



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ
CAMPUS SENADOR HELVÍDIO NUNES DE BARROS
COORDENAÇÃO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
Rua Cícero Eduardo S/N – Bairro Junco – 64.600-000 – Picos – PI.
Fone (89) 3422-1087 – Fax (89) 3422-1043



**Cultura e Mudança Organizacional no Processo Sucessório de
Empresa Familiar: Um Estudo de Caso na Casa Deusdará**

**Culture and Organizational Change in the Succession Process in Family
Firms: A Case Study in the House Deusdará**

Graciara Maria de Araújo Sátiro
Bacharelado em Administração
graciarasatiro@hotmail.com
UFPI – Campus SHNB

Iury Wallace Martins Ribeiro
Bacharelado em administração
iurywall@hotmail.com
UFPI – Campus SHNB

Picos – PI
2013



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ
CAMPUS SENADOR HELVÍDIO NUNES DE BARROS
COORDENAÇÃO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
Rua Cícero Eduardo S/N – Bairro Junco – 64.600-000 – Picos – PI.
Fone (89) 3422-1087 – Fax (89) 3422-1043



PARECER DA COMISSÃO EXAMINADORA
DE DEFESA DE ARTIGO CIENTÍFICO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

GRACIARA MARIA DE ARAÚJO SÁTIRO
IURY WALLACE MARTINS RIBEIRO

Cultura e mudança organizacional no processo sucessório de empresas familiares: um estudo de caso na Casa Deusdará

A comissão examinadora, composta pelos professores abaixo, sob a presidência da primeira, considera a discente como:

Aprovados(as)

Aprovados(as) com restrições

Observações: a nota está condicionada a entrega do TCC final com todas as alterações sugerida pela banca nos prazos previamente estabelecidos.

Picos (PI), 20 de setembro de 2013.

Kary Emanuelle Reis Coimbra

Orientadora – Kary Emanuelle Reis Coimbra

Janayna Arruda Barroso

Profa. Janayna Arruda Barroso

Membro

Maria Ilvaney do Nascimento

Profa. Maria Ilvaney do Nascimento

Membro

RESUMO

O presente artigo descreveu e analisou as relações existentes entre a cultura e as mudanças organizacionais decorrentes de um processo de sucessão em uma empresa familiar picoense, atuante há 47 anos no segmento de confecções e calçados, a qual foi dividida em dois períodos de tempo, a gestão fundadora e a gestão sucessora, ou seja, a antiga gestão e a atual gestão. Na antiga gestão a administração dos negócios era conduzida pelo fundador, o então Sr. Epitácio (em memória) e na atual gestão a empresa vem sendo gerida pelo seu filho, o então Danilo Deusdará, o qual foi o único participante dessa pesquisa de campo, que consistiu na realização de uma entrevista semi estruturada, destinada a observar a percepção do entrevistado acerca dos valores culturais e práticas que caracterizam a organização. Os resultados apontaram que apesar das modificações no âmbito da empresa familiar, os valores se mantiveram leais a visão do pai. Em síntese, conclui-se que mesmo diante do processo de renovação da cultura, os elementos que a compõem a mesma permaneceram imutáveis.

Palavras – chave: Cultura Organizacional; Processo Sucessório; Mudanças Organizacionais.

ABSTRACT

This article describes and analyzes the relationship between culture and organizational changes resulting from a process of succession in a family business Pico, active for 47 years in the field of clothing and footwear, which was divided into two time periods, the management founder and managing successor, ie, the previous administration and the current administration. In the former management administration business was conducted by the founder, Mr. Epitácio then (in memory) and the current management company is being managed by his son, then Danilo Deusdará, which was the only participant in this research field, which consisted of a semi-structured interview, designed to observe the respondent's perception about the cultural values and practices that characterize the organization. The results showed that despite the changes within the family business, the values remained loyal to his father's vision. In summary, it is concluded that even before the process of renewing the culture, the elements that compose it remained unchanged.

Keywords: Culture organizacionla; Processso Succession; organizational changes.

1 INTRODUÇÃO

Estudos acerca das organizações familiares vêm crescendo significativamente nos últimos anos em importância socioeconômica, estimulando o pensamento sobre a natureza do trabalho do executivo fundador e do executivo sucessor e como essa natureza pode ser influenciada pela cultura organizacional. Além de sua importância socioeconômica, as empresas familiares apresentam certos aspectos que motivam os pesquisadores à compreensão de suas vertentes.

Os teóricos da administração, com altos níveis de conhecimento na área administrativa e empresarial, buscam incessantemente chamar a atenção para a grande importância do universo organizacional. Uma vez que estes buscam explicar em suas teses que crenças, valores e símbolos impactam diretamente no comportamento das pessoas, no desempenho econômico e nos processos de mudança organizacional (BARBOSA, 2002).

Em décadas próximas a que estamos hoje, ainda era possível encontrar gestões de empresários brasileiros que tinham padrões culturais e pensamentos enraizados na ideia de que as regras gerais levantadas por autores e grandes nomes da administração deviam ser seguidas e aplicadas a todas as situações de administração, mesmo que as situações ou problemas, nos mais variados contextos, não condissessem com as regras gerais levantadas (MOTTA, 2009).

Dessa forma, o âmbito sociocultural do Brasil apresenta uma complexidade no comportamento cultural que influencia diretamente as organizações e a forma como elas são geridas (WOOD JUNIOR; CALDAS 2007). Wood Junior e Caldas (2007) reforçam que as empresas brasileiras apresentam uma mistura de ideias e influências nas suas ações gerenciais contradizendo um padrão único de comportamento empresarial, visto que os modelos que são adotados variam de empresa para empresa, de região para região. Essas ideias fogem dos modelos expostos por Estudos Organizacionais, em que o empresariado brasileiro se apresenta de forma paradoxal, com altos níveis de pluralidade e ambiguidades.

No outro lado da moeda as pressões econômicas do mercado mundial, provocada pela participação do país e suas empresas no mercado internacional, vem provocando movimentações significativas em toda a economia. Assim este empresariado local, bastante mal acostumado com suas condições de gerir a concorrência, esta por ele controlada, vê-se em desespero quando posto à concorrência fora de sua realidade. A busca pelas respostas e soluções para suas ações monótonas está na importação de gurus e métodos advindos de fora, ou então a busca pela proteção estatal (WOOD JR.; CALDAS, 2007).

O termo que ainda faz parte do discurso do empresariado brasileiro é “o que deve ser feito”, que condiz às diversas variáveis de mudança organizacional que envolve a modernização de gestão, a de sucessão da gestão antiga pela atual, bem como o aumento da produtividade e conseqüentemente a redução dos custos. Por outro lado o mundo globalizado movimenta-se no termo “como deve ser feito” que se refere simplesmente na adoção de melhores práticas gerenciais e a introdução de novos métodos em seus sistemas de gestão, visto que estes importados (WOOD JUNIOR; CALDAS, 2007).

O resultado não tem sido outro, com a cultura única da gestão do Brasil e com os avanços tecnológicos, facilitando a interação das nações mundiais, a alternativa melhor para a o empresariado brasileiro é a importação “frenética” de novas tecnologias administrativas estrangeiras (SERVA 1990). Esta adoção de novas práticas de gestão mundial afeta tanto os níveis organizacionais quanto o individual. Na realidade em que se encontra este trabalho acadêmico os empresários adotam comportamentos de conhecimento e práticas trazidas pelas fontes de antepassados, gerando um ciclo fechado, determinando assim quais suas práticas serão adotadas.

Em um ambiente de elevada competitividade e aumento do grau de exigência do cliente da cidade de Picos - PI, quanto à qualidade, preço e atendimento, o empresário picoense vê-se obrigado a estar em constante aprimoramento para manter sua posição no mercado e, se possível, aumentá-la com o conseqüente reflexo no faturamento e na lucratividade. A raiz que mantém a cultura de negócios picoense advém de comportamentos de pessoas que criaram seu próprio negócio e, com o passar do tempo, obtiveram êxito em seus micros e pequenos estabelecimentos que conduziram padrões de comportamento como, por exemplo, das empresas familiares, onde a gestão passada de pai pra filho se torna o destaque principal dessas organizações, mantendo-se a prática por muitas gerações posteriores.

Atualmente, ainda é possível encontrar micro e pequenas empresas na cidade de Picos formadas por este tipo de padrão empresarial, inseridas na economia picoense com participação positiva. Esta cultura local incentiva os micros e pequenos empresários a introduzirem-se no mercado empresarial onde a prática de gerir suas empresas se dá pela visão de obter lucros, não importando em tal ponto a necessidade de agregar conhecimento sobre a gestão empresarial às suas atividades.

Assim, os aspectos culturais de décadas anteriores seguidos pelos gestores de empresas familiares, possivelmente, atingem a implantação de novos valores gerenciais, novas tecnologias gerenciais dentro das micro e pequenas empresas picoense no momento da mudança organizacional, na sucessão da gestão antiga pela gestão atual.

Neste contexto, no presente artigo temos como objetivo identificar as mudanças na cultura organizacional decorrentes do processo de sucessão em uma empresa familiar da cidade de Picos, a Casa Deusdará. Para tanto, a associação da cultura local à empresa familiar mostra-se como rica fonte de dados e informações decisivas sobre as causas da sobrevivência, que podem beneficiar os programas de promoção de atividades empresariais, diminuir a execução de projetos inconsistentes e, conseqüentemente, a conscientização necessária da mudança da forma de gestão e adoção de técnicas ou elementos tecnológicos que tornem mais eficientes as ações das empresas.

O presente artigo está estruturado em quatro sessões a contar desta introdução. Na próxima seção, abordaremos o referencial teórico no qual se discutem a questão da empresa familiar, a cultura organizacional e as mudanças decorrentes do processo de sucessão, condizentes com o roteiro da pesquisa do estudo de caso aqui apresentado. Posteriormente é apresentada a metodologia, a análise dos dados coletados e a respectiva discussão dos resultados. Por fim, analisam-se os tópicos considerados de suma importância neste trabalho, a fim de que possa ser útil a estudos futuros.

2 A EMPRESA FAMILIAR

Apesar de o cenário socioeconômico ao longo das últimas décadas ter sofrido mudanças de forma rápida, complexa e contínua, as empresas familiares, se manteve constituindo parcela significativa do crescimento econômico e geração de empregos. Com isso, torna-se relevante a realização de estudos que procurem explorar os aspectos condicionantes da atuação de seus gestores.

Para Longenecker (2007), as empresas familiares são organizações na qual dois ou mais membros de uma mesma família são proprietários ou a operam em conjunto ou por sucessão, na sua grande maioria sem nenhuma qualificação profissional ou qualquer outra espécie de preparo técnico para o ramo e em geral utilizam baixo nível de recursos tecnológico.

Tais empresas, embora originadas em variadas épocas e obviamente com diferentes culturas, possuem uma particularidade em comum, qual seja o fato de serem geridas por

componentes de uma mesma família, como também pela sucessão do controle gerencial, se dar pela substituição do pai pelo filho, ou do irmão mais velho pelo irmão mais novo, ou do marido pela esposa e vice-versa, ou do avô pelo neto, etc, sempre considerando o grau de parentesco, laços familiares esses, passivos de serem determinantes nos modelos de gestão e que a difere em muitas maneiras dos demais tipos de empresas.

Ainda de acordo com Longenecker (2007), a tomada de decisões normalmente é mais complexa do que em empresas não familiares, uma vez que envolve uma mistura de valores e interesses familiares e comerciais. Por isso, que segundo Motta (2009), para se discutir a empresa familiar faz-se necessário primeiramente fazer um levantamento dos elementos que a compõem, considerando que tais organizações possuem dois conceitos, a família e a empresa. E que, embora vinculados, cada um desses sistemas possuem seus próprios membros, regras, normas vigentes, obrigações, dinâmicas e valores próprios, importantíssimos para a compreensão do processo sucessório e da cultura organizacional, bem como das consequentes mudanças.

Em face disso, é que a família passa a ser compreendida em seus aspectos social e cultural, na condução dos processos sucessórios tanto no presente, quanto no futuro. Assim, pensar em organização familiar, implica compreender a dinâmica da família.

Diante disso, é que na pesquisa realizada por Oliveira, Albuquerque e Pereira (2013), os resultados apontaram que no âmbito das empresas familiares os pais, geralmente, influenciam seus filhos desde cedo a reconhecerem-se com proprietários da empresa, levando-os a seguir a percorrer o caminho dos pais, de modo que os papéis, as funções a serem desempenhadas, os comportamentos e as posturas esperados são explicitados a esse indivíduo por seus pais.

O que permite inferir, por vezes, que tal processo pode ser observado como um dos aspectos condicionantes do interesse das futuras gerações em dar continuidade à administração do negócio da família, e que os contatos estabelecidos desde a infância com os empreendimentos da família podem ser vistos como sendo fatores que influenciam diretamente a opção de carreira do sucessor e seu comprometimento com os negócios da família.

2.1 O Processo Sucessório

Quanto ao processo de sucessão, Longenecker e Moore (1997), afirmam que consiste em uma das maiores preocupações dos fundadores de empresas, devido à tarefa árdua e meticulosa de preparar membros da família para o exercício dos negócios, levando em consideração que o assinalado cunho familiar, não é uma garantia de continuidade dos negócios desprovidas de problema.

A sucessão, segundo (LEONE, 2005 *apud* Oliveira; Albuquerque e Pereira, 2013) representa um dos momentos mais críticos vivenciados no âmbito da empresa familiar, marcada pela transferência do poder e do controle dos negócios, ou pela perda dele entre os herdeiros.

Conforme dados do Sebrae (2010), de cada cem (100) empresas familiares fundadas no Brasil e no mundo, apenas trinta (30) sobrevivem à segunda geração. Mediante isso, o processo sucessório requererá ações cuidadosas em face da variedade de natureza e extensão do envolvimento dos membros da família, pois nem sempre os personagens sucessivos estão fadados ao mesmo tino que seu antecessor, ou seja, se de um lado existem àqueles dotados de talento para a prática do comércio, por outro lado, existem àqueles com noções mais restritas quanto à condução do empreendimento. Aumentando desse modo, as probabilidades de uma sucessão fragilizada.

Geralmente, os casos de sucessão, obviamente pelas mudanças de épocas, queiram ou não, mudam levemente ou drasticamente seus estilos, práticas e valores gerenciais. Enquanto o antigo gestor estar atrelado a processos mecanizados, maior proximidade com a comunidade local, visão de futuro e crescimento delimitada, profissionalização deficiente, etc, o seu sucessor provavelmente vai pensar além, e por consequência provavelmente acarretará um choque de valores culturais.

De acordo com Longenecker e Moore (1997, p. 148), o processo sucessório é constituído de vários estágios, tais como: o estágio pré-empresarial, o estágio introdutório, o estágio funcional introdutório, o estágio funcional avançado, o estágio início da sucessão e por fim o estágio sucessão madura. Conforme figura 1:

Figura 1 – Modelo de sucessão em uma empresa familiar:

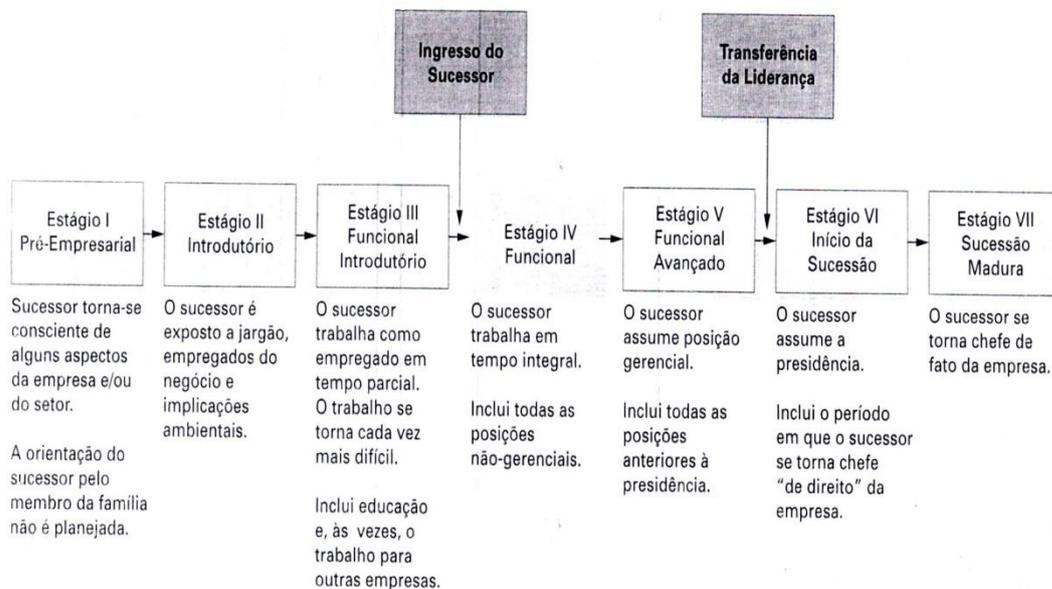


Figura 6.4

Um modelo de sucessão em uma empresa familiar.

Fonte: Longenecker; Moore (1997, p. 148).

O entendimento desses estágios possibilita o conhecimento amplo do contexto sucessorial, bem como permite estabelecer um paralelo entre as variáveis do processo sucessório. Para Longenecker e Moore (1997, p. 150), “uma cultura que é muito comum logo nas primeiras ideias dos negócios familiares, pode, com as mudanças das inúmeras condições que, porventura irão ocorrer, tornar essa cultura ineficaz”.

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2005), a crise no âmbito interno da organização costuma ocorrer pelo fato de uma parcela considerável de fundadores de empresas possuírem características empreendedoras como inovação, tomada de riscos, proactividade, agressividade competitiva e autonomia, que nem sempre os seus sucessores vão possuir.” O processo de passagem dos reinos da liderança de uma gestão para outra é complicado por mudanças na cultura de negócios familiares e interligados a ela. Para considerar esse ponto, pense na cultura paternalista-patriarcal” (LONGENECKER E MOORE, 1997, p. 150).

O processo sucessório acarreta, entretanto o surgimento de novas lideranças, que por vezes apresentam padrões simbólicos, crenças e valores distintos daqueles que até então vigoraram na organização, podendo vir a comprometer a cultura e valores já existentes. Nesse sentido, notamos que é importante salientar que apesar da sucessão ser de suma importância

para a continuidade da empresa familiar, ela poderá tornar-se uma disputa de valores entre fundador e sucessor.

Por outro lado, como em todo negócio, existem pontos positivos e negativos a sucessão pode corresponder ao desenvolvimento de novos produtos, e ou, novos mercados, o que acarretará a criação de novas subculturas, devido ao fato das mudanças culturais serem inerente às organizações. E o ideal é buscar tornar-se competitiva para garantir sua longevidade no mercado

Para Porter (1989, p. 2), “a vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa conseguiu criar para seus compradores e que ultrapasse o custo de fabricação pela empresa”. Hitt, Ireland e Hoskisson (2005), afirmam que essa competitividade estratégica é alcançada quando a organização é bem sucedida no planejamento e na implementação de uma estratégia que gere valor. Kotler (1998, p. 87) reforça a ideia com a seguinte afirmação:

A probabilidade de sucesso de uma empresa não depende apenas da força de seu negócio, das exigências básicas para ser bem sucedida em um mercado alvo, mas também de suas competências para superar seus concorrentes. A mera competência não constitui uma vantagem competitiva. A empresa de melhor desempenho foi a que pode gerar o maior valor para o consumidor e sustentá-lo ao longo do tempo.

Uma empresa encontra-se em situação de vantagem sobre as outras quando oferece um produto ou serviço diferenciado que vão de encontro às necessidades e desejos dos clientes, proporcionando benefícios que ultrapassam suas expectativas. Esse posicionamento deve ser estrategicamente formulado após uma análise do ambiente e dos elementos que o compõe.

Diante disso observa-se a importância das discussões em torno da transferência de propriedades e do bom gerenciamento no processo de sucessão, levando em consideração as particularidades de cada grupo familiar e empresarial. Assim, é preciso separar claramente os conceitos de família, propriedade e empresa. Esses itens também discutidos pelos autores supracitados que afirmam que um passo final e frequentemente complexo no processo decisório refere-se à essa transferência, comum na empresa familiar, fato que dificulta a determinação da futura propriedade.

3 CULTURA E MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

Originária do século XVIII, a cultura era vista tanto com a finalidade de simbolizar aspectos culturais de certas comunidades, como também era usada para referir-se às realizações materiais de um povo. Vindo a ser destaque em séculos posteriores em discursos proferidos nas salas de reuniões dos executivos, gerentes, consultores e outros segmentos.

Toda organização está inserida em um espaço cultural e social, sendo que esse espaço é quem vai influenciar e muitas vezes determinar como a organização conduzirá sua administração. Considerando que as pessoas e o ambiente interno e externo à organização são agentes influenciáveis e influenciadores. Conforme Wood Junior; Caldas (2007), o contexto sociocultural brasileiro apresenta um comportamento cultural bastante complexo e essas complexidades têm representado fator de influência direta às organizações e a forma como elas são geridas.

Segundo (ALVESSON, 1993, p. 3 *apud* Estol e Ferreira, 2006), a cultura organizacional abrange de modo amplo, “as experiências, significados, valores, e compreensão associados ao meio ambiente que são aprendidos e compartilhados, e que se expressam, se reproduzem e são comunicados pelo menos parcialmente, de forma simbólica”.

Contudo, diante à citação acima, convém ressaltar que apesar dos pressupostos defendidos por aqueles que acreditam ser a cultura organizacional apenas um conceito fácil e

irrelevante e que representa pouca influência em seus resultados, ao contrário, a cultura organizacional é essencial à construção das estruturas organizacionais. Segundo Barbosa (2002), as organizações passadas produziam cultura e selecionavam os valores que mais se adequavam ao sucesso dessas organizações.

Percebe-se, então, que a cultura de uma organização será um conjunto de características que a diferencia em relação às demais. A cultura assume o papel de legitimadora do sistema de valores, expressos através de rituais, mitos, hábitos e crenças comuns aos membros de uma organização, que assim produzem normas de comportamento genericamente aceitas por todos.

Para Geertz (2008), a cultura é compreendida de certo modo, como uma espécie de legado social que o indivíduo adquire do meio no qual está inserido, como um comportamento aprendido entre os membros de uma mesma organização e mais, também pode ser vista como um mecanismo para a regulamentação normativa do comportamento. A cultura de uma sociedade consiste no que quer que seja, que algum membro de uma mesma sociedade tem que saber ou acreditar na cultura padronizada a fim de agir de uma forma aceita pelo seus membros.

É por isso que no processo de formação dos padrões culturais, o fundador (a) ou fundadores (as) assumem papel de destaque, na medida em que imprimem à condução do negócio seus valores e crenças nos papéis que a organização vai desempenhar.

Vale lembrar, que tais valores apresentados pelo empresariado não estão escritos, muito menos expressos verbalmente como modelo de comportamentos a serem seguidos. Trata-se de valores fortes demonstrados no dia-a-dia pelas pessoas ao executarem seus trabalhos (BARBOSA, 2002).

Em certa realidade de cultura empresarial é gerada padrões de comportamento para os gestores da devida realidade que serve de modelo para a construção de sua própria cultura organizacional. Esta se encontra no âmbito interno da empresa, que representa o que realmente a empresa possui e o que a mesma seleciona como padrão de comportamento para si próprio.

Ainda de acordo com Barbosa (2002), poderíamos até refletir a questão a respeito do fato de que se esse termo cultura seria a variável trazida de fora da comunidade empresarial referente ao município em que se encontra a empresa, ou seria produzida pela própria organização?

Conforme Geertz, (2008, p .150):

É por intermédio dos padrões culturais, amontoados ordenados de símbolos significativos, que o homem encontra sentido nos acontecimentos através dos quais ele vive. O estudo da cultura, a totalidade acumulada de tais padrões, é, portanto o estudo da maquinaria que os indivíduos ou grupos de indivíduos empregam para orientar a si mesmos.

Visto que, os sistemas de símbolos que caracterizam tais classes não são definidos pela natureza das coisas, mas construídos e estruturados historicamente, mantidos socialmente e aplicados um a um com o cuidado de considerar os valores envolvidos. A cultura, aqui, não são cultos e costumes, mas uma estrutura de significados através das quais o homens dão forma à sua experiência.

Logo, a cultura passa a ser observada como um mecanismo de controle, sendo que além do ambiente natural familiar, ela engloba símbolos significantes, símbolos esses, encontrados em uso corrente na comunidade desde o nascimento do indivíduo até as gerações futuras.

Assim, é possível considerar os valores, símbolos, crenças e interesses como ferramentas mediadoras no processo de mudança ou de manutenção dos padrões de atuação já existentes, ou também de adaptação organizacional diante às mudanças.

Por outro lado, conforme Beatriz (2012), a mudança organizacional tornou-se relevante, à medida que as organizações devem reagir aos impactos das macromudanças. As mudanças são implantadas e legitimadas na organização, dependendo da relação de convergência dos valores e de interesse de seus integrantes, ou seja, do grau consensual de valores e interesses, considerando o fato de que os critérios de aceitação ou resistência estão associados aos diversos valores e interesses articulados.

Para Beatriz (2012), existem dois tipos de mudanças: a que atua conjunta à mesma concepção de valores e cultura da organização que já existia na primeira gestão, não se propondo a mudar fundamentalmente, apenas os elementos específicos de cada época. E àquela que tem como objetivo a modificação radical e significativa de estruturas, pessoas, processos e valores organizacionais.

Clima Organizacional é a modo, positivo ou negativo, como os colaboradores, influenciados por fatores internos ou externos à organização, percebem e reagem num determinado momento, ao conjunto de variáveis e fatores como as políticas, os procedimentos, usos e costumes existentes e praticados pela organização.

Como se nota nas definições acima, o clima organizacional está ligado, diretamente, à maneira como o colaborador ‘percebe’ a organização com a sua cultura, suas normas, seus usos e costumes, como ele ‘interpreta’ tudo isso e como ele ‘reage’ a essa interpretação. Essa reação pode ser de modo positivo ou negativo, daí decorre seu sucesso ou insucesso na organização.

Segundo Chiavenato (1998, p. 87) “Clima Organizacional é o ambiente psicológico e social que existe em uma organização e que condiciona o comportamento dos seus membros”.

O conceito de Clima Organizacional representa o quadro mais amplo da influência ambiental sobre a motivação. O Clima também é responsável por criar um ambiente que propicie a satisfação ou insatisfação entre os envolvidos. É a partir da análise do Clima Organizacional interno que se identifica a relação existente entre os colaboradores e a empresa. (CHIAVENATO, 1998, p. 413)

Um clima organizacional favorável propicia a satisfação das necessidades do indivíduo afetando positivamente suas atitudes e despertando sua criatividade, seu desejo de inovar e acima de tudo, a capacidade de adaptar-se às mudanças no ambiente de trabalho. Entretanto, quando o clima predominante na organização é desfavorável, as pessoas ficam cada vez mais desmotivadas, com a autoestima baixa e acima de tudo apresentam frustrações em suas atividades.

De acordo com Vegara e Pinto (1998), não é possível à empresa familiar adequar-se ou adotar um processo de mudança sem a contrapartida de sua transformação cultural. O contexto em períodos de tempo e locais diferentes sofrem alterações. Por outro lado, para Geertz (2008), apesar de os membros após períodos de mudanças revitalizarem seus conceitos, seus movimentos e articulações internas surgem dos mesmos desejos e valores de uma sociedade ali já existente.

Logo, o caráter dinâmico da cultura resulta em desafios para a gerência das organizações, em especial quando precisam lidar com contextos sociais em rápida transformação.

Face ao exposto, o entendimento da mudança ou da inércia em organizações se dar pela compreensão da capacidade de indivíduos e de grupos expressarem e imporem seus valores/ crenças e seus interesses, à medida que as organizações estabelece seus objetivos (MACHADO-DA-SILVA e CRUBELLATE, 2008).

Em síntese, ainda que os valores e crenças sejam relevantes para o entendimento do processo de aceitação e, ou, de resistência às mudanças organizacionais, também os interesses devem ser levados em consideração como fatores preponderantes na dinâmica de adaptação organizacional.

Por fim, não por último, é que segundo Beatriz (2012), as organizações refletem a sociedade que tem suas específicas culturas e subculturas. Desse modo, é que para tal autora, a formação da cultura organizacional compreende as diferentes interpretações que os indivíduos desenvolvem sobre a realidade e o contexto no qual está inserido, considerando os valores compartilhados entre si. Logo, quanto maior for o consenso entre tais valores e interesses, menor serão os conflitos.

4 METODOLOGIA

Nesta pesquisa tivemos como objetivo analisar as relações existentes entre o processo de sucessão e a cultura organizacional em uma empresa familiar. Constituindo um estudo de caso, a empresa escolhida para como objeto da pesquisa foi a Casa Deusdará, devido a indisponibilidade do empresariado picoense, cuja administração é familiar, à pesquisas científicas.

Situada no município de Picos-Piauí, e atuante no mercado de confecções e calçados há 47 anos, a Casa Deusdará foi fundada em 1966 pelo Senhor Epitácio Deusdará Leal (em memória), que atuou ativamente em seu negócio até o ano de 2006, atualmente gerida pelo seu filho, Danilo Portela Costa Deusdará, a segunda geração.

Utilizando uma abordagem qualitativa, tendo em vista o caráter interpretativo do presente trabalho, a pesquisa se caracteriza como exploratória, descritiva e histórica. Exploratória porque segundo Gil (1994), é desenvolvida com o objetivo de proporcionar uma visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato, descritiva, pois tem como objetivo a descrição das relações entre variáveis e, também histórica, visto que trata-se de uma empresa familiar, que cujo os traços de fundação são importantes serem retomados para que possa possibilitar o entendimento da gestão atual.

Para a coleta de dados, realizamos uma entrevista com Danilo Deusdará, o então atual gestor, a partir de um roteiro semiestruturado, esse método caracteriza-se por ter grande profundidade, onde o entrevistador agenda com o entrevistado vários aspectos a serem explorados (VERGARA, 2007) objetivou-se, com isso, obter um maior volume de informações por meio de perguntas previamente elaboradas e por outras que surgiam espontaneamente ao longo da entrevista, como também a observação direta.

Considerando também a contextualização da antiga gestão como fator de suma relevância a nível de compreender a atual gestão, utilizou-se também a técnica da análise de conteúdo, que de acordo com Bardin (1977), objetiva o enriquecimento da leitura e a ultrapassagem da incerteza, pois a intenção da análise de conteúdo se dar pela inferência de conhecimentos relativos às condições de produção, inferência esta que recorre a indicadores qualitativos ou não.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

As organizações familiares vêm crescendo significativamente como um dos pilares de sustentação da economia, tanto nas capitais, quanto nos interiores, e na cidade de Picos-PI a realidade não tem sido outra. Visto que todas nascem, crescem e se perpetuam a partir de uma iniciativa de um ou mais membros de uma família, geralmente decorrentes de nome respeitado, que contemplando uma oportunidade criou o seu próprio negócio. Segundo o

SEBRAE (2010), as empresas familiares equivalem a (90%) noventa por cento do total de empresas brasileiras.

Por outro lado, a realidade dessas empresas é bem diferente das demais organizações, quando se trata do nível de qualificação dos membros à frente da gestão organizacional, por vezes deficiente, acabam por se depararem com as mais variadas dificuldades no que tange ao acompanhamento e adequação às mudanças ocorridas no mercado, incorrendo em situações que afetam negativamente a sobrevivência do negócio, ou mesmo no encerramento das atividades desse.

Neste capítulo iremos apresentar as informações que obtivemos por meio da pesquisa de campo realizada com o atual gestor da Casa Deusdará, o Senhor Danilo Deusdará. Através de uma entrevista semiestruturada, objetivou-se conhecer o universo organizacional da primeira gestão e da segunda gestão, os elementos da cultura organizacional e os fatores condicionantes de mudanças.

5.1 A Gestão Organizacional da Casa Deusdará em seu Período de Fundação

O primeiro momento da entrevista foi realizado com vistas a compreender o universo organizacional da empresa à época de sua fundação. O fundador, Eptácio Deusdará Leal, com apenas o ensino fundamental completo e sem especialidade nenhuma na área afim, deu início ao empreendimento no setor dos calçados e aos poucos foi expandindo seus negócios como nos conta Danilo, o então atual gestor.

(Fragmento 1) O proprietário e fundador desta empresa, Casa Deusdará, o meu pai, iniciou a sua carreira no mundo dos negócios com a criação de uma loja no ramo de calçados, posteriormente incrementou a mesma, além de calçados, outros acessórios de vestimentas, vindo assim a adentrar no ramo de confecções também; no entanto, teve muitas dificuldades em tomar a direção no ramo de confecções a princípio, devido à época em que se encontrava o Brasil, sem ter acontecido ainda o avanço tecnológico, o que dificultava a expansão do negócio (...) Meu pai tinha uma visão de tornar seus produtos diferenciados das demais empresas do mesmo ramo naquela época; assim, mediante as dificuldades de informatização e comunicação, ele realizava viagens para outros estados, afim de buscar novos produtos diferenciados e de qualidade para os seus clientes.

Danilo afirma, no Fragmento, que a expansão no primeiro momento do empreendimento da Casa Deusdará se deu com a inclusão dos segmentos de acessórios e confecções às vendas, contribuindo desse modo para agregar maior valor ao mercado em questão e aos produtos já existentes, além de ser uma fonte de vantagem competitiva, visto que de acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2005), quanto maior a variedade de produtos, maiores as chances dos clientes obterem o valor que desejam e da empresa conquistar maior parcela de mercado.

Todavia, Danilo ressalta que seu pai, gestor fundador, encontrou algumas dificuldades para a criação de valor do negócio em função do baixo nível tecnológico, pois a época era a década de 1960, data esta que pode ter influenciado diretamente a cultura da empresa, sabido que os serviços informatizados contemporâneos têm refletido mudanças tanto em quesitos como atendimento, quanto no controle dos produtos comercializados, como também na renovação de valores culturais.

Mas, mesmo diante de tais dificuldades e processos meramente mecanizados, Danilo aponta que a filosofia da empresa já contemplava elementos como competitividade e diferencial de produtos, como exemplo, a busca de novos produtos de melhor qualidade em outros estados, constatação essa de suma importância para elucidar que mesmo sendo o mercado em questão proveniente de um processo empreendedor tradicional e mecanizado, já

se mostrava atento ao fenômeno da competição. Segundo Porter (1989), uma empresa encontra-se em situação de vantagem sobre as demais quando oferece um produto ou serviço diferenciado que vão de encontro às necessidades e desejos dos clientes. Prática esta, frequentemente adotada pelo Sr. Epitácio.

Por outro lado, Danilo expõe que o fundador possuía uma visão delimitada em relação à expansão dos negócios e o seu futuro, como apontado no Fragmento 2:

(Fragmento 2) (...) O meu pai não visava ter redes de lojas nem expandir seu negócio para outros lugares, mas investia com amor na empresa e sempre procurou trabalhar da melhor forma possível para atender aos clientes e ter o melhor em termo de satisfação pessoal. A visão dele decorria da época, onde os empresários não tinham a visão de expansão dos negócios, exerciam apenas a gestão a curto-prazo, que consistia em investimentos de curto período, não visava investir para o futuro.

Danilo destaca que o planejamento das atividades da empresa e sua expansão não eram preocupações do Sr. Epitácio, o que vai de encontro com os ideais defendidos pela literatura. A exemplo de Costa (2007), um dos maiores desafios do administrador é, planejar sistematicamente os rumos da organização, isto é, organizar as ações no presente de forma a tentar antecipar-se, ou prever tendências futuras.

No entanto, notamos que essa visão mais reduzida do Sr. Epitácio não era decorrente tão somente dele, mas da cultura daquela época na cidade de Picos - PI, em que o empresariado picoense dos anos de 1960 não dava muito importância a resultados a longo prazo, nem à expansão de seus negócios, possivelmente pela falta de informações ou nível de escolaridade, ou também pela escassez de recursos, ou mesmo por outros motivos de ordem pessoal.

Por outro lado, o baixo nível de formação adequada para assumir o comando gerencial da empresa e ausência de especialização nas áreas afim nos remete ao pensamento de Longenecker (2007), como constituindo-se estes, fatores comuns entre as empresas familiares, que podem vir a influenciar diretamente as decisões e práticas adotadas pelos seus dirigentes. Pois, como afirma Kotler (1998), a decisão está entrelaçada com a cultura da época.

Tendo observado há partir dos dados supracitados que o fundador não possui uma visão sistemática e ampla acerca de planejamentos futuros, como se pode visualizar com os dados supracitados, questionamos obre o seu estilo de gestão:

(Fragmento 3) Ele tinha um padrão rigoroso com os seus funcionários e com sua forma de gerenciar, cobrava muito dos seus colaboradores, exigindo serviços de qualidade tanto por parte dos funcionários quanto por parte dos fornecedores, mas sempre os ajudando em algumas dificuldades surgidas na época. Trabalho, dedicação e principalmente o amor pelo negócio eram suas características, sempre gerenciando sem fugir do foco pessoal nem gerencial. O cotidiano da empresa seguia sempre as leis trabalhistas, tanto na contratação de funcionários, todos com carteiras assinadas, como no cumprimento das cargas horárias de trabalho.

Em relação ao estilo de gestão e à forma de agir dentro da empresa do fundador, podemos perceber que este detinha um controle rígido para com a execução de atividades e desempenho das funções, não só por parte do seu quadro de funcionários, mas também com os fornecedores e acima de tudo com ele mesmo. Em contrapartida, o mesmo prezava muito pelo bem-estar de seus colaboradores, sempre atento e comprometido com as leis que dão suporte ao trabalhador, como também, sempre se mostrava solidário as dificuldades vivenciadas pela sua equipe de trabalho.

No que diz respeito às dificuldades vividas no período inicial da gestão da Casa Deusdará, Danilo enfatiza novamente, como já comentou no Fragmento 1, que a escassez de recursos tecnológicos dificultava, também, a relação com parceiros da empresa.

(Fragmento 4) As principais dificuldades da época eram as compras de mercadorias, que por falta do avanço tecnológico, não existindo a internet, dificultava e tornava muito lentas as negociações com os fornecedores; não tinha fax, não tinha celular, e todo procedimento era via terrestre. O deslocamento para a aquisição de novos produtos custava alto, visto que tinha de viajar distâncias grandes para adquirir a mercadoria com os fornecedores. Atualmente uma viagem até um fornecedor, em outro estado, dura cerca de dois ou três dias, contudo naquele tempo a mesma viagem duraria semanas. Havia poucos representantes de empresas de confecções na época, na cidade de Picos-PI, devido ao péssimo acesso das estradas na época.

O entrevistado ressalta no fragmento 4 que uma das principais dificuldades da época consistia na compra da mercadoria, pois a precariedade dos sistemas informatizados, inexistência de meios de comunicação em tempo real, como o fax, o celular, ou a internet e a pouca disponibilidade de representantes dos produtos, tornava os contatos com os canais de distribuição muito lentos, além de relacionamentos com os mesmos que deixavam muito a desejar. Outro meio existente, que não estes, era o deslocamento do próprio dirigente até as lojas da fábrica, ou prontas entregas, porém, esse meio tornava o processo muito oneroso, em face das longas distâncias que a depender do destino e grau de defasagem da rodovia duraria semanas.

Diante disso, é que a Internet e as demais tecnologias da informação têm sido ferramentas significativas no mercado atual. Enquanto, antigamente, o acesso a um fornecedor poderia durar semanas, hoje, através da informatização, de catálogos virtuais, lojas virtuais e da comunicação em tempo real, esse acesso se torna instantâneo. Informações essas que reforçam as opiniões de Hitt, Ireland e Hoskisson (2005), sobre como os avanços tecnológicos modificaram os padrões culturais entre as empresas e, simultaneamente, influenciaram as práticas gerenciais adotadas, devido, entre outros fatores, a anulação das fronteiras geográficas.

5.2 A Gestão Organizacional no Período Atual

Danilo Deusdará, na gestão da Casa Deusdará há sete anos, formado em Administração de Empresas pela Universidade Estadual do Pernambuco (UEPE). Diferentemente de seu pai, que só possuía o ensino fundamental completo, teve oportunidades de se profissionalizar quanto às técnicas de gestão, o que nos permite inferir que houve um aperfeiçoamento e modernização dos processos organizacionais.

(Fragmento 5) No mundo globalizado que a gente vive, em meio a sistemas de internet, celulares e a globalização, não tem como fugir da flexibilidade. Estou indo participar de uma feira de calçados, em que estarei me atualizando sobre novas marcas, modelos e outros segmentos que podem servir de agregação de valores a empresa, diferente da época do meu pai, onde não tinha todo esse apoio, toda essa informatização e interação global, em que hoje está bem mais fácil, mas claro que para aqueles que se interessam na mudança, na busca de novos valores para se enquadrar no mundo atual. A gente tenta acompanhar a moda, a evolução do mercado no segmento da empresa, sempre se atualizando, nunca deixando de estudar, fazer cursos, etc.

Percebemos que o atual gestor enfoca veementemente a contribuição dos sistemas informatizados nos últimos tempos para com o desenvolvimento do mercado e a importância do aprendizado constante como instrumento essencial de gestão, fatores estes motivos de processos gerenciais mais ágeis, práticos e inovadores. Ao contrário da época da gestão de seu pai, em que estes elementos eram praticamente inacessíveis, ou mesmo inexistentes. Não desconsiderando que, apesar das limitações do antigo gestor, ele já ensaiava práticas que são hoje adotadas por Danilo em face da disposição de um maior número de ferramentas e arcabouços comparadas a época de seu pai.

Torna-se relevante enfatizar também que o mesmo se preocupa bastante com aspectos que contribuem para a agregação de novos valores aos seus produtos e melhor satisfação de seus clientes, seja através de novas marcas, novos modelos, ele estar sempre atento as atualizações e demandas do mercado.

(Fragmento 6) Como vindo de uma sucessão o meu estilo de gestão representa a mesma do meu pai, que consiste em cobrar, mas valorizar os colaboradores que “dão o sangue” pela empresa. Demonstrando o mesmo sentimento de amor pela empresa que tenho, o amor pelo trabalho realizado e o gostar pelo que faz, passando assim essa imagem aos que estão colaborando com o funcionamento e crescimento da empresa.

Tendo iniciado seus trabalhos na empresa ainda quando seu pai era vivo, Danilo reforça que seu estilo de gestão, apesar dos processos de renovação da cultura, contempla vários elementos e valores que já prevaleciam na gestão do Sr. Epitácio Leal.

Fato esse que permite-nos concluir que as experiências adquiridas ao longo da antiga gestão, somadas ao conhecimento teórico e arcabouços tecnológicos, ajudou-o a delinear as tomadas de decisões tanto no presente, quanto no futuro, mas manteve o mesmo estilo de missão, quando ele aponta que a cobrança para com os funcionários existe, mas que, em contrapartida, existe uma busca constante de valorização do corpo de funcionários que “dão o sangue” pela empresa, ou seja, para ele a missão da loja consiste em estabelecer a individualidade da empresa, tornando os seus trabalhos acima de tudo estimulantes, inspiradores e pertinente ao corpo de colaboradores, considerando que existe uma mistura de valores e interesses familiares.

(Fragmento 7) Tenho um estilo voltado para dividir pessoalmente a gestão em todos os âmbitos da minha vida, tanto pessoal, familiar e empresarial, sem perder o foco nem o prumo. Praticamente a mesma visão e missão do meu pai, dando continuidade ao trabalho por ele criado. Tenho muito orgulho do meu pai e aprendi muito com os ensinamentos dele sobre gestão de empresas. Mas como o mundo se moderniza a cada passar de ano a gente (empresa) tenta sempre se adequar ao mercado competitivo. Em exercício de 7 anos na gestão da Casa Deusdará, no segundo ano dessa gestão abri outra empresa de confecções e calçados, a loja Tribus, simbolizando assim uma expansão de negócios, mas sempre feita com cautela, sem atropelos financeiros, fazendo tudo com pensamentos firmes.

Embora possamos constatar por meio dos relatos que ambos, pai e filho, possuem uma política muito similar no que diz respeito à visão e missão organizacional, em síntese, a literatura evidencia que é extremamente difícil a transferência da intuição gerencial ou espírito empreendedor que são próprios do fundador para os seus sucessores (LODI, 1994 *apud* Estol e Ferreira, 2006). Não esquecendo de considerar que o sucessor adotou, além das práticas da gestão inicial, alguns elementos inovadores, almejando, desse modo, a contribuição destes para a manutenção de sua competitividade. Percebemos ainda, que estes elementos provavelmente tenham contribuído para a abertura da primeira e única filial no momento.

Em síntese analisado o processo sucessório, Danilo encerra a entrevista afirmando que:

(Fragmento 9) Eu dou graças a Deus por ter conquistado tudo que um bom gestor ou como pessoa poderia ter, tanto na parte financeira, quanto na parte pessoal, hoje sou uma pessoa bastante realizada. Faço o que gosto, faço o que eu amo, com ajuda da família, amigos... isso é muito importante manter essa relação trabalho – família.

Em discordância as considerações feitas pela literatura, são fáceis perceber que apesar das mudanças ocorridas ao longo da atual gestão, como a adoção de novas técnicas de gestão, renovações culturais, adequações às novas tendências, elevado nível de escolaridade, os valores mantiveram-se os mesmos da antiga gestão. Fato esse que nos remete a perceber a importância da transferência dos valores do gestor para o seu sucessor e também do cultivo ao estabelecimento de um bom clima organizacional pela empresa, como já vimos aqui, fenômeno esse que refletirá em comportamentos dos colaboradores que prezem pelos objetivos dos negócios da empresa e continuidade de seus valores.

Outro fato importante a ser destacado, é que mesmo com a morte do fundador, a loja não sofreu mudanças drásticas, dado o reconhecimento e a importância que o fundador representava junto à organização. Em suma os resultados indicam que a empresa na condução de Danilo, o então gestor pertencente a segunda geração, efetivamente se constitui como uma organização, na qual prevalece o comprometimento de continuidade dos valores do pai pertencente a primeira geração.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir de uma breve reflexão sobre o conceito de Cultura Organizacional e a relação deste com o processo sucessório e da discussão de características qualitativas relacionadas à organização, concluiu-se que a origem do fundador da Empresa Casa Deusdará, sua estrutura de valores, símbolos, seu estilo de vida e de relacionamento com a comunidade externa, ideologia e crenças por ora foram fatores predominantemente importantes na formação dos elementos culturais do seu sucessor, incorrendo na manutenção dos valores já existentes e preservação da identidade organizacional da empresa.

Muito embora o processo sucessório implique em alterações relevantes nos componentes culturais da empresa, Danilo Deusdará, o sucessor e atual gestor da loja deusdará, apesar de uma renovação e reorganização dos níveis básicos de cultura, seguiu uma rotina de manutenção dos interesses culturais e retomada de valores do pai, sempre comprometido com o histórico da empresa, e com a condução dos negócios da família de forma sistêmica e cautelosa.

Desse modo, apesar de a literatura apontar para o pressuposto de que é extremamente difícil a transferência da intuição gerencial ou espírito empreendedor que são próprios do fundador para os seus sucessores, não se confirmou, Mas vale ressaltar obviamente que há partir de um único caso estudado não permitira uma generalização a ponto de refutar a literatura.

Ainda acerca da cultura local, é importante ressaltar que o contexto local influenciou bastante esse comportamento e estilo de gestão conduzidos por Danilo, pertencente a segunda geração de gestores da Casa Deusdará, visto que na cidade de Picos as famílias fazem culto a figura do patriarca da mesmas e prezam para dar continuidade aos valores incorporados pelo mesmo.

Torna-se necessário enfatizar também as limitações no que tange ao campo e ao objeto desse estudo. Surpreendentemente, de uma quantidade de três empresas que a gente bateu à porta para convidar para participar como objetos desse trabalho mostraram-se completamente indisponíveis, infelizmente impossibilitando – nos no entanto, de realizar uma pesquisa mais

ampla, fator esse preocupante, quando se deve considerar a importância dos avanços científicos para o mercado em questão. Esperamos que esse conservadorismo por parte do empresariado local em relação às pesquisas possa mudar e obviamente melhorar o contexto estudado.

Por outro lado, essas delimitações nos motivaram a buscar mais informações acerca do assunto, contribuindo bastante para com o nosso enriquecimento pessoal, intelectual e profissional, permitindo desse modo uma maior familiaridade com o tema.

Esta pesquisa não teve a intenção de esgotar o assunto, mas sim de contribuir para um maior conhecimento e acréscimo ao tema tratado, até mesmo porque diante das limitações com que nos deparamos, tanto no que diz respeito ao objeto desse estudo, como também pelos limitados acervo bibliográfico que estava a nossa disposição.

Desse modo, acreditamos que será interessante a realização de outros estudos futuro para maiores aprofundamentos do que vimos aqui. Visto que trata-se de um assunto cotidianamente debatido no âmbito organizacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARBOSA, Lívia. **Cultura e Empresas**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2002.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BEATRIZ, Marilene Zalula. Cultura, Poder e Reações ao Processo de Mudança Organizacional: o Caso do Instituto Municipal de Administração Pública. **Tuiuti: Ciência e Cultura**, Curitiba, n. 45, p. 153-176, 2012.

CALDAS, Miguel P.; WOOD Junior, Thomaz. **Comportamento Organizacional: uma perspectiva brasileira**. 2 Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 9º Tiragem. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão Estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

ESTOL, Katia Maria Felipe; FERREIRA, Maria Cristina. O Processo Sucessório e a Cultura Organizacional em uma Empresa Familiar Brasileira. **Revista Eletrônica de Administração**, São Paulo, v. 10, n. 4, out/ dez 2006.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo, Atlas, 1994.

GEERTZ, Clifford. **A Interpretação das Culturas**. 1 Ed. 13º Reimpr. - Rio de Janeiro: LTC, 2008.

HITT, M. A. ; IRELAND, R. D. ; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LONGENECKER. et al. **Administração de pequenas empresas**: criando e sustentando uma vantagem competitiva – São Paulo: Thomson Learning, 1997.

LONGENECKER. et al. **Administração de pequenas empresas** – São Paulo: Thomson Learning, 2007.

CRUBELLATE, João Marcelo e MACHADO-DA-SILVA, Clóvis. L. Valore/ Crenças e Interesses como Mediadores de Adaptação Organizacional à Mudança Ambiental: um estudo comparativo de casos, 2008.

MOTTA, Fernando C. Prestes. **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. 1 Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Janete Lara de; ALBUQUERQUE, Ana Luiza; PEREIRA, Rafael Diogo. De “filho do dono” a dirigente ilustre: caminhos e descaminhos no processo de construção da legitimidade de sucessores em organizações familiares. **Revista de Administração**, São Paulo, V. 48, n. 1, p. 21-23, jan/fev/mar 2013.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro. Campus, 1989.

VERGARA, Sylvia. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 8 Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VERGARA, Sylvia Constant; PINTO, Mario Couto Soares. Cultura e Mudança Organizacional: o Caso TELERJ. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 2, maio/ago 1998.

SEBRAE – PR. **PLANEJAMENTO**. Disponível em: www.sebraepr.com.br. Acesso em: Set/2013.

SERVA, Maurício. Contribuições para uma teoria organizacional brasileira. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro: FGV, v. 24, n. 2, p. 10-21, fev/abr 1990.

APÊNDICE

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista com o atual gestor da Casa Deusdará

- 1 Nome do ex-gestor e nome do atual?
- 2 Número de funcionários atual e número de funcionários durante a gestão que o antecedeu?
- 3 Nível de escolaridade do gestor fundador e do gestor atual?
- 4 Tempo de permanência à frente da direção, tanto do dirigente fundador, quanto do sucessor?
- 5 Estilo de gestão, considerando a cultura organizacional?
- 6 Visão e Missão?
- 7 Concepção sobre valores e mudanças?
- 8 O que mudou e o que permaneceu na gestão da empresa em face do processo sucessório?
- 9 Quais as dificuldades atuais?
- 10 O que pensa acerca de realizações futuras?



**TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA PUBLICAÇÃO DIGITAL NA BIBLIOTECA
“JOSÉ ALBANO DE MACEDO”**

Identificação do Tipo de Documento

- () Tese
() Dissertação
() Monografia
(X) Artigo

Eu, Graciara Maria de Araújo Satiro,
autorizo com base na Lei Federal nº 9.610 de 19 de Fevereiro de 1998 e na Lei nº 10.973 de
02 de dezembro de 2004, a biblioteca da Universidade Federal do Piauí a divulgar,
gratuitamente, sem ressarcimento de direitos autorais, o texto integral da publicação
Cultura e Mudança Organizacional no Processo Sucessório
de Empresa Familiar: Um Estudo de Caso na Casa Demudara
de minha autoria, em formato PDF, para fins de leitura e/ou impressão, pela internet a título
de divulgação da produção científica gerada pela Universidade.

Picos-PI 20 de Setembro de 2013.

Graciara Maria de Araújo Satiro
Assinatura

Jury Wallace Martins Ribeiro
Assinatura