

ÁREA TEMÁTICA

ESORG- ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

TÍTULO DO ARTIGO

**ENTRE O DISCURSO E A PRÁTICA DOS VALORES ORGANIZACIONAIS E O
DESAFIO PARA A PROFISSIONALIZAÇÃO DE UMA ORGANIZAÇÃO FAMILIAR**

RESUMO

Esta investigação tem como objetivo analisar os principais valores que regem uma organização familiar do setor educacional, confrontando a percepção do real e o ideal na visão dos funcionários e gestores, com os valores formalizados. Buscou-se também investigar quais são os valores restritores e/ou alavancadores para o processo de profissionalização dessa instituição. Optou-se por uma pesquisa exploratória, norteadas pelo estudo de caso único, com cruzamento das evidências geradas pelo método quantitativo e qualitativo, dados secundários e observação não participante. Participaram da pesquisa quantitativa 74% do público alvo e contemplou-se 17 entrevistas em profundidade. Os resultados evidenciaram uma organização com valores vinculados ao fator Interação no Trabalho e Respeito ao Servidor (TAMAYO, 1996), todavia a percepção real dos funcionários da organização está vinculada aos fatores eficiência e eficácia. Segundo Freitas e Frezza (2005), os fatores eficiência e eficácia são fundamentais para o processo de profissionalização.

Palavras-chave: Cultura organizacional. Valores Organizacionais. Empresa Familiar. Profissionalização.

ABSTRACT

This investigation aims to analyze the main values that govern a family organization in the educational sector, comparing the perception of the real and the ideal in the view of employees and managers, with the formalized values. We also sought to investigate what are the restrictive and / or leveraging values for the professionalization process of this institution. We opted for an exploratory research, guided by a single case study, with crossing of the evidence generated by the quantitative and qualitative method, secondary data and non-participant observation. 74% of the target audience participated in the quantitative research and 17 in-depth interviews were contemplated. The results showed an organization with values linked to the factor Interaction at Work and Respect for the Employee (TAMAYO, 1996), however the real perception of the organization employees is linked to the efficiency and effectiveness factors. Second Freitas and Frezza (2005), the efficiency and effectiveness factors are fundamental to the professionalization process.

Keywords: Organizational culture. Organizational values. Family business Professionalization.

INTRODUÇÃO

A organização familiar é representativa na dinâmica da economia brasileira. Em 2016 este tipo de organização representava 80% das empresas nacionais, com uma participação de 50% do PIB nacional (PwC, 2016). Diante desse quadro, são relevantes os estudos que possam descortinar características deste tipo de organização e que possam apresentar resultados que favoreçam seu crescimento. É nesse contexto que esta investigação procura apresentar sua contribuição, investigando os valores organizacionais que ajudam a alavancar ou restringir uma possível profissionalização da gestão. O valor organizacional é o componente central e intangível de uma cultura e funciona como um elo entre o visível e o invisível (SCHEIN 1992). Para Robbins (2005, p. 374) cultura organizacional direciona os funcionários, ajuda a formar uma compreensão clara acerca da “maneira como as coisas são feitas por aqui”. Barreto et al. (2013, p. 34) propõe que “a cultura organizacional permeia os diversos setores e níveis das empresas, exercendo reconhecida influência sobre diversos aspectos, desde o comportamento de seus profissionais e gestores até a formulação de estratégias e o desempenho organizacional”.

Observa-se que a cultura organizacional está ligada diretamente aos líderes e aos colaboradores que agregam atitudes conforme os valores que a compõe, gerando o jeito de ser da organização. A cultura organizacional atua, na prática, como sendo um modelo de como as pessoas da organização se interagem, como se dão os relacionamentos internos e as regras de como agir e se comportar no ambiente organizacional. Quando uma organização familiar procura se profissionalizar, pode existir mudanças em sua cultura, agregando valores adjacentes aos seus valores centrais ou mesmo mudança de alguns valores já enraizados. Freitas e Frezza (2005, p. 35), advogam que “[...] a profissionalização é o processo pelo qual uma organização familiar ou tradicional assume práticas personalizadas”.

Nesse contexto surge o seguinte problema, que este trabalho procura investigar: quais os valores organizacionais percebidos pelos funcionários que, agrupados em determinados fatores, podem ser restritores e/ou alavancadores no processo de profissionalização? O estudo dos fatores que podem afetar o processo de profissionalização, positiva ou negativamente em uma empresa familiar, torna-se relevante contribuição, principalmente quando a investigação busca identificar se os valores discursados pela organização são os percebidos pelos funcionários.

A investigação foi norteada pelo estudo de caso único, com o uso da Escala de Valores Organizacionais (TAMAYO, 1996), buscando atender aos seguintes objetivos específicos: a) desenvolver levantamento da literatura sobre cultura e valores organizacionais, profissionalização e organização familiar; b) identificar os valores culturais reais x ideais na percepção dos funcionários e gestores; c) analisar quais valores podem ser alavancadores e/ou restritores para uma possível ação de profissionalização.

REFERENCIAL TEÓRICO

Organização Familiar

A empresa familiar se faz necessário ser analisada de forma ampla, pois são multifacetadas, o que dificulta a classificação em um único conceito. Segundo

Casillas, Vásquez e Díaz (2007) a dificuldade de obter uma definição clara e consensual sobre a empresa familiar se mostra pelo fato de os negócios familiares terem realidades muito diversas. São empresas que possuem comportamento único e diferenciado, a qual a comunidade científica geralmente atribui à sua essência, uma visão desenvolvida por sentimento dominante e controlado que é sustentável ao longo de gerações (CHUA, CHRISMAN e SHARMA, 1999). A organização familiar tem três vertentes: a) encontra-se nas mãos da família o controle da maioria do capital; b) os cargos do topo da pirâmide são ocupados pelos membros da família e c) a sucessão é ocupada pelos parentes sucessivamente (PAPA, 2008).

Donnelley (1964 apud FAGUNDES, 2004, p. 23) salienta que “uma empresa será considerada familiar quando se identificar com uma família durante pelo menos duas gerações e quando ocorrer uma influência mútua entre as políticas da empresa, os interesses e os objetivos da família”. Existem algumas complexidades que organizações familiares enfrentam que são os conflitos entre as gerações, as quais interferem diretamente na estabilidade e na continuação das mesmas. O mantenedor é o principal gestor e administrador das empresas familiares, que interfere no julgamento e nas tomadas de decisões para sua fluidez. Freitas e Frezza (2005) apontam a importância do gestor em diferenciar os interesses da família e dos interesses da empresa, pois essa diferenciação trará o equilíbrio na gestão da organização.

O equilíbrio na gestão das organizações familiares pode estar em sua descentralização. Conforme apontam Bernhoeft e Gallo (2003), um processo de descentralização é estabelecido no intuito de delegar as atividades da gestão e do cotidiano da empresa em um corpo gerencial de fora, sendo ele conhecido da família ou não. Este fator mostra que a descentralização do poder pode evitar atritos entre os interesses da família e os dos colaboradores. Ao reconhecer essa necessidade, a empresa familiar passa a rever seu processo de gestão, buscando a profissionalização para que se perpetuar e buscar crescimento.

Profissionalização

Segundo Freitas e Frezza (2005, p. 35), “[...] a profissionalização é o processo pelo qual uma organização familiar ou tradicional assume práticas personalizadas”. O processo de profissionalização para as organizações familiares é importantíssimo, pois se acredita que uma empresa sem gestores profissionais na área administrativa está destinada ao fracasso. É adotado um código de conduta para esse grupo de trabalhadores, no qual é formado de gerentes/coordenadores contratados e assalariados juntamente com os administradores familiares para realização de uma integração em busca de atingir os objetivos da organização familiar. Os laços de relacionamento são fortes e na sucessão podem acarretar problemas de desconfiança entre os familiares.

Quando se torna uma empresa profissional e deixa de ser apenas um negócio de família, a profissionalização começa a acontecer (GEHLEN, 2006). Segundo Freitas e Frezza (2005), a gestão profissionalizada não pode ser considerada imune às influências familiares. Podem ocorrer fatores como, por exemplo, herança, influenciando a condução da organização familiar. Casillas, Vásquez e Díaz (2007) advertem que o sucesso de uma boa profissionalização da gestão em uma empresa

familiar passa pela certeza de que os dirigentes possuem habilidades e competências suficientes para desenvolverem suas funções empresariais. Assim se faz necessário que os gestores da organização familiar possuam habilidades e competências para exercer suas funções empresariais. Por vezes nas famílias não há pessoas com as competências necessárias para administrar ou gerir a organização, tendo, portanto, a necessidade da busca por gestores profissionais externos, para que a organização consiga ter crescimento no mercado e competitividade diante dos concorrentes.

Nas organizações familiares os valores, as crenças e o perfil de seu fundador são características que estão na identidade da empresa, e essas características fundamentam a cultura organizacional, que direcionará as ações dos indivíduos nela pertencentes. Com isto, pode-se firmar que: “todas as tradições, formas de fazer, bem como os elementos simbólicos contidos nas dinâmicas das práticas organizacionais estão diretamente relacionados ao perfil do fundador ou do grupo que a constituiu e iniciou a formação de suas culturas” (PAPA, 2008, p.1). Nesse contexto e, considerando que a profissionalização de uma empresa familiar é fundamental para que possa se manter viva e a avançar em um mercado altamente competitivo e num mundo de incertezas, quando sua cultura é conhecida e gerenciada, as mudanças nas práticas de gestão minimizam resistências e possíveis fracassos

Cultura Organizacional

A cultura exprime a identidade de uma organização. Diz a respeito dos hábitos e crenças, ideias, valores e comportamentos encontrados em um ambiente e nas práticas administrativas, transmitidas hierarquicamente, dos seus fundadores ou líderes a todos os pertencentes da organização. A cultura organizacional é à base de toda empresa. De forma positiva é capaz de fazer com que uma empresa se destaque entre as demais do ramo, passando a ser valorizada por colaboradores e clientes, por representar a forma de pensar, agir e perceber o mundo a sua volta.

Schein (1985) define cultura como um conjunto de padrões que um grupo aprendeu a aceitar, mostrado com soluções de problemas e de adaptação junto ao ambiente interno e sua respectiva integração. Lacombe e Heilborn (2003) propõe que a cultura organizacional é um conjunto de crenças, costumes, valores, normas de comportamento e formas de fazer negócios, em relação à importância das pessoas; aos valores éticos e morais; à competição interna; à orientação para o mercado e produção; à capacidade de ação e de adaptação às mudanças externas. A cultura de uma organização é formada por seus valores, crenças e pressupostos, ritos, rituais e cerimoniais, histórias e mitos, tabus, heróis, normas e forma de se comunicar, todavia, o centro da cultura é justamente o valor organizacional, seu componente não tangível, mas que direciona sua forma de ser.

Os valores familiares fazem com que as ações da empresa, por meio dos exemplos vividos em suas gerações antecessoras, são imprescindíveis para que as diretrizes da organização estejam de forma sistemática e sejam vivenciadas por todos, como um referencial positivo dos valores praticados. Tápies e Fernández (2010) afirmam que, a sinergia da empresa é baseada na sua cultura organizacional através dos valores familiares dos proprietários da organização.

Oliveira et al. (2012) e Tamayo e Oliveira (2004) salientam que a os valores de uma organização é influenciado pelos valores familiares que os gestores transferem para a empresa. Os valores na empresa familiar costumam ser identificados com a família, ou seja, por meio de publicações formais da empresa, e através de suas tradições. Essa tendência cria um clima de confiança necessário à própria existência da empresa, uma administração competente aumenta a confiança de seus colaboradores e clientes.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa foi baseada em uma proposta descritiva, norteada pela estratégia de estudo de caso único (YIN, 2016) e tomou-se por base uma abordagem quali-quantitativa. É, portanto, uma pesquisa de método misto com preponderância nos dados quantitativos e realizada simultaneamente e não sequencialmente (CRESSWELL, 2013).

Para coleta de dados qualitativo, a pesquisa foi realizada com 17 gestores e funcionários, entrevistados a partir de um roteiro de entrevista semiestruturado, utilizando a técnica de apresentação de perguntas-chave e posterior sondagem para aprofundamento das questões-chave de pesquisa foi utilizada (FISCHER, CASTILHOS e FONSECA, 2014). A pesquisa qualitativa ocupou 16:30min de dois pesquisadores, gravadas, com autorização e pautadas. Os resultados foram analisados, por meio da Análise de Conteúdo (BARDIN, 2004). O intuito dessa abordagem foi o de captar maior quantidade de evidências que, trianguladas com os dados quantitativos, possibilitaram uma melhor triangulação das informações e consistência dos resultados.

A fase se coleta quantitativa ocorreu com a participação de 106 funcionários, que representaram 74% de um total de 173 pessoas, conforme recorte apresentado no quadro 1.

Quadro 1 – Recorte dos Entrevistados

NIVEL HIERÁRQUICO	QUALITATIVA	QUANTITATIVA
Diretores	01	00
Coordenadores	08	07
Professores	06	68
Administração	02	14
Segurança	00	04
Infraestrutura	00	13
TOTAL PARTICIPANTE	17	106

Fonte: os autores.

A pesquisa quantitativa foi apurada por meio de um questionário estruturado e realizada com o uso do *software* “survey monkey” Os dados coletados foram trabalhados por meio do *software* Excel 2013. As questões seguiram a proposta da escala de Tamayo (1996).

Instrumento de Pesquisa para Identificação dos Valores Organizacionais

No instrumento de Tamayo (1996), são apresentados 38 valores organizacionais (apêndice B), que foram validados pelo autor com 113 funcionários de cinco organizações públicas e privadas. Para cada questão do instrumento, é utilizada uma escala que varia de 0 a 6, considerando-se 0 de menor importância e 6 de maior

importância. O respondente tem a opção de utilizar (-1) para identificar o valor que considera oposto ao que a organização prega e 7 para aquele que acha ser de fundamental importância, todavia, pode utilizar somente uma vez estes valores extremos. Tamayo (1996) agrupou, por meio de uma análise fatorial, as 38 questões em 5 fatores, conforme apresentado no quadro 8.

Quadro 2 – Cinco Fatores e Grau de Precisão

FATOR	NOME	PRECISÃO (alpha Crombach)
F1	Eficácia/eficiência	0,91
F2	Interação / Trabalho	0,90
F3	Gestão	0,84
F4	Inovação	0,70
F5	Respeito ao Servidor	0,90

Fonte: Tamayo (1996, p.67)

Apesar do baixo grau de precisão apresentado para o fator Inovação, com o alfa de Crombach inferior a (0,80), Tamayo (1996) considera, para fins de pesquisa, que o coeficiente é tolerável, mas ressalta que os demais fatores, por terem alto grau de precisão, podem ser utilizados para tomada de decisões.

No quadro 3 é possível identificar o conceito de cada fator exposto acima.

Quadro 3 – Conceitos dos Fatores

FATOR	OBSERVAÇÃO
Eficácia/Eficiência	Mede a percepção que os indivíduos possuem da prioridade dada pela empresa à eficácia e eficiência manifestadas na produtividade e na qualidade do produto.
Interação no Trabalho	Escore elevado significa que os empregados consideram a cultura da empresa como valorizando a interação positiva no trabalho.
Gestão	Os valores deste fator envolvem uma gestão do tipo tradicional e hierárquica. Escore elevado indica que os funcionários percebem a empresa enfatizando em sua gestão, a hierarquia, a tradição e supervisão.
Inovação	Os índices mais significantes fazem referência à valorização da pesquisa, da integração interorganizacional e da modernização dos recursos materiais.
Respeito ao servidor	Constituído por oito valores relacionados. O escore elevado indica que os empregados percebem a empresa valorizando o respeito ao servidor. Está relacionado com o reconhecimento do mérito, qualificação dos recursos humanos, polidez, honestidade, plano de carreira, harmonia e justiça.

Fonte: Adaptado de Tamayo (1996, p.67).

Para Tamayo (1996) os resultados podem ser utilizados como matéria-prima para estimular mudanças na organização.

De acordo com o autor, a escala pode ser utilizada para avaliar os valores percebidos como realmente existentes e os que os funcionários gostariam que fossem adotados. Segundo o autor, a diferença entre o que os funcionários gostariam que fossem os valores e o que percebem como valores, constitui o nível de insatisfação dos funcionários com o clima organizacional.

Empresa Pesquisada

A organização pesquisada é uma empresa de prestação de serviços que atua no setor educacional. No mercado há 32 anos, possui 03 sócios diretores (a mãe, uma filha e o filho). Possui duas unidades em São Paulo, composta por 09 gestores e 143 funcionários. Oferece, como serviços, berçário, mini maternal, maternal, níveis I, II e Ensino Fundamental I e II e Ensino Médio. Conta com mais de 1000 alunos em sua carteira. A instituição foi fundada em 1987 por duas pessoas, mãe e filha.

Os valores anunciados e divulgados são demonstrados na figura 1.

Figura 1 – Valores da empresa pesquisada.



Fonte: dados documentais da empresa

ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADO

Para a análise dos dados, foi considerado o somatório das notas atribuídas ao valor organizacional e dividido pelo total de pessoas que responderam o respectivo item. Para se chegar ao Fator, foram somados os valores de cada questão que forma o respectivo fator e dividido pela quantidade de questões envolvidas (quadro 4).

Quadro 4 – Fatores, questões envolvidas e divisor

FATOR	ITENS DO SOMATÓRIO	DIVISOR
Eficácia/Eficiência	05, 07, 10, 12, 13, 25, 28, 31, 32	9
Interação no Trabalho	01,02,03,04,06,08,09,11,15,36	10
Gestão	14,17,23,24,29,37,38	7
Inovação	19,20,22,30	4
Respeito ao servidor	16,18,21,26,27,33,34,35	8

Fonte: Tamayo (1996,p.62-71)

Foi possível, chegar a um escore médio da organização, referente a cada fator (figura 2), considerando 3 como o ponto médio da escala. Foi levado em consideração que neste escore, foram consideradas as notas dos extremos (-1 e 7), conforme sugere a escala de Tamayo (1996).

Figura 2 – Escala de Tamayo

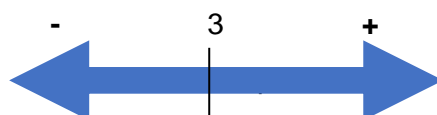


Figura 2 – Elaborada pelos autores

O resultado foi confrontando com as evidências qualitativas (entrevistas) e informações documentais, bem como observação não participante. A seguir é apresentada a comparação entre os fatores.

Comparações entre os fatores

A tabela 1 consolida os valores de cada fator, considerando a percepção do que é Real pelo que seria o Ideal, na visão dos respondentes.

Tabela 1 – Fator x questões x média

FATOR	QUESTÕES	MÉDIA	
		REAL	IDEAL
Eficácia/Eficiência	05, 07, 10, 12, 13, 25, 28, 31, 32	5,05	5,76
Interação no Trabalho	01,02,03,04,06,08,09,11,15,36	3,98	5,67
Gestão	14,17,23,24,29,37,38	4,83	5,70
Inovação	19,20,22,30	4,50	5,74
Respeito ao servidor	16,18,21,26,27,33,34,35	4,15	5,75

Fonte: elaborado pelos autores

Neste contexto, é possível perceber que o conceito sobre eficiência e eficácia, é o que mais se aproxima entre o a percepção do Real e o Ideal (0,71 pontos de diferença). Já a Interação no trabalho, a maior distância (1,69 pontos de diferença). A seguir a análise individual de cada fator, comparando com a declaração de valores da organização.

Interações no trabalho

Interessante ponderar que as questões que definem o fator de *interação no trabalho* estão diretamente ligadas aos valores anunciados pela empresa, que são: “respeito, integridade, afetividade, cooperação e solidariedade” (figura 1). As questões que foram consideradas para apuração deste fator e que se alinham ao anunciado na figura 1 são: abertura, amizade, coleguismo, cooperação, democracia (participação dos funcionários nas decisões), flexibilidade e harmonia, cujos conceitos estão expressos individualmente na tabela 2.

Tabela 2 – Média individual das questões que compõe o fator Interação no trabalho

INTERAÇÃO	IDEAL	REAL	DIF
1 - ABERTURA (Promoção de um clima propício as sugestões e ao diálogo)	5,72	4,06	1,66
11 - DEMOCRACIA (Participação dos empregados nos processos decisórios)	5,59	3,06	2,53
15 - FLEXIBILIDADE (Administração que se adapta às situações concretas)	5,57	4,02	1,55
2 - AMIZADE (Clima de relacionamento amistoso entre funcionários)	5,73	4,37	1,37
3 - BENEFÍCIOS (Promoção de programas assistenciais entre os funcionários)	5,59	2,43	3,16
36 - SOCIABILIDADE (Estimulo às atividades sociais fora do ambiente de trabalho)	5,79	3,19	2,59
4 - COLEGUISMO (Clima de compreensão e apoio entre funcionários)	5,68	4,05	1,63
6 - COMPETITIVIDADE (Conquistar clientes em relação à concorrência)	5,65	5,11	0,54
8 - COOPERAÇÃO (Clima de ajuda mútua)	5,64	4,53	1,11

9 - CRIATIVIDADE (Capacidade de inovar na organização)	5,68	5,01	0,67
Total Geral	5,67	3,98	1,68

Fonte: elaborado pelos autores

A análise individual demonstra um alto descontentamento com a participação dos empregados no processo decisório, a oferta de benefícios e a sociabilidade. Por outro lado, apresentam uma percepção positiva na capacidade de inovar da organização e na visão de uma instituição competitiva para conquista de novos alunos (clientes).

A triangulação com a entrevista com os funcionários corrobora o resultado apresentado, onde falas como as abaixo expostas foram comuns.

“Entre na escola animado com a proposta de inovação, principalmente pedagógica, entretanto, existem alguns aspectos do dia-a-dia que são contrários ao projeto. (Perguntei se ele consegue abordar essas questões com os gestores) temos reuniões semanais, mas não participamos da criação da pauta. Todos estão sempre disponíveis quando eu preciso resolver alguma questão urgente, posso parar a minha gestora no corredor e discutir qualquer assunto. Ela vai ajudar na mesma hora, mas não temos muita abertura para discutir esses aspectos (as pautas).”

Nas entrevistas com os gestores da organização, foi solicitado para colocarem em ordem de importância os fatores, considerando a nota 1 para o fator de menor importância e 5 o de maior importância para a instituição, segundo sua percepção. O resultado desta pesquisa com os gestores está em conformidade com o exposto, haja vista que para o respectivo fator, a nota 5 (maior importância), não foi atribuída por nenhum deles, sendo que 50% dos respondentes (4 gestores) atribuíram nota 1 (menor importância), um com nota 2, um com nota 3 e dois com nota 4.

Por outro lado, os gestores acreditam, segundo suas falas, que realizam com seus funcionários uma gestão compartilhada. A palavra “co-criação”, muitas vezes utilizada por eles, procuravam referenciar este fato, que não é demonstrado nas falas e nas pesquisas. Todavia, o que de fato existe são reuniões e tomadas de decisões com o corpo diretivo, semanalmente, mas não existe uma ação institucional que compartilhe sugestões e decisões com os funcionários diretos.

“... aqui tomamos as decisões compartilhadas. Existem reuniões periódicas com a gestora principal (nome da fundadora) e repassamos para os funcionários...”

Estas notas também corroboram a visão da gestão principal da Escola (uma das fundadoras entrevistadas), que também atribuiu nota 1 para o respectivo fator.

Eficiência e eficácia

Já a eficiência e eficácia são questões muito associadas ao valor “comprometimento” anunciado pela empresa. Faz parte deste fator questões sobre competência, comprometimento (identificação com a missão da organização);

dedicação, eficiência, eficácia, planejamento, pontualidade com as atividades; produtividade e qualidade.

A tabela 3 apresenta os resultados individuais das questões que compõem este fator.

Tabela 3 – Média individual das questões que compõe o fator Eficiência e Eficácia

EFICIÊNCIA E EFICÁCIA	IDEAL	REAL	DIF
10 - DEDICAÇÃO (Promoção ao trabalho com afinco)	5,84	5,01	0,83
12 - EFICÁCIA (Fazer as tarefas de forma a atingir os objetivos esperados)	5,92	4,86	1,06
13 - EFICIÊNCIA (Executar as tarefas de organização de forma certa)	5,43	5,08	0,35
25 - PLANEJAMENTO (Elaboração de planos para evitar a improvisação na organização)	5,57	4,56	1,01
28 - PONTUALIDADE (Preocupação com o cumprimento de horário e compromissos)	5,69	5,40	0,30
31 - PRODUTIVIDADE (Atenção voltada para a produção e prestação de serviços)	5,69	5,21	0,48
32 - QUALIDADE (Compromisso com o aprimoramento dos produtos e serviços)	5,95	5,14	0,81
5- COMPETÊNCIA (Saber executar as tarefas da organização)	5,87	5,08	0,79
7 - COMPROMETIMENTO (Identificação com a missão da organização)	5,84	5,14	0,69
Total Geral	5,76	5,05	0,70

Fonte: elaborado pelos autores

As análises dos resultados deste fator são coerentes com as entrevistas realizadas com os funcionários e gestores. Para os funcionários, a IES tem foco no comprometimento e na eficiência de seus processos, conforme alguns relatos:

“A escola sempre busca o melhor para os alunos”.

“Considero a melhor escola da região. A dona (?) sempre oferece cursos de capacitação. O problema é que acontecem à noite”.

Percebe-se, porém, que as maiores diferenças na percepção entre o real e o ideal encontram-se na visão que possuem sobre a eficácia (diferença de 1,06 pontos) e no planejamento (diferença de 1,01). Este dado tem sentido, principalmente ao analisar a entrevista com os gestores, pois aos serem questionados sobre o planejamento da IES para o futuro, ocorreu muita divergência de posições, tais como:

“Aqui vamos crescer muito. Temos planos de ser uma faculdade...”

Em relação à percepção da fundadora, o fator Eficiência/ Eficácia de fato é considerado o mais importante entre os cinco. Isto, de fato, corrobora os valores transmitidos do gestor principal para suas pessoas, haja vista que este fator foi considerado entre notas 4 e 5 por 5 dos gestores entrevistados. Somente 3 não consideraram como sendo o mais importante para esta empresa. O repasse dos valores da fundadora também pode ser comprovado pelo fato já exposto no item anterior, onde o fator *Interação* não obteve nenhuma nota 5 (máxima importância), nem para a fundadora, nem para seu corpo diretivo.

Gestão

O fator Gestão é composto por questões que buscam identificar as ações sobre o controle (fiscalização), hierarquia, obediência, organização, postura profissional, acompanhamento e validação das tarefas e tradição. Este fator não tem uma ligação

direta com os valores anunciados pela organização, todavia a observação participante propiciou um ambiente em que as pessoas respeitam a hierarquia, bem como o ambiente físico onde fica a fundadora e responsável pedagógica, tem proximidade e visibilidade sobre alguns de seus funcionários diretos, por meio de um vidro.

Na percepção dos funcionários, este item deveria ter uma melhora de 0,87 pontos, onde se destacam as questões, conforme expostas na tabela 4.

Tabela 4 – Média individual das questões que compõe o fator Gestão

GESTÃO	IDEAL	REAL	DIF
14 - FISCALIZAÇÃO (Controle do serviço executado)	5,87	4,79	1,08
17 - HIERARQUIA (Respeito aos níveis de autoridade)	5,60	5,12	0,48
23 - OBEDIÊNCIA (Tradição de respeito à ordem)	5,65	5,11	0,54
24 - ORGANIZAÇÃO (Existência de normas claras e explicativas)	5,70	4,42	1,29
29 - POSTURA PROFISSIONAL (Promover a execução das funções ocupacionais de acordo com as normas de organização)	5,65	4,94	0,71
37 - SUPERVISÃO (Acompanhamento e avaliação das tarefas)	5,62	4,58	1,04
38 - TRADIÇÃO (Preservar usos e costumes da organização)	5,80	4,82	0,98
Total Geral	5,70	4,83	0,87

Fonte: elaborado pelos autores.

Percebe-se que as maiores diferenças na formação deste fator estão nos itens organização, fiscalização e supervisão, com 1,29, 1,08 e 1,04 pontos, respectivamente. Segundo as entrevistas com os gestores, este fator não apresentou uma convergência em relação à sua importância para a organização. As notas ficaram muito pulverizadas entre 1 e 5. Um gestor atribuiu importância 1; dois conceituaram com conceito 2; três com média importância (nota 3); um com conceito quatro e um com máxima importância.

Nas entrevistas individuais com os gestores, foi possível perceber que não existe uma norma institucional, por exemplo, para a capacitação/treinamento, ficando a cargo de cada gestor, exceto quanto o fornecedor do modelo de ensino utilizado programa treinamento. Existe também ações pontuais, que podem diferir de gestor para gestor, como por exemplo, o repasse dos valores e normas. Não existe uma área estruturada de Recursos Humanos estratégico, o que poderia gerar esta percepção de melhoria da organização e das políticas internas.

A inexistência de um programa de integração, por exemplo, deixa instituída esta responsabilidade para cada gestor, que realiza (ou não) conforme sua visão. Não existe um padrão/normas para este processo. Nas entrevistas foram identificadas formas diferentes de atuação.

Por outro lado, é interessante observar que, para a fundadora, este é o valor de segunda maior importância.

Inovação

O fator inovação, apesar de não aparecer explicitamente nos valores declarados da instituição, foi mencionado diversas vezes nas entrevistas com gestores, funcionários e com a fundadora. Para este fator, foram envolvidas questões sobre pesquisa, intercâmbio com outras organizações, modernização dos recursos e a correta gestão dos recursos físicos e financeiros. Os valores que formam o fator inovação estão

descritos na tabela 5, onde se apresentam os conceitos atribuídos pelos respondentes. Os resultados das questões que formam o fator são apresentados na tabela 5.

Tabela 5 – Média individual das questões que compõe o fator Gestão

INOVAÇÃO	IDEAL	REAL	DIF
19 - INCENTIVO A PESQUISA (Incentivo à pesquisa relacionado com interesses da organização)	5,66	4,37	1,30
20 - INTEGRAÇÃO INTER-ORGANIZACIONAL (Intercambio com outras organizações)	5,78	3,54	2,23
22 - MODERNIZAÇÃO DE RECURSOS MATERIAIS (Preocupação em investir na aquisição de equipamentos, software, etc)	5,76	5,06	0,69
30 - PROBIDADE (Administrar de maneira adequada os recursos físicos e financeiros)	5,79	5,03	0,76
Total Geral	5,74	4,50	1,24

Fonte: elaborado pelos autores.

Nota-se uma disparidade de 1,24 pontos entre o real e o ideal, na percepção dos respondentes. Dentre as questões, a que apresentou maior discrepância foi a integração com outras organizações (2,23) e incentivo à pesquisa (1,30). Por outro lado, as que demonstraram menor diferença entre o real e ideal foram modernização e probidade.

De fato, a visão que as entrevistas apresentaram é do conceito de inovação voltado para recursos materiais, tais como lousas digitais, computadores etc. Por outro lado, não se tem uma visão estratégica voltada para uma “competição”, demonstrado no baixo índice da integração inter-organizacional.

A visão de inovação, considerando o tema voltado para recursos, está na fala dos funcionários, conforme demonstrado a seguir:

“Como disse, leciono em outra escola e considero o projeto pedagógico muito inovador”.

Já, a análise realizada na entrevista com os gestores, este fator é considerado como máxima importância (conceito 5) por dois deles e como segunda importância (conceito 4) por outros três. Dois gestores atribuíram conceito dois e somente um considerou como sendo a menor importância entre os cinco fatores. Para a fundadora, este item é considerado como grau de importância 2.

Respeito ao servidor

Formado por oito itens da pesquisa, este fator está relacionado com o valor declarado de ética e responsabilidade, haja vista que se relaciona com o reconhecimento do mérito, qualificação dos recursos humanos, polidez, honestidade, plano de carreira, harmonia e justiça. Os resultados individuais das questões que formam este fator são apresentados na tabela 6.

Tabela 6 – Média individual das questões que compõe o fator Respeito ao servidor

Respeito ao Servidor	IDEAL	REAL	DIF
16 - HARMONIA (Ambiente de relacionamento interpessoal adequado)	5,88	4,37	1,51
18 - HONESTIDADE (Promoção do combate a corrupção na organização)	5,77	5,18	0,58
21 – JUSTIÇA (Imparcialidade nas decisões administrativas)	5,63	3,96	1,67

26 - PLANO DE CARREIRA (Preocupação com a carreira funcional do funcionário)	5,74	3,52	2,22
27 - POLIDEZ (Clima de cortesia e educação no relacionamento cotidiano)	5,80	4,28	1,52
33 - QUALIDADE DOS RECURSOS HUMANOS (Promover a capacitação e o treinamento dos empregados)	5,65	4,17	1,48
34 - RECONHECIMENTO (Valorização do mérito na realização do trabalho)	5,77	3,38	2,39
35 - RESPEITO (Consideração às pessoas e opiniões)	5,78	4,37	1,41
Total Geral	5,75	4,15	1,60

Fonte: elaborado pelos autores

Nota-se que, com exceção do valor “honestidade”, que apresenta uma diferença de 0,58 pontos entre o ideal e real, todos os demais indicadores demonstram discrepância entre os índices de mais de um ponto, sendo o maior deles o item reconhecimento (2,39 pontos de diferença), seguido do plano de carreira (2,22) e da Justiça (1,67).

De fato, na fala dos funcionários, é possível perceber estas diferenças:

“Existe uma política de premiação por mérito, mas não sei qual é o critério”.

“A gestão não oferece (premiação), não que eu saiba”.

Já na análise realizada nas entrevistas com os gestores, foi possível perceber que a alta diferença existente entre o real e o ideal no quesito justiça, pode estar ocorrendo devido a ações pontuais que cada gestor realiza em sua área, inclusive a fundadora com seus gestores, que promove ritos mensais para comemoração de aniversário. Fatores identificados nas entrevistas como pagamento de méritos para determinados funcionários e não para outros (sejam administrativos ou docentes), também podem gerar estas diferenças. Um item que deixa clara a ausência de uma área de gestão de pessoas estratégica apresenta-se ao avaliar o indicador Plano de Carreira (2,22 pontos de diferença).

Interessante observar, porém, que três gestores atribuíram conceito máximo (5) para este fator. Um atribuiu nota 4, perfazendo, portanto, que 50% deles consideram importante este valor. A fundadora, por sua vez, atribuiu 3 como nível de importância,

Valores e Profissionalização

Ao avaliarmos a influência dos valores organizacionais em um processo de transição de uma organização do modelo de gestão familiar para um modelo profissionalizado, é necessário avaliar o quão forte são os valores compartilhados entre a organização e seus funcionários. Segundo Deal e Kennedy (2000), os valores compartilhados é que transformam a cultura em ser forte e que ajudam a promover o sucesso organizacional, pois influenciam o comportamento das pessoas. Neste contexto e, considerando os resultados obtidos na pesquisa, pode-se considerar que o valor mais forte e compartilhado entre os funcionários se encontra no fator “eficiência e eficácia”, já que a percepção do real é a mais próxima do ideal e, em relação aos demais fatores, e foi o que apresentou maior índice de percepção real (5,05 pontos).

Ao referenciar os principais valores compartilhados tendo como base Posner, Kouzes e Schmidt (1985), Freitas (1991, p.15) destaca que dentre os valores mais importantes relacionados ao atingimento dos objetivos organizacionais, estão o “objetivos de eficácia, produtividade, reputação, moral e maximização do lucro”. Segundo O'Reilly e Caldwell (apud FREITAS, 1991, p.17), as empresas que possuem uma cultura forte

apresentam alto grau de “coesão, credibilidade na administração, orgulho, satisfação, identificação e desejo de trabalho árduo por parte de seus funcionários”. Esse trabalho árduo, ou seja, forte dedicação, pode ser traduzido na melhor eficiência organizacional.

Neste contexto, considerando a proposta Freitas e Frezza (2005) de que a profissionalização busca práticas personalizadas, a fim de atenderem a objetivos para realização de objetivos, portanto com eficiência e eficácia, é possível verificar que o ambiente de transição para a profissionalização da instituição, considerando a análise com os valores do fator eficiência e eficácia, são favoráveis, haja vista que são valores densos e que compõe a cultura forte desta organização.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

No que diz respeito à comparação entre os valores declarados pela instituição e os identificados na investigação, é nítida a discrepância entre o que é dito e o que é realizado. Este dado é percebido ao se analisar as diferenças do valor médio entre o real e o ideal dos cinco fatores. É paradoxal o resultado, haja vista que a maioria dos valores explícitos na declaração da organização estão direcionados os fatores Interação e Respeito ao Servidor, todavia estes são que demonstram ter menor importância na análise dos gestores. Também foram os fatores que apresentaram o maior índice de diferença entre o que é real e a percepção do que seria o ideal. A análise, portanto, demonstra que os valores atribuídos a estes fatores não são os que necessariamente traduzem a cultura forte desta organização, apesar de estarem declarados em seus quadros e documentos. Apesar disto, a visão de eficiência e eficácia, ou seja, a percepção que os indivíduos possuem da prioridade dada pela empresa à eficácia e eficiência manifestadas na produtividade e na qualidade do produto, é o que move a Instituição.

Importante ressaltar que o que pode estar acarretando a alta diferença apontada nos dois fatores que envolvem uma cultura que valoriza a interação positiva no trabalho e como os empregados percebem o reconhecimento do mérito, qualificação dos recursos humanos, polidez, honestidade, plano de carreira, harmonia e justiça, e que são valores declarados oficialmente, é a ausência de políticas de Recursos Humanos (RH), haja vista que a organização não possui uma área específica para este fim. Sobre o fator Gestão, que identifica empresas com um tipo tradicional e hierárquica de gestão e supervisão, observou-se uma organização em que se apresenta com índice entre Real e Ideal alto para fins de hierarquia, portanto uma visão de gestão tradicional, todavia uma diferença expressiva (1,08) no que diz respeito à fiscalização. A percepção dos funcionários em ter mais fiscalização foi triangulada com a necessidade de maior justiça, haja vista que em alguns casos identificadas questões em que uma área é vista como sendo mais privilegiada em relação a outras. Neste caso, políticas de RH estratégico poderiam ajudar a sanar esta percepção. Já a Inovação, citada diversas vezes como um valor importante na organização, foi analisada como sendo um fator importante para a Instituição, todavia percebida pela maioria somente como sendo uma modernização de recursos materiais. Ações voltadas para inovações ou que demonstrem para os funcionários que a organização procura inovar em outras frentes, também é um item necessário para a mudança de conceitos internos. De fato, a investigação demonstrou que a organização procura inovar no quesito de ações pedagógicas, todavia, a percepção interna é sobre os

recursos materiais. Sobre os alavancadores para um possível processo de profissionalização, o fator eficiência e eficácia é um fator emergente para o processo, todavia, como a organização tem o maior patrimônio em seus profissionais, uma ação para melhoria dos valores envolvendo os fatores de Interação e Respeito ao Servidor, são fundamentais, a fim de que não sejam restritores no processo. Identificou-se também, a ausência de um plano estratégico para a organização, ou seja, onde pretende chegar e como chegar. É nítido que para ocorrer uma transição com menor impacto, é necessário a existência deste plano, seja para a profissionalização, seja para definir o futuro da organização.

LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Este estudo de caso foi realizado em uma instituição privada de ensino maternal, fundamental e médio e não tem a pretensão de esgotar o tema. Sua contribuição está no fato de ajudar outras IESs familiares a se atentarem para a análise de seus valores culturais em um processo de transição para uma organização profissionalizada, bem como na identificação de ações que possam melhorar o engajamento dos profissionais, buscando identificar, de fato, os valores percebidos como reais e ideais, confrontando com os que são declarados. Por ser um estudo de caso, não é possível a replicação dos resultados, todavia, é possível a utilização do método para outras Instituições de Ensino, inclusive de nível superior, a fim de melhorar continuamente as ações para os funcionários de demais públicos que impactam e são impactados pela organização.

REFERÊNCIAS

- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2004.
- BARRETO, L. M.T.S. ; KISHORE, A. ; REIS, G.G. ; BAPTISTA, L.L. ; MEDEIROS, C.A.F. **Cultura organizacional e liderança: uma relação possível?** R. Adm., São Paulo, v. 48, n. 1, p. 34-52, 2013.
- BERNHOEFT, R.; GALLO, M. **Governança na empresa familiar: gestão, poder, sucessão**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CASILLAS.; VÁZQUEZ, A.; DÍAZ, C. **Gestão da Empresa Familiar: conceitos, casos e soluções**. São Paulo: Thomson, 2007.
- CHUA, J.H.; CHRISMAN, J.J.; SHARMA, P. **Defining the family business by behavior**. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, v. 23, p. 19-39, 1999.
- CRESWELL, J.W. **Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches**. 13a. ed. New Youk, USA: SAGE, 2013.
- DEAL, T. E.; KENNEDY, A. A. **Corporate cultures : the rites and rituals of corporate life**. Reading,MA : Addison-Wesley, 1982.
- DONNELLEY, R. G. **The family business**. Harvard Business Review, Boston, Mass: Harvard University, Graduate School of Business Administration, v.42, n.4, p.94-105, jul. /aug. 1964.
- FAGUNDES, L. A. **Sucessão: a decisão para a perenidade de uma empresa familiar**. 2004, 106 f. Dissertação (Mestrado em Administração)–Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2004.
- FISCHER, E., CASTILHOS, R. B., FONSECA, M. J. **The qualitative interview in Marketing and Consumer Research: paradigmatic approaches and guideline**. Brazilian Journal of Marketing, 13(4), 67-79, 2014.
- FREITAS, M. E. **Cultura Organizacional. Formação, Tipologias e Impacto**. São Paulo: Makron Books, 1991.

FREITAS, E. C. de.; FREZZA, C.M.M. **Gestão e Sucessão em Empresa Familiar**. Gestão e Desenvolvimento, Novo Hamburgo, RS, v. 2, n. 1, p. 31-43, jan. 2005.

Gallo, M.A. and Sveen, J. (1991) 'Internationalizing the family business: facilitating and restraining factors', Family Business Review, Vol. 4, No. 2, pp.181–189

GEHLEN, M. V. D. **A Profissionalização da Gestão em Empresas Familiares**: um estudo de caso da Artecola S/A. 2006. 112 f. Monografia (Conclusão do Curso de Administração - Habilitação em Administração de Empresas), Feevale, Novo Hamburgo, 2006.

LACOMBE, F. José M.; HEILBORN, G. L. J. **Administração**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2003.

OLIVEIRA, J. L.; ALBUQUERQUE, A. L.; PEREIRA, R. D. **Governança, sucessão e profissionalização em uma empresa familiar**: (re)arranjando o lugar da família multigeracional. Revista Brasileira de Gestão de Negócios – FECAP, São Paulo, v. 14, n. 43, p. 176-192, 2012.

O'REILLY, C.A. III; CHATMAN, J.; CALDWELL, D. F. **People and organizational culture**: a profile comparison approach to assessing person- organizational fit. Academy of Management Journal, v.34, i.3, p. 487-516, 1991.

PAPA, A.C. **O papel do fundador na cultura de uma empresa familiar**: um estudo de caso em João Monelvade – MG. 2008.

POSNER, B. Z., KOUZES, J. M., SCHMIDT, W. H. Shared values make a difference: An empirical test of corporate culture. Human Resource Management, 24, 293-30, 1985.

PWC. **Pesquisa global sobre empresas familiares**. Disponível em https://www.pwc.com.br/pt/setores-de-atividade/empresas-familiares/2017/tl_pgef_17.pdf. Acesso em 20 nov. 2019.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SCHEIN, E. **Coming to a New Awareness of Organizational Culture**, Sloan Management Review, 1985, e How Culture Forms, Develops, and Changes, In: KILMANN ed alii, op.cit.

SCHEIN, E. **Organizational, Culture and Leadership**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1992.

TAMAYO, Á. **Escala de valores organizacionais**. In Revista de Administração, São Paulo, v.31, n.2, p.62-72. abr/jun 1996.

TAMAYO, Á. ; OLIVEIRA, Á. de F. **Inventário de perfis de valores organizacionais**. In Revista de Administração, São Paulo, v.39, n.2, p.129-140, abr/mai/jun, 2004.

TÁPIES, J.; FERNÁNDEZ, M. **Values and longevity in family business**: evidence from a cross-cultural analysis. IESE Business School, University of Navarra, Barcelona, Spain, July 2010. p. 1-18.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos - trad. Daniel Grassi - 2.ed. - Porto Alegre : Bookman, 2006