

## **CORPORATE GOVERNANCE AND CULTURAL ASPECTS IN THE ORGANIZATION. A CASE STUDY OF A BRAZILIAN ORGANIZATION.**

*Governança Corporativa e as Questões Culturais na Organização. Um Estudo de Caso em Empresa Nacional.*

**Sidnei Messias Rodrigues<sup>1</sup>, Alessandro Marco Rosini<sup>2</sup>, Angelo Palmisano<sup>3</sup>, Orlando Roque da Silva<sup>2</sup>, Izabel Petraglia<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial - SENAC, Brazil

<sup>2</sup> Faculdades Metropolitanas Unidas - FMU, Brazil

<sup>3</sup> Centro Universitário de Várzea Grande - UNIVAG, Brazil

**E-mail:** sidreg@terra.com.br; alessandro.rossini@hotmail.com; angelopalmisano@uol.com.br; orlando.roque@uol.com.br; izapelpretraglia@terra.com.br

**Abstract:** The objective of this study is to discuss the importance of Corporate Governance in Brazilian organizations and in other countries. The majority of family businesses are restricted to the members and the interests of the family. The family business, however, can be committed to the business and generate value, but must respond positively to the interests of investors. From the 90s onwards, a more competitive market environment emerged and trade liberalization started to push companies more and more to participate in international competitiveness. Family-run businesses have the main challenge of promoting the implementation of a Corporate Governance model to break down barriers caused by an outdated organizational culture that the controlling and / or owner family seeks to preserve in the business. The scientific method used is a descriptive analysis and also the accomplishment of a case study in a national company. The principles of governance - fairness, transparency, corporate responsibility and accountability - are increasingly important in business activities, but their application in family businesses is still very limited. As a contribution of this study, we seek to bring to the reader a greater understanding on the subject of corporate governance.

**Keywords:** Family Business, Cultural Resistance and Corporate Governance.

**Resumo:** O objetivo desse estudo é o de discutir a importância da Governança Corporativa nas organizações brasileiras e nos demais países. A maioria das empresas familiares apresenta uma gestão restrita aos integrantes e aos interesses da própria família. A empresa familiar, no entanto, pode ser comprometida com o negócio e gerar valor, mas deve responder de forma positiva aos interesses dos investidores. Ocorre que a partir da década de 90 surgiu um ambiente mercadológico mais concorrido e a abertura comercial passou a impulsionar cada vez mais as empresas para participarem da competitividade internacional. As empresas com gestão familiar passam a ter como principal desafio promover a implantação de um modelo de Governança Corporativa para o rompimento de barreiras causadas por uma cultura organizacional ultrapassada, que a família controladora e ou proprietária procura conservar no negócio. O método científico utilizado é uma análise descritiva e também da realização de estudo de caso em empresa nacional. Os princípios da governança - equidade, transparência, responsabilidade corporativa e prestação de contas - são cada vez mais importantes nas atividades empresariais, porém, a sua aplicação nas empresas familiares ainda é bastante restrita. Como contribuição desse estudo, busca-se trazer ao leitor um entendimento maior sobre o tema governança corporativa.

**Palavras-Chaves:** Empresa Familiar, Resistência Cultural e Governança Corporativa

**Recebido em:** 20/11/2017

**Aceito em:** 24/12/2017

## INTRODUCTION

Os estudos sobre cultura organizacional em empresas familiares brasileiras têm sido um campo muito explorado para se entender estas organizações, sobretudo nos ambientes modernos de competitividade. A cultura organizacional permeia os diversos setores e níveis de uma empresa, exercendo influência sobre diversos aspectos, desde o comportamento de seus colaboradores e gestores até a formulação de estratégias de desempenho organizacional (SCHULZ, 2001).

Segundo Lodi (1999), as organizações estão inseridas em um contexto social, político e econômico que se desenvolve no cenário onde as empresas atuam, e exercendo pressão nas empresas sejam familiares ou não, as quais necessitam adequar-se rapidamente ao novo contexto e mudanças. Quando pensarmos em empresas familiares, torna-se indispensável compreender a importância da família no mundo contemporâneo, pois são os arranjos familiares existentes que alavancam o início de compreensão de uma organização familiar. As organizações se mantêm ligadas com as famílias (CHUA e CHRISTMAN, 1999).

Mesmo que as empresas familiares possam ser reconhecidas como um ativo valioso, os riscos associados à concentração de poder podem afastar outras fontes de financiamento, reduzindo o valor da empresa ou restringindo os termos de crédito disponíveis. O principal desafio da governança corporativa nessas empresas refere-se ao rompimento das barreiras causadas pela influência cultural relacionada à camada de relacionamentos que a família controladora e ou proprietária traz para o negócio.

Segundo o SEBRAE (2015), no Brasil existem entre 6 a 8 milhões de empresas familiares. Elas podem ser pequenas médias ou grandes, isso pouco importa, o importante mesmo é que elas exercem um papel significativo no desenvolvimento econômico, social e político do país. Pesquisas apontam que as empresas familiares representam a maioria das empresas brasileiras e, de acordo com o SEBRAE, elas equivalem a 90% do total, por isso desempenham importante papel no desenvolvimento do país e na formação do Produto Interno Bruto (PIB).

A continuidade da empresa familiar está atrelada à resistência cultural e a dificuldade que cada empresa enfrenta ao procurar aplicar uma gestão profissional. De acordo com Robbins (2005), a cultura das organizações distingue uma empresa da outra, a cultura organizacional é única em cada organização, pois os fundadores não são os mesmos, não possuem as mesmas visões, logo os valores organizacionais são diferentes. Para Robbins, as características básicas que capturam a essência da cultura organizacional em uma empresa são:

- Inovação e assunção de riscos: o grau em que os colaboradores são estimulados a inovar e assumir riscos;
- Atenção aos detalhes: o grau que se espera que os colaboradores demonstrem precisão, análise e atenção aos detalhes;
- Orientação para os resultados: o grau em que os dirigentes focam nos resultados e não nas técnicas para que os processos empregados obtenham o seu alcance;
- Orientação para as pessoas: o grau em que as decisões dos gestores levam em consideração o efeito produzido pelos resultados sobre os colaboradores dentro da organização;
- Orientação para a equipe: o grau em que as atividades de trabalho são organizadas na forma de equipes e não em termos individuais;
- Pró-atividade: o grau em que os colaboradores são competitivos e agressivos, em vez de dóceis e acomodados; e,
- Estabilidade: o grau em que as atividades organizacionais enfatizam a manutenção do status quo em contraste com o crescimento.

## **Problematização**

Considerando a influência da cultura interna da empresa familiar como elemento chave para o surgimento de resistências na implementação da gestão profissional, levanta-se o seguinte problema de pesquisa: qual é o impacto da resistência dos colaboradores na implementação da Governança Corporativa em empresas familiares brasileiras?

## **Objetivos**

O objetivo geral desta pesquisa é avaliar o quanto que o posicionamento desfavorável na implantação da Governança em empresas familiares brasileiras é decorrência das características da cultura interna.

### **Os objetivos específicos são:**

- 1) Identificar as principais questões culturais que cercam as empresas familiares, como valores e clima organizacional;
- 2) Identificar as principais resistências encontradas na implantação da governança corporativa nas empresas familiares.
- 3) Verificar como a resistência interfere na implantação da Governança Corporativa em empresas familiares brasileiras;
- 4) Verificar se a capacitação profissional está diminuindo o nível de resistência na implantação da governança corporativa nas empresas brasileiras.

## **Justificativa**

Essa pesquisa está foi realizada com a finalidade de verificar as dificuldades que as empresas familiares brasileiras ao necessitarem de aporte financeiro, passam a viver um grande dilema. Seu crescimento está estagnado devido a não preparação de seus fundadores e da própria instituição, isto gera uma enorme dificuldade de captar investimentos no mercado financeiro e seus patriarcas acabam recorrendo a instituições financeiras. Isto por diversas vezes deixam a empresa com um nível de endividamento alta levando a sua venda ou possível falência.

## **Metodologia de Pesquisa**

O levantamento de dados é realizado por meio de uma pesquisa semiestruturada em uma Holding localizada na Cidade de Barueri em São Paulo que está composta de 4 empresas familiares, nas quais está sendo implantada a governança corporativa.

Na referente pesquisa, utiliza-se o método do estudo de caso, mais precisamente um estudo multicascos. O estudo de caso trata de fenômenos contemporâneos dentro de seu contexto real, no qual os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente percebidos (YIN, 2001).

## **Delimitação do Tema**

A delimitação desse estudo refere-se à abordagem em uma organização de porte que contém uma quantidade de outras empresas conglomeradas, totalizando em um número de 4 organizações todas elas respondendo a um mesmo grupo.

## **Contribuição Social**

Essa pesquisa tem como caráter social dar relevância e contribuir com as empresas brasileiras demonstrando as dificuldades que elas encontram quando decidem partir para um processo de implantar da governança corporativa em suas instituições, mesmo com as delimitações já citadas acima.

## REFERENCIAL TEÓRICO

### Governança Corporativa

No processo evolutivo da sociedade capitalista observa-se a segregação existente entre os proprietários das empresas e administradores. A diferença de poder entre controle e gestão provoca conflitos de interesses entre acionistas, investidores e demais interessados na empresa. Nesse contexto cercado de diversos conflitos de interesses, nasce a governança corporativa como um processo que reduz a lacuna existente entre proprietários e administradores das empresas e da sociedade de maneira geral. Para Vergueiro (2010), a governança corporativa representa os métodos de gestão e supervisão societária, que são ordenados de maneira a que um valor seja atingido.

Os gestores contratados ou os sócios que exercem cargos de diretoria e defendem os interesses das empresas, agem muitas vezes de forma contraditória e tomam decisões que visam atender seus próprios interesses. Entretanto, o problema relacionado à postura ética dos gestores não é a única variável que envolve os estudos sobre governança corporativa. As diretrizes para o entendimento que cercam a governança corporativa estão ligadas desde os problemas com gestores, passando pela forma de divulgação das informações e terminam na composição das ações que atendem os interesses dos pequenos acionistas. Essas variáveis relatam o início da problemática descrita acima, e que com elas pode-se descobrir a melhor estrutura de governança corporativa para as empresas.

Segundo o IBGC (2009), governança corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, Conselho de Administração, diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de governança corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e aperfeiçoar o valor da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para sua longevidade.

Para a Comissão de Valores Mobiliários (CVM, 2002), governança corporativa é, “... o conjunto de práticas que tem por finalidade aperfeiçoar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas, tais como investidores, empregados e credores, facilitando o acesso ao capital. A análise das práticas de governança corporativa aplicada ao mercado de capitais envolve, principalmente: transparência, equidade de tratamento dos acionistas e prestação de contas”.

Shleifer e Vishny (1997) definem que a governança corporativa deve ser utilizada como um conjunto de ferramentas, por meio do qual o fornecedor de recursos, que é o investidor, possa garantir a obtenção para si do retorno sobre seu investimento de forma igualitária.

Os estudos sobre governança corporativa envolvem a necessidade de criação de um sistema, que assegura os direitos dos acionistas em relação às decisões tomadas pela alta cúpula da empresa. Recentemente, escândalos envolvendo empresas americanas (WordCom, Xerox e Enron) com a manipulação das demonstrações financeiras, disseminaram no ambiente de mercado de capitais uma crise de credibilidade. Essas empresas consideradas sólidas causaram enorme impacto financeiro com esses escândalos, e um enorme pânico entre investidores do mundo inteiro, devido à descoberta de alterações e evasão de informações que maquiavam suas reais condições financeiras.

Segundo La Porta et al (2000), a proteção aos investidores passou a ser crucial, porque em muitos países a expropriação dos recursos pelos acionistas controladores é imensa. Assim, as empresas utilizam como fonte de financiamento, os recursos de investidores, que por sua vez enfrentam o risco de não obterem o retorno sobre seus investimentos, muitas vezes pela depreciação do valor atual das ações das empresas que investiram, mas em alguns casos porque ocorre por parte dos controladores a expropriação do capital investido. Diante desses fatores, a governança corporativa é considerada como um sistema que através do mesmo, os pequenos investidores podem se proteger dessa expropriação de capital.

Segundo o IBGC (2009), neste contexto econômico e empresarial, a governança corporativa surge para superar esses conflitos, presente a partir da separação entre a propriedade e a gestão empresarial, pois o interesse de quem administra a propriedade, nem sempre está alinhado com os interesses de seus titulares. Sob essa perspectiva, a maior preocupação é criar um processo eficiente, por meio de sistemas de monitoramento e incentivos, que garantam que o comportamento dos executivos esteja alinhado com o interesse dos acionistas.

De um modo geral, a adesão às práticas de governança corporativa é vista como uma indicação de conduta ética correta das empresas em relação aos valores esperados desse modelo de gestão, tais como: transparência, integridade, equidade. Contudo, essa adesão não garante de fato que haverá um avanço nas relações. Entre os maiores desafios, está à melhoria, por exemplo, na transparência das informações, gestão com relação à separação entre propriedade e controle, equidade entre as partes.

Na implantação da governança corporativa, a transparência tem se mostrado um importante procedimento interno. A transparência das informações promove maior segurança aos investidores que atuam no mercado de capitais, assim como, para os que têm interesse em começar a realizar investimentos neste mercado. Com a garantia de que possuem direito de obterem as informações importantes sobre a empresa, os novos investidores se sentem mais atraídos e, conseqüentemente, mais seguros em posse das informações adequadas. Ressalta-se que atualmente é reconhecido que o crescimento do mercado está diretamente relacionado à confiança que os diversos participantes têm em relação ao sistema. (ANDRADE e ROSSETTI, 2004).

Já a equidade é a relação direta com os conflitos oriundos da falta de oferta de proteção aos acionistas minoritários, e da distorção no equilíbrio dos direitos igualitários entre os acionistas.

Segundo o IBGC (2009), a equidade pode ser definida como característica de tratamento justo e igualitário a todos os grupos minoritários seja do capital ou das demais partes interessadas, stakeholders (novo entrantes), como colaboradores, clientes, fornecedores ou credores. A atitude ou política discriminatória, sob qualquer pretexto, é totalmente inaceitável no processo de equidade na gestão da governança corporativa.

O conceito de equidade tem então como fundamento, o tratamento justo e igualitário de todos os acionistas minoritários, bem como impugna atitudes ou políticas discriminatórias existentes nos processos de gestão, sob qualquer pretexto. Portanto, a estrutura dos processos de governança corporativa deve evidenciar a distribuição, tanto de direitos quanto das responsabilidades entre os diferentes participantes do processo de gestão da empresa. As práticas de relacionamento deverão ser pautadas no senso de justiça, que será estabelecida como fundamente, além do respeito aos direitos dos acionistas minoritários.



O princípio de accountability (prestação de contas) fundamenta as melhores práticas contábeis e de auditoria no processo de governança corporativa. A prestação de contas responsável deve ser atividade integrante de sua empresa, dando mais transparência e visibilidade às informações que interessam não só aos sócios e acionistas, mas também a um número maior de interessados, ou seja, aos integrantes da empresa: empregados, fornecedores, investidores, parceiros, consumidores e a comunidade. Para isso, as empresas deverão disponibilizar as demonstrações financeiras consolidadas, os fluxos de caixa consolidado, e a posição de suas ações em circulação no mercado, em formato de tipo e classe, entre outras informações que sejam relevantes para as partes envolvidas.

### **Governança em Empresas Familiares**

A governança das empresas familiares apresenta particularidades que vão além dos sistemas “família”, “sociedade”, “empresa”, e das dimensões financeiras, jurídica e afetiva (BORNHOLDT, 2005). A complexidade das relações familiares na empresa está relacionada com o formato de governança adotado, conforme descrito, por Mizumoto e Machado Filho (2007): “... os problemas associados ao ‘entrincheiramento’ da gestão dos negócios familiares são à confusão constituída na gestão do patrimônio e esses, foram minimizados com a adoção da governança corporativa”.

Segundo Bernhoeft (1989), estas interações nos termos estruturais e de controle das empresas familiares brasileiras ocorrem porque elas se diferenciam de outros países em razão do seu contexto histórico. No Brasil, se dá relevância nos comportamentos lógicos, pois esses visam a manter o status quo do fundador. Essa afirmação nos leva para dois destaques em especial:

- a) O atraso da sucessão, que visa prolongar o exercício do poder;
- b) A resistência à mudança, essa espelhada na dificuldade de adequar o negócio às novas perspectivas do ambiente competitivo.

Por trás do ciclo econômico brasileiro houve sempre uma categoria de empreendedor que abandonou o conforto do conhecido, ainda que sua realidade de origem fosse pouco ou nada promissora, como no caso dos imigrantes italianos, que se aventuraram por terras desconhecidas e selvagens, e mercados incipientes, sem qualquer regulamentação (GONÇALVES, 2000; CARRIERI; SARAIVA; GRZYBOVSKI, 2008).

Grzybovski e Tedesco (2000) afirmam que a ascensão social conseguida por meio do trabalho árduo e da luta contra dificuldades auxiliada apenas por familiares próximos, como esposa e filhos, fez com que fosse criado um apego excessivamente sentimental ao patrimônio construído, o que produziu grande resistência à divisão da propriedade do negócio, ainda que essa fosse criada no intuito de crescer por meio de um grande projeto.

Segundo Efeiche (2009), o conceito de governança aplicada nas pequenas e médias empresas e para mostra a transparência do seu próprio negócio e não para melhorar o acesso ao mercado, como é realizado nas grandes corporações. O objetivo desse acordo é que se deve melhorar a comunicação com a própria equipe. Neste caso, a equipe do empresário de pequeno e médio porte seria bancos, fornecedores e clientes, e não acionistas como já feito nas empresas de capital aberto. As adoções dessas práticas de transparência levam a empresa para um segundo momento, que é o acesso facilitado de outras formas de aporte de capital não mais a coes de curto prazo, completa o executivo.

## METODOLOGIA

Os dados apresentados neste trabalho foram preparados por meio de entrevistas e questionários com gestores das empresas sobre a ótica de avaliar as dificuldades de implantar a governança corporativa suas empresas. Essa pesquisa foi realizada em 6 gestores de uma grupo de empresas familiares. O sistema utilizado para determinar o tipo e ou tamanho de uma empresa foi descrito pelo SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas (2007). As empresas familiares devem conter em seu corpo diretivo a figura familiar, ou seja, são administradas por pessoas pertencentes a mesma família ou que são passadas de geração a geração como forma de herança.

As questões do questionário foram desenvolvidas de maneira a obter não apenas dados qualitativos, mas que possam ser analisados e interpretados. Essas questões de fato foram formatadas em uma escala likert de pesquisa e levam os entrevistados a opinar o grau de importância de cada questão. A escala descrita acima tem 5 níveis que discorrem de discordo totalmente a concordo totalmente. Os dados desta pesquisa foram coletados através de entrevistas ocorreram in loco com os responsáveis pela implantação deste procedimento.

**Síntese Metodológica e matriz de amarração**  
**TABELA 1 – Síntese Metodológica e matriz de amarração**

<b>Componentes</b>	<b>Descrição e orientações metodológicas</b>	
<b>Objetivos</b>	<b>Geral</b>	É avaliar qual o impacto da resistência sobre a implantação da governança em empresas familiares brasileiras.
	<b>Específico</b>	Identificar as principais questões culturais que cercam as empresas familiares: Valores; clima organizacional.  Identificar as principais resistências encontradas na implantação da governança corporativa nas empresas familiares.
<b>Justificativa</b>	Essa pesquisa está sendo realizada com a premissa de avaliar as empresas sobre a ótica das dificuldades de implantar a governança corporativa. Que passa por dois momentos:  1. O seu crescimento da empresa está estagnado devido a não preparação de seus fundadores e ou da própria instituição.  2. As dificuldades que as empresas encontram internamente na implantação da governança, pois encontram alguns fatores preponderantes, tais como: resistência dos colaboradores, os valores criados pelos acionistas e ou donos e a cultura organizacional já inserida neste modelo de empresa.	

<b>Objeto de estudo</b>	Demonstrar através de pesquisa como as relações internas de uma empresa (cultura, resistência, valores), dificultam as empresas familiares brasileiras na implantação de governança corporativa	
<b>Problematização da pesquisa</b>	Qual o impacto da resistência dos colaboradores na implementação da governança corporativa em empresas familiares brasileiras?	
<b>Proposições</b>	<p>Como a resistência interfere na implantação da Governança Corporativa em empresas familiares brasileiras;</p> <p>A resistência dos colaboradores na organização traz prejuízo financeiro a empresas familiares brasileiras;</p> <p>A capacitação profissional adequada diminui o nível de resistência na implantação da Governança Corporativa nas empresas brasileiras;</p> <p>A comunicação interna facilita o processo de implantação de Governança Corporativa nas empresas brasileiras.</p>	
<b>Delimitação</b>	Uma das dificuldades encontradas para tratativa do tema pesquisado foi a dificuldade da abertura das empresas que estão ou que já executaram a implantação de governança corporativa em empresas familiares, isto trouxe grande dificuldade de pesquisa, pois as empresas não estão dispostas a receber alunos para desenvolver estudo que possam facilitar este processo e por outro lado as empresas ficam receosas em abrir suas empresas pois, muitos não querem tratar as resistências que existem em suas instituições. Isso fez com que a amostra pesquisa foi apenas 4 empresas.	
<b>Natureza da pesquisa</b>	Qualitativa	Estudo de casos múltiplos.
	Quantitativa	
<b>Dados</b>	Primários	
<b>Construtos</b>	Cultura Organizacional, Governança Corporativa,	
<b>Amostra e Critérios de seleção</b>	Estudo de casos múltiplos sobre grande grupo de empresa situado em São Paulo que estão encontrando dificuldades de implantar Governança Corporativa devido à resistência cultural e a falta de conhecimento de seus proprietários e ou acionistas.	
<b>Método de investigação científica</b>	Hipotético dedutivo	



<b>Tipo de pesquisa</b>	Questionários e entrevistas com gestores do grupo de empresas
<b>Período de realização da pesquisa</b>	Dezembro de 2015 a janeiro de 2016
<b>Contribuição social da pesquisa</b>	Essa pesquisa tem como caráter social dar relevância e contribuir com as empresas brasileiras demonstrando as dificuldades que as mesmas têm na implantação da governança corporativa em suas instituições.
<b>Contribuição acadêmica da pesquisa</b>	Corroborar com os estudos já existentes sobre o tema de governança corporativa.

Fonte: Quadro adaptado de TAKAHASHI, FISCHER, e TELLES.

## COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Essa pesquisa foi elaborada para compreender e entender a dificuldade de implantar governança corporativa em empresas familiares, nossa base de pesquisa foi uma holding localizada em Alphaville na cidade de Barueri pertencente ao estado de São Paulo. Como isso, conseguimos comprovar a importância de uma orientação ou é de documentação que possa auxiliar as empresas que participaram desta pesquisa a importância de implementar governança corporativa em empresas familiares e assim, aprender a lidar com as resistências culturais existentes nesse processo de implantação.

Neste propósito, elaboramos um questionário que respondeu as seguintes proposições descritas no início desta dissertação:

1. Como a resistência interfere na implantação da Governança Corporativa em empresas familiares brasileiras;
2. A resistência dos colaboradores na organização traz prejuízo financeiro a empresas familiares brasileiras;
3. A capacitação profissional adequada diminui o nível de resistência na implantação da Governança Corporativa nas empresas brasileiras; e
4. A comunicação interna facilita o processo de implantação de Governança Corporativa nas empresas brasileiras.

A pesquisa foi dividida em duas etapas:

### Primeira etapa.

Na primeira etapa desta pesquisa, trouxe a inquietude do pesquisador que procurou compreender e interpretar sobre a ótica dos entrevistados, como ele analisar as empresas no aspecto de sua governabilidade e adequação dos seus padrões de gestão corporativa, também, nesta etapa, foi analisado como os gestores interpretam o tipo de liderança exercida pelos gestores na empresa entrevistadas. E por fim, qual o tipo de cultura existente nas empresas na percepção e análise de cada gestor. Já na segunda etapa desta pesquisa, qualificamos o questionário em 4 grupos distintos.

Na primeira etapa, a maioria dos gestores identifica que a empresa tem uma gestão familiar e a minoria dos entrevistados entendem que as empresas da holding estão em processo de implementação de governança corporativa. E nessa mesma proporção descrita acima, onde maioria dos entrevistados avalia que as empresas do grupo atualmente se comportam como uma rede, porém para minoria dos entrevistados da holding acreditam que a gestão das empresas são individualizadas.

Também foi solicitado aos entrevistados que avaliassem o tipo de liderança que a holding exercia sobre seus colaboradores, onde os modelos de liderança apresentada são as seguintes: (1) Liderança transformacional: A que influencia, motivadora, estimula o desenvolvimento intelectual, trata colaborador de forma individualizada; (2) Liderança transacional: A que recompensa o esforço extra, cria contingência, realiza o gerenciamento pela exceção; e (3) Ausência de liderança: Colaborador faz o que quer e o gestor apenas observa o resultado final.

Entre os entrevistados, a maioria dos gestores identifica que o tipo de liderança exercida sobre os colaboradores é a liderança transformacional, pois entendem que a empresa está em constante mudança e isso evidência e aparece no cenário atual da empresa. E a minoria dos gestores, identifica que a liderança exercida sobre os colaboradores é a liderança transacional, pois como estamos avaliando uma holding e que cada empresa tem um tipo de público alvo diferenciado e os colaboradores pertencentes a esses grupos precisam ter atributos e qualidades múltiplas para poderem ser aproveitados em qualquer uma das empresas do grupo, caso a oportunidade de mudança possa ocorrer.

Quando os entrevistados foram perguntados sobre qual o tipo de cultura existente na holding, foi encontrada a maior disparidade para compreender melhor o que é cultura e a sua relação com a empresa – seus tipos: Clãs, Cultura inovativa, Cultura de mercado e Cultura Hierárquica.

Após a análise dos dados coletados, observa-se que a maioria dos entrevistados identifica que a cultura existente é tratada como inovativa, para os demais que as outras três culturas aparecem divididas de forma igualitária, ou seja, os clãs, a cultura de mercado e a cultura hierárquica representam a outra parte dos entrevistados.

Nesse caso, a questão da resistência cultural fica evidenciada por parte dos gestores, onde essa questão é o tema central desse artigo. De acordo com os gestores, isso acontece devido às crenças cultivadas internamente pelos colaboradores, e assim, criam resistências culturais sempre quando novas perspectivas ou mudanças estruturais apresentam-se nas empresas. E essas crenças obrigatoriamente geram forças contrárias às mudanças que precisam acontecer por imposição do mercado de trabalho onde a empresa está inserida.

E por fim, todos os gestores entrevistados foram unânimes em dizer que foram favoráveis a implantação de governança corporativa na holding e que a criação de um documento balizador seria de suma importância para os gestores poderem orientar os colaboradores que estão participando por esse processo dentro das empresas do grupo.

## **Segunda etapa.**

A seguir, será demonstrado os resultados da segunda etapa da pesquisa que foi dividida em 4 grupos. Aspectos culturais, Estrutura organizacional, Treinamento e Governança corporativa.

No primeiro grupo que corresponde ao grupo de aspectos culturais, foram discutidos e coletado 14 respostas em uma escala likert com grau de 1 a 5, onde o número 1 corresponde à afirmação de eu o entrevistado discordo totalmente sobre o tema e o número 5 o entrevistado concorda totalmente com o tema abordado na questão.

Quanto a satisfação dos colaboradores em trabalhar na empresa que pertence ao grupo aspectos culturais, parte dos gestores responderam que os colaboradores tratam a cultura de forma indiferente, mas para grande maioria dos gestores entrevistado, acreditam que de alguma forma os colaboradores gostam de trabalhar em uma das empresas compostas pela holding e por fim, a minoria dos colaboradores se sentem satisfeitos em trabalhar na holding. Fica evidente nesta questão a resistência que os gestores têm quando da participação de um processo de implantação de governança corporativa nas empresas.

Quanto a existência da satisfação dos colaboradores em trabalhar em uma das empresas da holding, pertencente aos aspectos culturais, os gestores se os seus liderados se sentem satisfeitos com as atividades que executam em sua empresa. Para a maioria dos gestores entrevistados, foi relatado que seus colaboradores estão parcialmente satisfeitos em laborar na holding, mais para minoria dos entrevistados, eles acreditam que os colaboradores estão totalmente satisfeitos em trabalharem em uma das empresas da holding.

Quanto a percepção dos colaboradores em relação a terem um plano de carreira definido, para uma parte dos gestores, acreditam que para alguns casos sim, já outra parte dos gestores não tem uma posição clara sobre esse assunto, para outra parte dos gestores entrevistados, identificam de forma parcial a existências de um programa de plano de carreira na empresa e por fim, para minoria dos gestores entrevistados reconhecem a existência de um plano de carreira no grupo. Aqui, percebe-se que as empresas do grupo estão em momento diferenciados, já que, a empresa mais antiga possuem gestores mais antigos, tem claramente um processo desenvolvido para crescimento dos colaboradores, porém nas outras empresas do grupo, ficou evidenciado claramente uma estrutura deficitária e isso não proporciona o crescimento individual de seus colaboradores.

Quanto se os colaboradores atuais indicam ou indicariam pessoas para vagas existentes dentro da holding. Parte os gestores entrevistados acreditam que, seus colaboradores teriam algum tipo de restrição, outra parte dos gestores, está questão não tem clareza, para maioria dos gestores discordam das opiniões anteriores, pois acreditam que seus colaboradores realizariam indicações para as vagas abertas internamente, e por fim, para minoria gestores entrevistados, a resposta é que, para as vagas abertas internamente na holding, sempre os colaboradores indicam pessoas e que essas indicações, acabam sendo assertivas. Essa pergunta ficou evidenciada a lacuna organizacional existente entre as empresas do grupo.

Já em relação se os colaboradores têm alguma preocupação com o futuro da empresa. Para a maioria dos gestores seus colaboradores não têm essa percepção clara sobre o futuro da empresa, já para a minoria dos gestores alguns de seus comandados demonstram estarem preocupados com o futuro da empresa e por fim, para minoria dos gestores, colaboradores estão sempre observando como a empresa está sendo vista no mercado e procura de forma positiva realizar atividades e processos que permitam a manutenção da credibilidade da empresa no cenário em que ela atua.

Quanto ao sucesso pessoal dos colaboradores, houve conflitos na resposta. Isso demonstra que os colaboradores têm alguma insatisfação e que seus líderes não as tratam. Isso pode ou poderá trazer prejuízos futuros para a empresa.

Quanto a empregabilidade e parentesco na empresa - a maioria dos entrevistados, acreditam que essa questão não traz relevância para o processo ou que de alguma forma essa relação pode sim ser perpetuada entre as gerações. Mas para uma parte dos entrevistados acreditam que seus colaboradores não indicariam familiares para trabalhar na holding e por fim, para outra parte dos entrevistados, tem convicção que seus colaboradores jamais indicariam e ou gostariam que seus parentes trabalhassem na holding.

Já em relação ao esforço e recompensa - para a maioria dos gestores entrevistados, acreditam que o crescimento profissional está atrelado de alguma forma, aos esforços pessoais de cada colaborador, mais para parte dos gestores entrevistados são enfáticos em afirmar que essa é a única forma de seus colaboradores terem sucesso profissional e por fim, para minoria dos gestores entrevistados acreditam que essa relação sugerida na questão, de alguma forma, não produz resultado sobre a ascensão profissional de seus comandados.

Foi perguntado aos gestores como são ofertados os treinamentos internos aos colaboradores da holding e se somente isso faz diferença para o crescimento profissional de seus colaboradores. Para maioria dos gestores isso traz diferencial competitivo e é utilizada como suporte para o crescimento dos colaboradores em sua empresa, mais para parte dos gestores entrevistados, a maioria dos colaboradores não sabem como utilizar isso ao seu favor e para minoria dos gestores entrevistados, o simples fato de treinar seus colaboradores não garante seu sucesso na instituição.

Sobre o clima e o ambiente de trabalho - Para a maioria dos gestores essa relação influencia negativamente de alguma forma o desempenho de seus colaboradores. Para parte dos gestores, este fator é determinante para um bom rendimento. Porém, para minoria dos gestores entrevistados, acreditam que isso não é fator primordial para um bom desenvolvimento das atividades executadas por seus colaboradores.

Já em relação ao clima e ambiente de trabalho, para a grande maioria dos gestores os colaboradores melhoram seu desempenho, quando percebem que o ambiente de trabalho favorece a execução das tarefas. Mais para minoria essa relação é primordial para o sucesso das atividades executadas por seus colaboradores.

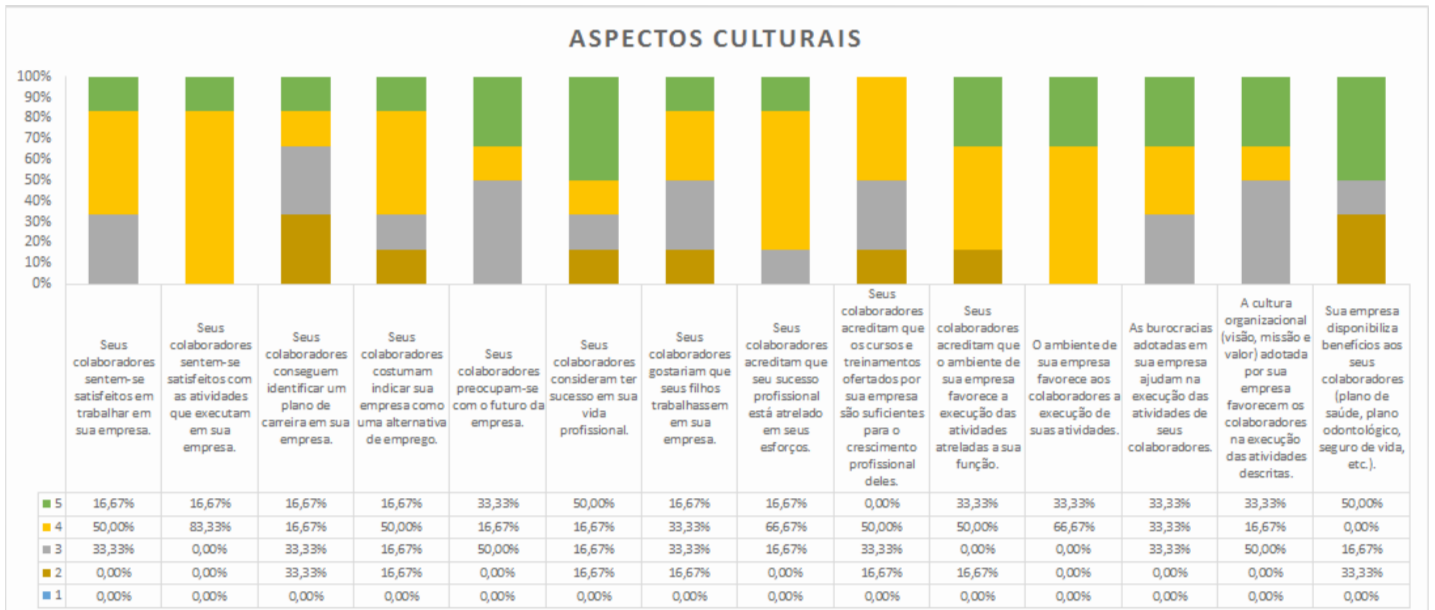
Em relação as burocracias que cercam as atividades dentro da holding e se essas ajudam positivamente seus colaboradores a executarem suas atividades no dia a dia. Nessa questão os entrevistados ficaram bem divididos, parte dos gestores acreditam que essa relação não traz diferença, já para parte isso possibilita sim, de certa forma, um barreira e como tal, essa barreira gera entraves na execução das atividades exercidas por seus colaboradores e por fim, a última parte dos gestores acreditam sim, que a quebra da burocracia traz melhoras significativas ao processo executado por seus colaboradores.

Quanto a missão, visão e valores que são adotados pela holding e se esses pilares favoreciam de alguma forma a boa execução das atividades de seus colaboradores, - para maioria dos gestores, essa questão não traz diferença alguma, já para minoria, essa relação passa a ser percebida por seus colaboradores no decorrer do tempo, mas para uma parte dos gestores, a relação da percepção dos colaboradores em entenderem sobre os pilares da empresa é de suma importância para o sucesso de seu negócio.

Quanto aos benefícios ofertados pela holding aos colaboradores. Para parte dos gestores a gama de benefícios que são disponibilizados aos colaboradores têm seu atendimento deficitário e não atinge as expectativas dos seus liderados, já para a minoria dos gestores, está relação não influencia na execução das atividades descritas e executadas por seus colaboradores. Mas para maioria gestores entrevistados, a falta de benefícios traz consequências diretas no desempenho de seus colaboradores e isso, acaba causando a saída de vários colaboradores da empresa. Essa relação ficou evidenciada em uma das empresas do grupo.

A seguir será demonstrado em forma gráfica, o resultado das análises, referentes ao primeiro grupo de pesquisa desta dissertação.

**Gráfico 1 – Aspectos Culturais**



**Fonte: Da pesquisa realizada**

Na segunda etapa desta entrevista foi abordada a estrutura organizacional de empresa em está parte do questionário foi executado junto aos gestores 12 perguntas que estaremos analisando a seguir.

Quanto a estrutura organizacional da empresa estudada, a mesma está pautada na relação líder e liderados, onde foi perguntado aos gestores se eles como chefes de departamento recebem e transmite confiança nas atividades executadas por seus colaboradores. Na grande maioria dos gestores entrevistados, essa relação existe e é percebida tanto pelo líder como pelo liderado, mas para minoria dos gestores entende-se que essa relação sofre alguma ruptura no decorrer do processo, isso porque, alguns de seus liderados acabam não executando de forma adequada suas atividades.

Foi perguntado aos líderes qual a sua relação com a alta direção e se essa relação gera impacto em suas atividades ao ponto de atrapalhar a execução e comando sobre seus liderados. Na maioria dos gestores a resposta é sim, essa relação gera instabilidade nas suas conduções e isso acaba refletindo em seus colaboradores, porém, para minoria dos gestores acredita-se que essa instabilidade acontece mais, porém eles conseguem de alguma forma não transpassar isso para seus liderados.

Já em relação aos gestores se seus líderes estão aptos a exercer a função na qual foram submetidos. Na maioria dos entrevistados a resposta foi positiva, pois analisam que a relação entre os colaboradores e seus líderes é respeitosa e transmite confiança na execução das tarefas. Mas para minoria dos gestores, a respostas trouxe um pequeno desconforto, já que, existe algumas lideranças que estão passando por processo de reciclagem por não estarem atuando de forma correta com seus liderados.



Quanto a estrutura hierárquica da holding, traz referência sobre estrutura atual e se a mesma é ideal para as atividades e execução das tarefas na qual os colaboradores e liderados são submetidos. Nessa questão ocorreu uma ruptura, já que existe empresas no grupo que tem sua estrutura já consolidadas, porém temos empresas em processo de formação. Para parte dos gestores a estrutura oferecida hoje é satisfatória para execução das atividades, contudo para outra parte dos gestores a estrutura oferecida atende de forma parcial os interesses da instituição e o restante dos gestores acreditam que a estrutura ofertada hoje, gera lacunas operacionais e transtornos na execução das atividades no dia a dia.

Em relação ao reconhecimento e valorização percebida pelos colaboradores. Foi perguntado aos gestores se seus colaboradores, se eles se sentem reconhecidos e valorizados pela empresa. Para parte dos gestores, esta situação não é percebida e não afeta o desempenho das atividades exercidas por seus colaboradores, para outro grupo de gestores, esta relação afeta sim o desempenho das atividades, pois de alguma forma seus colaboradores não se sentem privilegiados pela empresa, já para outro grupo de gestores, essa relação tem impacto positivo e de alguma forma seus colaboradores, acabam percebem e melhoram a execução de suas atividades, e por fim para o último grupo de gestores entrevistados, eles acreditam e defendem que essa valorização é primordial para a execução das atividades realizadas por seus colaboradores.

Perguntou-se aos gestores se acreditam se seus colaboradores estão sendo remunerados corretamente, para maioria dos gestores, fica evidenciado que a remuneração oferecida pelo mercado é superior a aplicada pela empresa, e já um grupo de gestores defendem que essa remuneração não está adequada, porém, que a defasagem junto ao mercado não é tão significativa, pois existem outros atributos que são analisados antes da remuneração, tais como, o ambiente de trabalho.

Quanto a segurança dos colaboradores em trabalhar na holding, se a mesma está atrelada à manutenção da empregabilidade e não ao cumprimento das normas de segurança laboral – identificou-se que parte dos gestores essa relação não é considerada pelos colaboradores, mais para outra parte dos gestores, existe sim por parte de alguns colaboradores certa insegurança quanto a manutenção de seu emprego e por fim, outro grupo de gestores acreditam sim, que essa sensação de insegurança influencia no desempenho de seus colaboradores.

Foi verificado junto aos gestores como é tratada a questão deslocamento casa-trabalho, trabalho-casa e se esta relação ocasionava algum dano ao processo produtivo e seus colaboradores. Para maioria dos gestores, essa relação está diretamente relacionada ao desempenho operacional de seus comandando, pois quanto maior o tempo e a distância a ser percorrida por seus colaboradores maior é o impacto na produtividade diária exercida por cada um deles, mais para parte dos entrevistados, este atributo não tem relevância no desempenho operacional. Mas existem ainda mais dois grupos de gestores que interpretaram essa questão de outra forma. Para o primeiro grupo, eles acreditam que existe uma baixa influência em relação a produtividade versus a distância e tempo percorrido por seus colaboradores pois acreditam que o comprometimento não possa ser medido por esse métrica, já o segundo grupo de gestores, são taxativos, não aceitam que isso seja motivo da baixa performance dos colaboradores.

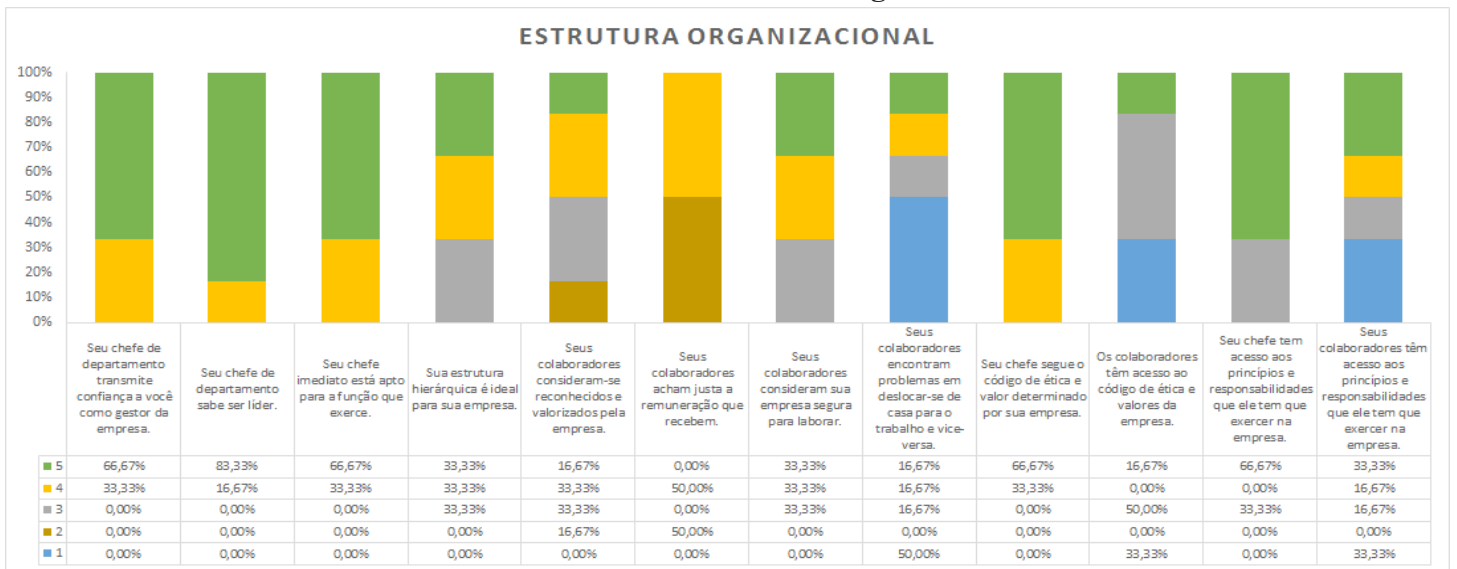
Quanto aos princípios éticos e moral do gestor como seus colaboradores, foi perguntado para os gestores, com os seus líderes e seus colaboradores seguem os princípios éticos e morais descritos no manual de ética de sua empresa. Para uma parte dos gestores, seus líderes seguem de forma parcial o manual de conduta da empresa e isso poderá no futuro gerar alguns danos à empresa, mais para outra parte dos gestores, seus colaboradores e líderes têm a plena consciência da aplicabilidade e possíveis sanções do não cumprimento do manual de conduta ética aplicado pela empresa aos seus colaboradores e líderes.

Quanto à questão, está ainda atrelada aos princípios ético e morais adotados pela holding, porém solicita aos entrevistados a avaliar a abrangência em relação a acessibilidade das informações por seus colaboradores. Foi perguntado aos gestores se seus líderes e colaboradores tem acesso contínuo e fácil ao manual de conduta moral e ética da holding. Para maioria dos gestores entrevistados, essa ação está fluindo sem maiores problemas junto a equipe e seus líderes, mas para outra parte dos gestores existe sim, uma ruptura em relação aplicabilidade e a acessibilidade das informações contidas no manual de conduta moral e ética, e que essa lacuna tem muito a ver com a disponibilidade e acessibilidade das informações contidas neste manual. Por fim, para minoria dos gestores, acreditam que esse processo está funcionando sem nenhuma ruptura.

Quanto à questão relacionada aos princípios de responsabilidade e a importância de sua atividade na instituição. Foi perguntado aos gestores se eles aplicam e têm acesso aos princípios de responsabilidade que a função exercida por eles exige. Para maioria dos entrevistados, esta questão está clara e a resposta foi positiva sobre as questões de responsabilidade e transparências com seus líderes e seus colaboradores, porém, para minoria dos gestores, essa questão não tem representatividade e não deve ser compreendida por seus líderes e liderada. Desta forma, identificamos uma lacuna na qualificação profissional descrita em uma das nossas preposições, isto deve ser um ponto a ser trabalhado nos gestores entrevistados.

Quanto à questão sobre aos princípios da responsabilidade, porém, analisada sobre a ótica da leitura, das obrigações e deveres dos colaboradores na empresa. Os gestores entrevistados responderam que parte dos colaboradores não tem a compreensão das obrigações que estão sendo submetidos e que se obrigam a executá-las, já para outra parte dos gestores demonstraram não terem a perfeita dimensão das obrigações nas quais seus colaboradores estão sendo submetidos. Porém, formou-se ainda mais 2 grupos de gestores, que entendem de forma diferenciada essa questão, para uma parte dos gestores seus colaboradores têm parcialmente entendimento de suas obrigações, porém não conseguem ter a amplitude das ações a serem tomadas e a outra parte dos gestores, enxergam que seus colaboradores sabem claramente qual seu papel na instituição, quais são suas obrigações e deveres dentro do processo e a fundamental importância deles no cenário atual da empresa. Nesta pergunta fica evidenciando a falta de treinamento e que também compõem uma das preposições de nosso estudo.

A seguir será demonstrado em forma gráfica, como ficou a análise do segundo grupo de pesquisa desta dissertação.

**Gráfico 2 – Estrutura Organizacional**

**Fonte: Da pesquisa realizada**

Nesta terceira etapa da pesquisa foi tratada a questão treinamento e essa é composta de 8 questões. Essas questões demonstraram os hábitos que os colaboradores têm para seu crescimento pessoal.

Quanto à questão do grupo treinamento, foi perguntado aos gestores, se seus líderes e colaboradores têm como hábito realizar algum treinamento para desenvolvimento pessoal. Para maioria dos gestores entrevistados, seus colaboradores buscam essa ferramenta para desenvolvimento pessoal, mas para outra parte dos gestores entrevistados, essa relação não fica aparente no processo e não tem influência em seu crescimento, e por fim, a última parte dos gestores entrevistados, evidenciam que tomam como base decisória o nível de qualificação de seus colaboradores para uma nova atividade dentro da holding.

Foi perguntado aos gestores, se os treinamentos que a empresa oferta aos seus colaboradores estão atreladas ao crescimento e desenvolvimento pessoal de sua equipe. Para a maioria dos gestores, essa questão não é levada muito em relevância e sim a necessidade da empresa em ter pessoas qualificadas, mas para outra parte dos gestores, a relação qualificação e crescimento profissional, pesa de alguma forma na decisão de promover seus colaboradores, pois entendem ser importante ter pessoas qualificadas em seu quadro, pois só assim, futuramente, poderão decidir a ascensão profissional através do mérito. Já para última parte dos gestores, acreditam integralmente que só através da qualificação pode-se aplicar qualquer tipo de promoção ou acúmulo de atividades a qualquer profissional.

Nesta parte da pesquisa, foi perguntado aos gestores, qual é a valorização da empresa quando o colaborador participa de treinamentos?

Para maioria dos gestores, existe um alto grau de relevância quando existem oportunidades internas para os colaboradores que são treinados, porém, isso não é fator decisivo para que ocorra uma promoção, porém, para uma parte dos entrevistados, entendem que este fator pesa sim, e é importante na tomada de decisão para um gestor dar continuidade a um colaborador que está envolvido no processo seletivo, mais para uma última parte dos gestores, não deve ser feita nenhuma comparação entre candidatos treinados e não treinados, pois o peso maior será sempre a experiência profissional.

No assunto avaliação, foi perguntado aos gestores se existe uma avaliação pós-treinamento e essa avaliação tinham algum grau de relevâncias nas decisões por ele tomadas. Para maioria dos gestores, de alguma forma as decisões são pautadas pelos desempenhos que seus colaboradores atingem ao final do treinamento, se o desempenho for insuficiente, o colaborador passa ser um ponto de atenção, mais para outros gestores, explicitam de forma categórica, o treinamento é fator decisivo para tomada de decisão e, para outra parte dos gestores, preferem avaliar mais atributos e qualidades ofertadas pelo colaborador antes de tomar alguma decisão.

Esta questão trata sobre recompensas e punições sobre o resultado obtido nos treinamentos. Neste item ocorreu grande disparidade nas respostas. Para parte dos gestores, o treinamento não pode ser utilizado como ferramenta de punição ou recompensa, porém, para outra parte dos gestores, de certa forma as empresas utilizam o resultado dos treinamentos como ferramenta de punição e a contrapartida nem sempre ocorre. Em outro grupo de gestores, eles acreditam que não se utiliza isso como forma de punição ou recompensa apenas utilizam como crescimento profissional, já para o último grupo de entrevistados, ocorreu uma divisão, pois alguns gestores agem de forma contrária e utilizam sim o treinamento como recompensa e punição e por fim, o outro grupo de gestores, aplicam fielmente isso como instrumento de punição ou recompensa.

Foi apresentada aos gestores uma pergunta referente à aplicação de feedback aos colaboradores. Para maioria dos gestores, demonstram que existe por parte dos colaboradores uma boa aceitação e absorvem bem as considerações realizadas por seus líderes e aceitam de forma positiva as ponderações expostas por seus líderes, mais para outra parte dos colaboradores treinados, os mesmos reagem de forma negativa e são totalmente resistentes quando recebem o retorno e as ponderações necessárias após a execução de seus treinamentos. Aqui evidencia-se que as resistências culturais existentes em um processo de implantação de governança corporativa.

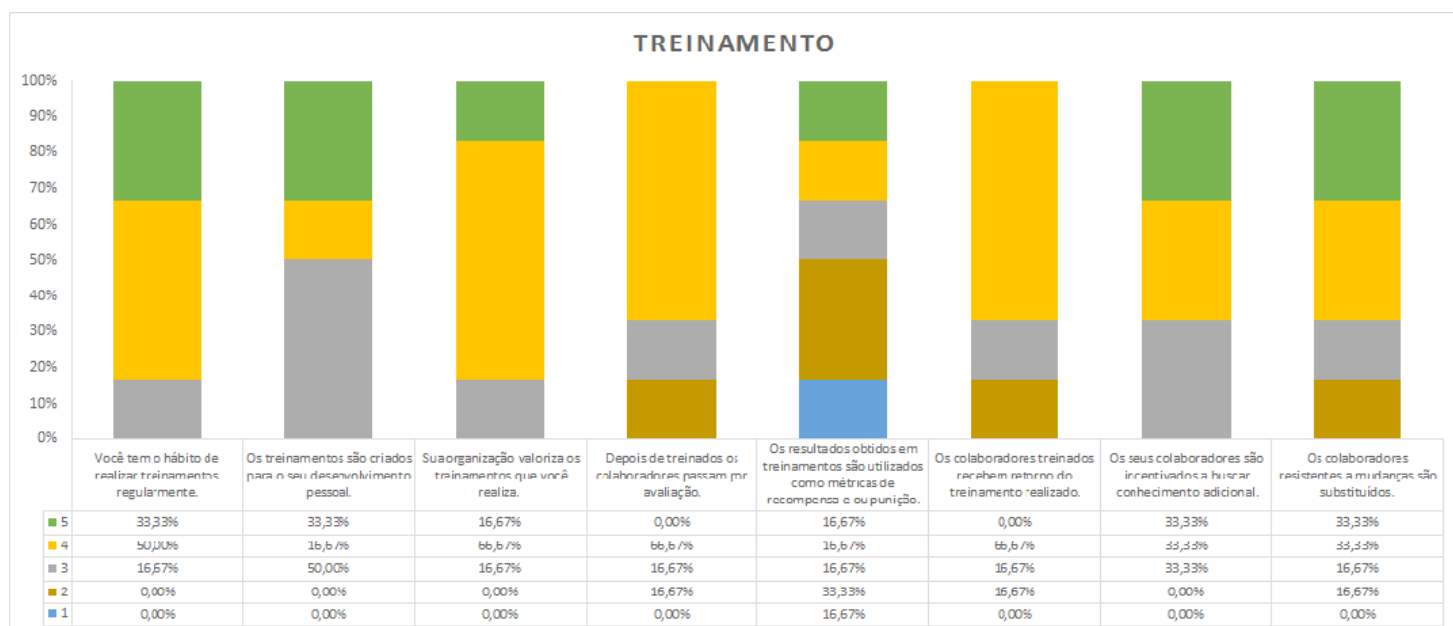
Foi apresentado aos gestores, a condição de gerar incentivos extras aos seus colaboradores, e a questão foi apresentada da seguinte forma: Vocês gestores incentivam seus colaboradores a buscar conhecimento adicional? Nesta questão, aconteceu uma particularidade. Os gestores se dividiram em três grupos iguais, o primeiro grupo que de gestores, diz que essa ação não traz nenhum resultado significativo a holding, mais o outro grupo dos gestores, acreditam que essas ações, em algumas situações, acabam gerando frutos positivos para a empresa; já o último grupo de gestores, tem plena convicção que só através de treinamentos adicionais as pessoas serão capazes de exercerem novas atividades na empresa que labora.

Nesta questão, foi tratado o tema desligamento dos colaboradores e as resistentes às mudanças. Isso ocorre muito devido a não aceitação das novas diretrizes organizacionais impostas pela empresa. Nesta pergunta ficou clara e evidenciada uma das proposições descritas nesta dissertação. A proposição que tratamos da resistência dos colaboradores e que essas geram prejuízos à instituição. Assim, perguntamos aos gestores. Quando os colaboradores demonstram resistência à mudança, quais as punições que eles recebem?

Nesta questão particularmente os gestores acabaram se dividindo em 4 grupos, onde os dois primeiros grupos, têm uma visão mais positivista e responderam as questões da seguinte forma. Uma parte dos gestores acredita que nestes casos só a substituição poderá resolver esse tipo de impasse. O outro grupo de gestores tem uma visão mais humana e acredita que os desligamentos poderão ocorrer, mas que antes, deve-se procurar entender os motivos pelos quais esses colaboradores não aceitam a mudança. Já o terceiro e o quarto grupo de gestores entrevistados, analisaram essa questão por ótica. O terceiro grupo acredita que esses colaboradores que não estão aderentes às mudanças sugeridas e acabam saindo da empresa, seu pedido de demissão será apenas uma antecipação dos fatos pois, a demissão será um processo natural de seleção, e assim, os esforços financeiros serão desnecessários para esse caso. Já o quarto grupo, tem uma posição um pouco mais extremista, acreditam que o exílio profissional nestes casos, tem mais valia e traz correções aos colaboradores ou ainda, esses colaboradores acabam saindo empresa voluntariamente.

A seguir será demonstrado em forma gráfica, como ficou a análise do terceiro grupo de pesquisa desta dissertação.

**Gráfico 3 – Treinamento**



**Fonte: Da pesquisa realizada**

Trata-se no quarto, e último bloco de perguntas, as questões relacionadas com a governança corporativa. Esse bloco é composto por 15 questões e tem como principal objetivo responder as dúvidas que permeiam as empresas, seus donos e em seus presidentes, na existência criada por seus colaboradores na implantação de governança corporativa em empresas familiares brasileiras.

Na questão do grupo governança corporativa, foi verificado com os gestores entrevistados se seus fundadores são transparentes na comunicação com todos os seus colaboradores. Para maioria dos gestores, não há dúvidas sobre o canal de comunicação que seu acionista tem com seus colaboradores, mais os outros gestores entrevistados, entendem essa questão de forma diferente. Para o segundo grupo de entrevistados, os acionistas procuram ser transparentes com seus colaboradores, porém, acreditam que o grau de entendimento de seus colaboradores não é elevado e por esse motivo filtram muito o nível da informação que será transmitida aos seus colaboradores.



Quanto a transparência do fundador da empresa, a maior parte dos entrevistados, entende que existe transparência entre o fundador e seus acionistas.

Já em relação as análises de risco que o fundador da empresa tem que estabelecer entre sua empresa e o mercado no qual ela atua. Identificou-se que o nível de análise feito pelo fundador da empresa é superficial e falha, e que na maioria das vezes acabam trazendo problemas futuros a empresa. Para outra parcela de gestores entrevistados, acredita-se que essas análises são realizadas, mas, por algum motivo, acabam aparecendo lacunas ao longo do processo e o retrabalho acaba tomando tempo e dinheiro não projetados para correção dessas distorções, e que no final, essas lacunas acabam acarretando despendimento de recursos não programados.

Quanto aos valores e princípios que a empresa tem, eles são divulgados na empresa, ocorrendo de forma sistemática e transparente dentro da empresa.

Na questão que discute a transparência do fundador da empresa, buscou-se saber como avaliar as resistências culturais mediante a transparência de suas informações. Para maioria dos gestores, a transparência quase inexistente pois acredita-se que o fundador não se sente seguro em dividir tais atributos ou necessidades com todos os colaboradores.

Em relação a prestação de contas, foi verificado junto aos gestores entrevistados, se seu fundador presta contas a todos os integrantes da instituição. Essa questão dividiu o grupo em três partes iguais. O primeiro grupo dos gestores acredita que a prestação de contas fornecida pelo fundador, não reflete a realidade da empresa. Já o segundo grupo tem uma leitura sobre esse tema um pouco diferente do primeiro. Esse grupo acredita que a prestação de contas é feita, porém ela é superficial e não traz em detalhes a verdadeira situação financeira da empresa. O último grupo dos entrevistados, defende que essa situação é tratada em sua plenitude e que o fundador da empresa faz a prestação de suas ações e gastos corretamente para toda a empresa.

Quanto a implantação da governança corporativa nas empresas. Foi perguntado aos entrevistados, se eles acreditam que o fundador de sua empresa está preparado para submeter-se a regras de um conselho administrativo. Para maioria dos gestores, o fundador da empresa está predisposto a submeter-se a regras de um conselho administrativo, mais existem questões internas que precisam ser tratadas por ele, como por exemplo, medo de perder o controle majoritário de sua empresa. O outro grupo de gestores que representa a minoria, eles acreditam que esses dilemas já estão sendo resolvidos e que a implantação da governança corporativa em sua empresa será apenas um processo sistêmico e sincronizado, onde a empresa precisa passar.

Em relação a elevação dos custos operacionais quando da implantação da governança corporativa a elevação dos custos operacionais certamente ocorrerá. Para maioria dos gestores, isso não deverá ser obstáculo. Na interpretação dos gestores, isso se faz necessário para implantar governança corporativa nas empresas.

Quanto ao processo de implantação de governança nas empresas, o fundador da empresa espera obter após a implantação de governança corporativa, a captação de recursos externos, querendo ainda quebrar as barreiras culturais e as resistências que foram criadas ao longo do processo.

Quanto ao fundador estar proposto a acatar as regras de um conselho administrativo após a implantação da governança corporativa, para a maioria dos gestores entrevistados existe essa consciência na visão do fundador da empresa.

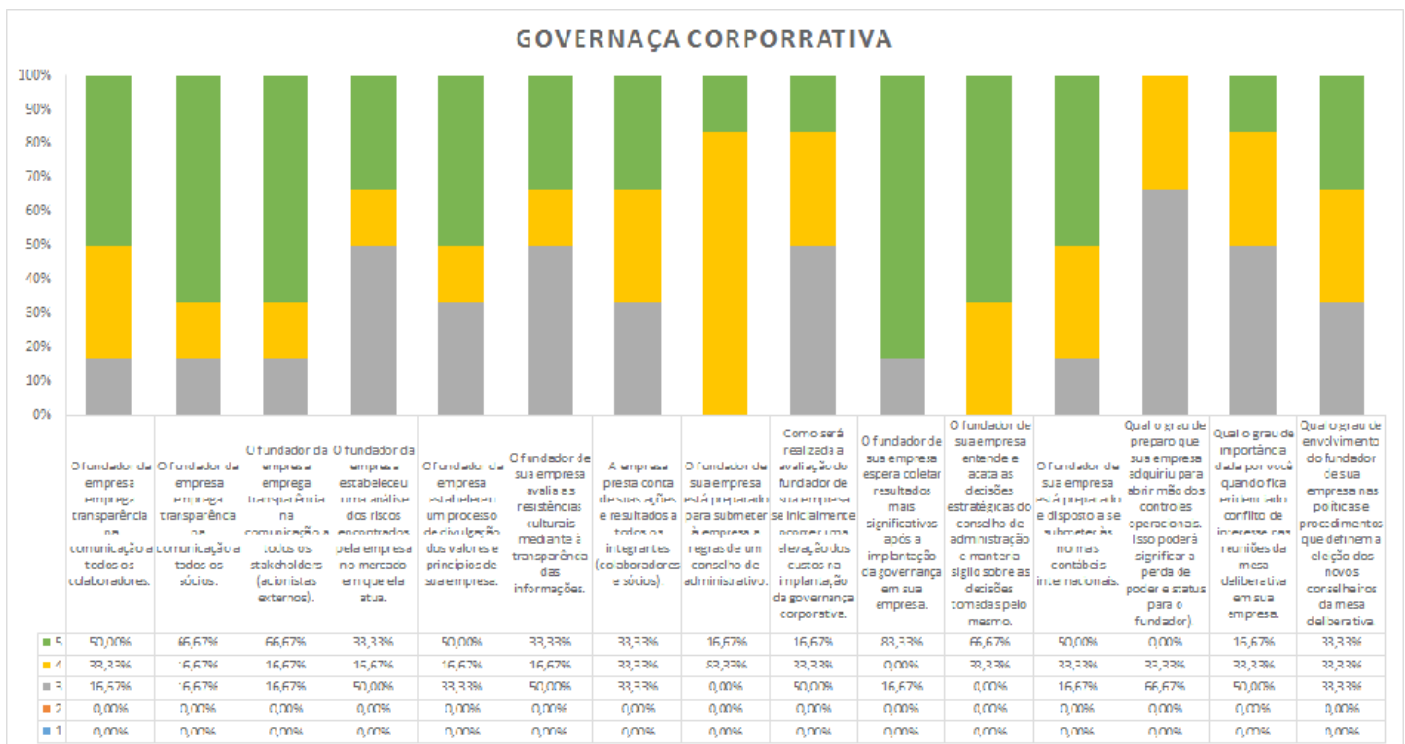
Ainda, quanto aos fundadores se submeterem a normas contábeis internacionais há grande conscientização dos mesmos.

Quanto a esse gestor e fundador perder o poder após a implantação da governança corporativa, essa é uma questão de difícil entendimento por parte dos mesmos.

Já em relação a transferência de responsabilidade aos gestores, vêm a tona a forte resistência por parte dos fundadores.

A seguir será demonstrado em forma gráfica, como ficou a análise do quarto grupo de pesquisa desta dissertação.

**Gráfico 4 – Governança Corporativa**



Fonte: Da pesquisa realizada

**CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O propósito desse estudo foi realizar uma discussão a respeito da utilização da governança corporativa em empresas familiares brasileiras, bem como, demonstrar as dificuldades encontradas na implantação desse processo nas empresas brasileiras.

Essas dificuldades são decorrentes das resistências culturais encontradas nos colaboradores, pois eles acreditam que esse processo os levará a perder seus empregos, desta forma, seus medos, costumes, valores e crenças acabam ocasionando as diversas dificuldades encontradas no processo de implantação da governança corporativa nas empresas brasileiras. Porém, os proprietários e fundadores também sofrem na implantação desse processo, pois na maioria das situações, não estão preparados e acreditam que isso possa ocasionar a perda do poder sobre sua empresa. Neste sentido, procurou-se demonstrar que governança corporativa em empresas familiares brasileiras se faz essencial para manutenção e continuidade desse modelo de negócio no Brasil.

Esse envolvimento constrói a rigidez e a garantia dos princípios da governança, que são: o da prestação de contas com os acionistas, o da ética, o da transparência e o da construção de seus valores e princípios. Pois só assim, os gestores, poderão romper as barreiras internas existentes quando iniciarem o processo de implantar a governança corporativa em suas empresas.

Desta forma, o papel dos auditores financeiros nas empresas é de suma importância, pois eles têm a responsabilidade da certificação das contas apresentadas, na divulgação das informações e na situação da organização da empresa para os donos, acionistas e para mercado em geral. O papel da auditoria é essencial para as empresas entenderem e adotarem as medidas necessárias para implantação desse processo e para o seu desenvolvimento.

Por isso, tratar a resistência cultural existente no processo de implantação de Governança Corporativa, está diretamente ligado em mitigar o medo dos colaboradores em perder seus empregos e subsequentemente a isso, ao medo ou a sensação da perda do pátrio poder existentes nos fundadores das empresas familiares quando partem para implantação desse processo.

Por fim, procurou-se apresentar de forma clara as dificuldades encontradas no processo de implantação de governança corporativa em empresas familiares e demonstrar as dificuldades enfrentadas pelas empresas em implantar a governança corporativa no Brasil. Pois os valores, os hábitos e os costumes encontrados geram as resistências culturais em grande parte das empresas brasileiras. É por isso, que muitas empresas brasileiras acabam de certa forma dificultando a implantação da Governança Corporativa. Isso acaba impedindo o crescimento da organização e acabam levando o fechamento dessas empresas familiares.

Espera-se assim ter contribuído com os estudos da governança corporativa no âmbito das empresas familiares, bem como nos modelos de gestão empresarial corporativos.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, A; ROSSETTI, J.P. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. São Paulo: Atlas, 2004.

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

BORNHOLDT, W. **Governança na empresa familiar: implementação e prática**. Porto Alegre. Ed. Bookman, Artmed, 2005.

CHUA, J. H.; CHRISTMAN, J. J. **Defining the family business by behaviour**. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 1999.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS – CVM. 2002. **Cartilha de governança corporativa**. Disponível em <http://www.cvm.gov.br>. Acesso em: Jan. 2015.

EFEICHE, E. **Pequenas e médias empresas adotam também a governança corporativa**. Investnews. Gazeta Mercantil, 12 fev. 2009. Disponível em: <http://diagono.com.br/leImprensa.asp?idImp=2>. Acesso em: 19 set. 2011.

GONÇALVES, S. C. **Patrimônio, família e empresa: um estudo sobre a transformação no mundo da economia empresarial**. São Paulo: Negócio, 2000.

GRZYBOVSKI, D.; TEDESCO, J. C. **Empresa familiar: tendências e racionalidades em conflito**. 3.ed., Passo Fundo: Ediupf, 2002.

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 4.ed. São Paulo, 2009.

LA PORTA, R.; SHLEIFER, A.; LOPEZ-DE-SILANES, F.; VISHNY, R. - **Investor protection and corporate governance**. *Journal of Financial Economics*, v.58, p.3- 27, Oct. 2000.

LODI, J. B. **Sucessão e Conflito na Empresa Familiar**. São Paulo: Pioneira, 1987.

\_\_\_\_\_. **A empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1998.

\_\_\_\_\_. **Fusões e aquisições: o cenário brasileiro**. Rio de Janeiro: Campus, 1999

MIZUMOTO, F. M.; MACHADO FILHO, C. P. **Práticas de governança corporativa em empresa familiar de capital fechado: um estudo de caso**. *Revista de Negócios*, v. 12, n. 2, p. 3-17, abril-junho, 2007.

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

SCHULZ, J.W. **Tapping the best that is within: why corporate culture matters**. *Management Quarterly*, Washington, v.42, n.1, p.29-35, Spring 2001.

SEBRAE Disponível em: <http://www.sebrae.com.br>. Acesso em: abr. 2015.

\_\_\_\_\_. Disponível em: <http://www.sebrae-sc.com.br/newart/default.asp?materia=10410>. Acesso em: set. 2015

SHLEIFER, A.; VISHNY, R. **A survey of corporate governance**. Journal of Finance, v.52, n.2, p.737-783, 1997.

TAKAHASHI, A. R. W.; FISCHER, A. L. **Aprendizagem e competências organizacionais em instituições de educação tecnológica: estudos de casos**. Revista de Administração. São Paulo, v.44, n.4, p.327-341, out./nov./dez. 2009

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamentos e Métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.