

CULTURA, PODER E DECISÃO NA ORGANIZAÇÃO FAMILIAR BRASILEIRA

Por

Kátia Barbosa Macêdo

RAE-eletrônica, Volume 1, Número 1, jan-jun/2002.

<http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1009&Secao=ORGANIZA&Volume=1&Numero=1&Ano=2002>

©Copyright, 2002, RAE-eletrônica. Todos os direitos, inclusive de tradução, são reservados. É permitido citar parte de artigos sem autorização prévia desde que seja identificada a fonte. A reprodução total de artigos é proibida. Os artigos só devem ser usados para uso pessoal e não-comercial. Em caso de dúvidas, consulte a redação: redacao@rae.com.br.

A RAE-eletrônica é a revista on-line da FGV-EAESP, totalmente aberta e criada com o objetivo de agilizar a veiculação de trabalhos inéditos. Lançada em janeiro de 2002, com perfil acadêmico, é dedicada a professores, pesquisadores e estudantes. Para mais informações consulte o site www.rae.com.br/eletronica.

RAE-eletrônica

ISSN 1676-5648

©2002 Editora: Fundação Getulio Vargas – Escola de Administração de Empresas de São Paulo.



FUNDAÇÃO
GETULIO VARGAS



Escola de Administração
de Empresas de São Paulo

CULTURA, PODER E DECISÃO NA ORGANIZAÇÃO FAMILIAR BRASILEIRA

Kátia Barbosa Macêdo

Master en Psicologia Aplicada a las Organizaciones pela EAE -Barcelona, Doutora em Psicologia Social pela PUC-SP, professora da Universidade Católica de Goiás

E-mail: katia.macedo@cultura.com.br

RESUMO

O presente artigo visa apresentar o impacto da psicodinâmica do poder e da cultura organizacional no processo decisório, em uma empresa familiar brasileira. O estudo de caso utiliza a observação participante e a entrevista na coleta de dados. Os sujeitos são diretores e gerentes de uma empresa familiar de médio porte, e os dados coletados são tratados por meio da análise psicodinâmica de Pagès e da análise gráfica do discurso de Lane. Como resultados, tem-se: a super valorização das relações afetivas, da confiança mútua, da antigüidade, dedicação e fidelidade. Relações chefias – subordinados autoritárias e paternalistas, preferência pela comunicação verbal e pelos contatos pessoais. O processo decisório tende ao improvisado, busca consenso e é influenciado pelas relações de poder e por aspectos emocionais, ligados a fatores culturais das empresas familiares.

ABSTRACT

This study shows an analysis of the impact of organization culture and the psycho-dynamics of power on the decision process in a family firm. The investigation, based on case study methods, used participant observation and interviews with directors and managers of a familiar firm in Brazil. The data had been analyzed using Pagès psycho-dynamic approach and Lane's graphical discourse analysis. It was found that the organization prioritizes and emphasizes the affective relations, mutual confidence, loyalty, length of service and dedication and uses these as criteria for promotions. Managers- subordinates relations was marked by both authoritarianism and paternalism. Verbal communication and personal contacts were preferred. The decision process tended to be improvised, during which consensus and also influenced by power and cultural relations based on emotional factors having their origin in family questions.

PALAVRAS-CHAVE

Cultura, organização, poder, empresa familiar brasileira, decisão organizacional.

KEY WORDS

Organizations, culture, power, Brazilian family firm, making decisions process.

INTRODUÇÃO

No Brasil ,no final da década de 1990, as questões colocadas pela globalização, tais como o desemprego, a falta de qualificação de mão-de-obra e o mercado cada vez mais competitivo e exigente, estão gerando uma situação de crise . Soluções ou políticas públicas que levem a geração de novos empregos e ao aquecimento da economia estão sendo apontados como necessidades inegáveis. Esse contexto reforça a necessidade de se levantar dados sobre as organizações e sua realidade no Brasil, bem como sua inserção no mercado globalizado .

Durante algum tempo a tendência foi a de se trabalhar com as organizações dissociadas de suas características culturais. No entanto , alguns trabalhos recentes, como o de Hofstede (1994) ou Barros (1996), apontam na direção do reconhecimento da identidade das nações, que se diferenciam em vários aspectos e que têm, cada vez mais, a consciência do significado de empreendimentos multiculturais entre suas empresas.

No caso do Brasil, a minoria das empresas nacionais é de capital aberto. São , em outras palavras, familiares.

O conceito de empresa familiar adotado no presente estudo é o proposto por Lanzana , que considera uma empresa como familiar quando um ou mais membros de uma família exerce considerável controle administrativo sobre a empresa, por possuir parcela expressiva da propriedade do capital. Assim, existe estreita ou considerável relação entre propriedade e controle, sendo que o controle é exercido justamente com base na propriedade.”(LANZANA,1999,p. 33).

Vidigal (1996) comenta que as empresas familiares representam 99% das empresas não estatais brasileiras. São elas que representam a possibilidade de uma maior absorção de mão-de-obra e geração de empregos, são elas as responsáveis pela sustentação da economia e aquecimento do mercado e são elas também as mais afetadas pela globalização, segundo Lanzana (1999).

Segundo ele, as empresas familiares vêm perdendo importância relativa entre as empresas de maior porte no Brasil por causa de sua relutância em abrir o capital e em associar-se a parceiros internacionais.

Apesar da importância e da necessidade de pesquisas sobre as pequenas e médias empresas, boa parte das teorias administrativas e dos modelos de mudança organizacionais são derivados de pesquisas realizadas em empresas de grande porte, geralmente de capital aberto, quando não abordam pesquisas replicadas de países do primeiro mundo, de forma a pretender fazer uma transferência de tecnologia , sem considerar as características culturais específicas do Brasil. Os resultados de pesquisas como estas não auxiliam na compreensão das pequenas e médias empresas.

CULTURA , PODER E DECISÃO NAS ORGANIZAÇÕES

O campo de estudos de organizações é basicamente multidisciplinar, onde várias ciências contribuem, e dentre elas, a Psicologia Social que coloca como seu objeto de estudo a relação do ser humano com o tecido de seu mundo social. Os indivíduos são considerados pensadores ativos que, mediante inumeráveis episódios cotidianos de interação social, produzem e comunicam incessantemente suas próprias representações e soluções específicas para as questões que colocam a si

mesmos. Ao abordar as relações dessas pessoas nas organizações, a cultura e as relações de poder surgem como fundamentais para a compreensão da dinâmica organizacional.

Por cultura entende-se aqui um conjunto complexo e multidimensional de tudo o que constitui a vida em comum nos grupos sociais. Seria ainda um conjunto de modos de pensar, de sentir e de agir mais ou menos formalizados, os quais, tendo sido aprendidos e sendo partilhados por uma pluralidade de pessoas, servem, de maneira ao mesmo tempo objetiva e simbólica, para integrar estas pessoas em uma coletividade distinta de outras. É o resultado de comportamentos cujos componentes e determinantes são compartilhados e transmitidos pelos membros de um dado grupo.

Para Motta (1997) , a cultura designa, classifica , corrige, liga e organiza. Ela desenvolve princípios de classificação que permitem ordenar a sociedade em grupos distintos e influencia as orientações particulares que assumem os jogos estratégicos pelos quais cada um defende seus interesses e suas convicções , no interior de cada grupo social .

A cultura é apreendida pelo homem por meio do processo de aculturação, a partir do qual aprende ou adquire os valores do grupo ou sociedade em que está inserido. É somente a partir do conhecimento dessa sociedade é que se poderá compreender o comportamento dessa pessoa dentro dos grupos. O processo de aculturação se encarrega de transmitir, tanto objetiva quanto subjetivamente, ao sujeito os valores, as crenças, os mitos presentes na cultura de um determinado grupo. E essa cultura internalizada influenciará esse sujeito em suas relações sociais, podendo ser modificada a partir de suas experiências em diversos grupos, ao longo do tempo.

A SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL

Transportando esse conceito para a organização , pode-se afirmar que as organizações, exercem influência cada vez maior sobre as condutas individuais das pessoas que delas participam. A socialização organizacional é um processo de aculturação e formação no qual se ensina o que é importante para a pessoa se adaptar em uma determinada organização. Adaptação esta que é induzida pela transmissão de uma série de conteúdos que dizem respeito, basicamente, aos objetivos fundamentais da organização, aos meios escolhidos para os alcançar, às responsabilidades dos membros e aos padrões de comportamento necessários para um desempenho eficaz, assim como a todo um conjunto de regras ou princípios relativos à conservação da identidade e integridade da organização.

Desse modo, ao se verticalizar um pouco o conceito de cultura , pode-se apresentar a definição de cultura organizacional de Aktouf como “ um conjunto de evidências ou postulados compartilhados pelos membros da organização, dirigentes e empregados . Um cimento que mantém a organização como um todo, que lhe confere um sentido e engendra um sentimento de identidade entre seus membros” (AKTOUF,1993,p.43).

Para Hofstede é impossível compreender a cultura de uma organização sem conhecer o contexto em que ela se insere." Todo ser humano é de fato o socializado de determinado meio , não se pode tornar inteligível a dinâmica humana nas organizações sem conhecer a cultura e a sociedade na qual ela se insere " .(HOFSTEDE, 1994, p. 180)

Hofstede (1994) realizou um estudo comparativo levantando traços culturais em empresas de vários países, dentre eles o Brasil. Em nível da cultura do país, seis aspectos foram considerados, a saber : a distância do poder , que poderia ser grande ou pequena; a tendência a ser coletivista ou individualista, em que se observaram aspectos de normas gerais, família, escola, local de trabalho,

políticas e idéias; a orientação ser masculina ou feminina; a maneira de lidar com a incerteza de modo forte e fraco e os aspectos de normas gerais como família, escola, local de trabalho, política e idéias; e, finalmente, orientação a médio ou longo prazos.

Em nível das organizações, o estudo levantou seis variáveis: a primeira considerava-se a orientação para processo ou para resultados; a segunda, a orientação para o empregado ou para o trabalho; a terceira, se ela era uma empresa profissional ou paternalista; a quarta, se tratava-se de sistema aberto ou fechado; a quinta, se utilizava controles rígidos ou relaxados; e a sexta, se voltava para normas ou pragmatismo.

Considerando as organizações brasileiras, Hofstede levantou como traços do Brasil, em relação aos outros países pesquisados, três aspectos: coletivista, grande distância do poder e a evitação da incerteza. Nas empresas há uma tendência para uma interação social intensa e um envolvimento ativo dos dirigentes superiores, geralmente autocráticos.

Pode-se observar que esses traços levantados no estudo de Hofstede vêm de encontro com traços levantados em outras pesquisas, como as desenvolvidas por Lodi (1994), Hollanda (1989), DaMatta (1997), dentre outros, o que reforça a necessidade de se considerar os aspectos culturais da sociedade em que a organização se insere.

O processo decisório se configura em um momento privilegiado para se analisar e compreender a dinâmica nas organizações.

Para o presente estudo toma-se a definição de Giuzi (1987), quando ele afirma que decidir é um processo de escolha entre alternativas válidas e concorrentes entre si.

As pessoas passam muito mais tempo convivendo com as conseqüências das decisões do que as tomando. Como as conseqüências das decisões freqüentemente são a manifestação dos processos de influência, o poder se apresenta como uma variável importante, visto ele possuir um papel crucial no processo decisório organizacional.

Nas relações de poder há um desequilíbrio de forças entre duas partes com interesses divergentes, onde uma impõe sua vontade sobre a outra e faz com que esta faça coisas que de outra forma não faria. Estas relações ocorrem nas relações sociais, se baseiam na posse de recursos, muitas vezes assimétricos, produzem um efeito na mesma relação social, possuem tendência a se ocultar, sendo ambíguas e ainda abarcam conflitos de interesses divergentes.

A tomada de decisão organizacional é política em sua natureza, e ocorre no sentido do conflito ou luta de poder em torno das preferências que vão prevalecer na determinação de uma política organizacional ou do resultado de uma decisão.

Para Pfeffer (1992), há pelo menos três aspectos da dinâmica de decisões gerenciais que se relacionam com as políticas decisórias. O primeiro deles refere-se à fonte de pressão interna e externa para dominar o ambiente; o segundo se relaciona com as estratégias disponíveis e utilizadas por ela; e o terceiro se refere aos mecanismos que dão forma ao exercício efetivo do poder e das políticas dentro da organização.

Bertero (1989) diz que as organizações são caracterizadas por situações de ambigüidade e incerteza. A análise do processo decisório mostra as diferentes manifestações do poder e da política e

suas relações com a cultura das organizações, que mostra quem decide, por qual processo, quais são os resultados, quem perde e quem ganha, quais são as justificativas etc.

Os processos de tomada de decisão são politizados e também influenciados pelos sistemas de valores por vários motivos : as situações são incertas e abertas a múltiplas interpretações, os objetivos são conflitantes, pouco claros e não podem ser atingidos simultaneamente, os interesses são divergentes, as preferências pessoais são inconsistentes e ambivalentes e as conseqüências das alternativas não são bem conhecidas.

Friedberg(1993) considera que a liberdade de ação das pessoas é limitada pelas condições materiais e sociais que prevalecem no seu contexto de ação e que são escoradas por um conjunto de estruturas e de regulações globalizantes relacionadas a cultura .

Após essa introdução, fica claro que o processo decisório deve ser estudado dentro de uma perspectiva complexa, uma vez que engloba processos cognitivos, emocionais e contextuais, tanto influenciando o ambiente quanto sendo influenciado por este. No caso da empresa familiar, deve-se considerar tanto as relações de poder como o contexto cultural interno e da sociedade em que se insere.

METODO

Os temas cultura, poder e processo decisório estão inter-relacionados e requerem uma metodologia que consiga lidar com suas interfaces. Diversos autores salientam a necessidade de se utilizar métodos qualitativos para pesquisar esses temas. Dentre eles, podem-se citar Chanlat (1993), Sackman(1991), Spink (1997), Fleury (1989), Andrade(1997) e Anselmo(1995).

Fleury (1994) comenta que grande parte das pesquisas realizadas sobre cultura organizacional são baseadas em estudos de caso. Não apenas na literatura internacional como nos trabalhos realizados recentemente no Brasil ,procura-se focar a realidade de uma organização. Para ela, pesquisadores que acreditam que culturas são únicas e específicas a um grupo particular utilizam métodos qualitativos.

Os métodos qualitativos procuram descrever a cultura do ponto de vista do indivíduo que está dentro dela. Entrevistas não estruturadas , observações e outras técnicas qualitativas são assim desenhadas para capturar o ponto de vista do sujeito participante do grupo que se estuda. Pesquisadores que utilizam abordagem qualitativa evitam impor suas próprias categorias ou outras idéias a uma cultura, procurando trazer à tona o sistema de categorias ou idéias que os membros da cultura usam.

Andrade (1995) , resumindo as características básicas da pesquisa qualitativa, identifica alguns aspectos que considera essenciais: é descritiva; o ambiente e as pessoas nele inseridas não são reduzidos a variáveis, mas observados como um todo; o ambiente natural é a fonte direta dos conteúdos e o pesquisador é o instrumento fundamental; a preocupação do investigador está no significado que as pessoas dão às coisas e à própria vida e , porque não partem de hipóteses a priori, utilizam o enfoque indutivo na análise das informações. Ao concluir, afirma que quando o estudo é de caráter descritivo e o que se busca é o entendimento do fenômeno como um todo, na sua complexidade, é possível que uma análise qualitativa seja a mais indicada.

Entre os tipos de pesquisa qualitativa característicos, talvez o estudo de caso seja um dos mais relevantes. Gil (1994) e Chizzotti (1998) afirmam que o estudo de caso não se encaixa dentro da proposta quantitativa pelo fato de trabalhar com dados que não permitem tratamento estatístico, motivo pelo qual foi criticado e, por muito tempo, considerado “pouco científico” dentro do paradigma

dominante nas ciências. Por concordar com esses autores, optou-se como o estudo de caso, dentro de um enfoque qualitativo.

SUJEITOS

A população pesquisada se constituiu de todos os funcionários ocupantes de cargos de diretoria, assessoria da diretoria e gerências, no período de 1995 a 1997. No total, 25 pessoas, que trabalhavam em uma empresa familiar de médio porte, que atua na área de transportes coletivos de cargas secas na região centro-sul do Brasil.

MATERIAL

O método de coleta dos dados se deu pela observação participante do pesquisador em três seminários da cúpula da empresa e de entrevistas semi-estruturadas complementares. Os dados foram registrados por meio de filmagem.

PROCEDIMENTO

O período estudado abarcou a realização de três seminários da cúpula da empresa, realizados no período de novembro de 1995 a julho de 1997.

O total de horas de filmagem dos seminários foi de 50 horas, somadas a mais 10 horas das entrevistas. À fase da transcrição dos dados, seguiu-se a sua análise, tomando como base a análise psicodinâmica de Max Pagès (1987) em um primeiro momento, e a análise gráfica do discurso de Sílvia Lane (1996), em um momento posterior.

RESULTADOS

A técnica de Pagès permitiu levantar dados específicos sobre as relações de poder e processo decisório, pois dividiu o discurso em temas e categorias, a saber: os objetivos dos seminários, a psicodinâmica dos eventos, a participação dos sujeitos nos seminários, as relações de poder e o processo decisório.

A análise gráfica do discurso de Lane permitiu visualização do discurso, que possibilita que se percebam os núcleos de pensamento emergindo e se encadeando para formar as representações. Outro aspecto positivo dessa técnica é sua capacidade de condensação, a possibilidade de conter em alguns gráficos os dados ou representações relativas aos discursos construídos em várias horas de discussão.

Os resultados levantados no presente estudo podem ser resumidos em dez pontos, que caracterizam como ocorrem as relações de poder e de cultura na organização familiar brasileira, e como estes fatores influenciam o processo decisório:

Há uma super valorização de relações afetivas em detrimento de vínculos organizacionais, em que é freqüente a valorização da confiança mútua, independente de vínculos familiares. Os laços afetivos são fortemente considerados, influenciando os comportamentos, relacionamentos e decisões da organização.

Há uma grande valorização da antigüidade¹, considerada como um atributo que supera a exigência de eficácia ou competência.

Há uma exigência de dedicação, postura de austeridade e expectativa de alta fidelidade em relação à organização.

É comum se perceber dificuldades na separação entre o que é emocional e racional, sendo observada uma tendência para prevalecer ou supervalorizar aspectos emocionais quando decisões têm de ser tomadas.

O autoritarismo e o paternalismo estão presentes nas relações das chefias com seus subordinados.

Há preferência pela comunicação verbal e pelos contatos pessoais.

Há a presença de posturas centralizadoras, autoritárias e, muitas vezes, paternalistas nos dirigentes em relação a seus subordinados.

O processo decisório nas organizações brasileiras tende a ser centralizado, residindo no chefe a última instância para a tomada de decisões

O processo decisório do brasileiro tende para um padrão mais espontâneo e improvisado, caminhando em círculo, agindo com certa lentidão, buscando consenso e participação e, finalmente, decidindo inopinadamente por impulso. As decisões brasileiras - mais rápidas e arriscadas, com um número menor de participantes, e fazendo uso de um número igualmente menor de informações - parecem ter maior dificuldade para atingir seus objetivos.

A provisão de cargos, as promoções e premiações geralmente observam critérios de confiança, lealdade e antigüidade dos funcionários, em detrimento de sua produtividade ou da qualidade do serviço prestado.

Como pode-se perceber, a empresa estudada se configura como uma empresa familiar, e apresenta traços da cultura brasileira em todas as suas relações, inclusive as de poder. Observa-se a grande influência das relações de poder e da cultura organizacional no processo decisório, dados que respondem ao problema inicial que perguntava se esses fatores influenciavam o processo decisório, e como.

DISCUSSÃO

Partindo dos resultados alcançados pela pesquisa, foi possível um diálogo com os de trabalhos de outros pesquisadores que também abordaram a cultura das organizações brasileiras, dentre eles o de Hofstede(1994), Perrot (1988), Azevedo (1958), Moog (1981), Freitas (1997), Holanda (1989), Lodi (1993, 1994), Barros e Prates (1996) e Fonseca (1997).

Os resultados nesta pesquisa confirmam dados encontrados em outros trabalhos que abordaram a empresa familiar no Brasil, dentre eles os de Secco (1980), Lodi (1993 e 1994), Bernhoeft (1989) e Vidigal (1996).

¹ O termo antigüidade se refere ao tempo em que um funcionário trabalha na organização.

Como Lodi (1993,1994) afirmou, a empresa familiar possui algumas vantagens em relação a outras organizações. Na empresa estudada, foram encontradas evidências da presença de alguns dos aspectos citados por ele : a lealdade dos funcionários existe e, inclusive, é valorizada até como critério para promoções, assim como a confiança ; a empresa ainda oferece relativa estabilidade de emprego, inclusive valorizando o critério de antigüidade; os diretores são sensíveis social e politicamente em relação aos seus subordinados e existe continuidade da administração - mesmo durante o processo sucessório - funcionando como elo de ligação entre o passado, o presente e o futuro.

Foram detectadas também algumas características que representam desvantagens das empresas familiares em relação a outras organizações. São elas: em função de conflitos de interesse entre famílias e empresa, ocorre falta de disciplina, personalização dos problemas administrativos , uso indevido dos recursos da empresa por familiares; falta de sistemas de planejamento e controle ; utilização de critérios, como familiaridade, para contratação e promoções. Todos esses fatores foram encontrados e, seguramente, interferem nos resultados da empresa. Apesar de a diretoria ter um certo nível de consciência da interferência desses aspectos nos resultados da empresa, parece não haver disposição comportamental para modificá-las, uma vez que, para isso, deveria haver mudança em nível de cultura organizacional.

A sobrevivência das organizações familiares brasileiras, hoje, está diretamente relacionada ao contexto externo mundial, que se caracteriza com o crescimento do capitalismo e o processo de globalização. Trata-se de um processo irreversível e de maior integração entre os países nos campos econômico, cultural, político etc.

Diante desse processo, só resta às organizações se adaptarem e, para autores como Lodi (1993,1994) e Bernhoeft (1989, 1999) , essa adaptação está condicionada à sua profissionalização, relacionada a fatores que exigem mudanças culturais, econômicas e políticas nas organizações.

Propostas para essas mudanças surgem partindo de indicativos econômicos, que demonstram que as empresas nacionais que estão em expansão, adotam inovações - como o investimento na profissionalização da gestão, formulação de um plano estratégico que inclui abertura futura, atualização tecnológica ; abertura para o mercado internacional e associação com empresas estrangeiras – a empresa estudada tem poucas chances de sobrevivência, se optar por manter suas antigas estruturas.

A abertura de capital, embora pareça a solução para a sobrevivência da empresa familiar a curto e médio prazos, a longo prazo esta estratégia significa a transformação da empresa familiar em não-familiar, à medida que a propriedade do capital se desconcentra. Assim, essa solução parece não ser a mais adequada. A atitude de esperar que o governo do país providencie condições de crescimento econômico para as empresas, também não cabe mais em empresários , na entrada do terceiro milênio.

O cooperativismo, de caráter associativo, a formação e o fortalecimento de confederações, sindicatos, organizações não - governamentais, enfim, associação de empresários e de funcionários indicam um caminho onde a possibilidade de discussão, negociação e construção de soluções criativas.

Creio que é somente por meio do fortalecimento das pequenas e médias empresas brasileiras, que nossa sociedade poderá enfrentar o desafio do processo de exclusão social , que tem suas bases no desemprego, na miséria e na desigualdade social, que se incrementam a cada vez que uma empresa nacional – quase sempre pequena ou média - fecha ou é vendida para uma – grande - multinacional.

Artigo recebido em 27/12/1999 . Aprovado em 07/11/2001.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

AKTOUF, O. O simbolismo e a cultura da empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, J.F. (Org.). O indivíduo e a organização: dimensões esquecidas. Tradução de M. Rodrigues et. al.. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1993. v. 2.

ANDRADE, J. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *RAE – Revista de Administração de Empresas* da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, vol. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

_____. Resultados de pesquisa sobre publicações técnicas no Brasil na área de organizações. In: XX Congresso Interamericano e Psicologia. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 1997;

ANSELMO, E. Mudanças estratégicas nas empresas: um estudo de caso. 1995. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, 1995.

AZEVEDO, F. A cultura brasileira: introdução ao estudo da cultura no Brasil. 3. ed. São Paulo: Melhoramentos, 1958.

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

BERNHOEFT, R. Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo: Nobel, 1989.

BERGER, P., LUCKMAN, T. A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento. Tradução de F.S. Fernandes . Petrópolis: Vozes , 1985 .

BERTERO, C. O Cultura organizacional e instrumentalização do poder. In: FLEURY, M.T. (Org.). Cultura e poder nas organizações. São Paulo: Atlas, 1989.

CHANLAT , J.F. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In: In: CHANLAT, J.F. (Org.). O indivíduo e a organização: dimensões esquecidas. Tradução de M. Rodrigues et. al. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1993. v. 1.

CHIZOTTI, A . Pesquisas em ciências humanas e sociais. 2. ed. São Paulo: Cortez, 1998.

DaMATTA, R. O que faz o Brasil, Brasil? Rio de Janeiro: Rocco, 1997.

FLEURY, M.T. (Org.). Cultura e poder nas organizações. São Paulo: Atlas, 1989.

_____. A cultura da qualidade ou a qualidade da mudança. In: FERRETI, C.J. (org) - Tecnologias, trabalho e educação : um debate multidisciplinar. Petrópolis, RJ : Vozes, 1994.

FREITAS, A.B. Traços brasileiros para uma análise organizacional in Cultura organizacional e Cultura brasileira. In: MOTTA, F.C.P. (Org.). Cultura organizacional e cultura brasileira. São Paulo: Atlas, 1997.

FRIEDBERG , E. O Poder e a regra : dinâmicas da ação organizada. Tradução de Armando Silva. Lisboa: Instituto Piaget , 1993.

GIL, A .C. Métodos e técnicas em pesquisa social. 4. ed. São Paulo : Atlas, 1994.

GIUZZI,L.D. A relação entre as políticas organizacionais e o processo de desenvolvimento de executivos. 1987. Dissertação (Mestrado em Administração)- Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, 1987.

HOFSTEDE , G . Cultures and organizations: cultural cooperation and its importance for survival. London: McGrawHill International, 1994.

HOLLANDA,S.B. Raízes do Brasil. Rio de Janeiro: José Olympio, 1989.

LANE, S. T.(Org.) Estudos sobre a consciência .Revista Psicologia & Sociedade da Associação Brasileira de Psicologia Social,São Paulo, v. 8 , n.1 , p. 3-15, jan./jun. 1996.

LANZANA, A., CONSTANZI, R. As empresas familiares brasileiras diante do atual panorama econômico mundial. In: MARTINS, J. (Coord.). Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

LODI, J.B. A empresa familiar. 4. ed.. São Paulo: Pioneira, 1993.(Biblioteca Pioneira de Administração e negócios.)

_____. A ética na empresa familiar. São Paulo: Pioneira, 1994.(Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios.)

MARTINS, G.A. Metodologia da pesquisa em administração. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD,17.Salvador. Anais do 17. Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração (Org.). 1993.

MOOG, V. Bandeirantes e pioneiros. 13. ed.. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira , 1981.

MORGAN , G . Images of organization. London : Sage Publications , 1986 .

MOTTA , F.C.P (Coord.). et.al. Cultura organizacional e cultura brasileira . São Paulo: Atlas, 1997.

PAGÉS , M. et.al. O poder das organizações . Tradução de M.C. P. Tavares. São Paulo: Atlas, 1987.

PERROT, M. Os excluídos da história : operários , mulheres e prisioneiros . Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1988.

PFEFFER, J. Managing with power: politics and influence in organizations . Boston: Harvard Business School Press, 1992.

PRATES, M.A ., BARROS, B.T.- O estilo brasileiro de administrar. São Paulo : Atlas, 1996.

SACKMAN, S.A. Uncovering culture in organizations. Journal of Applied Behavioral Science , v. 27(3), p. 295-317, Sep . 1991.

SCHEIN, E. What is culture? In: FROST, P. (Org.). *Reframing Organizational Culture*. Newbury :Sage Publications , 1991.

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

SECCO, R. O administrador organizacional e o processo decisório .*Revista Executivo*, Porto Alegre, v.6(24), p. 36-67, mai./ago. 1980.

SPINK, P.K. Organização como fenômeno psicossocial: notas para uma redefinição da psicologia do trabalho. *Revista Psicologia & Sociedade da Associação Brasileira de Psicologia Social* , v. 8 , n. 1, p.174-192, jan./jun. , 1996.

_____. Discurso e ideologia gerencial: reflexões a partir da experiência brasileira. In: MOTTA, J. (Coord.). et.al. *Cultura organizacional e cultura brasileira* . São Paulo: Atlas, 1997.
VIDIGAL, A. C. *Viva a empresa familiar*. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.