

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: CONTROLADORIA

VINÍCIUS BAREIA BENVENGO

RELAÇÃO ENTRE CLIMA ORGANIZACIONAL E FORMALIZAÇÃO DE
CONTROLES: UM ESTUDO DE CASO EM EMPRESA FAMILIAR

Maringá

2023

VINÍCIUS BAREIA BENVENGO

RELAÇÃO ENTRE CLIMA ORGANIZACIONAL E FORMALIZAÇÃO DE
CONTROLES: UM ESTUDO DE CASO EM EMPRESA FAMILIAR

Dissertação apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis como requisito parcial à obtenção do título de Mestre na área de concentração de Controladoria, da Universidade Estadual de Maringá.

Orientadora: Profa. Dra. Cristina Hillen

Maringá

2023

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)
(Biblioteca Central - UEM, Maringá - PR, Brasil)

B478r

Benvengo, Vinícius Bareia

Relação entre clima organizacional e formalização de controles : um estudo de caso em empresa familiar / Vinícius Bareia Benvengo. -- Maringá, PR, 2023.
86 f.: il., figs., tabs.

Orientadora: Profa. Dra. Cristina Hillen.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Estadual de Maringá, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Departamento de Ciências Contábeis, Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, 2023.

1. Clima organizacional. 2. Empresa familiar. 3. Sistema de Controle Gerencial (SCG). 4. Clima agente. 5. Clima *stewardship*. I. Hillen, Cristina, orient. II. Universidade Estadual de Maringá. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Departamento de Ciências Contábeis. Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis. III. Título.

CDD 23.ed. 658.0412

ATA DE DEFESA PÚBLICA

Aos 06 (seis) dias do mês de março do ano de dois mil e vinte e três, às 14h00min., no Bloco B-12, sala 015, realizou-se, no *Campus* Sede da Universidade Estadual de Maringá, a Defesa Pública da Dissertação de Mestrado, sob o título: “**Relação entre Clima Organizacional e Formalização de Controles: um Estudo de Caso em Empresa Familiar**”, de autoria de **Vinícius Bareia Benvenuto**, aluno do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis – Mestrado – Área de Concentração: Controladoria - Linha de pesquisa em Contabilidade Gerencial. A Banca Examinadora foi composta pelos professores:

Membros da Banca	Função	IES
Prof. ^a Dr. ^a Cristina Hillen Marchine Ferreira	Presidente	PCO/UEM
Prof. Dr. Valter da Silva Faia	Membro examinador	PCO/UEM
Prof. ^a Dr. ^a Edicrécia Andrade dos Santos	Membro examinadora	PPGCONT/UFPR

Concluído os trabalhos de apresentação e arguição, o aluno foi **APROVADO** pela Banca Examinadora. A validação da aprovação na Defesa Pública está condicionada ao aluno apresentar a versão definitiva da Dissertação, no prazo de 60 (sessenta) dias, de acordo com Art. 72 da Resolução nº 095/2018-CI/CSA, para a expedição do Diploma de Mestre. Para constar, a presente Ata foi lavrada e assinada pelo Coordenador do Programa e pelos membros da Banca Examinadora.

Documento assinado digitalmente
gov.br CRISTINA HILLEN MARCHINE FERREIRA
Data: 28/04/2023 09:26:26-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Maringá Pr., 06 de março de 2023.

Prof.^a Dr.^a Cristina Hillen Marchine Ferreira
(Presidente)

Documento assinado digitalmente
gov.br VALTER DA SILVA FAIA
Data: 02/05/2023 14:44:19-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Valter da Silva Faia
(Examinador)

Documento assinado digitalmente
gov.br EDICREIA ANDRADE DOS SANTOS
Data: 28/04/2023 09:37:09-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof.^a Dr.^a Edicrécia Andrade dos Santos
(Membro examinadora externa – PPGCONT/UFPR)


PROF. DR. REINALDO RODRIGUES CAMACHO
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em
Ciências Contábeis

Este trabalho é dedicado a você, Vânia Ribeiro Bareia, por todo amor a mim dedicado, por cada um dos nossos problemas que você tornou só seu, me poupando de toda e qualquer dor que fosse possível a você me poupar. Se hoje cheguei mais alto, foi porque você, minha família de uma pessoa só, me levou no colo.

AGRADECIMENTOS

Apesar da dura caminhada ter sido percorrida apenas por mim, se faz necessário agradecer àqueles que tornaram o caminho menos doloroso. Dessa forma, gostaria de expressar minha gratidão a todos aqueles que acreditaram em meu potencial, e que de alguma forma, me ajudaram a trilhar este caminho.

Agradeço primeiramente à minha companheira Anna Clara Bertucchi Tomiazzi, que me apoiou com amor, carinho, dedicação e principalmente paciência, sem os quais eu não teria sido capaz de realizar este trabalho. Sempre acreditando em mim, e ao meu lado em todos os momentos, me mostrando o verdadeiro significado de companheirismo.

Gostaria de agradecer também aos meus “pais adotivos” Paulo Bareia (*in memoriam*) e Lair Ribeiro Bareia pela educação, exemplos e estrutura familiar que me permitiram crescer e ser quem sou hoje.

Aos meus avós Aécio Flávio Benvengo (*in memoriam*) e Suely Rolli Benvengo por serem meu porto seguro, e estarem sempre na primeira fila, comemorando cada uma de minhas vitórias, sempre acreditando no meu potencial.

Aos meus anjos de quatro patas, Lupin e Tunico, que me ajudaram a manter a sanidade mental.

Ao meu primo/amigo Rogério Roli Bazei, quem me fez criar coragem de abandonar minha carreira anterior e me aventurar em uma nova jornada.

À minha tia Luciana Benvengo, quem sempre serviu de inspiração para minhas conquistas intelectuais.

Aos meus queridos amigos, que, cada um à sua maneira, me ajudaram a cumprir esta etapa. Destaco o Thiago Amorim de Faccio, que esteve presente em todos os momentos ao longo dessa jornada.

Aos meus queridos irmãos Enzo Vannucci Benvengo e Pietro Vannucci Benvengo, vocês são muito importantes para mim.

Ao meu pai Gilberto Carlos Benvengo, que sempre se mostrou um bom amigo.

Aos meus professores da graduação Maria Cecília Palácio Soares que com sua paixão às Ciências Contábeis me contagiou, e Maria Lúcia Ribeiro da Costa que sem sua insistência o mestrado não teria acontecido.

À minha orientadora, professora Cristina Hillen por todo carinho, dedicação, confiança sabedoria e generosidade. Obrigado por saber lidar comigo, me puxando a orelha quando

necessário e me motivando quando eu mais precisava. Agradeço a todo seu apoio e ensinamentos que vão muito além das páginas deste trabalho.

Aos companheiros e professores do mestrado, com os quais tive o privilégio de compartilhar bons momentos e aprendizado, em especial à Bruna Mantovanni de Mattos, que se mostrou grande amiga e foi parte crucial na elaboração deste trabalho.

Aos membros da banca de qualificação e defesa, que se dispuseram a contribuir e me orientar, possibilitando o refinamento desse estudo.

Por fim, gostaria de agradecer à Reitora da Universidade objeto de estudo. Agradeço a oportunidade de desenvolver esta pesquisa e por terem se mostrado tão receptivos e empolgados quando propus o estudo.

A todos, de coração, meu muito obrigado!

“O passado pode doer.
Mas, do jeito que eu vejo, você pode fugir dele ou aprender com ele.”
(O Rei Leão)

BENVENGO, V. B. (2023). *Relação entre clima organizacional e formalização de controles: um estudo de caso em empresa familiar*. Dissertação de Mestrado em Ciências Contábeis, Universidade Estadual de Maringá, Maringá, PR, Brasil.

RESUMO

O Clima Organizacional é entendido como a maneira que os indivíduos percebem a sua relação com a estrutura em seu ambiente de trabalho. Baseado nesse conceito o Clima *Stewardship* estabelece um clima propício para que os indivíduos busquem cumprir suas necessidades alinhadas com os interesses da Organização. Em contrapartida o Clima Agente contribui para que os indivíduos tenham seus interesses divergentes dos interesses da organização. Diante disso, a pesquisa teve como objetivo investigar a relação entre o Clima Organizacional e formalização de controles gerenciais em uma empresa familiar. De caráter qualitativo, a pesquisa foi realizada a partir de um estudo de caso único em empresa familiar do ramo educacional privado selecionada por atender os seguintes critérios: i) ser empresa familiar; ii) ter membros da família proprietária atuando na gestão; iii) fazer uso de controles gerenciais. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas realizadas com 13 sujeitos que atuam em diversos níveis hierárquicos e de diferentes setores e que mantinham contato com controles gerenciais. Também foram feitas observações in loco e análise de documentos cujos apontamentos foram feitos no diário de pesquisa. Os dados foram entendidos como textos e analisados a partir da análise de conteúdo com o apoio do software Atlas.Ti 22. Os resultados revelaram que ao longo do crescimento da organização e junto com seu processo de sucessão intergeracional, o Clima Organizacional antes extremamente voltado ao *Stewardship*, começou a migrar para um Clima Agente. Além disso o estudo demonstra uma tentativa das herdeiras de resgatar e manter o Clima *Stewardship* instituído pelo patriarca. Esses resultados podem contribuir com o entendimento de que as Teorias *Stewardship* e da Agência são complementares, e não substitutas. O estudo também destaca a importância da sucessão pensada, planejada com os herdeiros para garantir uma transição mais suave, evitando assim uma mudança drástica no Clima Organizacional.

Palavras-Chave: Clima Organizacional. Empresa Familiar. SCG. Clima Agente. Clima *Stewardship*.

BENVENGO, V. B. (2023). *Relationship between organizational climate and formalization of controls: a case study in a family business*. Master's Dissertation in Accounting, State University of Maringá, Maringá, PR, Brazil

ABSTRACT

The Organizational Climate is understood as the way that individuals perceive their relationship with the structure in their work environment. Based on this concept, Stewardship Climate establishes a favorable climate for individuals to fulfill their needs in line with the interests of the Organization. On the other hand, the Agency Climate contributes to individuals having their interests divergent from the interests of the organization. That said, the research aimed to investigate the relationship between the Organizational Climate and the formalization of management controls in a family business. Qualitatively, the research was carried out based on a single case study in a family business in the private educational sector selected for meeting the following criteria: i) being a family business; ii) have members of the owner family acting in management; iii) make use of management controls. Data were collected through semi-structured interviews carried out with 13 subjects who work at different hierarchical levels and from different sectors and who maintained contact with management controls. Observations were also made in loco and analysis of documents whose notes were made in the research diary. The data were understood as texts and analyzed based on content analysis with the support of the Atlas.Ti 22 software. The results revealed that throughout the organization's growth and along with its intergenerational succession process, the Organizational Climate, previously extremely focused on Stewardship, began to migrate to an Agency Climate. In addition, the study demonstrates an attempt by the heiresses to rescue and maintain the Stewardship Climate established by the patriarch. These results may contribute to the understanding that Stewardship and Agency Theories are complementary, not substitutes. The study also highlights the importance of thoughtful succession, planned with the heirs to ensure a smoother transition, thus avoiding a drastic change in the Organizational Climate.

Keywords: Organizational Climate. Family Business. MCS. Agency Climate. Stewardship Climate.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo conceitual da pesquisa.....	28
Figura 2 - Desenho da pesquisa.....	40
Figura 3 - Organograma.	42

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Definições econômica e comportamental do termo Stewardship.....	14
Tabela 2 - Estudos Anteriores de Stewardship em Empresas Familiares.....	16
Tabela 3 - Dimensões do Clima Stewardship.....	18
Tabela 4 - Fatores psicológicos e situacionais que caracterizam o perfil do indivíduo.	20
Tabela 5 - Definições de empresa familiar.....	24
Tabela 6 - Estrutura AGES: Dimensões que diferem empresas familiares das não familiares.	26
Tabela 7 - Construto Sistemas de Controles Gerenciais.....	30
Tabela 8 - Construto Clima Organizacional.....	31
Tabela 9 - Caracterização dos sujeitos da pesquisa.....	35
Tabela 10 - Observações e aspectos da análise	37
Tabela 11 - Documentos e aspectos de análise.....	37
Tabela 12 - Outras evidências sobre a motivação na empresa.....	48
Tabela 13 - Outras Evidências sobre a identificação com a empresa.....	50
Tabela 14 - Outras evidências sobre o Uso do Poder na empresa.....	53
Tabela 15 - Outras Evidências sobre a filosofia de gestão na empresa.....	55
Tabela 16 - Outras Evidências sobre a cultura organizacional na empresa.....	57
Tabela 17 - Outras Evidências sobre a distância do poder na empresa.....	60
Tabela 18 - Evidências sobre a utilização do Orçamento.....	62
Tabela 19 - Evidências sobre utilização do BSC.....	64

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
1.1 OBJETIVOS DA PESQUISA	9
1.1.1 Objetivo geral.....	9
1.1.2. Objetivos específicos.....	10
1.2 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA	10
2 REFERÊNCIAL TEORICO	12
2.1 TEORIA <i>STEWARDSHIP</i>	12
2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL	17
2.3. SISTEMAS DE CONTROLE GERENCIAL	21
2.4 EMPRESAS FAMILIARES	23
2.4.1 Empresas familiares e SCG	25
2.5 DESENHO TEÓRICO DA PESQUISA	28
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	29
3.1 DELINEAMENTO METODOLÓGICO	29
3.2 CONSTRUTOS DA PESQUISA	30
3.3 CARACTERÍSTICAS DO ESTUDO	32
3.3.1 Preparação do Caso.....	32
3.3.2 Critérios de Seleção do Caso	33
3.3.3 Participantes da pesquisa e elementos de análise	33
3.4 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS.....	33
3.4.1 Entrevistas.....	34
3.4.2 Observações.....	36
3.4.3 Documentos	37
3.5 VALIDADE E CONFIABILIDADE	38
3.6 TRATAMENTO DOS DADOS	39
3.7 DESENHO DA PESQUISA.....	39

3.8 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	40
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	42
4.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA	42
4.1.1 Trajetória da empresa.....	43
4.1.2 A família proprietária	44
4.2 O CLIMA ORGANIZACIONAL NA EMPRESA INVESTIGADA	46
4.2.1 Motivação	46
4.2.2 Identificação	49
4.2.3 Uso do poder	50
4.2.4 Filosofia de gestão.....	53
4.2.5 Cultura organizacional	56
4.2.6 Distância do poder	58
4.3 OS CONTROLES GERENCIAIS NA EMPRESA INVESTIGADA	60
4.4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	66
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	69
REFERÊNCIAS	71
APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO	80
APÊNDICE B - ROTEIRO DE PESQUISA.....	84
ANEXO A - PARECER CONSUBSTANCIADO DA PLATAFORMA BRASIL	86

1 INTRODUÇÃO

O Clima Organizacional, definido por Schneider (1975) como percepções de indivíduos em relação à estrutura de trabalho do ambiente no qual estão inseridos, pode ser caracterizado por percepções práticas, políticas, procedimentos e experiências compartilhadas pelos indivíduos dentro de uma organização (Cameron & Quinn, 2006; Robbins & Judge, 2017).

As organizações têm a capacidade de criar um ambiente de trabalho que reflita seus valores e práticas específicas, que muitas vezes são baseados no comportamento de seus líderes (Neubaum et al., 2016). Vários tipos de clima organizacional já foram identificados empiricamente em estudos, como o Clima de Inovação (Anderson & West, 1998), Clima Ético (Victor & Cullen, 1988), Clima *Stewardship* e Clima Agente, que podem ou não coexistir na mesma organização (Neubaum et al., 2016).

O estudo focou no Clima *Stewardship* e Clima Agente como tipos de Clima Organizacional. Diante disso, importante se faz um breve resgate da Teoria *Stewardship* e Teoria da Agência das quais esses tipos de Clima Organizacional derivam. A Teoria *Stewardship* apresenta uma abordagem psicossocial que valoriza objetivos de longo prazo e foco no coletivo em detrimento de objetivos individualistas e oportunistas (Hernandez, 2012; Zahra, Hayton, Neubaum, Dibrell & Craig, 2008). Essa teoria oferece uma visão alternativa e se propõe a definir relacionamentos baseados em premissas comportamentais distintas daquelas presentes na Teoria da Agência (Davis, Schoorman & Donaldson, 1997).

A Teoria da Agência oferece uma perspectiva econômica para a compreensão do comportamento entre indivíduos e organizações, considerando as complexidades do ambiente organizacional (Davis et al., 1997; Kaveski, 2020). Em contrapartida, a Teoria *Stewardship* adota premissas comportamentais que não se limitam exclusivamente ao aspecto financeiro, oferecendo uma abordagem alternativa para a compreensão desse comportamento (Davis et al., 1997; Kaveski, 2020).

Originada na literatura Sociológica e Psicológica, a Teoria *Stewardship* representa uma situação na qual os gestores não são motivados por objetivos individuais, ao invés disso, agem como *Stewards*, tendo suas motivações alinhadas com o objetivo da organização, obtendo assim maior utilidade de longo prazo tanto para a organização quanto para o indivíduo (Davis et al., 1997; Neubaum, Thomas, Dibrell & Craig, 2016; Quinn, Hiebl, Moores & Craig, (2018a). 2018a). Segundo Chrisman (2019) a Teoria *Stewardship* não vem como uma substituta, e sim como uma teoria complementar à Teoria da Agência.

Derivado das principais dimensões da Teoria *Stewardship*, o Clima *Stewardship* evidencia um ambiente propenso à identificação organizacional, orientado ao coletivismo e com foco na motivação interna do indivíduo. Nesse sentido, o Clima *Stewardship* pode ser considerado um forte precursor da vantagem competitiva de empresas familiares (Neubaum et al., 2016).

Embora os princípios da Teoria *Stewardship* possam ser aplicados em estudos de empresas familiares e não familiares, suas práticas apresentam uma convergência especial com as empresas familiares. Isso ocorre porque a teoria enfatiza valores como altruísmo e motivação para servir ao próximo, que tendem a ser mais evidentes em empresas familiares (Corbetta & Salvato, 2004; Neubaum et al., 2016). Além disso, outra razão para a crescente popularidade da Teoria *Stewardship* nas pesquisas em empresas familiares é o fato de que os membros da família têm uma tendência a priorizar o sucesso do negócio familiar acima de seus próprios interesses (Madison, Holt, Kellermanns & Ranft, 2016; Neubaum et al., 2016; Quinn et al., 2018a).

Empresas familiares podem ser caracterizadas pela influência da família no alinhamento estratégico da empresa; a intenção da família em se manter no controle da organização; o comportamento como empresa familiar, o desejo de manter a organização em posse da família por diversas gerações; e pela visão dos proprietários da empresa como sua, intervindo nas decisões utilizando altruísmo ou nepotismo ao invés de um critério racional quantitativo. Além disso, há o desenvolvimento de competências na organização, como a visão de longo prazo e maior compromisso com a organização, devido ao envolvimento da família (Carney, 2015; Chrisman, Chua, & Sharma, 2005; Dawson & Mussolino, 2014; Moreira & Frezatti, 2019). A importância das empresas familiares pode ser atribuída em grande parte ao fato de que elas prevalecem em número sobre as empresas não familiares ao longo do globo (Chen, Liu, Yang, & Chen, 2016; Kapiyangoda & Gooneratne, 2021).

De acordo com Zahra et al. (2008), estudos sugerem que as empresas familiares possuem um conjunto único de características, como a orientação de longo prazo, maior ênfase em metas não financeiras e um sistema de controle gerencial (SCG) organizado de maneira mais informal (Senftlechner & Hiebl, 2015). Essas características são capazes de conceder às empresas familiares vantagem competitiva em relação às organizações não familiares (Senftlechner & Hiebl, 2015). Além disso, o comprometimento da família com a organização pode favorecer a responsividade da empresa, o que, por si só, pode ser mais uma fonte de vantagem competitiva (Miller & le Breton-Miller, 2006; Zahra et al., 2008).

Nesse sentido, a orientação de longo prazo das empresas familiares, motivada pela perspectiva transgeracional da família no controle, pode influenciar a escolha do sistema de controle gerencial (SCG) (Oro & Lavarda, 2018; Senftlechner & Hiebl, 2015). Além disso, a ênfase em metas não financeiras pode levar essas empresas a refletirem esses objetivos em seu SCG, que normalmente é organizado de maneira mais informal devido à presença de membros da família como gestores dessas organizações (Senftlechner & Hiebl, 2015).

As pesquisas sobre controles gerenciais que caracterizam o SCG têm origem na própria evolução das organizações modernas (Cardinal, Sitkin, & Long, 2004). Segundo Cardinal, Kreutzer e Miller (2017), as organizações mudaram drasticamente ao longo do tempo, trazendo implicações para a forma como o controle é utilizado por elas. Há décadas, os mecanismos de controle eram mais simples, coercitivos e formais, uma vez que os trabalhos realizados eram de baixa complexidade (Cardinal et al., 2017).

Atualmente, esses controles precisam ser mais holísticos, habilitantes e informais para atender às necessidades de organizações cada vez mais dinâmicas e com níveis crescentes de complexidade nas atividades exercidas. Além de maior exigência por parte dos indivíduos na busca do equilíbrio entre sua vida pessoal e profissional (Cardinal et al., 2017).

O SCG, composto por diversos controles gerenciais, sejam eles formais ou informais, pode desempenhar um papel crucial na orientação dos interesses dos indivíduos dentro da organização, alinhando tais interesses com os objetivos da empresa e até mesmo mitigando conflitos de interesses entre os gestores e a organização (Kaveski & Beuren, 2022). Dessa forma, o Clima Organizacional, juntamente com o SCG, pode influenciar o comportamento do indivíduo dentro da organização (Chrisman, 2019). Assim como, o uso do SCG pode influenciar o Clima Organizacional pois a forma que são utilizados e implementados pode impactar em fatores como confiança e autonomia dos indivíduos (Cardinal et al., 2004; Cardinal et al., 2017; Chenhall, 2003; Goebel & Weißenberger, 2017). Diante deste contexto, apresenta-se a seguinte questão de pesquisa: como o Clima Organizacional pode influenciar e ser influenciado pela formalização dos controles gerenciais em uma empresa familiar?

1.1 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.1.1 Objetivo geral

Nesse sentido, o estudo tem como objetivo geral investigar a relação entre o Clima Organizacional e formalização de controles gerenciais em uma empresa familiar.

1.1.2. Objetivos específicos

Visando atingir o objetivo geral, foram elaborados os seguintes objetivos específicos:

- Entender o Clima Organizacional;
- Compreender a formalização dos controles gerenciais utilizados na organização;
- Examinar a influência do Clima *Stewardship* ou Agente na formalização dos controles gerenciais da Organização;
- Analisar a influência da formalização dos controles gerenciais no Clima Organizacional.

1.2 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

Estudos apontam que o SCG difere de empresas familiares para não familiares em função da redução da necessidade de utilização de controles formais. Assim, há uma menor incidência de conflitos de interesses, o que garante um ambiente no qual controles informais são mais efetivos. (Chenhall, 2003; Jensen & Meckling, 1976; Kaveski, 2020; Quinn et al., 2018a). Além disso, quatro dimensões diferenciam o SCG em uma empresa familiar de uma empresa não familiar, sendo elas: a Arquitetura, a Governança, o Empreendedorismo e o *Stewardship* (Craig & Moores, 2015; Quinn et al., 2018a).

Nesse contexto, a Teoria *Stewardship* é utilizada principalmente para entender como as empresas familiares se diferenciam das empresas não familiares com base em comportamentos em que os indivíduos veem um maior benefício em agir em prol do coletivo (Quinn et al., 2018a). Geralmente, esses comportamentos são direcionados a cumprir os objetivos da organização a longo prazo, com a crença de que, ao atingir esses objetivos, suas metas pessoais também serão alcançadas (Davis et al., 1997; Hernandez, 2012; Quinn et al., 2018a; Zahra et al., 2008).

Com base na Teoria, o Clima *Stewardship* deriva de uma combinação das motivações pessoais de líderes de organizações e das condições geradas em tais empresas (Neubaum et al., 2016). É definido, portanto, como a percepção dos indivíduos sobre as políticas, práticas e procedimentos dentro da organização, permitindo assim o compartilhamento dos comportamentos e valores *Stewardship* (Neubaum et al., 2016).

Assim, nas organizações o Clima *Stewardship* pode estar atrelado as características de motivação intrínseca do indivíduo, identificação com a organização, preferência pela utilização

do poder pessoal, comportamento coletivista, baixa distância do poder e maior envolvimento dos indivíduos (Davis et al., 1997; Hernandez, 2012; Neubaum et al., 2016). Portanto, o SCG é diretamente afetado pelo Clima *Stewardship* (Neubaum et al., 2016; Quinn et al., 2018a). Uma organização com um forte compromisso com o Clima *Stewardship* tende a ter um SCG mais informal, enquanto uma organização com um Clima Agente tem um SCG mais formal (Chenhall, 2003; Neubaum et al., 2016; Quinn et al., 2018a).

Estudar o Clima Organizacional atrelado à formalização dos controles em empresa familiar do segmento educacional, objeto de estudo, se faz oportuno. Essas instituições sofrem pressão para revisão do processo de gestão em função de mudanças da política educacional, bem como, pela variação na demanda por cursos e renovadas necessidades e expectativas dos alunos (Beuren & Teixeira, 2014; Meyer, Pascucci, L., & Mangolin., 2012), que acontece a cada semestre. O que pode influenciar o comportamento e o Clima Organizacional como também o SCG.

Assim, a pesquisa se justifica por contribuir com a literatura de SCG e Empresas Familiares a partir de um estudo qualitativo ao buscar se aprofundar sobre o fenômeno estudado, tendo em vista complementar as pesquisas existentes. Contribuí também com a prática ao possibilitar que os envolvidos reflitam sobre o SCG e a influência ou não do Clima Organizacional. Nesse sentido traz evidências de que o Clima Organizacional influencia na formalização dos controles na medida em que o Clima Organizacional também é influenciado por esses controles. Contribuí também com a sociedade, ao disseminar um estudo em profundidade de forma acessível a outros pesquisadores ou outros gestores, que poderão usufruir dos resultados encontrados.

Este estudo está alinhado com os projetos de pesquisa de Contabilidade Gerencial e Empresas Familiares desenvolvidos pela Grupo de Pesquisa do GEPECONT vinculado a Universidade Estadual do Paraná (UNESPAR) como também à linha de Contabilidade Gerencial do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis (PCO) da Universidade Estadual de Maringá (UEM).

2 REFERÊNCIAL TEORICO

2.1 TEORIA *STEWARDSHIP*

Antes de tratarmos da Teoria *Stewardship*, é necessário conhecer a Teoria da Agência, tal teoria sugere duas principais estratégias de controle, uma baseada no comportamento, e outra baseada em resultados (Eisenhardt, 1985). A teoria da Agência retrata os gestores como agentes, cujos interesses podem divergir dos da organização, e como ambos buscam a maximização da utilização de seus recursos de forma individual, os agentes maximizam seus interesses às custas dos recursos da organização (Davis et al., 1997).

A Teoria da Agência tem origem em um paradigma econômico que considera os indivíduos como atores racionais que buscam maximizar seus próprios interesses (Eisenhardt, 1985; Hernandez, 2012). Segundo essa teoria, os indivíduos tendem a otimizar seus ganhos pessoais em detrimento do interesse coletivo. A Teoria da Agência sugere que os agentes irão agir de forma a beneficiar a si mesmos, independentemente das consequências que suas ações possam causar a terceiros (Hernandez, 2012).

Em contraste com a Teoria da Agência, a Teoria *Stewardship* adota uma perspectiva psicossocial que valoriza objetivos de longo prazo que visam o bem coletivo, em vez de objetivos individualistas e oportunistas (Hernandez, 2012; Zahra et al., 2008). A Teoria *Stewardship* foi proposta como uma maneira de definir os relacionamentos baseados em premissas comportamentais diferentes da Teoria da Agência (Davis et al., 1997). Como complemento à Teoria da Agência, a Teoria *Stewardship* destaca a fidelidade como fundamental para a construção de relações duradouras e confiáveis entre os indivíduos (Chrisman, 2019).

Teoria *Stewardship* aborda situações em que os gestores não são motivados por objetivos individuais, mas sim têm suas motivações alinhadas com os objetivos da organização (Davis et al., 1997; Zahra et al., 2008). Essa teoria pode ser compreendida como um comportamento coletivo e com foco na organização. Dessa forma, o *steward*, indivíduo direcionado por comportamentos coletivistas, realiza um *trade-off* entre suas necessidades pessoais e os objetivos organizacionais, acreditando que, ao trabalhar em busca das demandas da organização de forma indulgente, suas necessidades pessoais também serão atingidas (Davis et al., 1997).

Teoria *Stewardship* tem suas raízes na literatura sociológica e psicológica, argumentando que os agentes organizacionais podem alcançar uma utilidade maior a longo

prazo ao se concentrarem em comportamentos pró-sociais, em vez de comportamentos individualistas e oportunistas (Davis et al., 1997; Hernandez, 2012; Neubaum et al., 2016). Um agente organizacional com tal comportamento coletivista, ou seja, o *steward*, possui uma forte conexão com sua organização e deseja que ela atinja o sucesso (Hernandez, 2012; Neubaum et al., 2016)

O comportamento do *steward* é guiado por uma preferência psicológica pelo uso de poder pessoal ao invés de poder institucional para alcançar seus objetivos (Neubaum et al., 2016). Portanto, em vez de seguir ordens de uma autoridade hierárquica formalmente estabelecida, o *steward* prefere que os controles sejam derivados de uma relação interpessoal construída ao longo do tempo, baseada em confiança e troca recíproca de informações (Neubaum et al., 2016).

Um gestor com perfil *Steward* não usa seu poder para restringir o comportamento de seus subordinados, mas sim para conceder autonomia e responsabilidade para a execução de suas tarefas (Hernandez, 2012; Kaveski, 2020). Isso significa que os interesses do *steward* estão perfeitamente alinhados com os da organização, exercendo sua função de forma coletivista e pró-organizacional, visando promover e garantir o bem-estar e benefícios para terceiros (Hernandez, 2012; Kaveski, 2020; Zahra et al., 2008).

Segundo Davis et al. (1997), o perfil do indivíduo como *steward* pode ser descrito a partir de fatores psicológicos e situacionais. Entre os fatores psicológicos, destacam-se a motivação, a identificação e o uso do poder, enquanto entre os fatores situacionais, incluem-se a filosofia de gestão, a cultura organizacional e a distância do poder. Com base nesses fatores, é possível compreender melhor como os gestores podem adotar comportamentos coletivistas e pró-organizacionais, colocando os interesses da empresa acima de seus objetivos individuais (Davis et al., 1997).

Contrafatto (2014) condensou as diversas definições do termo *Stewardship* em duas principais abordagens: econômica e comportamental. Essas abordagens podem ser observadas de forma concisa na Tabela 1 (Kaveski, 2020).

Tabela 1*Definições econômica e comportamental do termo Stewardship.*

Aspectos	Econômica	Comportamental
Foco de Análise	Stewardship como uma forma de comportamento para a tomada de decisões	<i>Stewardship</i> como base de um modelo alternativo de gestão, controle e motivação nas organizações
Definição de Stewardship	<i>Stewardship</i> é a responsabilidade e a prestação de contas dos agentes (por exemplo, executivos de empresa, instituições financeiras etc.) para gerenciar diligentemente e financeiramente os recursos econômico-financeiros de outros	<i>Stewardship</i> implica na atitude e comportamento dos indivíduos de se subordinarem voluntariamente aos objetivos pessoais e à proteção dos interesses de longo prazo de outros
Definição de Steward	<i>Steward</i> é um agente responsável que administra de forma diligente, respeitosa e eficiente a propriedade de outros	<i>Steward</i> é um ator coletivista, pró-social e pró-organizacional, cujo comportamento é destinado a promover e garantir o bem-estar e benefícios de outros
Propósito do Stewardship	Garantir o controle, integridade e solidez dos mercados financeiros e econômicos	Maximizar o desempenho organizacional, criar riqueza de longo prazo e garantir os interesses dos principais e dos próprios agentes
Fundamentos Teóricos	Baseado na estrutura da Agência da Economia Neoclássica, os indivíduos agem como atores racionais e egoístas que buscam maximizar seus interesses. Mecanismos de governança e controle são colocados em prática para regulamentar o comportamento dos agentes	Baseado em uma perspectiva mais ampla do relacionamento principal-agente da governança corporativa, com fundamentos da psicologia e sociologia, os <u>stewards</u> atuam de forma coletivista para maximizar o desempenho organizacional através da realização organizacional.

Nota: Adaptado de Kaveski (2020, p. 35).

No presente estudo, adota-se a perspectiva comportamental da Teoria *Stewardship*, por meio do constructo do Clima *Stewardship* proposto por Neubaum et al. (2016), que se relaciona diretamente com o comportamento dos gestores em relação ao SCG em empresas familiares. A escolha desta perspectiva baseia-se no estudo pioneiro de Davis et al. (1997), que discutiu o *Stewardship* sob a ótica comportamental. Já o Clima *Stewardship* proposto por Neubaum et al. (2016) pode ser utilizado para entender os desafios de gestão e controle nas organizações.

Cabe destacar que no presente estudo, a Teoria *Stewardship* não é entendida como uma substituta da Teoria da Agência, mas sim um complemento da mesma (Chrisman, 2019). Nesse sentido considera-se que o *Steward* não vai deixar de lado seus objetivos em prol da organização, mas irá em busca dos objetivos da organização com a intenção de que ao atingir este fim, seus objetivos também sejam alcançados. (Davis et al., 1997; Hernandez, 2012).

Os gestores de empresas familiares são frequentemente influenciados por fatores relacionados à dinâmica familiar, o que pode impactar em suas decisões e ações no ambiente organizacional (Miller & Le Breton-Miller, 2006). Como resultado, a Teoria *Stewardship* se tornou popular em pesquisas em empresas familiares, uma vez que ela enfatiza o comportamento coletivista e a responsabilidade pelos recursos da organização, ao invés do interesse individual (Madison et al., 2016; Neubaum et al., 2016; Quinn et al., 2018a).

Além disso, estudos sugerem que as empresas familiares podem proporcionar um contexto ideal para um maior entendimento do *Stewardship* (Medina-Craven, Cooper, Penney & Caldas, 2021). Isso ocorre porque, em comparação com as empresas não familiares, as empresas familiares tendem a ser menos profissionalizadas e a utilizar menos controles formais (Chrisman, 2019; Stewart & Hitt, 2011). Assim, é possível que os membros da família e os gestores dessas empresas tenham uma maior propensão a agir de acordo com os princípios *Stewardship*, uma vez que eles estão mais envolvidos emocionalmente e com uma visão de longo prazo em relação à organização (Medina-Craven et al., 2021; Neubaum et al., 2016).

No contexto das empresas familiares, os gestores tendem a ter uma forte ligação emocional e financeira com a organização, o que pode impulsionar um comportamento *Stewardship*. Essa forte conexão pode levar a uma dedicação inabalável ao futuro da empresa, uma vez que o sucesso da organização está intrinsecamente ligado ao nome da família, à riqueza e à reputação. Ademais, a intenção de transmitir o controle da empresa para as gerações futuras pode reforçar ainda mais as atitudes *Stewardship*, levando a uma gestão cuidadosa e diligente dos recursos, das finanças e da reputação da organização (Miller & Le Breton-Miller, 2006).

Uma das principais motivações dos gestores *Stewards* em empresas familiares é o desejo coletivo de obter sucesso, tanto para a organização quanto para a família, o que leva a um maior comprometimento com a gestão da empresa (Neubaum et al., 2016). Essa abordagem, por sua vez, tem um impacto positivo sobre os funcionários da empresa, que são tratados de maneira mais humana e justa, e com mais responsabilidade e autonomia, resultando em uma maior satisfação no trabalho e uma menor rotatividade de funcionários (Neubaum et al., 2016; Pearson & Marler, 2010).

Além disso, os funcionários de empresas familiares têm seus valores profundamente entrelaçados com os valores da família, o que leva a serem tratados mais como membros do clã do que como ativos dispensáveis. Como resultado, eles tendem a confiar e se comprometer mais com a organização, gerando um comportamento pró-social e reforçando ainda mais o Clima *Stewardship* (Neubaum et al., 2016; Pearson & Marler, 2010). Isso se traduz em maior apoio e

responsabilidades para os empregados, proporcionando desafios mais significativos e aumentando a importância de seu trabalho (Neubaum et al., 2016).

Barsade (2002) propõe que o afeto e a motivação são contagiosos em interações sociais dentro das organizações, ou seja, quando um membro do grupo se comporta de determinada maneira, há uma maior probabilidade de que outros membros do grupo comecem a se identificar e se comprometer da mesma forma (Azizi, Bidgoli, Maley, & Dabić, 2022; Barsade, 2002). Esse comprometimento afetivo cria condições para que as organizações reduzam sua dependência de controles formais (Zahra et al., 2008), uma característica típica principalmente de empresas familiares (Eddleston & Kellermanns, 2007; Zahra et al., 2008).

Além disso, quanto maior o envolvimento afetivo, maior a probabilidade de que os funcionários contribuam para a organização, mesmo sem regras explícitas e procedimentos formais, o que é uma característica do comportamento *steward* (Davis et al., 1997; Neubaum et al., 2016; Zahra et al., 2008). A Tabela 2 contém alguns estudos anteriores sobre *Stewardship* em empresas familiares que foram relacionados ao longo das leituras e se mostraram relevantes para a realização da pesquisa.

Tabela 2

Estudos Anteriores de Stewardship em Empresas Familiares.

Estudo	Principais Resultados
Miller & le Breton-Miller (2006)	Empresas familiares se saem melhor quando se aproveitam do potencial de menores custos de agência e maior comportamento Stewardship entre os gestores e proprietários.
Zahra et al., (2008)	Uma cultura de comprometimento com a organização está positivamente associada com a flexibilidade estratégica da empresa.
Neubaum et al., (2016)	Demonstra uma intensidade maior no Clima Stewardship em empresas familiares, e o identifica como um precursor da capacidade de inovação das organizações.
Chrisman (2019)	São manifestadas algumas observações relacionadas a como fortalecer a Teoria Stewardship, particularmente modificando algumas suposições que tratam do modelo de indivíduo, dos objetivos e dos sistemas de controle.
Cunha, Rego, Clegg, & Jarvis, (2021)	O estudo identifica que para que o comportamento steward e o fato de a empresa ser familiar sejam um fator de vantagem competitiva na organização, os fatores que regem o Stewardship devem estar em equilíbrio.
Hadjielias, Christofi & Tarba (2021)	O estudo ilustra como o comportamento Stewardship encoraja o compartilhamento de informações quando se trata de indivíduos em que os gestores confiam.
Medina-Craven et al., (2021)	A identificação com o proprietário da organização e as práticas focadas no Stewardship influenciam positivamente a identificação com a organização.
Azizi et al. (2022)	O comportamento Stewardship é significativamente maior em empresas familiares do que em empresas não familiares, e pode ser um fator importante para a construção de capital social e altruísmo.

Com base na Tabela 2, é possível afirmar que a Teoria *Stewardship* tem sido estudada em relação às empresas familiares e sua influência em diferentes aspectos da gestão. Diversos artigos sugerem que o Comportamento e o Clima *Stewardship* são mais pronunciados nas empresas familiares do que nas não familiares (Azizi et al., 2022). Além disso, é mencionado que as empresas familiares podem obter vantagens competitivas ao aproveitar o potencial de menores custos de agência e um comportamento *Stewardship* mais forte entre seus gestores e proprietários (Miller & Le Breton-Miller, 2006).

De acordo com Zahra et al. (2008), a cultura de comprometimento com a organização está positivamente associada à flexibilidade estratégica da empresa, enquanto o Clima *Stewardship* é visto como um fator precursor da capacidade de inovação (Neubaum et al., 2016). A vantagem competitiva das empresas familiares pode ser compreendida como o equilíbrio dos fatores que influenciam o comportamento *Stewardship* (Cunha et al., 2021).

Medina-Craven et al. (2021) apontam que a identificação com o proprietário da organização e as práticas de *Stewardship* também têm um impacto positivo na identificação dos funcionários com a organização. Em síntese, vários autores encontraram evidências que sugerem a influência do Comportamento e do Clima *Stewardship* na obtenção de vantagem competitiva para as empresas familiares, o que concorda com as proposições da Teoria *Stewardship* de Davis et al. (1997) e do Clima *Stewardship* proposto por Neubaum et al. (2016).

2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL

Segundo Robbins e Judge (2017), o clima organizacional pode ser entendido como um conjunto de fatores tangíveis e intangíveis presentes no ambiente de trabalho, que afetam a maneira como os funcionários pensam e se comportam dentro da organização. Em outras palavras, Schneider (1975) define clima organizacional como as percepções que os indivíduos possuem de suas configurações de trabalho, refletindo percepções, experiências compartilhadas, práticas, políticas organizacionais, além da compreensão dos comportamentos que são esperados (Denison, 1990; Cameron & Quinn, 2006; Schneider, 1975). Tais percepções estão enraizadas, não apenas em fatores psicológicos e motivações dos membros da organização (James & James, 1989), mas nas condições estruturais e processuais dentro das organizações (Schneider, 1975).

A importância do clima organizacional é destacada por Luthans (2015), que afirma que ele pode ter um impacto significativo na motivação, satisfação e desempenho dos indivíduos. Para melhorar o clima organizacional, é fundamental que as empresas fomentem a comunicação

aberta e transparente, como sugere Schermerhorn, Hunt e Osborn (2018). Além disso, é importante que os líderes estabeleçam metas claras e ofereçam oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional (Robbins & Judge, 2017). Outras medidas que podem ajudar a melhorar o clima organizacional incluem o reconhecimento de boas performances (Robbins & Judge, 2017), programas de bem-estar (Luthans, 2015) e equidade e justiça nas políticas da empresa (Schermerhorn et al., 2018).

Apesar da Teoria *Stewardship* ser aplicada em estudos tanto para empresas familiares quanto para empresas não familiares, as empresas familiares são um exemplo dos princípios da teoria (Neubaum et al., 2016). Algumas pesquisas argumentam que comportamentos *Steward* nas empresas familiares podem ser uma fonte fundamental de vantagem competitiva para a organização (Davis et al., 1997; Neubaum et al., 2016; Pearson & Marler, 2010; Zahra et al., 2008).

O Clima *Stewardship* é influenciado pelas motivações pessoais dos líderes da organização, bem como pelas condições geradas no ambiente organizacional. Os líderes, como Stewards, são responsáveis por moldar o clima instituindo políticas e procedimentos que incentivam o envolvimento e o empoderamento dos indivíduos. Eles fazem isso renunciando aos padrões de controle e estabelecendo a cultura organizacional por meio do exemplo de seus próprios comportamentos. Isso cria um ambiente em que os valores e comportamentos de *Stewardship* podem ser compartilhados entre os indivíduos dentro da organização (Neubaum et al., 2016; Pearson & Marler, 2010).

O Clima *Stewardship* pode ser caracterizado por uma série de configurações, incluindo a motivação intrínseca do indivíduo, a identificação com a organização, o uso do poder pessoal, o coletivismo, a baixa distância do poder e o envolvimento. Essas configurações são descritas em diversos estudos, como Davis et al. (1997), Hernandez (2012) e Neubaum et al. (2016), conforme apresentado na Tabela 3. A compreensão dessas configurações é essencial para entender como o Clima *Stewardship* é moldado e como ele pode ser usado para promover o engajamento dos funcionários e o sucesso organizacional (Davis et al., 1997; Hernandez, 2012; Neubaum et al., 2016).

Tabela 3

Dimensões do Clima Stewardship.

Autores	Dimensões	Características do Clima Stewardship
---------	-----------	--------------------------------------

Davis et al. (1997) e Neubaum et al. (2016)	Motivação Intrínseca	A motivação vem de recompensas intrínsecas, como oportunidades para crescimento, autorrealização e conquistas pessoais.
Davis et al. (1997), Hernandez (2012) e Neubaum et al. (2016)	Identificação com a organização	Apoia indivíduos que se identificam com a organização, que entendem o sucesso e os erros da organização como seus próprios.
Neubaum et al. (2016)	Utilização de poder pessoal	Preferência por poderes originados nas relações interpessoais, construídos ao longo do tempo e baseados em confiança e reciprocidade
Hernandez (2012) e Neubaum et al. (2016)	Coletivismo	Comportamentos individuais direcionados em função de realizar o bem coletivo.
Hernandez (2012) e Neubaum et al. (2016)	Baixa distância do poder	Indivíduos com maior liberdade hierárquica e maior igualdade de prerrogativas.
Hernandez (2012) e Neubaum et al. (2016)	Envolvimento	Indivíduos com maiores responsabilidades e liberdade para alcançarem todo o seu potencial.

Diferentemente do Clima Agente, que se baseia em recompensas materiais e extrínsecas, o Clima *Stewardship* enfatiza recompensas intrínsecas, como oportunidades de crescimento pessoal e autorrealização, para motivar os indivíduos dentro da organização (Davis et al., 1997; Neubaum et al., 2016). Além disso, no Clima *Stewardship*, os indivíduos se identificam fortemente com a organização e sentem que seu sucesso é também o sucesso da empresa, assim como veem as falhas das organizações como suas próprias falhas (Davis et al., 1997; Hernandez, 2012; Neubaum et al., 2016).

Conforme destacado por Neubaum et al. (2016) para atingir seus objetivos, ao invés de seguir uma autoridade formalmente estabelecida, os *stewards* possuem uma preferência pela utilização dos poderes pessoais, ou seja, aqueles que emanam de suas relações interpessoais, construídos ao longo do tempo e baseados em confiança e reciprocidade. Assim, comportamentos individuais que exemplificam o Clima *Stewardship* são aqueles direcionados em função de realizar o bem coletivo (Hernandez, 2012), dessa forma os indivíduos definem a si mesmos como parte da organização (Neubaum et al., 2016).

O Clima *Stewardship* também é caracterizado por uma menor distância de poder entre os membros da organização. Dessa forma, indivíduos com menor quantidade de poder não são tão dependentes daqueles que possuem maior poder, o que não ocorre em organizações com uma maior distância de poder (Neubaum et al., 2016). Além disso, a tendência a ficar menos preso à hierarquia em organizações com menor distância de poder pode desencorajar a ocorrência de desigualdades entre os membros (Hernandez, 2012).

Por fim, Neubaum et al. (2016) defende que um Clima *Stewardship* produz práticas de trabalho voltadas ao envolvimento. Isso envolve a expansão de conhecimentos e habilidades, bem como a ligação da performance individual aos resultados da organização. Esse ambiente comprometido permite que os indivíduos alcancem seu potencial máximo e assumam maiores responsabilidades, o que apoia a ideia de alinhar os objetivos individuais aos objetivos da organização (Hernandez, 2012; Neubaum et al., 2016).

A Tabela 4 sintetiza os fatores psicológicos e situacionais que caracterizam o perfil do indivíduo conforme preconiza as Teorias da Agência e *Stewardship* e que remetem aos seus respectivos Climas Organizacionais.

Tabela 4

Fatores psicológicos e situacionais que caracterizam o perfil do indivíduo.

FATORES	TEORIA DA AGÊNCIA	TEORIA STEWARDSHIP
<i>FATORES PSICOLÓGICOS</i>		
Motivação	Motivação Extrínseca	Motivação Intrínseca
Identificação	Baixa Identificação	Alta Identificação
Uso do poder	Uso do poder Institucional	Uso do Poder Pessoal
<i>FATORES SITUACIONAIS</i>		
Filosofia de Gestão	Orientado para o Controle	Orientado para o Envolvimento
Cultura Organizacional	Burocrática	Suporte
Distância do poder	Alta distância do Poder	Baixa distância do Poder

Nota. Baseado em Kaveski, (2020) e Neubaum et al. (2016)

Segundo Chua, Chrisman e Sharma (2015), o SCG pode ter um grande impacto no clima organizacional da empresa e vice-versa. O sistema de controle gerencial é responsável por monitorar e regular as atividades da organização, garantindo que ela esteja alinhada com seus objetivos e metas. Quando bem implementado, ele pode ajudar a melhorar o clima organizacional, aumentando a motivação e o engajamento dos colaboradores (Chua et al., 2015; Krambia-Kapardis, 2017; Huang & Chen, 2018; Robbins & Judge, 2017; Wei, 2015).

De acordo com Robbins e Judge (2017), o clima organizacional também pode influenciar o SCG. Se o Clima Organizacional é positivo, com colaboradores motivados e engajados, eles tendem a seguir as políticas e procedimentos da empresa com mais eficiência e satisfação, o que pode tornar o sistema de controle mais eficaz (Robbins & Judge, 2017). Por exemplo, as políticas e procedimentos do sistema de controle gerencial podem ser ajustados

para reforçar o clima organizacional positivo, enquanto o clima organizacional pode ser melhorado por meio de um sistema de controle gerencial eficiente e equilibrado (Krambia-Kapardis, 2017; Huang & Chen, 2018; Robbins & Judge, 2017; Wei, 2015).

2.3. SISTEMAS DE CONTROLE GERENCIAL

Os Sistemas de Controle Gerencial (SCG) são amplamente mencionados na literatura como mecanismos pelos quais os gestores buscam direcionar a atenção, motivar e encorajar os indivíduos a conduzir seus atributos, atividades e desempenho em direção aos objetivos da organização (Cardinal et al., 2004, Cardinal et al., 2017; Kaveski, 2020; Langfield-Smith, 1997; Merchant, 1985; Ouchi, 1979). Segundo Chenhall (2003), termos similares, como Contabilidade Gerencial, Sistema de Contabilidade Gerencial e Controle Organizacional, são usados de maneira intercambiável com o Sistema de Controle Gerencial.

O Sistema de Controle Gerencial portanto é um conceito mais amplo que engloba um sistema complexo de regras, práticas, valores e outras atividades gerenciais focadas em direcionar o comportamento do indivíduo (Chenhall, 2003; Malmi & Brown, 2008). A finalidade do SCG é que comportamentos congruentes e coletivistas prevaleçam diante de comportamentos desviantes e individualistas (Flamholtz, 1996; Kaveski, 2020). Quando esses sistemas são usados de forma eficiente pelos gestores, é gerado um resultado positivo, como a melhora na motivação e na satisfação dos indivíduos. Porém, se mal utilizados, podem ter efeitos negativos, como a resistência dos indivíduos a aderir a tais controles (Anthony & Govindarajan, 2008; Cardinal et al., 2017; Kaveski, 2020).

A definição de SCG evoluiu ao longo dos anos, passando de um conceito que englobava informações mais formais e financeiramente quantificáveis para uma definição mais ampla, abrangendo uma maior quantidade de informações, incluindo também informações do mercado externo, clientes, concorrentes, informações não financeiras relacionadas a processos, informações preditivas e uma gama maior de mecanismos de apoio a tomada de decisão, além de controles informais e sociais (Chenhall, 2003). Com a finalidade de auxiliar a tomada de decisão, existem diversos elementos que podem ser utilizados para classificar os controles, como é o caso dos controles formais e informais (Falkenberg & Herremans, 1995; Kaveski, 2020; Langfield-Smith, 1997).

Os controles formais, como procedimentos operacionais padronizados, sistemas orçamentários e ferramentas detalhadas como o *Balanced Scorecard* (BSC), Planejamento Estratégico, e Análise de lucratividade de Clientes são projetados para promover a eficiência e

eficácia dos procedimentos da organização, orientando o comportamento dos indivíduos em direção aos objetivos da empresa (Cardinal et al., 2004; Hillen & Lavarda, 2019; Kaveski, 2020; Langfield-Smith, 1997; Merchant, 1985). Esses controles são os elementos mais facilmente identificáveis do Sistema de Controle Gerencial e, portanto, foram os mais estudados empiricamente (Langfield-Smith, 1997). Eles são mais eficazes em organizações com ambientes estáveis, em que o comportamento é baseado em rotinas e tarefas que podem ser mensuradas e monitoradas (Falkenberg & Herremans, 1995; Kaveski, 2020). Sua eficácia vem da redução de incertezas geradas pelos indivíduos e do estabelecimento de uma base sólida para direcionar o comportamento dos colaboradores (Falkenberg & Herremans, 1995; Kaveski, 2020).

Além disso, o uso de controles formais pode levar a um foco excessivo em objetivos de curto prazo em detrimento de objetivos de longo prazo, bem como à perda de criatividade e inovação (Merchant & Van der Stede, 2017). Por isso, é importante que os gestores estejam atentos à forma como utilizam os sistemas de controle gerencial, buscando um equilíbrio entre a necessidade de controle e a promoção de um ambiente organizacional saudável e inovador (Simons, 1994).

Os controles informais são aqueles que normalmente são baseados em recompensas intrínsecas, como elevados níveis de autonomia e oportunidade para crescimento pessoal, que podem ter um efeito mais sustentável de motivação dos indivíduos (Goebel & Weißenberger, 2017). Incluem controles derivados da cultura organizacional, constituídos por valores, crenças, estilos de gestão e tradições adotadas pelo grupo no ambiente organizacional que orientam as ações e comportamentos dos indivíduos (Cardinal et al., 2004; Falkenberg & Herremans, 1995; Kaveski, 2020; Langfield-Smith, 1997). Os controles informais têm sua importância sendo reconhecida cada vez mais por pesquisas e práticas de contabilidade gerencial. Ao contrário dos controles formais, os controles informais são menos obstrutivos e associados a menos desvantagens, já que afetam o comportamento do indivíduo de maneira mais indireta (Goebel & Weißenberger, 2017).

Além disso, os controles informais são mais adequados para ambientes complexos e em constante mudança, onde é necessária uma adaptação constante por parte dos indivíduos (Falkenberg & Herremans, 1995). Eles também podem incentivar a inovação e criatividade, ao promoverem um ambiente mais colaborativo e de confiança mútua entre os membros da organização (Goebel & Weißenberger, 2017). No entanto, é importante que os gestores estejam cientes de que os controles informais podem ser difíceis de serem medidos e monitorados, o que pode dificultar sua implementação e avaliação em termos de efetividade (Cardinal et al.,

2004). Portanto, é essencial que os controles informais sejam combinados com controles formais de forma a garantir a eficácia e eficiência dos procedimentos da organização, ao mesmo tempo em que promovem um ambiente saudável e inovador (Falkenberg & Herremans, 1995; Kaveski, 2020).

De acordo com a literatura, Chenhall (2003) dividiu os controles formais e informais em controles orgânicos e mecanicistas. Os controles mecanicistas são aqueles que se baseiam em regras e procedimentos operacionais padronizados, enquanto os controles orgânicos são mais flexíveis e adaptáveis às mudanças do ambiente organizacional. No entanto, pesquisas qualitativas mostraram que ambos os tipos de controle estão presentes nas organizações em maior ou menor grau, juntamente com outras tipologias de controle, como coercitivos e habilitantes (Cardinal et al., 2017).

Dessa forma, é importante destacar que os controles formais e informais não existem de forma isolada e que ambos são relevantes para o desempenho e sucesso das organizações. Por isso, optou-se pela tipologia de Controles Formais e Informais neste estudo, pois permite uma classificação mais objetiva dos elementos do Sistema de Controle Gerencial, minimizando a influência das percepções individuais (Cardinal et al., 2017; Kaveski & Beuren, 2022).

2.4 EMPRESAS FAMILIARES

Embora o Sistema de Controle Gerencial (SCG) seja relevante em qualquer tipo de organização, pesquisas indicam que o tema é pouco explorado no contexto de empresas familiares (Kaveski, 2020; Quinn et al., 2018a), embora essas organizações sejam as mais numerosas em todo o mundo (Kapiyangoda & Gooneratne, 2021), especialmente quando se trata de empresas menores (Azizi et al., 2022). Dessa forma, é importante ressaltar que essas organizações desempenham um papel crucial na economia e, por esse motivo, o estudo de controles em empresas familiares tem crescido nos últimos anos, principalmente no que se refere à influência da família sobre o comportamento e o desempenho organizacional (Helsen, Lybaert, Steijvers, Orens & Dekker, 2017; Kaveski, 2020; Quinn et al., 2018a).

Apesar das empresas familiares serem a maioria das organizações e empregarem cerca de 60% dos indivíduos em todo o mundo, ainda não há consenso na literatura em relação à sua definição, conforme evidenciado na Tabela 5 (Cunha et al., 2021; Neckebrouck, Schulze, & Zellweger, 2018). O estudo dessas empresas é relevante principalmente em relação aos seus controles gerenciais e a influência da família sobre o comportamento e o desempenho organizacional (Helsen et al., 2017; Kaveski, 2020; Quinn et al., 2018a).

Tabela 5*Definições de empresa familiar.*

Definição de Empresa familiar	Autor
Membro da família com pelo menos 10% das ações; membros da família no conselho de administração; mais de 50% dos assentos no conselho ocupados por membros da mesma família.	Mok, Lam & Cheung (1992); Shyu (2011)
Qualquer empresa dirigida por um fundador ou vários membros da família fundadora; Empresa controlada por uma família, ou que na gestão apresenta vários membros da família.	Shanker & Astrachan, (1996); Lansberg (1999)
Empresa em que o CEO é o fundador ou membro da família fundadora.	Mc Conaughy et al. (1998)
É uma organização gerida com a intenção de moldar e perseguir a visão de uma coalizão controlada por membros de uma mesma família ou um pequeno número de famílias de uma maneira que a organização seja sustentável ao longo de múltiplas gerações da família.	Chua, Chrisman & Sharma (1999)
Quando uma pessoa ou grupo familiar possui pelo menos 10% do poder de voto	Smith e Amoako-Adu (1999)
Aquela em que uma família possui pelo menos 10% de participação acionária e tem poder de decisão acima de 51%.	Barontini & Caprio (2006)
Se o Shareholder obtiver pelo menos 10% dos direitos ao voto e for membro da família fundadora.	Maury (2006)
Quando o fundador ou membro da família for detentor de pelo menos 5% do patrimônio da empresa e tiverem poder considerável nas decisões; um ou mais membros da família forem diretores; um ou mais membros da família de segunda geração ou maior, forem membros diretores ou membros efetivos na assembleia.	Villalonga & Amit (2006)
Caso o fundador possuir pelo menos 5% do capital e for executivo ou diretor com poder de decisão.	Pérez-González (2006)
Se dois ou mais diretores forem membros da mesma família e possuírem pelo menos 5% dos votos na assembleia.	Gomez-Mejia, Haynes, Núñez-Nickel, Jacobson, & Moyano-Fuentes (2007)
Organização em que múltiplos membros de uma mesma família ou poucas famílias estão envolvidos como proprietários ou gestores, seja esse envolvimento contemporâneo ou ao longo do tempo.	Miller, le Breton-Miller, Lester & Cannella. (2007)

Nota: Adaptado de Monteiro, Gasparetto & Lunkes (2019)

É interessante notar que, embora haja uma variedade de definições, a principal semelhança entre elas é o grau de propriedade e controle exercido pela família. Nesse sentido, o presente trabalho adota a definição elaborada por Miller et al. (2007), que entende por empresas familiares aquelas em que múltiplos membros de uma mesma família estão envolvidos como proprietários ou gestores, seja esse envolvimento contemporâneo ou ao longo do tempo.

Além das características que definem uma empresa familiar, há um debate acadêmico sobre o que torna essas empresas únicas e distintas das empresas não familiares. Na literatura,

três principais construtos foram encontrados para abordar essa questão: Riqueza Socioemocional, Essência da Família e *Familiness* (Dawson & Mussolino, 2014).

A Riqueza Socioemocional é definida por Gomez-Mejia et al. (2007) como a necessidade afetiva de identidade e a capacidade dos membros da família de exercer influência uns sobre os outros, mantendo assim a continuidade da família como dinastia. Essa característica é exclusiva das empresas familiares e justifica seu comportamento distinto em relação às empresas não familiares (Berrone, Cruz & Gomez-Mejia, 2012; Dawson & Mussolino, 2014).

A Essência da Família é um construto introduzido por Chua et al. (1999) que se refere a uma visão desenvolvida por uma aliança controlada por uma ou poucas famílias, com o objetivo de ser transmitida de geração em geração. Segundo Chrisman et al. (2005) e Chua et al. (1999), a influência da família sobre a direção estratégica da organização também contribui para a formação da Essência. Em síntese, a Essência da Família é composta por duas características principais: a visão da família e a intenção de manter a família no poder por várias gerações (Chua et al., 1999; Dawson & Mussolino, 2014).

O construto "*Familiness*" é um aspecto distintivo das empresas familiares e é definido como o conjunto de recursos únicos que resultam da interação entre a família e a organização (Habbershon, Williams & MacMillan, 2003). Essa característica é responsável por trazer um maior entendimento e valores compartilhados entre a família e a empresa, aumentando a coesão da organização. Além disso, ela contribui para o alcance de resultados não econômicos, como a preservação dos laços familiares e a criação de valor transgeracional, o que pode proporcionar às empresas familiares a oportunidade de manter níveis financeiros superiores e vantagem competitiva ao longo do tempo (Chrisman, Chua & Litz, 2003; Dawson & Mussolino, 2014; Ensley & Pearson, 2005; Habbershon et al., 2003; Zahra et al., 2008)

As pesquisas de Arregle, Hitt, Sirmon e Very (2007) mostram que a presença da Essência da Família e da Riqueza Socioemocional podem aumentar a coesão e a confiança entre os membros da família, resultando em um clima organizacional mais positivo. Adicionalmente, estudos apontam que a Essência da Família pode influenciar a direção estratégica da organização, o que pode ter um efeito direto no clima organizacional (Chrisman et al., 2005). Por outro lado, a *Familiness*, que se refere às práticas e valores da família incorporados na empresa, pode ajudar a manter a identidade da empresa e a motivar os funcionários (Dawson & Mussolino, 2014), o que também pode contribuir para um clima organizacional positivo.

2.4.1 Empresas familiares e SCG

As empresas familiares possuem características que as diferenciam das empresas não familiares e que podem afetar o SCG (Kaveski, 2020; Quinn et al., 2018a). Entre essas características, Senftlechner e Hiebl (2015) destacam a orientação de longo prazo, a maior ênfase em metas não financeiras e a estrutura de governança mais informal, devido ao nível de confiança dos proprietários com os gestores, que normalmente são membros da família (Chenhall, 2003; Junqueira, Dutra, Zanquetto & Gonzaga, 2016). Além disso, a presença de uma forte cultura familiar também pode levar a uma maior identificação dos funcionários com a empresa e à adoção de comportamentos que visam proteger a empresa, seus membros e sua reputação, o que pode trazer benefícios para o SCG (Dyer & Whetten, 2006).

Estudos de SCG demonstram que empresas familiares apresentam características distintas das empresas não familiares, o que pode afetar a gestão de conflitos de agência (Kaveski, 2020; Quinn et al., 2018a). De acordo com Quinn et al. (2018a), uma das principais razões para a reduzida necessidade de controles formais em empresas familiares é a menor separação entre propriedade e controle, o que reduz a ocorrência de conflitos de agência. Como consequência, mecanismos de controle formais são menos eficazes em empresas familiares quando comparadas a empresas não familiares (Jensen & Meckling, 1976; Quinn et al., 2018a).

Empresas familiares têm estruturas mais simples e menos complexas que as empresas não familiares, e isso resulta em uma gestão mais informal e flexível. Os gestores de empresas familiares têm mais liberdade e discricção na tomada de decisões, o que pode levar a uma maior adaptação do SCG às necessidades e peculiaridades da empresa (Craig & Moores, 2015; Kaveski, 2020). A estrutura AGES, proposta por Craig e Moores (2015) e Quinn et al. (2018a), identifica quatro dimensões que diferem no desenho do SCG de empresas familiares e não familiares: Arquitetura, Governança, Empreendedorismo e *Stewardship*. Essas dimensões são importantes para entender como o SCG é concebido e operacionalizado em empresas familiares e como isso pode afetar a gestão da empresa. A Tabela 6 apresenta um quadro geral dessa estrutura:

Tabela 6

Estrutura AGES: Dimensões que diferem empresas familiares das não familiares.

Dimensões	Definição	Empresas Familiares	Empresas não familiares
Arquitetura	Captura a estrutura e os sistemas implantados para alcançar os objetivos da organização.	- Possuem estruturas menos complexas e mais informais.	- Possuem estruturas mais complexas e formais.
		- Gestores possuem maior discricção e poder de tomada de decisão, o que gera maior flexibilidade.	- Gestor com menor poder de tomada de decisão, ou seja, menor flexibilidade.
		- SCG possuem menor nível de formalização.	- Maior nível de formalização do SCG.
		- Ao crescerem se tornam cada vez mais similares a empresas não familiares em termos de SCG.	
Governança	Refere-se aos processos necessários para dar uma visão geral da direção, do controle e das funções de controle da organização.	- Menor necessidade de formalização devido a confiança entre os gestores membros da família.	- Maior necessidade de formalização para alinhar os interesses dos gestores com os interesses das organizações.
		- A composição do quadro de gestores da organização impacta no uso e no design do SCG.	- Gestores não familiares podem trazer conhecimento externo e experiência para as organizações.
Empreendedorismo	Tem como núcleo a preocupação de agir empreendedoramente e estrategicamente para sobreviver ao mercado.	- Devido ao objetivo de manter a organização com a família, possuem um comportamento empreendedor de longo prazo.	- Orientação de curto prazo em seu comportamento empreendedor.
		- Preferem longos horizontes de investimento e possuem mais paciência com o seu capital investido.	- Maior inclinação para assumir riscos e inovar.
		- Aversão ao risco e dificuldades de inovar.	
Stewardship	Refere-se à questão do porquê as empresas familiares se diferenciam das empresas não familiares. Sugerindo que nem todos os agentes são extrinsecamente motivados agindo por interesse próprio.	- Maior nível de confiança entre os indivíduos, altruísmo mais presente, e um melhor clima organizacional.	- Organizações com ambiente caracterizado por maior formalidade nos controles e comportamento agente.

Nota: Baseado em Quinn et al. (2018a)

A habilidade das empresas familiares em identificar e responder a mudanças em seus ambientes internos e externos é uma fonte comumente citada de vantagem competitiva. Essa habilidade decorre da informalidade de seus controles, da agilidade de seus processos e, principalmente, do comprometimento dos membros da família com a organização (Miller & Le Breton-Miller, 2006; Zahra et al., 2008).

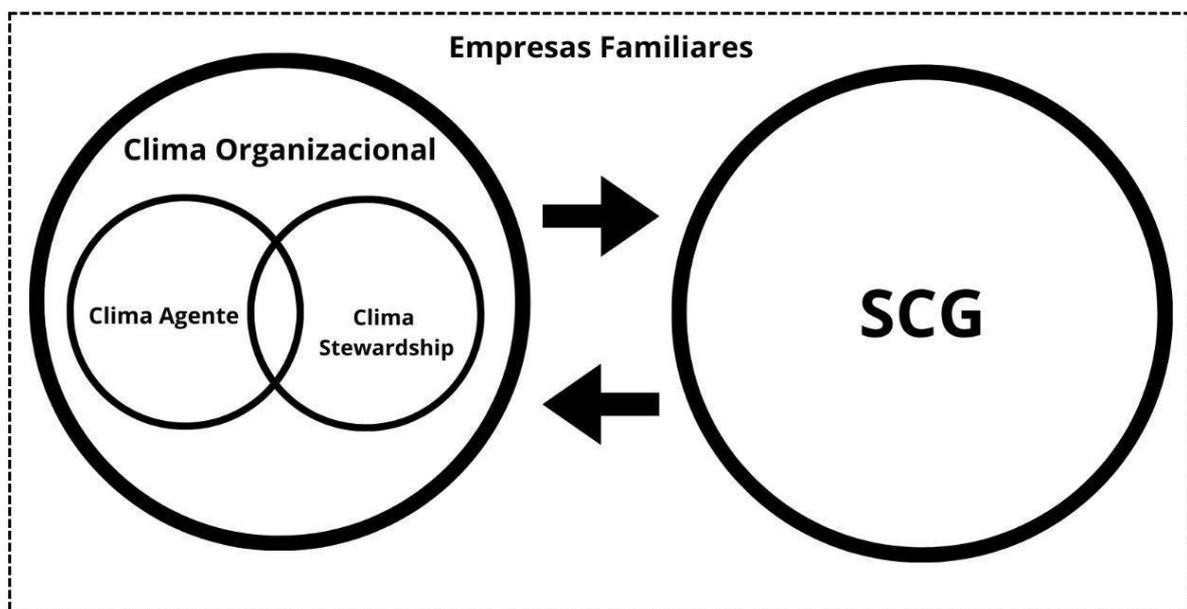
No entanto, estudos apontam que a empresa familiar por si só não é uma fonte de vantagem competitiva. Em vez disso, é a interação dessas empresas com seus sistemas organizacionais que cria valor de fato (Dawson & Mussolino, 2014; Gersick, Davis, Hampton & Landsberg, 1997; Zahra et al., 2008). Essa questão tem sido objeto de debate e interesse pela literatura, como evidenciado em estudos como os de Anderson e Reeb (2003) e Zahra et al. (2008).

2.5 DESENHO TEÓRICO DA PESQUISA

A base teórica do estudo que sustentará o seu desenvolvimento está sintetizada no Desenho Teórico apresentado na Figura 1.

Figura 1

Modelo conceitual da pesquisa



Conforme a Figura 1, a construção do trabalho se pautou no objetivo de examinar a influência do Clima Organizacional no SCG assim como a influência do SCG na configuração do Clima *Stewardship* ou Agente.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Tão importante quanto definir o conhecimento e a base teórica a serem utilizados na busca por respostas é ter clareza sobre o caminho a ser percorrido para atingir os objetivos propostos. Com a intenção de responder à problemática do presente trabalho, este capítulo apresenta; o delineamento geral; a delimitação temporal; os instrumentos de coleta de dados utilizados; a forma de tratamento de dados; os construtos; e as limitações da pesquisa.

3.1 DELINEAMENTO METODOLÓGICO

Com o objetivo de responder à questão de pesquisa proposta, optou-se por realizar uma pesquisa qualitativa descritiva por meio do estudo de caso único. A escolha do estudo de caso se justifica segundo Martins e Teóphilo (2007), quando o fenômeno a ser estudado só pode ser captado por observação ou interação, ou para que se conheça o funcionamento de uma estrutura social. Além disso, o estudo de caso se destacou como estratégia metodológica para o presente trabalho devido à sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências, como documentos, artefatos, entrevistas e observações (Yin, 2015).

O estudo se concentrou na abordagem qualitativa para compreender o significado das experiências e valores humanos dos sujeitos da pesquisa em relação ao fenômeno em questão, o Clima Organizacional e o SCG. Além disso, buscou-se compreender as relações implícitas que envolvem o fenômeno investigado, tendo em vista que as pessoas são os sujeitos que lhe atribuem significado (Creswell & Creswell, 2017; Flick, 2022). O recorte temporal do trabalho foi de caráter transversal, ou seja, os dados foram coletados em um único ponto no tempo (Sampieri, Collado & Lucio, 2013).

Nesta pesquisa, o método da retrodução (Olsen, 2015) foi adotado como uma abordagem cíclica. Segundo Lee e Van den Akker (2019), a retrodução permite avaliar os resultados obtidos até o momento e reconsiderar a coleta de dados, o que foi feito nesta pesquisa. A revisão do que foi aprendido no meio do estudo possibilitou uma ampliação da profundidade e abrangência dos resultados (Olsen, 2015). Além disso, diversos conjuntos de dados foram considerados, tais como entrevistas, documentos e observações, o que contribuiu para uma avaliação mais completa dos resultados (Hodge & Cohen, 2020; Javalgi & White, 2021).

3.2 CONSTRUTOS DA PESQUISA

Nas Tabelas 7 e 8 são apresentadas as categorias e subcategorias de análise, além de suas respectivas definições constitutivas, que formam os construtos da pesquisa.

Tabela 7

Construto Sistemas de Controles Gerenciais.

Categorias de Análise	Definição constitutiva
Controles Formais	São Mecanismos institucionais explícitos e codificados, oficialmente autorizados, como procedimentos escritos, regras e diretivas, tais controles se apoiam mais em regras formais e em operações e rotinas padronizadas. (Cardinal et al., 2017; Chenhall,2003).
Controles Informais	Consistem em formas de controles não escritas, ou “não oficiais”, menos objetivas e não codificadas envolvendo uma menor quantidade de regras e procedimentos padronizados, além de uma maior flexibilidade e responsividade. (Cardinal et al., 2017; Chenhall, 2003)

A escolha dos controles formais e informais como constructos é amplamente aceita na teoria organizacional. Eles são considerados complementares e apresentam uma combinação de rigidez e flexibilidade capaz de capturar a complexidade dos processos organizacionais. Essa combinação é essencial para enfrentar as mudanças e incertezas dos ambientes complexos e dinâmicos em que as organizações operam (Chenhall, 2003; Gao & Li, 2019; Simons, 1994).

A natureza dinâmica e complexa dos processos organizacionais requer uma abordagem flexível e adaptável, o que é destacado por pesquisadores como Chenhall (2003) e Simons (1994). Por outro lado, abordagens de controle rígidas e inflexíveis podem se tornar inadequadas diante das constantes mudanças do ambiente organizacional (Chrisman, 2019)

Nos últimos anos, as pesquisas têm se concentrado na interação entre os controles formais e informais, a fim de entender melhor a influência desses controles no desempenho organizacional. Malmi e Brown (2008) apontam que a combinação de controles formais e informais pode levar a um desempenho mais efetivo na tomada de decisões. Por outro lado, Otley (2016) destaca que a complementaridade entre esses controles pode gerar melhores resultados em termos de eficiência e efetividade organizacional. Além disso, outros estudos têm demonstrado que a integração de controles formais e informais pode levar a uma maior coerência e alinhamento de objetivos em diferentes níveis da organização (Goebel & Weißenberger, 2017; Wilderom, 2008).

Dessa forma, os controles formais e informais são constructos adequados para capturar a complexidade dos processos de controle organizacionais. Eles representam a combinação de

rigidez e flexibilidade necessária para enfrentar os desafios e mudanças do ambiente (Chenhall, 2003; Gao & Li, 2019; Simons, 1994).

Tabela 8

Construto Clima Organizacional.

Categorias de Análise	Definição Constitutiva	Subcategorias de Análise	Definição das subcategorias de Análise
Clima Organizacional	Conjunto de fatores tangíveis e intangíveis presentes no ambiente de trabalho, que afetam a maneira como os funcionários pensam e se comportam dentro da organização. (Schneider, 1975).	Motivação	Estado interno que leva uma pessoa a se empenhar em determinada ação ou comportamento com a intenção de alcançar um determinado objetivo ou desejo, pode ser extrínseca ou intrínseca (Neubaum et al., 2016).
		Identificação	Processo pelo qual uma pessoa sente conexão emocional ou afetiva com a organização. Pode incluir identificação com a missão, valores, cultura e objetivos da organização (Neubaum et al., 2016).
		Uso do Poder	Refere-se a forma como os líderes ou gestores utilizam sua influência para orientar o comportamento dos funcionários e ajudar a alcançar os objetivos da organização (Neubaum et al., 2016).
		Filosofia de Gestão	Define a forma como a empresa vê o seu propósito, valores e objetivos, e de que forma esses conceitos são incorporados nas decisões da gestão. Pode influenciar as ações e comportamentos da organização, bem como a forma como as pessoas envolvidas na organização veem a si mesmos e seu papel na organização, podendo ser orientada a uma maior quantidade de controle ou orientada para um maior envolvimento (Neubaum et al., 2016).
		Cultura Organizacional	Pode ser entendida como o conjunto de valores, crenças, atitudes e comportamentos compartilhados pelos membros de uma organização (Neubaum et al., 2016).
		Distância do Poder	Pode ser considerada como a medida de relação entre os indivíduos dentro da organização e seu acesso e uso do poder. Uma distância menor do poder sugere maior igualdade de poder entre os indivíduos, enquanto uma distância maior do poder sugere que há desigualdades mais amplas de poder, ou seja, uma maior verticalidade dentro da organização. (Neubaum et al., 2016).

O Clima Organizacional, baseando-se no Clima *Stewardship* proposto por Neubaum et al. (2016), pode ser caracterizado por seis dimensões correlacionadas, sendo elas, a motivação, a identificação, o uso do poder, a filosofia de gestão, a Cultura Organizacional e a distância do

poder. O Clima *Stewardship*, em oposição ao Clima Agente, tem as seguintes características: identificação organizacional, o coletivismo, a baixa distância do poder, a orientação para o envolvimento, utilização do poder pessoal e motivações intrínsecas dos indivíduos (Davis et al., 1997; Hernandez, 2012; Neubaum et al., 2016). Por meio destas dimensões, podemos notar o reflexo de como os indivíduos percebem e entendem as práticas, políticas e procedimentos estabelecidos pelas organizações, e de que forma tais práticas são compartilhadas ao longo da organização para torná-la um ambiente propício ou não ao Clima *Stewardship* (Neubaum et al., 2016).

3.3 CARACTERÍSTICAS DO ESTUDO

Neste tópico, são descritos os principais procedimentos adotados para conduzir o estudo. Inicialmente, é apresentado o método de preparação do caso, incluindo os critérios empregados na sua seleção. Em seguida, são apresentadas as características do caso, justificadas as unidades de análise escolhidas, definidos os participantes e explicado o processo de coleta de dados. Além disso, são abordados o processo de análise dos dados e as questões éticas relacionadas à pesquisa.

3.3.1 Preparação do Caso

De acordo com Yin (2015), a estratégia de pesquisa por estudo de caso pode ser utilizada em duas modalidades: estudo de caso único ou múltiplo, que se diferenciam principalmente pelo número de casos que são analisados. O presente estudo adota a classificação de estudo de caso único incorporado por examinar apenas uma organização, e que será a unidade de análise. Cabe destacar que o caso único, se aprofundando no fenômeno no contexto real se mostra relevante para pesquisas em empresas familiares, e a empresa selecionada possui características que a tornam candidata lógica por sua importância econômica e social para a região que abrange o interior do estado (De Massis & Kotlar, 2014).

Os participantes deste estudo foram selecionados de forma aleatória, seguindo a disponibilidade dos indivíduos durante a coleta de dados, sendo eles de diversas áreas e níveis hierárquicos, membros familiares e não familiares e com vínculos com os controles gerenciais, para que o Clima Organizacional pudesse ser examinado em toda sua verticalidade.

3.3.2 Critérios de Seleção do Caso

A escolha do caso é uma etapa crucial na realização de um estudo de caso, pois constitui o objeto de investigação a partir do qual a teoria será desenvolvida (Eisenhardt, 1985). Yin (2015) destaca que a seleção do caso deve levar em consideração alguns critérios, tais como a disponibilidade de informantes, localização geográfica e disponibilidade de documentos. Nesse sentido, a escolha do caso para este estudo baseou-se na disponibilidade de informantes e na conveniência geográfica. Além, de considerar os seguintes critérios de seleção: i) ser empresa familiar; ii) ter membros da família proprietária atuando na gestão; iii) fazer uso de controles gerenciais.

Para o seu desenvolvimento, em outubro de 2022 foi realizada uma conversa preliminar com a reitora da universidade, com o objetivo de verificar a viabilidade da realização da pesquisa. Após levantadas as primeiras informações, deu-se continuidade ao encaminhar o projeto da pesquisa para análise e aprovação do Comitê de Ética (ANEXO A).

3.3.3 Participantes da pesquisa e elementos de análise

Para selecionar os participantes da pesquisa, foram adotados alguns critérios. Primeiramente, buscou-se capturar percepções distintas, por isso selecionou-se profissionais com idades e tempos de serviço variados. Em segundo lugar, incluiu-se representantes de diferentes setores da organização, a fim de detectar possíveis divergências de opinião. Por fim, escolheu-se participantes de diversos níveis hierárquicos, familiares e não familiares, a fim de obter uma visão abrangente do Clima Organizacional na instituição.

É importante ressaltar que a seleção dos participantes foi feita com base na disponibilidade dos indivíduos no momento da coleta de dados, garantindo assim a legitimidade e a representatividade dos dados coletados.

3.4 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados, foram empregadas as técnicas de entrevistas, observação e análise de documentos. A fim de garantir a confiabilidade dos dados, a triangulação de dados foi realizada, conforme recomendado por Sampieri et al. (2013) e Yin (2015).

A coleta de dados foi realizada durante o período de novembro de 2022 com o apoio da Reitora da instituição. A Reitora contribuiu com o agendamento das entrevistas, a alocação de

espaço físico adequado para a realização das entrevistas e a obtenção dos documentos necessários para a pesquisa. Esse período também foi dedicado para as observações *in loco* e anotações no diário de pesquisa.

3.4.1 Entrevistas

Com base em Bryman (2016), existem várias formas de realizar entrevistas, sendo as duas mais comuns a entrevista não estruturada e a entrevista semiestruturada. No primeiro caso, o pesquisador se utiliza da memória como guia para lidar com a variedade de tópicos a serem abordados ao longo da entrevista. Já na entrevista semiestruturada, o pesquisador possui uma lista de perguntas ou tópicos a serem abordados, ou seja, um roteiro utilizado como guia para a realização das entrevistas.

Para este trabalho, optou-se pela entrevista semiestruturada, por permitir que o entrevistado siga sua linha de pensamento dentro do foco estabelecido e limitado pela pergunta elaborada pelo pesquisador (Triviños, 1987). Os entrevistados foram selecionados com base em informações obtidas com a reitora da instituição, sendo indivíduos de diversos níveis hierárquicos e diferentes setores com contato com controles gerenciais. Os entrevistados selecionados que caracterizam os sujeitos da pesquisa estão apresentados na Tabela 9.

Tabela 9*Caracterização dos sujeitos da pesquisa.*

Código de Identificação dos Respondentes	Formação	Idade (anos)	Tempo de empresa (anos)	Função	Tempo na função (anos)	Tempo de duração da entrevista (min)
E1	Psicologia	27	0,5	Analista de RH	0,5	24:35:00
E2	Administração	60	46	Pró-reitora Financeira	20	19:41
E3	Ciências Contábeis	24	3	Analista de Planejamento e Orçamento	0,8	35:17:00
E4	Ciências Contábeis	25	6	Controller	3	32:25:00
E5	Ciência da Computação	39	18	Analista de Sistemas	18	22:17
E6	Jornalista	38	13	Supervisora de Relacionamento	3	37:16:00
E7	Ciências Biológicas	27	4	Auxiliar de Relacionamento	4	08:31
E8	Fonoaudiologia	57	32	Pró-reitora Administrativa	8	53:30:00
E9	Ciências Contábeis	37	8	Analista de Patrimônio	8	19:50
E10	Jornalismo	37	8	Jornalista Sênior	0,8	22:38
E11	Jornalismo	29	4	Jornalista	1	12:58
E12	Ciência da Computação	47	22	Gerente de TI	10	20:59
E13	Direito	52	35	Pró-reitora Acadêmica/Diretora	6	34:40:00

Para a realização das entrevistas, foi disponibilizada uma sala de reuniões pela instituição, que ocorreram durante o expediente em horário pré-agendado. Além disso, a organização forneceu o apoio de uma secretária para garantir que o cronograma das entrevistas fosse cumprido de maneira eficiente.

Durante o início de cada entrevista, foram apresentados aos participantes o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (Apêndice A), esclarecidas quaisquer dúvidas que surgiram e solicitada a autorização para gravar as entrevistas em formato de áudio. Os entrevistados receberam uma cópia do TCLE como também do Protocolo do Caso e de todos os documentos apresentados antes da entrevista, além de concordarem e autorizarem as gravações. As entrevistas foram conduzidas em conformidade com os princípios éticos estabelecidos pela Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP) do Conselho Nacional de Saúde, respeitando a privacidade e a confidencialidade dos participantes.

As treze entrevistas realizadas totalizaram aproximadamente 6 horas de gravação e geraram 178 páginas de transcrições. Essas transcrições foram utilizadas pelo pesquisador para

se familiarizar com o conteúdo e compreender melhor as informações coletadas (Gibbs, 2009). Esse processo permitiu a identificação de diferentes percepções e significados da Cultura Organizacional da empresa e seu Sistema de Controle Gerencial (SCG).

O roteiro de entrevistas adotado no estudo foi composto por 4 blocos de questões (Apêndice B). O primeiro bloco teve como objetivo coletar informações sociodemográficas dos participantes, com 6 questões relacionadas a esse tema. O segundo bloco abordou a História e Evolução da Empresa, com uma questão específica. Já o terceiro bloco, com 6 questões, buscou investigar o Clima Organizacional na organização. Por fim, o quarto bloco foi composto por 2 questões relacionadas ao Sistema de Controle Gerencial da empresa.

O roteiro de entrevistas foi elaborado levando em consideração as teorias e constructos da pesquisa. Para garantir a validade das questões, o roteiro foi enviado para pesquisadores de referência na área de estudo. No entanto, é importante destacar que o roteiro não foi seguido de forma estrita, devido ao desenvolvimento das entrevistas e ao perfil e comportamento dos entrevistados.

O processo de coleta e documentação de dados envolveu a gravação em áudio das entrevistas, bem como anotação e edição (transcrição) das mesmas. As transcrições foram validadas pelos entrevistados após a sua apresentação para apreciação.

3.4.2 Observações

A observação é uma técnica amplamente utilizada em diversas áreas do conhecimento, já que permite extrair informações de situações de forma mais simples em comparação a outras técnicas (Richardson, 1999). De acordo com o autor, a observação pode ser classificada em pesquisas qualitativas como participante, quando o observador se coloca no nível dos elementos humanos que compõem o fenômeno, e não participante, quando o pesquisador atua apenas como um espectador.

Na pesquisa qualitativa, a coleta de dados por meio da observação é valorizada e considerada fundamental para capturar aspectos do fenômeno estudado no contexto do campo, baseando-se nas informações percebidas pelo pesquisador por meio de seus sentidos (Alves-Mazzotti & Gewandsznajder, 1999). Nesse sentido, durante a pesquisa em questão, foram realizadas anotações de campo com uma abordagem de observação não participante, em que o pesquisador agiu apenas como um observador atento (Richardson, 2007), registrando suas percepções e descobertas em um diário de pesquisa.

Tabela 10*Observações e aspectos da análise*

Elementos Observados	Evidências
Ambiente Físico	Permitiu apontar elementos relacionados à recepção, acesso e circulação de pessoas na instituição, aspectos de identificação dos setores, organização e disposição do moveleiro, certificações e divulgação da filosofia da empresa.
Funcionários	Forma de recepção e acolhimento do pesquisador; Comportamentos entre funcionários e com superiores.
Atividades e Interações	Conversas informais e percepção do pesquisador quanto a interação entre setores e os diferentes gestores.

Durante o tempo de contato *in loco* buscou-se observar aspectos que refletiam o Clima Organizacional, bem como pontos que refletiam o SCG.

3.4.3 Documentos

Os documentos são definidos como qualquer tipo de registro escrito que possa ser utilizado como fonte de informação (Alves-Mazzotti & Gewandsznajder, 1999). Nesse contexto, foi realizada uma análise documental como meio de coleta de dados, registrando suas descobertas no diário de pesquisa (Stake, 2011).

Como complemento, foi realizada a análise de documentos (Yin, 2015). Tais documentos foram primeiramente coletados de *sites* e outros meios digitais com informações sobre a empresa estudadas como evidencia a Tabela 10.

Tabela 11*Documentos e aspectos de análise*

Documento	Evidências
Site da Empresa	A análise dos documentos possibilitou uma compreensão superficial da história da empresa, incluindo seu organograma, missão, valores, meios de contato, notícias recentes e aspectos da cultura organizacional. Além disso, foram identificados os cursos e modalidades oferecidos pela instituição.
Outros Sites e Blogs com notícias da cidade e região onde está localizada a empresa.	Possibilitou uma compreensão superficial da história da empresa, de seu fundador, e de seu patriarca. Representatividade econômica e social da instituição para a região onde se localiza.

A análise documental complementou a compreensão sobre a empresa estudada, proporcionando informações relevantes sobre sua história, seu fundador e o papel da instituição na região em que está localizada. Cabe destacar que, para preservar a confidencialidade da empresa, foram mantidos em sigilo os endereços eletrônicos e referências dos sites visitados online durante a coleta de dados.

3.5 VALIDADE E CONFIABILIDADE

A objetividade de um estudo qualitativo é estabelecida em termos de sua validade e confiabilidade, uma vez que uma das principais características desse tipo de estudo é a interpretação subjetiva dos dados (Kirk & Miller, 1986; Paiva, Leão & Mello, 2011). Nesse sentido, o pesquisador buscou cumprir critérios de qualidade da pesquisa qualitativa. Foi realizada a triangulação de fontes (dados das entrevistas, observações e documentos) para enriquecer a compreensão do fenômeno estudado (Bauer & Gaskell, 2017; Jick, 1979), bem como a reflexividade, a fim de evitar vieses interpretativos (Creswell, 2010; Paiva et al., 2011).

A confiabilidade é um aspecto crucial em qualquer pesquisa, pois indica que o método utilizado é consistente e produz resultados similares em diferentes projetos e pesquisadores. De acordo com Creswell e Creswell (2017), a confiabilidade pode ser alcançada através da utilização de um protocolo de pesquisa rigoroso e repetível, que garante a consistência dos procedimentos de coleta de dados e a reprodução dos resultados.

O pesquisador se empenhou em descrever detalhadamente o cenário da pesquisa, os sujeitos analisados e as etapas do estudo, com o objetivo de fornecer informações que permitam que outros pesquisadores reconstruam o que foi feito em cenários de pesquisa diferentes, ou seja, garantir a transferibilidade da pesquisa qualitativa (Creswell & Creswell, 2017; Gidens, 2005; Merriam, 1998; Paiva et al., 2011). Para assegurar a confirmabilidade, foi solicitado feedback dos participantes, que receberam as transcrições das entrevistas para validação e possíveis ajustes (Bauer & Gaskell, 2017; Paiva et al., 2011)

Para garantir a integridade ética da pesquisa, a proposta de estudo foi submetida ao Comitê de Ética da Pesquisa. Com o intuito de evitar quaisquer danos aos participantes, garantir o seu consentimento informado e assegurar a confidencialidade das informações fornecidas, foi apresentado um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), que foi devidamente explicado e solicitado aos participantes para assinatura (Merriam, 1998; Paiva et al., 2011).

3.6 TRATAMENTO DOS DADOS

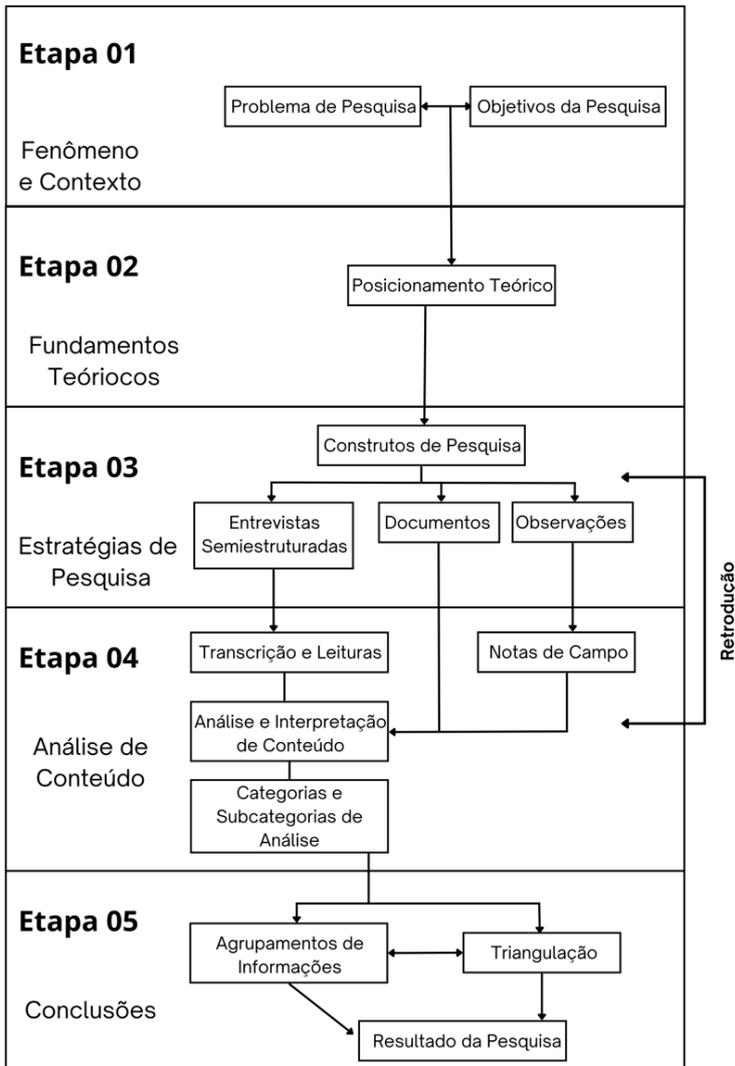
Os dados coletados por meio das entrevistas, observações e documentos foram entendidos como textos (Bauer & Gaskell, 2017). A análise dos dados também foi realizada por meio de técnicas de interpretação, que buscam identificar e compreender as relações entre os dados coletados e os conceitos teóricos subjacentes (Yin, 2015). Para isso, foram utilizadas técnicas de codificação e categorização, a fim de organizar e sintetizar os dados coletados (Yin, 2015).

Além disso, foi utilizada a técnica de retrodução, proposta por Olsen (2015), que consiste em uma análise de retrocesso, ou seja, a partir da identificação dos resultados do estudo, retorna-se às informações coletadas na fase de coleta de dados para verificação e confirmação. A retrodução tem como objetivo aumentar a validade dos dados e das conclusões da pesquisa, verificando se a análise dos dados está coerente com a realidade observada (Olsen, 2015).

Após a realização das entrevistas, foi seguido o processo de transcrição conforme as orientações de Gibbs (2009), visando a familiarização do pesquisador com o conteúdo e uma melhor compreensão das informações obtidas. As transcrições foram submetidas aos participantes para fins de revisão e aprovação. Posteriormente, as entrevistas foram analisadas e categorizadas utilizando o software Atlas.Ti 22 (2023). Foram estabelecidas 8 categorias baseadas nos constructos abordados, tais como: motivação, identificação, uso do poder, filosofia de gestão, cultura organizacional, distância do poder, controles formais e controles informais.

3.7 DESENHO DA PESQUISA

O desenho da pesquisa está sintetizado na Figura 2.

Figura 2*Desenho da pesquisa.*

Baseando-se no desenho de pesquisa demonstrado acima, evidencia-se a sequência de 5 etapas, divididas em: Fenômeno e contexto; Fundamentos teóricos; Estratégias de pesquisa; Análise de conteúdo e, por fim, as conclusões.

3.8 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A principal limitação da pesquisa é relacionada ao fato do pesquisador ser o principal instrumento de coleta e análise de dados, podendo ser influenciado por seus vieses e por sua capacidade crítica, além dos sujeitos entrevistados. Em outras palavras o estudo pode conter interferências da visão de mundo tanto do autor, quanto dos participantes (Alves-Mazzotti & Gewandsznajder, 2001).

Apona-se também como limitação do estudo, a dimensão temporal, uma vez que é realizado com dados coletados em apenas um momento, dificultando assim o estabelecimento de relações causais com outros períodos e percepções que pudessem ser obtidas em diferentes momentos temporais (Alves-Mazzotti & Gewandsznajder, 2001).

Por fim, há também as limitações relacionadas a evidências que deixaram de ser exploradas em função de sua subjetividade e possíveis falhas na coleta, análise e interpretação dos dados, além de uma possível omissão de informações ao longo das entrevistas por parte dos entrevistados (Alves-Mazzotti & Gewandsznajder, 2001).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Considerando a importância dos resultados desta pesquisa, é apresentado neste capítulo a análise dos dados coletados por meio de entrevistas, observações e documentos na empresa pesquisada. Além de uma descrição detalhada da empresa e sua evolução, estão apresentadas as análises realizadas com base no Clima Organizacional e no Sistema de Controle Gerencial, a fim de atingir os objetivos propostos neste estudo.

4.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

Para manter a confidencialidade da organização investigada, alguns dados foram omitidos nesta pesquisa. A empresa em questão é uma instituição de ensino superior privada brasileira, fundada há mais de 60 anos e pioneira do ensino superior privado no interior de um estado brasileiro. Seus principais pilares estão pautados em sua visão, missão e valores, que incluem o acolhimento, a qualidade, a ética, a sustentabilidade e a inovação. A instituição oferta cursos de graduação, pós-graduação, cursos técnicos e cursos de extensão.

Figura 3

Organograma.



Nota: Elaborado com base nos dados da empresa (2022)

A estrutura organizacional da empresa investigada pode ser visualizada na Figura 3. Conforme a disposição hierárquica, a Reitoria é dividida entre três irmãs, a Pró-reitora Acadêmica, a Pró-reitora Administrativa e a Pró-reitora Financeira, sendo que a Pró-reitora Acadêmica também ocupa o cargo de Diretora Geral. Cada pró-reitoria possui seus respectivos setores subordinados. A figura é baseada no organograma fornecido pela empresa e adaptada para preservar a confidencialidade da organização.

4.1.1 Trajetória da empresa

A história do surgimento da instituição de ensino superior investigada está relacionada ao perfil empreendedor de seu idealizador e seu genro que saíram de Minas Gerais para empreender no interior de outro estado brasileiro. A ideia de negócio nasceu de uma demanda não atendida na região, uma vez que não existiam instituições de ensino superior na região, sendo necessário se deslocar para a capital do estado para estudar.

O idealizador, empreendedor e educador experiente, enxergou a oportunidade e instalou na cidade a Faculdade de Direito, inaugurada há aproximadamente 60 anos. Posteriormente, a faculdade foi ampliada, passando a oferecer os cursos de Economia, Administração, Ciências Contábeis e Serviço Social. Durante um tempo, a faculdade se consolidou no mercado ofertando esses cursos.

Uma vez que o idealizador possuía outras instituições de ensino, ele deixou a organização em questão aos cuidados de seu genro e de sua filha, que herdaram juntamente o patrimônio. O patriarca manteve-se ativo no conselho de administração da instituição, acompanhando a evolução e o crescimento da instituição.

Por volta de 1990, a faculdade começou a ofertar cursos de pós-graduação *lato sensu*, incorporando a necessidade de atualização e aprimoramento. Após mais 30 anos, a instituição passou a oferecer novos cursos, como Sistemas de Informação, Gestão Financeira, Marketing, Arquitetura e Urbanismo, e alguns cursos de Engenharia. Já por volta de 2020, foram abertos os cursos na área de saúde e cursos de educação a distância, totalizando nos dias de hoje um total de 33 cursos de graduação. A instituição de ensino tornou-se referência em educação superior na região, contribuindo significativamente para o desenvolvimento econômico e social do município e de toda a região.

4.1.2 A família proprietária

A empresa sob investigação é de propriedade de uma única família, composta pelo idealizador, seu genro (referido no estudo como patriarca) e a esposa do patriarca, filha do idealizador. O patriarca, já falecido, era pai de seis filhos, dos quais apenas três filhas fazem parte da gestão da organização. Dois filhos faleceram, um sem deixar herdeiros e outro deixando três filhos associados que participam apenas como representantes na assembleia geral. A influência do patriarca é ainda muito presente na organização, tendo atuado como diretor e reitor até adoecer e passar o cargo para suas herdeiras, permanecendo como conselheiro até seu falecimento.

A diretora geral da organização começou a trabalhar aos 15 anos de idade, desempenhando funções iniciais como office girl e bibliotecária, antes de assumir o cargo atual. Com 52 anos de idade, ela possui 35 anos de experiência na empresa e é bacharel em direito. Ela ocupa o cargo de diretora geral há seis anos e também atua como Pró-Reitora Acadêmica.

A Reitora Financeira da organização iniciou suas atividades aos 14 anos de idade, passando por diversas funções até se tornar Pró-Reitora Financeira, cargo que ocupa há mais de 20 anos. Com 60 anos de idade, ela é formada em Administração de Empresas e possui pós-graduação em Controladoria.

A Reitora Administrativa da organização começou a trabalhar aos 13 anos de idade, assim como suas irmãs, realizando diversas tarefas. Aos 18 anos, ela deixou a empresa da família para trabalhar fora graduando-se em Fonoaudiologia e passando por diversas multinacionais e universidades públicas. Ela voltou para a empresa da família em 1997 com uma bagagem significativa de experiência e assumiu um cargo de gestão. Hoje, aos 57 anos, ela atua como Pró-Reitora Administrativa, cargo que ocupa formalmente há mais de oito anos. A presença forte da essência da família é evidente na organização, conforme definido por Chua et al. (1999) como a visão desenvolvida por uma coalizão dominante controlada por uma ou poucas famílias, que é passada de geração em geração. Isso pode ser observado nas declarações de E1 que comentou: “E hoje a gente tá num processo até de sucessão, onde a quarta geração tá passando já a assumir alguns cargos de liderança, pensando futuramente na substituição mesmo”. Como também de E2 ao destacar que:

Eu entendo que eu sou mais uma engrenagem, não me vejo importante, é uma engrenagem, agora eu me aposento o ano que vem, estou deixando uma pessoa que tem o mesmo perfil que eu para a minha área, que é da família também e eu entendo que é uma engrenagem.

Com base nas falas de E1 e E2, é possível observar a presença do Clima *Stewardship* na organização, uma vez que a sucessão está sendo planejada de forma cuidadosa e gradual, com a quarta geração da família assumindo gradualmente cargos de liderança. Isso demonstra um cuidado com a continuidade da empresa a longo prazo, não apenas visando o lucro imediato. Por outro lado, a fala de E2 sugere uma percepção de si mesmo como uma engrenagem na organização, o que pode indicar uma visão mais voltada para o clima agente, em que os indivíduos se veem como partes intercambiáveis do sistema e a organização é vista como um mecanismo a ser gerenciado.

Além disso, a presença dos constructos da riqueza socioemocional na organização é evidente nas falas de ambos os entrevistados, indicando a importância da identidade e da continuidade familiar na gestão da empresa. (Gomez-Mejia et al., 2007). Constructo esse que é reforçado na fala de E13 ao ser perguntado sobre o processo sucessório:

Olha, foi sempre muito natural, porque o meu pai sempre quis as filhas dele perto dele. Então desde menina ele oferecia para que a gente viesse para cá. [...] Então meu pai nos atraía para cá. Não com facilidade, porque ele fazia a gente trabalhar, sempre tivemos horário e tudo, mas ele fazia a gente aprender, gostar do ambiente, estar presente junto (E13).

Além disso também notamos a presença da chamada “familiness”, definida como o conjunto de recursos únicos e resultante da interação entre a família e a organização (Habbershon et al., 2003). Evidenciado na fala de E8:

Ah, nós temos que melhorar, tem que ter mais integração, principalmente as áreas, porque nós três irmãs temos as nossas, a gente é muito unida, a gente, mas a gente tem diferenças de pensamento [...] e eu acho que os nossos funcionários sentem isso, eu acho que pra eles é muito difícil essas três reitoras, que se amam, mas que são diferentes, e é natural (E8).

Podemos notar que tais constructos não são excludentes e podem ser encontrados em diferentes graus na empresa estudada por tratarem todos de um fenômeno em comum, empresas familiares. Em alguns momentos se sobrepondo, em outros, distintos uns dos outros, assim como evidenciado por Dawson e Mussolino (2014).

4.2 O CLIMA ORGANIZACIONAL NA EMPRESA INVESTIGADA

Um dos focos dessa pesquisa foi analisar o tipo de Clima Organizacional presente na empresa, sendo este Clima *Stewardship* ou Agente. As características analisadas se pautaram nos construtos da pesquisa que foram construídos com base na literatura, bem como nos dados coletados.

4.2.1 Motivação

A motivação dos funcionários na organização traz diversos traços do Clima *Stewardship*, já que segundo Hernandez (2012) *Clima Stewardship* é quando os funcionários, em busca de atingir necessidades de ordem maior, trabalham mais em prol da organização uma vez que seus interesses e necessidades estarão alinhados. Os indivíduos então trabalharão duro para atingir seus objetivos pois acreditam que seu trabalho é importante, possui significado e causará impacto dentro da organização (Neubaum et al., 2016). Embora a cultura de trabalho árduo presente na organização possa ser um traço do Clima *Stewardship*, a fala de E4 indica que há uma desmotivação entre os funcionários devido a algumas lideranças que desmotivam e falam de forma dura com os funcionários, o que pode prejudicar o alinhamento de interesses e necessidades dos funcionários com a organização. Além disso, a demanda de trabalho excessiva pode gerar um sentimento de sobrecarga e impossibilidade de entregar resultados, o que também pode afetar a motivação dos funcionários (Robbins & Judge, 2017):

Olha, parte da satisfação de alguns funcionários eu vejo que não é tão boa, por quê? Eu acho que assim, eu acho que as pessoas gostam de trabalhar aqui pelas pessoas que tem dentro da empresa. Mas eu vejo que existem assim, por exemplo, algumas lideranças que desmotivam algumas pessoas, por exemplo, vamos pegar o exemplo da pró-reitora, de alguma pró-reitora que às vezes não está tão contente com o trabalho. E ela tipo assim instiga, fala de uma forma mais dura com o funcionário e o funcionário acaba não gostando. Então, eu acho que isso existe uma certa desmotivação nas pessoas e também pela demanda, porque aqui acontece muito assim, de ter coisas em cima de coisas e você não dá conta de entregar nada. Eu não consigo entregar nenhum um nem o outro e muitas vezes a gestão não entende (E4).

Percebemos que os funcionários estão sofrendo com falta de motivação devido a alguns fatores, como remuneração, carga de trabalho e acúmulo de funções como demonstra o discurso de E3:

Olha, eu acho que na verdade de satisfação a gente sofre muito aqui, acho que as pessoas não estão satisfeitas, vou pegar todos os âmbitos, seja financeiro, então, remuneração, seja serviço, seja, enfim, demandas que surgem e até incerteza sobre a sua, de fato, a sua função aqui dentro. Porque a gente tem uma descrição de cargo, as pessoas têm uma descrição de cargo, mas às vezes acaba fugindo um pouco na curva, sabe? As destinações dos trabalhos. E aí eu sinto que essa insatisfação é por conta disso, eu sinto que desses âmbitos assim, sabe? Eles têm, eu não sinto que nós somos colaboradores, eu sou feliz aqui, não é isso, mas de satisfação poderia ser melhor, não sinto totalmente satisfeito, porque são duas coisas diferentes, né? Feliz e satisfeito. Então, não me sinto totalmente satisfeita e acho que os colaboradores também não, pelo que eu convivo e pelo que eu sei (E3).

Além disso, E3 destaca que a insatisfação dos colaboradores não se limita apenas a questões financeiras, mas também a outras áreas que afetam sua experiência de trabalho, como incerteza e falta de clareza nas suas tarefas. Apesar da presença de fatores que geram insatisfação, como mencionado por E3, os entrevistados demonstram que há ainda uma motivação intrínseca, característica do comportamento *Stewardship*, que os mantém engajados com a instituição.

Eu acho que todo mundo, pelo menos as pessoas que eu tenho mais conhecimento e mais proximidade, elas trabalham aqui por amor. Como todo local de trabalho, ele tem seus percalços, ninguém pode dizer que. Lugar perfeito acho que não existe, senão não seria trabalho, mas a gente vê que as pessoas trabalham aqui, como eu te falei um pouco anteriormente, que trabalham aqui como se fossem empresa delas (E6).

Essa motivação é evidenciada mais uma vez por E6, que destaca que trabalhar na instituição é algo novo todos os dias, e que a empresa a motiva a buscar coisas novas, a buscar cursos e conhecimentos, mantendo-a aberta a inovações. Dessa forma, podemos perceber que a motivação intrínseca dos colaboradores está sendo alimentada pela instituição. Além disso,

outras evidências sobre a motivação dentro da organização podem ser evidenciadas na Tabela 12.

Eu falo que trabalhar aqui pra mim, apesar do tempo, é algo novo todos os dias, porque a instituição me motiva a não ficar ali parada, me motiva até pela questão dessas alterações, a buscar coisas novas, a buscar cursos, a buscar conhecimentos, me instiga todos os dias a não me tornar uma profissional... porque a gente sabe que pode acontecer de uma pessoa estar muito tempo no mesmo cargo, na mesma empresa, e ela ficar completamente estagnada, não ser aberta a inovações, então assim, a empresa ao contrário, ela me motiva, mesmo estando aqui há tanto tempo, a me movimentar dentro da instituição e buscar o melhor pra ela (E6).

Tabela 12

Outras evidências sobre a motivação na empresa.

E1	“E eu vejo que a grande maioria dos colaboradores estão <u>sobrecarregados</u> . Então é muita função. É claro que isso veio desde o cenário de pandemia, houve uma redução de quadro, voltou com tudo [...] Isso vem em empresas diferentes, segmentos diferentes e tamanhos. O pessoal está muito sobrecarregado no geral. Mas eu percebo isso. Apesar de gostarem de trabalhar em seu ambiente legal, <u>há uma sobrecarga</u> . Então eles estão muito cansados também.”
E8	“Eu acho que tá em crise ultimamente, eu acho que a gente tem problema de salário hoje, a gente já esteve melhor, entendeu, porque nós hoje não tamo mais, nós já tivemos assim, de pagar bem, agora tem uma coisa, se a empresa, ela é correta, o cara sabe que faça chuva, faça sol, meu pagamento vai tá lá no quinto dia útil, hoje inclusive, contando sábado, se eu vou montar um negócio, fazer um crédito, eu e meu marido, eu trabalhar aqui, meu marido não, às vezes vão querer eu como comprador, porque a empresa me referenda, eu já vi vários comentários, só pra comprar material de construção, ou fui no sei o quê, tá vendo, é muito respeitado o fato de trabalhar aqui, então eu acho que tudo isso é ganho pra eles, né.”
E9	“Tipo assim, tá tendo <u>muito serviço</u> e a gente tá em menos pessoas, então a satisfação seria mais em relação a isso, em questão de salário, tipo, teve os acordos, então tá ok, né, já acabaram de pagar a diferença, e em relação ao reconhecimento, pelo menos em relação ao meu pessoal abaixo e ao meu supervisor, eu acho que também tá tudo ok.”
E10	“Eu acredito que está todo mundo muito satisfeito, sobretudo por ter mantido o emprego na pandemia. A gente tem aumentos regulares, possibilidades, cursos. Eu acho que pontualmente existe uma ou outra pessoa que destoa desse grupo e acaba contaminando outras pessoas. Claro que a gente teria alguns pontos para melhorar, mas acho que na média está todo mundo muito satisfeito.”
E12	“Eu sinto que já foi melhor. Hoje eu vejo que não é assim, eu vejo que muitas pessoas se sentem cansadas, também sobrecarregadas, então a gente vê isso, durante o meu tempo na empresa eu vejo que agora o pessoal está mais, não tem aquele entusiasmo todo.”

Nota: Grifo nosso.

Por meio das evidências apresentadas é possível reforçar a percepção de que a sobrecarga de trabalho é um fator que pode afetar a motivação intrínseca dos colaboradores na empresa. Embora existam oportunidades de atualização e desenvolvimento dentro da organização, como mencionado por E3 e E6, as evidências apresentadas na Tabela 12 indicam

que a sobrecarga de trabalho tem sido um desafio para a maioria dos colaboradores. Isso pode resultar em cansaço e falta de entusiasmo, como mencionado por E12, o que pode afetar a motivação intrínseca dos indivíduos (Davis et al., 1997).

No entanto, a fala de E10 também indica que a motivação extrínseca, como a segurança no emprego e aumentos regulares, pode ser um fator importante na manutenção da motivação dos colaboradores, mesmo em meio a uma sobrecarga de trabalho.

4.2.2 Identificação

Com base nas falas de E4 e E6, é possível notar que a identificação dos funcionários com a organização se inclina para o Clima *Stewardship*. Eles expressam um forte senso de pertencimento à empresa e a veem como uma extensão de si mesmos. Além disso tais falas mostram que os ideais do patriarca estão profundamente enraizados na empresa e podemos vê-los presentes ainda hoje:

Sim, eu sinto como sucesso meu porquê eu acho que cada um tem uma parte dentro da história. [...] Então assim, eu vejo que eu fiz parte do sucesso, eu como qualquer um que já trabalhou aqui, que trabalha aqui, então eu acho que cada um tem um pouquinho de participação. Porque como diz a mesma frase do fundador, “ninguém faz nada sozinho” (E4).

Eu costumo dizer que eu trabalho nessa empresa como se fosse a empresa do meu vô, como se fosse... Eu digo isso pras três reitoras, pras três filhas, que a gente trabalha, e eu vejo muito não só eu, eu acho que muita gente que trabalha como se fosse a empresa do vô, eu falo do vô porque eu tinha muito apego, tenho muito apego com o fundador e tudo, mas pra mim, quando algo não está bem aqui, é imprescindível que eu não leve isso no meu coração, porque não é simplesmente um local que eu estou, é um local que eu sou (E6). (Grifo Nosso)

Como E4 menciona, cada indivíduo tem uma participação no sucesso da empresa, e isso é evidente na fala de E6, que diz trabalhar na empresa como se fosse a empresa do seu avô e que não leva os problemas da empresa apenas como algo externo, mas sim como algo que afeta sua própria identidade. Essas atitudes e comportamentos estão alinhados com o Clima

Stewardship, que apoia membros que se identificam com a organização e desejam que ela tenha sucesso (Le Breton-Miller, Miller & Steier, 2004; Hernandez, 2012; Neubaum et al., 2016). A Tabela 13 traz outras evidências sobre a identificação.

Tabela 13

Outras Evidências sobre a identificação com a empresa.

E3	“ [...] a gente trabalha numa parte muito importante [...] isso me deixa feliz quando eu vejo que a gente tá seguindo um caminho legal e que fluiu bem dentro da decisão que a gente tomou em conjunto, que a gente influenciou a ser tomada. Então isso, o sucesso da empresa sim, de fato é uma realização para mim.”
E8	“Bom, eu tenho uma paixão muito grande, um orgulho muito grande por esse legado, pelo trabalho do meu pai e do meu avô, porque eles construíram, desses princípios, dessas paredes, entendeu, desses tijolos, das memórias que eu tenho aqui, eu tenho muito orgulho de tudo isso, gosto do desafio, gosto, me sinto assim, responsável, comprometida, mas ao mesmo tempo tem hora que eu quero tanto sair correndo e falar, o que eu estou fazendo aqui, porque eu não estou em casa, porque eu não estou vivendo a vida curtindo, pra que essa...Mas é uma responsabilidade, é uma continuidade, continuidade dessa história, entendeu?”
E10	“Qualquer passo ou qualquer conquista que a Empresa faz reverbera na gente. Então, nós somos conhecidos na sociedade como, a Ciclana da Empresa, o Fulano da Empresa. E claro que os sucessos, as conquistas, isso faz bem. [...] Eu me sinto bem importante e bem valorizado. Eu consigo ter acesso a todas as pessoas, desde a pessoa que cuidou dessa mesa até a Diretora. E mais do que isso, eu consigo ser ouvido e mostrar que eu sou especialista em algo [...] Claro que muitas vezes a gente discorda, não concorda com algum ponto específico, mas não deixam de me ouvir.”

Com base nas falas de E3 e E8 presentes na Tabela 12, pode-se perceber que a identificação dos indivíduos com a organização está relacionada a um senso de propósito e orgulho em fazer parte de uma empresa que tem um impacto positivo na sociedade. E3 afirma que a realização da empresa é uma realização pessoal para ela, e que é importante ver a empresa seguir um caminho positivo. Já E8 expressa seu orgulho em ser parte de uma história e legado de sua família, o que gera uma responsabilidade e compromisso com a continuidade desse legado. Essas evidências reforçam a presença do Clima *Stewardship*, em que os funcionários se identificam com a missão e valores da organização e trabalham em prol do bem comum, além de se sentirem reconhecidos e valorizados pelo trabalho realizado (Davis et al. 1997; Neubaum et al., 2016).

4.2.3 Uso do poder

Na fala de E3, é possível notar que o uso do poder na empresa é baseado na relação de respeito entre gestores e funcionários, onde não há uma imposição autoritária do gestor sobre os colaboradores. E3 destaca que existe uma autonomia para demonstrar o serviço de cada um, e que há espaço para conversas e ajustes, caso o gestor entenda que é necessário melhorar a forma como as tarefas estão sendo realizadas. Essa abordagem está alinhada com a dimensão

do uso do poder pessoal, que é baseado em relações interpessoais construídas ao longo do tempo e na confiança mútua entre gestor e colaborador (Kurland & Pelled, 2000; Neubaum et al., 2016).

Eu não vejo que aqui tenha esse problema de eu sou um gerente, você é um funcionário e você tem que obedecer e você tem que fazer. Ou eu estou pedindo isso e minha demanda é muito urgente, então me priorize. Tem uma relação muito de respeito. Eu acho que a gente trabalha com respeito aqui dentro. Eu acho que aqui dentro nós temos uma autonomia, funcionários tá, nós temos uma autonomia muito grande de demonstrar o nosso serviço do nosso jeito. Então, olha, eu trabalho desse jeito aqui. Se não está satisfatório para o gestor, eles vêm e conversam com o colaborador. Olha, você poderia fazer desse jeito, ajustando. Eu não sinto aqui, eu não sinto falando em geral, essa questão de submissão, de chefe, de autoridade, eu não sinto. Eu sinto uma relação muito grande de, olha, eu estou aqui, eu penso que dá para fazer desse jeito, eu entendo o seu serviço, você entende o que você faz assim. Mas acho que a gente pode melhorar talvez dessa outra forma. Então, eu enxergo muito diferente, acho que a gente tem muita proximidade, autonomia para dizer como a gente faz e fazer como a gente faz [...] (E3).

Na relação entre os gestores e pró-reitoras, os gestores percebem que suas superiores utilizam um poder mais formal, como evidenciado nas falas de E10 e E4:

Porque tem a pró-reitora administrativa, a pró-reitora da financeira e a pró-reitora acadêmica. E aí eu acho que existe uma separação desses núcleos. Em relação aos meus colaboradores, eu nunca gosto de, acabei de falar para você, eu não gosto de elogio. Então eu sempre passo para eles. Olha, gostei muito disso, foi o Fulano quem fez. Olha, eu gosto muito disso, foi a Fulana quem fez. E trago eles para o primeiro escalão do elogio. Quando é bronca, eu prefiro receber e depois passar para eles para até entender o contexto daquela bronca, daquela crítica, para ver como melhorar e passar para eles. Mas eu acho que isso não acontece com todo mundo, porque eu vejo muitos colaboradores que informalmente falam que não recebem feedback, que não sabem disso ou daquilo. E da gente que é dessa equipe de gestão para cima acontece menos. A cobrança é muito maior. A gente acabou de fazer um curso de liderança e aí a pessoa que facilitou esse curso, ah, vocês que estão nesse escalão estão sendo pressionados de baixo para cima, tem os seus colaboradores e de cima para baixo. E realmente, a gente

é muito pressionado deles e delas. Então isso acaba gerando uma exaustão, uma cansaço mesmo, sabe? E não é agradável (E10).

O meu sentimento de mim é que eu trabalho para as três. Por quê? Porque às vezes vem uma demanda diferente de uma, uma demanda de outra, uma demanda de outra, tipo, assim, pra ontem, aí a gente chega e fala, qual eu vou priorizar, a da reitora, da minha chefe ou da outra pró-reitora? Então, eu vejo que no meu papel eu trabalho para as três [...] agora, pensando nos subordinados, que é que está mais lá na operação mesmo, aí eu já vejo que trabalham mais comigo (E4). (Grifo Nosso)

Considerando as informações apresentadas, percebe-se que a relação dos gestores com as pró-reitoras é caracterizada por um poder mais formal, o que sugere uma mudança na dinâmica organizacional. De fato, essa mudança pode estar relacionada com o fato de que os gestores antes tinham contato direto com o patriarca da organização, que parecia incentivar uma cultura de *Stewardship*, em que as pessoas se preocupam em gerenciar os recursos de forma responsável e colaborativa, visando o bem comum da organização (Neubaum et al., 2016).

No entanto, com a entrada das herdeiras na gestão, percebe-se uma tentativa de formalização das lideranças, o que sugere uma mudança no clima organizacional e uma tendência em direção a uma cultura mais Agente, em que o poder e o controle são mais centralizados (Le Breton-Miller et al., 2004; Neubaum et al., 2016; Sharma, Chrisman & Chua, 2003). Essa mudança pode ser vista como uma resposta às novas demandas da organização. Outras evidências sobre o Uso do Poder são destacadas na Tabela 14.

Tabela 14*Outras evidências sobre o Uso do Poder na empresa.*

E1	“São pessoas que têm muita responsabilidade e que, além da responsabilidade voltada para a IES, eles têm uma responsabilidade com a equipe. Então, eu acredito que são pessoas extremamente competentes. Há casos em que a pessoa é mais voltada para a competência técnica, da execução do próprio trabalho, e talvez tenha um gap ali na gestão de pessoas.”
E6	“Não acho que seja uma gestão de impor as coisas, eu tenho bastante liberdade, até por estar a anos aqui, eu sempre faço uma brincadeira com elas, eu falo que às vezes nem casamento dura tantos anos. E por estar a tantos anos aqui a gente tem uma liberdade, um respeito que é específico. Então eu me sinto na liberdade de falar o que eu penso, é lógico que com muito respeito, mas também sou ouvida, pode ser que aquilo não seja colocado em prática, mas eu me sinto ouvida.”
E8	“Olha, eu posso falar não só dos supervisores, mas do corpo todo, dos funcionários, eles, muita gente antiga, muita gente com muitos anos de casa, que gosta muito de estar aqui, que tem um vínculo com a empresa, mas eu também tenho que fazer uma ponderação, porque nos últimos três anos, pós-pandemia, então vamos falar, 2020, 2021, 2022, isso está sendo perdido, também acho que culmina um pouco com a perda, a saída do Patriarca, então hoje muitos antigos já estão indo embora, a primeira é porque está ficando antigo, mesmo tem que ir, vai ter que ir, eu também vou ter.”
E9	“No meu caso, agora, assim, eu consegui conquistar o respeito porque a gente acaba meio que valorizando os colaboradores, mas tem alguns que só fazem porque, tipo, a pessoa manda em mim e aí eu faço.”

Com base nas evidências coletadas, é possível perceber que há um Clima *Stewardship* na relação dos gestores médios com os indivíduos da organização, o que pode ser resultado de seu contato anterior com o patriarca (Le Breton-Miller et al. 2004; Sharma et al., 2003). No entanto, com a tentativa de formalização e a dificuldade em centralizar o poder, há uma contradição entre as três irmãs, o que dificulta a compreensão dos subordinados e pode levar a um Clima Agente nas relações entre as pró-reitoras e seus colaboradores (Davis et al., 1997; Le Breton-Miller et al. 2004; Neubaum et al., 2016; Sharma et al., 2003). Além disso, é interessante notar que, embora a empresa tenha pessoas competentes, como mencionado por E1, há casos em que os gestores podem ter uma lacuna na gestão de pessoas.

Em resumo, as evidências sugerem que a relação dos gestores com seus subordinados é baseada em um clima de *Stewardship*, enquanto a relação das pró-reitoras com seus subordinados possui características de Clima Agente, e que a empresa passa por um momento de mudança e desafios em relação à gestão de pessoas.

4.2.4 Filosofia de gestão

Com base nas evidências apresentadas, pode-se inferir que a filosofia de gestão da empresa está passando por uma transição do Clima *Stewardship* para o Clima Agente. Embora a literatura sugira que um clima de *Stewardship* favoreça uma filosofia de gestão coletivista e com maior envolvimento entre os indivíduos (Neubaum et al., 2016), as falas dos entrevistados

E1 e E12 indicam que há uma divisão no clima organizacional em relação aos gestores e indivíduos operacionais.

Eu acredito que há uma divisão no clima aqui que é o seguinte. As reitoras, os gestores e o administrativo. Só analista para baixo, na verdade a maioria é assistente para baixo. Quando a gente fala dos gestores, eu entendo que eles são considerados na tomada de decisão. Porém, quando a gente fala da parte mais operacional, nem tanto. Não são tão acionados, não são questionados sobre opinião. É realmente os gestores para cima (E1).

Lá no departamento eu tento passar uma percepção, que nós trabalhamos juntos, que eles não trabalham para mim, mesmo eu delegando. Eu sempre estou acompanhando, eu sempre to vendo, as vezes é complicado a questão, quando chega demandas de níveis superiores que atropelam tudo. Mas eu sempre tento mostrar que estamos juntos (E12).

E1 destaca que os gestores são considerados na tomada de decisão, mas os indivíduos operacionais não são tão acionados e não têm suas opiniões questionadas. Por sua vez, E12 busca passar a percepção de que trabalham juntos, mas reconhece que a empresa enfrenta demandas de níveis superiores que podem comprometer essa ideia. Portanto, a filosofia de gestão da empresa parece estar se aproximando de uma abordagem mais orientada para o Clima Agente, em que o poder e a tomada de decisão são concentrados nas mãos das lideranças superiores (Davis et al., 1997; Neubaum et al., 2016).

Porém, apesar da tendência ao Clima Agente, existe um esforço das herdeiras para que a filosofia de gestão volte a tender para o envolvimento, como podemos observar na fala de E10:

A gente está em um período muito interessante de reconstrução de uma conexão entre os funcionários. A gente está tendo vários encontros, festas, treinamentos. Então, algo que existia e acontecia organicamente no passado, parece que tem sido retomado agora. Isso tem trazido impactos bem interessantes, sabe? Todo mundo parece que pertence à mesma coisa. Porque antes, por um período, ficou muito setorizado. E até acho que existia uma certa competição entre os setores, mas agora não mais (E10).

A fala de E10 sugere que as herdeiras estão cientes da importância do envolvimento dos funcionários na filosofia de gestão e estão trabalhando para reconstruir essa conexão entre eles. Já outras evidências sobre a filosofia de gestão podem ser vistas na Tabela 15.

Tabela 15

Outras Evidências sobre a filosofia de gestão na empresa.

E2	“Vamos falar que a idade média dos nossos funcionários é de 5 anos. Eu acho que eles ainda não incorporaram a missão da gente assim. Hoje, eu não sei se é a geração, eles tem opções de mercado e eles vão embora.”
E6	“Eu acredito que a gente teve alguns momentos um pouco mais, não posso dizer, mais burocráticos, mas não acredito que seja específico da Empresa. Eu acho que até por uma situação aí depois da pandemia e tudo mais, nós tivemos alguns momentos em que foi um pouco mais complicado lidar aqui dentro. Mas eu acredito que até com o tempo algumas pessoas foram saindo, acho que a empresa foi se firmando também depois desse movimento da pandemia. Hoje é bem mais tranquilo, eu sinto que as pessoas estão novamente dando as mãos para que possam seguir juntos. Eu sinto que há um ano atrás, bem naquela período pós-pandemia, a gente teve uma situação que eu vi que não foi só aqui. Em várias empresas, muitas pessoas não estavam bem e não dá para a gente achar que o profissional não está junto com o pessoal. Mas eu sinto que hoje as coisas estão voltando a se locomover juntas.”
E9	“Ah, eu fiz uma avaliação de desempenho com eles e aí conversando, eles mudaram muito o pensamento, antigamente eles trabalhavam porque era mandado, assim, tipo assim, eu faço porque eu sou...Que você me pede, mas não tinha aquele sentimento de pertencimento. Eu tenho tentado mudar a política de tipo assim, olha, vocês fazem parte de um todo, se a empresa vai bem, vocês também vão bem, tipo, se a gente recebe um elogio, também foi por conta do trabalho de vocês”.
E11	“Eu acho que existe sim o envolvimento, a todo momento acho que a maioria dos funcionários fala a mesma coisa, de que acreditam na mesma missão estão sempre implantando isso nas ações”
E13	“A minha porta é aberta, você fala disso, funcionário com a gente, eu com os funcionários. É um ambiente aberto, eu e as minhas irmãs também. Então eu vejo de alguns uma tranquilidade, uma facilidade de se relacionar com a gente, mas eu vejo de outros uma dificuldade grande. Então, principalmente quando eles entram, eles têm medo da gente. Depois eles percebem que não, que existe uma facilidade, uma acessibilidade, nós somos muito acessíveis a eles. Então, vai muito de cada um, mas eu acho que a gente da essa abertura.”

As evidências apresentadas indicam que existe um esforço por parte da empresa e dos gestores para retomar o clima de envolvimento e pertencimento entre os funcionários. Isso pode ser observado em diversas falas, como a de E6, que destaca que as pessoas estão novamente dando as mãos para seguir juntas, ou a de E9, que menciona a importância de fazer os funcionários entenderem que fazem parte de um todo e que o sucesso da empresa depende do trabalho de todos. Além disso, há relatos de que a empresa tem promovido treinamentos, encontros e festas para reconstruir a conexão entre os funcionários, o que indica um esforço para fortalecer os laços e o senso de equipe (Giovannoni, Maraghini & Riccaboni, 2011; Leotta, Rizza & Ruggeri, 2017). Portanto, as evidências apontam para uma tentativa de retomada da filosofia de gestão baseada no envolvimento, mesmo que haja uma tendência ao Clima Agente (Neubaum et al., 2016).

4.2.5 Cultura organizacional

De acordo com Neubaum et al. (2016), uma cultura organizacional baseada em Clima *Stewardship* prioriza o coletivismo em vez de ser mais burocrática. Na empresa em questão, é possível perceber que a cultura organizacional tende ao coletivismo e demonstra um clima de *Stewardship*, o que é evidenciado pelas falas dos funcionários E4 e E1:

[...] um problema que eu tenho que resolver, aconteceu à tarde, eu tenho que resolver até amanhã, de amanhã 10 horas. A gente une os esforços, então todo mundo para o que está fazendo, por quê? Porque a gente precisa ajudar o outro a entregar o negócio que é para amanhã até 10 horas. Então, assim, a gente tem muito esse perfil de ajudar quando a bomba está estourando. Então, eu acho que isso é o trabalho em equipe, a gente está junto e no momento difícil a gente não larga a mão. A gente dá os braços e realmente ajudar o outro para, por quê? Porque o que ele vai entregar faz parte do resultado da empresa. Então, a gente trabalha para a mesma empresa, então a gente tem que se ajudar (E4).

Isso é um dos pontos que eu admiro mais, [...] por eu vir de um lugar onde a gente faz tudo, tudo sozinho, começo, meio e fim, quando a gente chega aqui e tem uma pessoa pra te ajudar nos eventos, uma pessoa pra te ajudar na manutenção, uma pessoa pra te ajudar no contas, e todo mundo colabora, eu acho que esse é um dos pontos positivos, que também é um dos valores. Então eu vejo o trabalho em equipe aqui como muito positivo (E1).

Essas falas mostram que a empresa valoriza e incentiva o trabalho em equipe, em que os funcionários se ajudam mutuamente para alcançar as metas da empresa. O ambiente de coletivismo e colaboração favorece a cultura de *Stewardship*, em que os funcionários se sentem responsáveis pelo sucesso da empresa como um todo, e não apenas de suas áreas individuais de trabalho (Hernandez, 2012; Neubaum et al., 2016).

Com base nas evidências coletadas nas entrevistas e nas observações do pesquisador durante sua estadia na organização, é possível entender que a cultura organizacional dessa empresa apresenta características de Clima *Stewardship*, especialmente no que diz respeito ao coletivismo (Neubaum et al., 2016; Zahra et al., 2008). Outras evidências sobre a cultura organizacional na organização são destacadas na Tabela 16.

Tabela 16*Outras Evidências sobre a cultura organizacional na empresa.*

E2	“O trabalho em equipe é muito complicado É para ser bem crua, né? É bem complicado porque falta muito essa integração Para mim falta a integração das áreas Eu tomo minha equipe como minha e se mexer com ela me dói Tomo da outra também da mesma forma, as outras herdeiras, cada uma se dói quando mexe com a equipe, então ficam guetos”
E3	“Eu acho que o meu departamento trabalha muito bem em equipe, a gente trabalha realmente em conjunto”
E5	“E somos assim, um departamento, [...] que não tem o que reclamar de nenhuma das pessoas ali, todos são muito bons e se relacionam muito bem. Quanto a nosso relacionamento com os demais, com os colegas, nós também nos damos bem, em geral, com os outros departamentos.”
E6	“O pessoal é bastante unido, percebo que tanto as reitoras buscam o melhor pra instituição, apesar de às vezes terem alguns contratenpos e tudo mais, mas aqui eu sinto que estamos como um todo, nós temos pessoas e pessoas dentro de uma organização, mas por exemplo eu com a minha equipe procuro dizer que não tem isso, não sou eu, isso não é comigo, mas acho que isso é muito da, mais uma vez vou te dizer, acho que vai se tornar repetitivo, mas é muito do que eu sinto. Nós aprendemos muito com o patriarca aqui, então o patriarca que era, é dono de tudo isso aqui, ele complementava desde a faxineira e fazia favor desde o aluno até o, enfim, sabia, então ele perspassava por todas as pessoas sem ser notado como o dono, então a gente percebe que ele passou muito bem isso, se o dono, que é o dono, não que o faça melhor ou pior do que alguém, mas se o dono que é o chefe, o gestor, age de uma forma qualitativa, age de uma forma, como eu posso dizer, altamente humana, porque que eu, uma rélez mortal, vou agir de outra forma, então acredito que isso vem muito da questão de exemplo do staff, que eu falo que o patriarca aqui vem sendo repassado aí, dado por oportunidade pelas filhas.”
E8	“Nós temos que melhorar, nós precisamos melhorar. Ah, nós temos que melhorar, tem que ter mais integração, principalmente as áreas, porque nós três irmãs temos as nossas, a gente é muito unida, a gente, mas a gente tem diferenças de pensamento, de jeito, uma das irmãs por exemplo, não gosta muito de que entre, e não tem jeito, os setores se entrelaçam, [...] eu dependo dela [...] então a gente tem uma coisa afeta a uma da outra, se eu mando fazer a coisa sem ter essa visão sistêmica, complica, e eu acho que os nossos funcionários sentem isso, eu acho que pra eles é muito difícil essas três reitoras, que se amam, mas que são diferentes, e é natural.”
E11	“Em questão de equipe, eu acho que é um lugar muito bom também um lugar que você pode fazer vínculos, não só para o trabalho, mas para fora dele também e a gente também tem uma boa relação com a reitoria, com outros setores então assim, é uma empresa que você consegue levar vínculos para fora daqui porque tem seus problemas, tem seus problemas de convivência e tal mas a gente, eu acho que sobressai a questão de amizade, de ser um clima mais tranquilo para trabalhar”
E13	“Também eu acho que é uma falha da nossa cultura, as pessoas trabalham muito isoladas aqui, departamentos, quando a gente tem que fazer isso aqui, trabalhar com colaboração, a gente empaca muito. Então é uma habilidade que a gente tem desenvolvido bastante aqui entre os líderes, a gente tem feito formação de líderes, trabalhando com muita equipe, eu tava aqui ao lado, agora a gente tá trabalhando com projetos. Então uma vez por semana a gente senta, compartilha o que tá todo mundo fazendo, entrega pra gente estimular isso, porque senão eu entrego, mas eu não entrego pro grupo, eu entrego pra mim, ninguém fica sabendo, acho que isso tem que melhorar muito aqui ainda.”

Com base na Tabela 16, podemos perceber que há evidências de que a cultura organizacional da empresa tende a ser coletivista, especialmente dentro de cada setor. No entanto, quando se trata da relação entre os setores, a cultura organizacional pode ter características mais individualistas e competitivas. É importante ressaltar que essa característica pode ser um obstáculo para a integração e colaboração entre os setores, o que pode prejudicar o desempenho geral da empresa (Quinn et al., 2018a).

4.2.6 Distância do poder

De acordo com Neubaum et al. (2016), a distância do poder é uma das dimensões que caracterizam o Clima Organizacional Agente e *Stewardship*. Na empresa estudada esta é a dimensão em que o Clima está mais próximo de um Clima Agente, pois o Clima *Stewardship* tende a ter uma baixa distância do poder o que não acontece, como pode-se perceber com os relatos de E6 (Neubaum et al., 2016).

Na verdade, na minha posição de gestora, tenho quatro pessoas sob minha supervisão, algumas decisões são limitadas, outras não muito. Então, se eu preciso fazer uma contratação, eu preciso me reportar à pró-reitora. Mesmo que eu tenha essa necessidade de fazer uma contratação, eu não posso simplesmente abrir a vaga. Então eu faço uma consulta à minha pro-reitoria que me autoriza ou não aquilo. Porém, algumas outras decisões mais estratégicas, vou falar um pouquinho do trabalho. Essas coisas mais estratégicas perante a nossa área, elas não são extremamente consultáveis. Os profissionais somos nós e a gente repassa isso aos nossos subordinados, aos nossos colaboradores (E6).

O entrevistado E9 ao ser perguntado sobre ser consultado nas tomadas de decisão, respondeu que “Difícil, pedir auxílio, acho que a decisão é feita por elas só, não pedem auxílio.” Enquanto E12 para a mesma pergunta respondeu que: “Eu posso falar que estamos caminhando para isso”. E9 relata uma percepção de que as decisões são tomadas apenas pelas gestoras, sem consulta aos colaboradores. Esse comportamento pode ser característico de um clima organizacional com alta distância do poder, em que as gestoras são vistas como as únicas responsáveis pelas decisões estratégicas (Neubaum et al., 2016; Robbins & Judge, 2017; Hofstede, 2021).

Por outro lado, E12 demonstra uma percepção mais otimista, ao mencionar que a empresa está caminhando para um modelo mais colaborativo de tomada de decisão. Isso pode indicar uma tentativa de diminuição da distância do poder e adoção de um clima mais próximo ao modelo *Stewardship*, em que a colaboração e participação dos colaboradores são valorizadas (Davis et al., 1997; Neubaum et al., 2016).

Além disso existe uma dificuldade entre os funcionários em entender a hierarquia da tomada de decisão, como destacam em E1 e E4:

A tomada de decisão é muito confusa porque envolve três cabeças, são três reitoras. E há também um comportamento típico aqui que é de mudança de opinião em cima da hora. Então isso também interfere muito. Eu acho legal quando as três se reúnem, elas tomam a decisão juntas, eu acho isso ótimo. Porém, quando a gente trata de outras decisões, há uma falha de comunicação, por exemplo, entre uma e outra. Isso gera ruídos, gera-se a sensação de que há uma falha de comunicação, de que uma não está sabendo da decisão da outra. E como eu falei, voltando no começo da minha fala, há essa tendência, que é um comportamento que, mesmo estando a pouco tempo, eu vi que é recorrente, que é tomar decisões em cima da hora, mudar de opinião, criar coisas grandes para se resolver em um curto período de tempo. Então esse processo também acaba fazendo com que a gente tenha um estresse muito grande de resolver as coisas em cima da hora (E1).

E quando a gente leva numa reunião de conselho para tomar uma decisão, eu sinto às vezes dificuldades. Por quê? Porque a gente trabalha, é uma empresa familiar. A gente trabalha com três gestões, gestões que pensam diferentes e, como é família, na reunião estoura. Então, assim, a gente sente muita dificuldade nisso, no posicionamento, porque nunca chega num acordo em relação a tomar decisão sobre algum fato (E4).

Segundo E1, a tomada de decisão é confusa, envolvendo três reitoras, e muitas vezes há falhas de comunicação e mudanças de opinião em cima da hora. Já E4 relata que a empresa é familiar e trabalha com três gestões que pensam de forma diferente, o que gera dificuldades no posicionamento e em chegar a um acordo para tomar decisões.

Essa dificuldade de entender a hierarquia e o processo de tomada de decisão pode gerar ruídos na comunicação, estresse e impactar negativamente o desempenho da empresa (Hofstede, 2021; Quinn, Faerman, Thompson & McGrath, 2018b). Podemos ver também outras evidências sobre a distância do poder dentro da empresa como mostra a Tabela 17.

Tabela 17*Outras Evidências sobre a distância do poder na empresa.*

E2	“Então vamos falar das três irmãs. Então nós temos visões diferentes e nós temos alguns embates. Quando a decisão vem, eu falo para a minha equipe, não, vamos tentar assim, a gente vai e não consegue, elas ficam frustradas, porque realmente é difícil essa integração, é bem difícil”
E3	“É, assim, eu acho que a gente ter esse controle gerencial, fazer todo esse planejamento, que é tudo que envolve o gerencial, é muito importante, mas eu acho de novo que a gente peca muito em tomadas de decisão. A gente tem um gerencial, a gente tem todo um controle, a gente faz todo um planejamento, demonstra, por exemplo, no investimentos, a gente pode ou não pode, a gente precisa ou não precisa, a gente pode ou não pode, se é viável ou não é. E às vezes a gente acaba falhando nisso porque entra muito no pessoal delas de novo, então independente se é bom ou se não é, se as pessoas, se elas querem, a gente acaba tomando aquela decisão, que às vezes não é muito positiva. Tem decisões que são tomadas de cabeça, que não olham o gerencial, que acaba dando certo, e tem decisões que não olham o gerencial de novo e que acaba não dando certo.”
E7	“Bom, aqui tem uma hierarquia dividida por reitoria, reitoria financeira, acadêmica e administrativa, então essa tomada de decisão, a primeira parte delas com os gestores dos departamentos e assim vão passando para as pessoas que trabalham em equipe.”
E9	“Difícil, pedir auxílio, acho que a decisão é feita por elas só, não pedem auxílio. [...]da minha parte, sempre é com bastante respeito, conversa, explica, tudo mais.”
E11	“Deixa eu pensar...Bom, assim, às vezes eu acho que elas tomam algumas atitudes, isso eu acho que se relaciona com todo mundo talvez por impulsividade, ou às vezes tomam uma atitude e depois volta a ideia, sabe? Não é sempre, olha eu tomei essa decisão, é isso. Não. E também acho que a gente sempre tá em contato um com o outro olha, o que você acha disso? Montando sempre uma comissão, sabe? Nunca sim, vai ser isso e pronto sempre tentando escutar outras partes.”

Como pôde-se observar nas evidências relatadas acima, não só existe uma distância grande de poder, como existe também uma dificuldade de integração e de comunicação da tomada de decisão das três herdeiras.

4.3 OS CONTROLES GERENCIAIS NA EMPRESA INVESTIGADA

Ao buscar entender o sistema de controle gerencial na empresa, os constructos utilizados se pautaram nos controles gerenciais considerando os controles formais e informais (Cardinal et al., 2004; Cardinal et al., 2017; Chenhall 2003; Goebel & Weißenberger, 2017). Os formais sendo os controles que se apoiam em regras formais e operações e rotinas com maior grau de padronização e os informais aqueles considerados com maior flexibilidade, responsividade e menor quantidade de regras e procedimentos padronizados.

Ao ser questionada sobre os controles gerenciais existentes na empresa, E3 destacou a presença tanto de controles formais quanto informais na organização. Mencionou a existência de uma controladoria que se dedica a projeções e análises, bem como o uso de ferramentas auxiliares como *Excel*, *PowerPoint*, *Word* e *Power BI* para acessar informações e planejar estrategicamente.

A gente tem a controladoria que aí são as projeções, análises, então a gente tem isso muito bem articulado aqui dentro. Hoje não tem [...] um sistema para isso, mas a gente trabalha com ferramentas auxiliaadoras, que é o Excel, o PowerPoint, qualquer coisa que a gente precisa, o Word, enfim. A gente utiliza desses mecanismos aí, Power BI, né, para ter acesso às nossas informações, a gente trabalha com planejamento estratégico e orçamento, a gente tem o balanced scorecard [...] A gente trabalha também com o orçamento, nós temos um sistema para isso preparado, mas nós começamos lá atrás com planilhas auxiliaadoras também, que é o Excel. Todas as ferramentas que a gente tem disponível que são mais fáceis, nós temos isso, então, o planejamento estratégico, essa parte de planejamento e orçamento, a gente tem o controle gerencial com reuniões mensais, e isso, as ferramentas auxiliaadoras são essas em que eu disse [...] nossa demonstração de resultado gerencial, ela trabalha por centros de custos aqui, então a gente tem uma ampla gama de informações gerenciais. De fato a gente toma muito cuidado, a gente trabalha, a gente tem essas ferramentas auxiliaadoras aqui dentro da Empresa (E3).

Além disso, a empresa utiliza o orçamento e possui um sistema próprio para isso, mas que teve início com o uso de planilhas no *Excel*. As ferramentas auxiliares são amplamente utilizadas para a demonstração de resultados gerenciais por centros de custos. E3 destacou que a empresa toma muito cuidado na gestão dos controles gerenciais e possui diferentes informações gerenciais. As reuniões mensais são um mecanismo utilizado para garantir um controle gerencial efetivo.

Pode-se observar nas falas dos entrevistados que o orçamento é um dos controles formais mais estabelecidos na organização, sendo que cada departamento é responsável por fazer sua projeção e o orçamento é validado e aprovado pelos respectivos gestores e por fim pelas instâncias superiores. Além disso, o orçamento é utilizado para planejar as atividades futuras e também para avaliar a efetividade das ações realizadas no ano anterior. O que está de acordo com a literatura (Anthony & Govindarajan, 2008; Hillen & Lavarda, 2019). Além disso a Tabela 18 traz evidências sobre a utilização do orçamento pela empresa.

Tabela 18

Evidências sobre a utilização do Orçamento.

E1	“Por exemplo, a gente acabou de fazer o orçamento, cada departamento é responsável por fazer o seu orçamento. E isso depois é passado para a reitora validar. Então no que tange a orçamento, <i>endomarket</i> , que é o qual eu sou responsável, a gente também já planejou.”
E5	“Bom, também a minha supervisora que faz o orçamento. Ele é anual. Ela faz um envio para a avaliação, e ele é aprovado ou não de acordo com o valor. E depois no outro ano tudo o que for pedido tem que ficar dentro do orçamento.”
E6	“Posso falar um pouquinho para você do orçamento. Cada gestor faz uma projeção do seu orçamento, por exemplo, eu acabei de entregar o meu para 2023. Então eu olho para o meu ano de 2022 e vejo como foi a utilização do meu orçamento, o que eu precisei a mais, onde sobrou, o que faltou, e com essa visão de otimização eu planejo o meu ano de 2023. Mas isso é, o gestor entrega uma projeção do que ele precisa, do que ele acha que é mais apropriado pelo departamento, e isso é validado pela financeira e pela pró-reitoria, que é imediata. Então o que a gente recebe, na verdade, é um feedback posterior em relação ao que foi aprovado e o que não foi aprovado.”
E12	“O orçamento é feito anualmente. Isso está certinho.”

É importante ressaltar que apesar dessa formalização no orçamento, ainda não é claro para alguns entrevistados a diferença entre orçamento e planejamento estratégico como observa-se na fala de E9.

Ah, planejamento estratégico, a gente já tem uma noção do que gasta por ano, assim, então o planejamento é esse, que nem a gente acabou de fazer um orçamento pro ano que vem, a gente tem uma média do que a gente gasta, então planejamento estratégico é não gastar além do que a gente gastou, a média desse ano ser mais ou menos a média do ano que vem, se tiver uma projeção de aumento de alunos, a gente tenta projetar isso também no consumo do gasto, água, energia, produtos de limpeza, manutenção, não, planejamento estratégico é esse, tentar economizar o máximo que pode, tipo, fazer as coisas por aqui com mão de obra própria, reaproveitamento do que a gente já tem, e é isso (E9).

Podemos observar que, apesar de E9 tratar como planejamento estratégico, esse planejamento parece ser mais voltado para a contenção de gastos do que para a definição de objetivos e estratégias de longo prazo (Goebel & Weißenberger, 2017; Cardinal et al., 2004; Cardinal et al., 2017). O Planejamento Estratégico, como evidenciado pelas falas de E3 e E4, que apontam sua existência, porém, de maneira ainda incipiente. E3 declarou da seguinte forma: “O planejamento estratégico, essa parte de planejamento e orçamento, a gente tem o controle gerencial com reuniões mensais, é isso”. E4 explicou que:

É assim, começou um ano, nós fizemos planejamento estratégico, criaram lá as metas, então, tinha envolvimento de todas as áreas, mas ficou assim funcionando um ano. Depois disso, ficou estagnado, ninguém entregava os resultados, ninguém apresentava o que deu naquele período, qual foi o indicador, e também não seguia pra fazer o orçamento. Então, assim, existe sim a construção, mas não existe a cultura de ter essa utilização do planejamento estratégico (E4).

Ah, planejamento estratégico, a gente já tem uma noção do que gasta por ano, assim, então o planejamento é esse, que nem a gente acabou de fazer um orçamento pro ano que vem, a gente tem uma média do que a gente gasta, então planejamento estratégico é não gastar além do que a gente gastou, a média desse ano ser mais ou menos a média do ano que vem, se tiver uma projeção de aumento de alunos, a gente tenta projetar isso também no consumo do gasto, água, energia, produtos de limpeza, manutenção, não, planejamento estratégico é esse, tentar economizar o máximo que pode, tipo, fazer as coisas por aqui com mão de obra própria, reaproveitamento do que a gente já tem, e é isso (E9).

Enquanto E4 menciona que houve a construção de metas e objetivos, houve estagnação após um ano, com pouca prestação de contas e acompanhamento de indicadores. E9 indica que, embora exista um orçamento anual e a projeção de gastos futuros, o planejamento é informal, com o foco na economia de recursos por meio do uso de mão de obra própria e do reaproveitamento de materiais. É importante ressaltar que, apesar da existência dessas iniciativas, uma cultura de uso e monitoramento formal do planejamento estratégico ainda não foi estabelecida na organização. Conforme destaca E1 “Planejamento estratégico a gente começa a fazer agora no final do ano para o ano que vem.” Como também E5 “Existe. Falando do meu departamento. Mas nem sempre a gente consegue cumprir com ele. Porque às vezes existe um planejamento. Mas aparecem outras urgências. E esse planejamento é adiado ou ele é deixado de lado.”

Considerando as evidências apresentadas nas falas de E1 e E5, fica claro que o Planejamento Estratégico ainda é um controle em implementação, mas nem sempre possível devido a outras urgências que surgem no dia a dia, como mencionado por E5.

A empresa também busca utilizar ferramentas como o Balanced Scorecard (BSC), como mencionado por E3. No entanto, apesar da afirmação positiva de E3, outras falas na pesquisa revelam que a utilização do BSC ainda não é efetiva em todos os setores da empresa. Na Tabela

19, por exemplo, é possível observar que alguns participantes desconhecem o BSC ou tiveram dificuldades em mensurar seus resultados.

Tabela 19

Evidências sobre utilização do BSC.

E1	“Não sei o que é isso”
E4	“Não, então, foi quando começou o planejamento estratégico, utilizamos um ano. Aí, não fizemos mais.”
E5	“Desconheço”
E10	“Isso eu não sei dizer os nomes”
E13	“A gente começou a usar, mas tivemos algumas dificuldades de mensurar. Então a gente fez dois anos, só que não conseguimos em dois, três anos ter retornos de alguns indicadores. Aí tipo, fiz muito no manual e aquele negócio da cultura volta de novo. Foi bem difícil de implantar.”

A Análise de Lucratividade de Clientes também foi mencionada nas entrevistas, como evidenciado nas falas de E3 e E4. Isso sugere que existem outras formas de controle sendo consideradas na empresa, o que pode indicar uma busca por maior eficiência e organização nas atividades empresariais (Anthony & Govindarajan, 2008; Malmi & Brown 2008; Simons, 1994).

Análise de lucratividade de clientes, a gente tem, a gente trabalha assim, nós trabalhamos com projeções e trabalhamos com análise de viabilidade, mas depois a gente também sempre faz um acompanhamento se de fato a gente conseguiu chegar onde a gente queria ir, então a gente tem uma ideia, uma pretensão, a gente sempre tem uma meta aqui de estar vinculada ao planejamento estratégico da instituição, nossos serviços são os cursos, né, então a gente tem esses, sobre os cursos, a gente tem essa abertura dos cursos dentro das nossas projeções, das nossas análises, depois a gente faz um acompanhamento para verificar se de fato a lucratividade, porque a gente não pode falar em lucro, né, a gente fala em superávit aqui dentro da instituição, porque é voltado sempre para a instituição de novo, como é, sem fins lucrativos, então a gente sempre faz um acompanhamento dessas análises para verificar se de fato aconteceu e ou como está (E3).

É, o que a gente faz aqui é análise. O nosso cliente seria os alunos que estão dentro dos cursos, aí a gente faz análise, por exemplo, qual é o curso que está dando rentabilidade, qual é o que está dando, o que não está dando rentabilidade, a gente faz essas análises (E4).

Considerando as falas dos entrevistados, é possível perceber que a Análise de Lucratividade de Clientes é uma prática presente na empresa, sendo utilizada para projetar e analisar a viabilidade de seus serviços, como cursos. Além disso, há um acompanhamento posterior para verificar se as metas estabelecidas foram alcançadas e se houve superávit.

Embora seja uma prática formalizada e importante para a empresa, a informação sobre a Análise de Lucratividade de Clientes parece ser limitada a poucos indivíduos na empresa conforme mostra a fala de E6. A maioria dos entrevistados indicou que essa forma de controle não existia na instituição, o que sugere que é uma prática restrita a determinados setores ou indivíduos. Conforme E6:

Olha, eu tenho um pouco desse tipo de informação, porque eu sou da área [...]e em alguns momentos as reuniões são abertas, até para a gente ver qual é a saúde da instituição. Mas essa é uma reunião que eu posso dizer que é extremamente limitada.

Por fim, quando perguntado a uma das herdeiras sobre o nível de formalização dos controles, ela respondeu “Bem informal [...] as crenças e valores, elas são escritas, mas assim, nós fizemos um grande evento para colocar tudo isso, mas eu acredito que...Ele não está escrito na tela do computador, ele não tá todo dia sendo lembrado”. Já outra das herdeiras destacou que:

Eu acho que está mais formalizado, hoje tem, por exemplo, do setor abaixo de mim eu tenho todos os processos descritos, eu não tinha há dois anos, dois anos eu não tinha, a pandemia esses três últimos anos, todos os processos descritos, fluxos, a gente não tinha, isso estava tudo na cabeça da pessoa. É uma coisa que eu estou trabalhando muito, pelo menos aqui, né? Não pode estar só na cabeça, porque eu vou embora e aí, como é que faz? Então qual é a regra? Cadê o manual? Cadê a portaria? Onde ele publicou isso? Cadê a resolução? Eu acho que a gente melhorou muito nisso. É aquela coisa, empresa familiar, é muita coisa, assim, meu pai falava assim, ‘mas eu era eu sozinho’, ‘mas era bem diferente a gestão’ (E8).

A fala de E8 demonstra não só a informalização dos controles, mas o esforço na formalização deles que está acontecendo gradualmente com a sucessão e o crescimento da instituição.

Podemos concluir que a instituição em questão possui um nível de formalização de controles que ainda está em desenvolvimento, embora haja esforços recentes para melhorar essa situação. A falta de formalização pode ser atribuída à origem familiar da instituição e à gestão que era realizada por poucas pessoas, sem a necessidade de documentação formal (Dawson & Mussolino 2014; Miller et al., 2007). No entanto, com o crescimento da instituição e a sucessão familiar, a formalização dos controles tornou-se uma necessidade para garantir a continuidade e sustentabilidade do negócio (Chua et al., 1999; Hillen & Lavarda, 2019; Miller et al., 2007). Ainda assim, há uma relativa informalização dos controles, com algumas informações limitadas a poucos indivíduos e a necessidade de melhorias na documentação e processos internos.

4.4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Na esfera organizacional, as teorias do Clima *Stewardship* e do Clima Agente são complementares e não excludentes, uma vez que uma organização não é unicamente *Stewardship* ou unicamente Agente, mas pode apresentar predominância de um ou de outro (Chrisman, 2019; Hernandez, 2012; Madison et al., 2016). Assim, os resultados da pesquisa indicam que o Clima da organização em questão, que anteriormente possuía forte influência do Clima *Stewardship*, está se movendo cada vez mais em direção ao Clima Agente, corroborando com a pesquisa de Chrisman (2019) no que diz respeito a tanto o comportamento *Stewardship* e o comportamento Agente não existirem de forma isolada e exclusiva, mas sim serem coexistentes e complementares um do outro.

Essa transição do Clima *Stewardship* para o Clima Agente parece ter sido motivada por algumas razões, como o processo de sucessão da organização e a dificuldade encontrada em centralizar o poder, bem como o rápido crescimento da instituição nos últimos anos (Chua et al., 1999; Stewart & Hitt, 2011).

Ao perder o patriarca, apesar de ter transferido o poder ainda em vida para uma das filhas, a organização apresenta divergências entre as três reitoras, levando os colaboradores a ficarem confusos sobre a quem seguir, a superior direta ou a diretora, o que gera lentidão na tomada de decisões e aumenta a carga de trabalho. Essa evidência está de acordo com a literatura, que mostra como a sucessão em empresas familiares pode ser complexa, com falta de clareza nos papéis e responsabilidades, conflitos familiares e a necessidade de criar controles gerenciais mais formais para garantir a eficácia da gestão e a sustentabilidade da organização (Chua et al., 1999; Hillen & Lavarda, 2019; Miller et al., 2007).

Além disso, o rápido crescimento da organização nos últimos anos pode ter levado à profissionalização e formalização da estrutura organizacional, conforme descrito em pesquisas anteriores (Chrisman, Chua, Steier & Wright, 2020; Zahra & Sharma, 2004; Stewart & Hitt, 2011). Isso pode ter levado à transição do Clima *Stewardship* para o Clima Agente, uma vez que a formalização dos controles pode reduzir a responsividade da organização (Miller & le Breton-Miller, 2006; Zahra et al., 2008), sua flexibilidade (Ouchi, 1979), além de reduzir a autonomia, características que se fazem necessárias para criar um ambiente propício ao *Stewardship* (Hernandez, 2012; Neubaum et al., 2016).

Observa-se, ao longo da pesquisa, que a organização está se esforçando para formalizar os controles, mas as reitoras tentam manter a cultura deixada pelo pai, o que pode gerar conflitos em relação à formalização dos processos. Com base nessas informações, é possível observar que a organização em questão está passando por um processo de transição, que envolve mudanças na cultura organizacional e na estrutura de poder. Além disso, a sucessão em empresas familiares é um tema complexo e que pode apresentar desafios para a gestão e continuidade da organização (Chua et al., 1999; Giovannoni et al., 2011; Hillen & Lavarda, 2019; Le Breton-Miller et al. 2004).

Outro ponto a ser destacado é a importância da cultura organizacional na implementação e manutenção do Clima *Stewardship*. Como mencionado anteriormente, a formalização dos controles pode reduzir a responsividade da organização, sua flexibilidade e autonomia, características importantes para o desenvolvimento de uma cultura de *Stewardship* (Hernandez, 2012; Miller & le Breton-Miller, 2006; Neubaum et al., 2016; Ouchi, 1979; Zahra et al., 2008). Portanto, é fundamental que a organização encontre um equilíbrio entre a formalização dos controles e a manutenção de uma cultura que valorize a responsabilidade, a confiança e a colaboração entre os membros.

Também é importante ressaltar que a transição do Clima *Stewardship* para o Clima Agente pode não ser necessariamente negativa, uma vez que a implementação de controles formais pode ser importante para garantir a eficácia e a sustentabilidade da organização (Chrisman, 2019). No entanto, é fundamental que a transição seja conduzida de forma consciente e planejada, para minimizar possíveis conflitos e maximizar os benefícios da mudança (Hernandez, 2012; Neubaum et al., 2016).

Por fim pode-se perceber o Clima Organizacional e os Controles Gerenciais como elementos interdependentes que influenciam mutuamente o desempenho da organização (Simons, 1994). O Clima Organizacional pode influenciar diretamente na implementação e uso dos controles gerenciais, já que a cultura e as normas estabelecidas afetam a forma como os

colaboradores adotam e utilizam os controles (Neubaum et al., 2016; Robbins & Judge 2017; Schneider, 1975). Por outro lado, os controles gerenciais também afetam o Clima Organizacional, uma vez que a forma como são utilizados e implementados pode impactar na confiança, autonomia e responsabilidade dos colaboradores (Cardinal et al., 2004; Cardinal et al., 2017; Chenhall, 2003; Goebel & Weißenberger, 2017). Portanto, é importante que a organização encontre um equilíbrio entre a implementação de controles gerenciais eficazes e a manutenção de um Clima Organizacional saudável, que valorize a colaboração, a confiança e a responsabilidade dos colaboradores. Ao atingir esse equilíbrio, a organização pode maximizar seu desempenho e garantir sua sustentabilidade a longo prazo (Cardinal et al., 2017; Simons, 1994).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo proposto para a investigação consistiu em compreender influências entre o clima organizacional e a formalização de controles gerenciais em uma empresa familiar. Nesse sentido, em um primeiro momento, a investigação tratou de entender o Clima Organizacional da empresa estudada de forma a caracterizá-lo entre Clima Agente e Clima *Stewardship*. Para tanto, a partir dos dados coletados, apresentou-se a princípio a trajetória da empresa. A seguir, descreveu-se a família proprietária, e posteriormente evidenciaram-se as características do Clima Organizacional na empresa investigada em narrativas que esclareciam a forma da motivação, da identificação do indivíduo com a organização, do uso do poder, da filosofia de gestão, da cultura organizacional e da distância do poder (Davis et al. 1997; Hernandez, 2012; Neubaum et al., 2016).

Para cumprir com o segundo objetivo específico de compreender a formalização dos controles gerenciais utilizados na organização, foi tratado com narrativas específicas sobre os controles utilizados na organização e seu grau de formalização. Possibilitou-se, assim o entendimento da formalização dos controles e de suas características (Cardinal et al., 2004, Cardinal et al., 2017; Chenhall 2003; Goebel & Weißenberger, 2017).

Buscando o cumprimento dos últimos objetivos, de examinar a influência do Clima *Stewardship* ou Agente na formalização dos controles gerenciais da organização e analisar a influência da formalização dos controles gerenciais no Clima Organizacional, foram cruzados os dados coletados sobre o Clima Organizacional na instituição com os dados coletados de narrativas sobre os controles utilizados e seu grau de formalização.

O estudo revelou que ao longo do crescimento da organização, e conseqüentemente com seu processo de sucessão intergeracional, o Clima Organizacional antes extremamente voltado ao *Stewardship* começou a se transformar em um Clima Agente. Isso se deve principalmente à dificuldade de centralização do poder, falta de comunicação entre as herdeiras e ao próprio crescimento da organização, o que leva a uma tendência para a formalização dos controles, o que está de acordo com estudos como os de Giovannoni et al. (2011) e Miller et al. (2017). Embora as herdeiras tentem manter o Clima *Stewardship* criado pelo patriarca, a formalização dos controles está fazendo com que a empresa tenha cada vez mais um Clima Agente. Isso ocorre porque a formalização dos controles está limitando a autonomia dos indivíduos e prejudicando a confiança e o senso de pertencimento, como indicado em estudos de Chrisman et al. (2020), Hernandez (2012), Neubaum et al. (2016), Ouchi (1979) e Zahra e Sharma (2004).

Esses resultados permitem contribuir com o entendimento de que as Teorias *Stewardship* e da Agência são complementares e não substitutas (Chrisman, 2019; Hernandez 2012; Madison et al., 2016). Em termos de contribuição prática, a pesquisa possibilitou para os sujeitos da empresa investigada, reflexões sobre como a formalização dos controles gerenciais podem influenciar no Clima Organizacional.

Outra importante contribuição desse estudo é destacar a importância da sucessão ser pensada, planejada e socializada com todos os herdeiros (Le Breton-Miller et al., 2004). Isso pode ajudar a garantir uma transição mais suave e evitar que o clima organizacional mude drasticamente de um clima *Stewardship* para um clima Agente (Davis et al., 1997; Neubaum et al., 2016). Ao envolver todos os herdeiros na sucessão, a comunicação e a centralização do poder podem ser melhor gerenciadas, o que pode levar a uma menor formalização dos controles e manter a autonomia, a confiança e o senso de pertencimento dos indivíduos (Giovannoni et al., 2011; Neubaum et al., 2016). Assim, a sucessão bem-sucedida não só garante a continuidade da organização, mas também pode ajudar a preservar a cultura e os valores estabelecidos pelo fundador (Giovannoni et al., 2011; Le Breton-Miller et al. 2004).

Para aprofundar a compreensão da relação entre controles gerenciais e Clima Organizacional sugere-se a realização de estudos adicionais com o objetivo de investigar o fenômeno em outras empresas familiares que apresentem características similares em relação ao tamanho e estrutura organizacional da empresa pesquisada, a fim de se aprofundar na compreensão da relação entre os controles gerenciais e o Clima Organizacional. Com isso, busca-se garantir a transferibilidade dos resultados da pesquisa, ou seja, a possibilidade de aplicação dos achados em outro contexto, desde que haja similaridade entre os contextos.

Como limitações, destaca-se o principal instrumento de coleta e análise de dados ter sido o pesquisador, podendo ser influenciado por seus vieses, e pelos vieses dos entrevistados, além de estar sujeito a subjetividade ou falhas na coleta, análise ou devida interpretação dos dados.

REFERÊNCIAS

- Alves-Mazzotti, A. J., & Gewandsznajder, F. (1999). *Metodologia da pesquisa científica*. Atlas.
- Alves-Mazzotti, A. J., & Gewandsznajder, F. (2001). *O Método nas ciências naturais e sociais pesquisa quantitativa e qualitativa* (2ª ed.). Pioneira.
- Anderson, N., & West, M. A. (1998). Innovation in top management teams: toward a theory of heterogeneous firm innovation. *Academy of Management Journal*, 41(6), 1297-1320.
- Anderson, R. C., & Reeb, D. M. (2003). Founding-family ownership and firm performance: evidence from the S&P 500. *The Journal of Finance*, 58(3), 1301-1328. <http://www.jstor.org/stable/3094581>
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2008). *Sistemas de controle gerencial*. McGraw-Hill.
- Arregle, J. L., Hitt, M. A., Sirmon, D. G., & Very, P. (2007). The impact of family involvement and family influence tactics on firm behavior and performance. *Academy of Management Journal*, 50(2), 517-534.
- Atlas.Ti 22 (2023). Download. Try for free. Recuperado em 09 de janeiro de 2023, em <https://atlasti.com/free-trial-version>
- Azizi, M., Bidgoli, M. S., Maley, J. F., & Dabić, M. (2022). A stewardship perspective in family firms: A new perspective for altruism and social capital. *Journal of Business Research*, 144, 764–775.
- Barontini, R., & Caprio, L. (2006). The effect of family control on firm value and performance: Evidence from continental Europe. *European Financial Management*, v. 12, n. 5, p. 689-723.
- Barsade, S. G. (2002). The Ripple Effect: Emotional Contagion and Its Influence on Group Behavior. *Administrative Science Quarterly*, 47 (4), 644-675. <https://doi.org/10.2307/3094912>
- Bauer, M. W., & Gaskell, G. (2017). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático* (13th ed.). Vozes.
- Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional Wealth in Family Firms: Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research. *Family Business Review*, 25(3), 258-279. <https://doi.org/10.1177/0894486511435355>
- Beuren, I. M., & Teixeira, S. A. (2014). Evaluation of management control systems in a higher education institution with the performance management and control. *JISTEM - Journal of Information Systems and Technology Management*, 11, 169-192.
- Bryman, A. (2016). *Social research methods* (4a). Oxford University Press.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the Competing Values Framework*. John Wiley & Sons.

- Cardinal, L. B., Kreutzer, M., & Miller, C. C. (2017). An Aspirational View of Organizational Control Research: Re-invigorating Empirical Work to Better Meet the Challenges of 21st Century Organizations. *Academy of Management Annals*, 11(2), 559-592. <https://doi.org/10.5465/annals.2014.0086>
- Cardinal, L. B., Sitkin, S. B., & Long, C. P. (2004). Balancing and Rebalancing in the Creation and Evolution of Organizational Control. *Organization Science*, 15(4), 411-431. <https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0084>
- Carney, M. et al. (2015). What do we know about private family firms? A meta-analytical review. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 39, n. 3, p. 513-544.
- Chen, Y.-M., Liu, H.-H., Yang, Y.-K., & Chen, W.-H. (2016). CEO succession in family firms: Stewardship perspective in the pre-succession context. *Journal of Business Research*, 69(11), 5111-5116. [https://doi.org/DOI: 10.1016/j.jbusres.2016.04](https://doi.org/DOI:10.1016/j.jbusres.2016.04),
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2-3), 127-168. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00027-7](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00027-7)
- Chrisman, J. J. (2019). Stewardship Theory: Realism, Relevance, and Family Firm Governance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(6), 1051-1066. <https://doi.org/10.1177/1042258719838472>
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Litz, R. (2003). A unified systems perspective of family firm performance: an extension and integration. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 467-472. <https://EconPapers.repec.org/RePEc:eee:jbvent:v:18:y:2003:i:4:p:467-472>
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005). Trends and Directions in the Development of a Strategic Management Theory of the Family Firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 555-575. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00098.x>
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Steier, L. P., & Wright, M. (2020). Stewardship theory: A heuristic that can help move family business research forward. *Journal of Family Business Strategy*, 11(4), 100381.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the Family Business by Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19-39. <https://doi.org/10.1177/104225879902300402>
- Chua, R. Y., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (2015). *Handbook of management control systems: Integrating accounting, strategy, and systems*. John Wiley & Sons.
- Contrafatto, M. (2014). Stewardship Theory: Approaches and Perspectives. In *Accountability and Social Accounting for Social and Non-Profit Organizations (Vol. 17, pp. 177-196)*. <https://doi.org/10.1108/S1041-706020140000017007>
- Corbetta, G., & Salvato, C. A. (2004). The Board of Directors in Family Firms: One Size Fits All? *Family Business Review*, 17(2), 119-134. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2004.00008.x>

- Craig, J. B., & Moores, K. (2015). The A-GES framework: Understanding the family Business difference. In *Small business in a global economy: Creating and managing successful organizations* (pp. 123-154). Praeger.
- Creswell, J. W. (2007). *Research design: qualitative, quantitative and mixed methods approaches*. 2nd ed. SAGE Publications.
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. (2a). Artmed.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.
- Cunha, M. P., Rego, A., Clegg, S., & Jarvis, W. P. (2021). Stewardship as process: A paradox perspective. *European Management Journal*, 39(2), 247-259. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.09.006>
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a Stewardship Theory of Management. *The Academy of Management Review*, 22(1), 20-47. <https://doi.org/10.2307/259223>
- Dawson, A., & Mussolino, D. (2014). Exploring what makes family firms different: Discrete or overlapping constructs in the literature? *Journal of Family Business Strategy*, 5(2), 169-183. <https://EconPapers.repec.org/RePEc:eee:fambus:v:5:y:2014:i:2:p:169-183>
- De Massis, A., & Kotlar, J. (2014). The case study method in family business research: Guidelines for qualitative scholarship. *Journal of Family Business Strategy*, 5(1), 15-29.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. Wiley-Blackwell.
- Dyer, W. G. & Whetten, D. A. (2006). Family firms and social responsibility: Preliminary evidence from the S&P 500. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 30, n. 6, p. 785-802,.
- Eddleston, K. A., & Kellermanns, F. W. (2007). Destructive and productive family relationships: A stewardship theory perspective. *Journal of Business Venturing*, 22(4), 545-565. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2006.06.004>
- Eisenhardt, K. M. (1985). Control: Organizational and Economic Approaches. *Management Science*, 31(2), 134-149. <https://EconPapers.repec.org/RePEc:inm:ormnsc:v:31:y:1985:i:2:p:134-149>
- Ensley, M. D., & Pearson, A. W. (2005). An Exploratory Comparison of the Behavioral Dynamics of Top Management Teams in Family and Nonfamily New Ventures: Cohesion, Conflict, Potency, and Consensus. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 267-284. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00082.x>
- Falkenberg, L., & Herremans, I. (1995). Ethical Behaviours in Organizations: Directed by the Formal or Informal Systems? *Journal of Business Ethics*, 14(2), 133-143. <http://www.jstor.org/stable/25072630>

- Flamholtz, E. (1996). Effective organizational control: A framework, applications, and implications. *European Management Journal*, 14(6), 596-611. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(96\)00056-4](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0263-2373(96)00056-4)
- Flick, U. (2022). *An introduction to qualitative research*. Sage publications.
- Gao, J. & Li, X. (2019). Management control systems and corporate sustainability: Evidence from China. *International Journal of Accounting & Information Management*, 27(1), 96-113.
- Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Landsberg, I. (1997). *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Harvard Business Scholl Press.
- Gibbs, G. (2009). *Análise de dados qualitativos*. In: FLICK, U. (Coord.). Coleção pesquisa qualitativa. Bookman; Artmed.
- Gidens, A. (2005). *Capitalismo e moderna teoria social*. (6th ed.). Presença.
- Giovannoni, E., Maraghini, M. P., & Riccaboni, A. (2011). Transmitting knowledge across generations: The role of management accounting practices. *Family Business Review*, 24(2), 126-150. doi: 10.1177/0894486511401702
- Goebel, S., & Weißenberger, B. E. (2017). Effects of management control mechanisms: towards a more comprehensive analysis. *Journal of Business Economics*, 87(2), 185-219. https://EconPapers.repec.org/RePEc:spr:jbecon:v:87:y:2017:i:2:d:10.1007_s11573-016-0816-6
- Gomez-Mejia, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106-137. <https://doi.org/10.2189/asqu.52.1.106>
- Habbershon, T. G., Williams, M., & MacMillan, I. C. (2003). A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 451-465. <https://EconPapers.repec.org/RePEc:eee:jbvent:v:18:y:2003:i:4:p:451-465>
- Hadjielias, E., Christofi, M., & Tarba, S. (2021). Knowledge hiding and knowledge sharing in small family farms: A stewardship view. *Journal of Business Research*, 137, 279-292. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.08.042>
- Helsen, Z., Lybaert, N., Steijvers, T., Orens, R., & Dekker, J. (2017). Management control systems in family firms: A review of the literature and directions for the future. *Journal of Economic Surveys*, 31(2), 410-435. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/joes.12154>
- Hernandez, M. (2012). Toward an Understanding of the Psychology of Stewardship. *Academy of Management Review*, 37(2), 172-193. <https://doi.org/10.5465/amr.2010.0363>
- Hillen, C., & Lavarda, C. E. F. (2019). Orçamento e ciclo de vida em empresas familiares em processo de sucessão. *Revista Contabilidade & Finanças*, 31, 212-227.
- Hodge, S. & Cohen, M. J. (2020). The role of retrodution in managing multiple data sources in qualitative research. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 17(2), 158-177.

- Hofstede, G. (2021). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 1-26.
- Huang, H. C., & Chen, W. J. (2018). The relationship between control systems and organizational climate: Evidence from the Chinese market. *Asia Pacific Journal of Management*, 35(1), 105-131.
- James, L. R., & James, L. R. (1989). *Organizational behavior: Human behavior at work* (10th ed.). McGraw-Hill.
- Javalgi, R. G. & White, D. S. (2021). The value of retrodution in qualitative research: A review and critique. *Qualitative Research in Business & Management*, 16(1), 43-64.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, 3(4), 305-360.
- Jick, T. D. (1979). Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in Action. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 602-611. <https://doi.org/10.2307/2392366>
- Junqueira, E., Dutra, E. V., Zanquetto Filho, H., & Gonzaga, R. P. (2016). The Effect of Strategic Choices and Management Control Systems on Organizational Performance. *Revista Contabilidade & Finanças*, 27, 334-348. <https://doi.org/10.1590/1808-057x201601890>
- Kapiyangoda, K., & Gooneratne, T. (2021). Management accounting research in family businesses: a review of the status quo and future agenda. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 17(3), 352-372. <https://doi.org/10.1108/JAOC-10-2020-0164>
- Kaveski, I. D. S. (2020). *Influência dos comportamentos de gestores e dos sistemas de controle gerencial no desempenho gerencial: um estudo em empresas familiares* (Tese de doutorado). Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa de Pós-Graduação em Contabilidade, Florianópolis, SC, Brasil. Recuperado de <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/215934>
- Kaveski, I. D. S., & Beuren, I. M. (2022). Comportamento stewardship e desempenho gerencial em empresas familiares. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 16, e195446-e195446.. <https://doi.org/10.11606/issn.1982-6486.rco.2022.195446>
- Kirk, J., & Miller, M. L. (1986). *Reliability and validity in qualitative research*. Sage Publications.
- Krambia-Kapardis, M. (2017). The impact of control systems on organizational climate and performance. *Journal of Business Research*, 77, 1-13.
- Kurland, N. B., & Pelled, L. H. (2000). Passing the Word: Toward a Model of Gossip and Power in the Workplace. *Academy of Management Review*, 25(2), 428-438.
- Langfield-Smith, K. (1997). Management control systems and strategy: A critical review. *Accounting, Organizations and Society*, 22(2), 207-232. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(95\)00040-2](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0361-3682(95)00040-2)

- Lansberg, I. (1999). *Succeeding generations: Realizing the dream of families in business*. Harvard Business Review Press
- Le Breton-Miller, I., Miller, D., & Steier, L. P. (2004). Toward an integrative model of effective FOB succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 305-328.
- Lee, J. & Van den Akker, K. (2019). The role of retrodution in qualitative research: A critical review of the literature. *Journal of Business Research*, 97, 294-307.
- Leotta, A., Rizza, C., & Ruggeri, D. (2017). Management accounting and leadership construction in family firms. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 14(2), 189-207.
- Luthans, F. (2015). *Organizational behavior* (14th ed.). McGraw-Hill Education.
- Madison, K., Holt, D. T., Kellermanns, F. W., & Ranft, A. L. (2016). Viewing Family Firm Behavior and Governance Through the Lens of Agency and Stewardship Theories. *Family Business Review*, 29(1), 65-93. <https://doi.org/10.1177/0894486515594292>
- Malmi, T., & Brown, D. (2008). Management control systems as a package--Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287-300. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003>
- Martins, G. A., & Teóphilo, C. R. (2007). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. Atlas.
- Maury, B. (2006). Family ownership and firm performance: Empirical evidence from Western European corporations. *Journal of Corporate Finance*, v. 12, n. 2, p. 321-341.
- Mc Conaughy, D. L. et al. (1998). Founding family controlled firms: Efficiency and value. *Review of Financial economics*, v. 7, n. 1, p. 1-19,.
- Medina-Craven, M. N., Cooper, D., Penney, C., & Caldas, M. P. (2021). Family firm employees: identification, stewardship practices and citizenship behaviors. *Journal of Family Business Management*, 11(4), 538-554. <https://doi.org/10.1108/JFBM-05-2020-0046>
- Merchant, K. A. & Van der Stede, W. A. (2017). *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*, 4th ed. (4th). Harlow: Pearson.
- Merchant, K. A. (1985). *Control in business organizations*. Harpercollins College Division.
- Merriam, S. B. (1998). *Qualitative research and case study applications in education: revised and expanded from case study research in education* (2nd ed.). Jossey-Bass Education Series and The Jossey-Bass Higher Education Series.
- Meyer Jr., V., Pascucci, L., & Mangolin, L. (2012). Gestão estratégica: um exame de práticas em universidades privadas. *Revista de Administração Pública*, 46(1), 49 - 70. <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/7075>

- Miller, D., & le Breton-Miller, I. (2006). Family Governance and Firm Performance: Agency, Stewardship, and Capabilities. *Family Business Review*, 19(1), 73-87. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2006.00063.x>
- Miller, D., le Breton-Miller, I., Lester, R. H., & Cannella, A. A. (2007). Are family firms really superior performers? *Journal of Corporate Finance*, 13(5), 829-858. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2007.03.004>
- Mok, H. M. K; Lam, K.; Cheung, I. (1992). Family control and return covariation in Hong Kong's common stocks. *Journal of Business Finance & Accounting*, v. 19, n. 2, p. 277-293.
- Monteiro, J. J., Gasparetto, V., & Lunkes, R. J. (2019). Influência da gestão familiar na estrutura de capital. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 13(2), 1-17.
- Moreira, L. V. M., & Frezatti, F. (2019). O Papel do Sistema de Controle Gerencial na Transição entre Estágios do Ciclo de Vida Organizacional em uma Empresa Familiar. *Revista Universo Contábil*, 15(1), 65-84. <https://doi.org/10.4270/ruc.2019104>
- Neckebrouck, J., Schulze, W., & Zellweger, T. (2018). Are Family Firms Good Employers? *Academy of Management Journal*, 61(2), 553-585. <https://doi.org/10.5465/amj.2016.0765>
- Neubaum, D. O., Thomas, C. H., Dibrell, C., & Craig, J. B. (2016). Stewardship Climate Scale: An Assessment of Reliability and Validity. *Family Business Review*, 30(1), 37-60. <https://doi.org/10.1177/0894486516673701>
- Olsen, J. P. (2015). *Retrodution as a tool for intervention and change*. In F. Boen & J. G. Jorgensen (Eds.), *Handbook of qualitative organization research: Innovative paths and methodological developments* (pp. 241-257). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Oro, I. M., & Lavarda, C. E. F. (2019). Interface dos sistemas de controle gerencial com a estratégia e medidas de desempenho em empresa familiar. *Revista Contabilidade & Finanças*, 30, 14-27.
- Otley, D. (2016). The contingency theory of management accounting and control: 1980-2014. *Management Accounting Research*, 31, 45-62. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2016.03.001>
- Ouchi, W. G. (1979). A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms. *Management Science*, 25(9), 833-848. <https://doi.org/10.1287/mnsc.25.9.833>
- Paiva Júnior, F. G. de, Leão, A. L. M. de S., & Mello, S. C. B. de. (2011). Validade e confiabilidade na pesquisa qualitativa em administração. *Revista de Ciências Da Administração*, 13(31) 190-209. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2011v13n31p190>
- Pearson, A. W., & Marler, L. E. (2010). A Leadership Perspective of Reciprocal Stewardship in Family Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(6), 1117-1124. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00416.x>
- Pérez-González, F. (2006). Inherited control and firm performance. *American Economic Review*, v. 96, n. 5, p. 1559-1588.

- Quinn, M., Hiebl, M. R. W., Moores, K., & Craig, J. B. (2018a). Future research on management accounting and control in family firms: suggestions linked to architecture, governance, entrepreneurship and stewardship. *Journal of Management Control*, 28(4), 529-546. <https://doi.org/10.1007/s00187-018-0257-1>
- Quinn, R. E., Faerman, S. R., Thompson, M. P., & McGrath, M. R. (2018b). *Competências gerenciais: princípios e aplicações* (5a ed.). AMGH.
- Richardson, L. (2007). *Handbook of qualitative research methods in marketing*. Edward Elgar Publishing.
- Richardson, R. J. (1999). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. Atlas.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, M. D. P. B. (2013). *Metodologia de pesquisa*. Tradução de Daisy Vaz de Moraes. 5ª ed. Penso.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (2018). *Organizational behavior* (13th ed.). John Wiley & Sons.
- Schneider, B. (1975). Organizational climate: An essay. *Personnel Psychology*, 28(4), 447-479.
- Senftlechner, D., & Hiebl, M. (2015). Management Accounting and Management Control in Family Businesses: Past Accomplishments and Future Opportunities. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 11(4), 573-606. <https://doi.org/10.1108/JAOC-08-2013-0068>
- Shanker, M. C. e Astrachan, J. H. (1996). Myths and realities: Family businesses' contribution to the us economy: A framework for assessing family business statistics. *Family Business Review*, 9(2), 107-123. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00107.x>
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2003). Succession planning as planned behavior: Some empirical results. *Family Business Review*, 16(1), 1-15.
- Shyu, J. (2011). Family ownership and firm performance: evidence from Taiwanese firms. *International Journal of Managerial Finance*, v. 7, n. 4, p. 397-411, 2011.
- Simons, R. (1994). Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal. *Harvard Business Review*, 72(2), 80-92.
- Smith, B. F.; Amoako-Adu, B. (1999). Management succession and financial performance of family controlled firms. *Journal of Corporate Finance*, v. 5, n. 4, p. 341-368.
- Stake, R. E. (2011). *Qualitative research: Studying how things work*. Guilford Press.
- Stewart, A., & Hitt, M. A. (2011). Why Can't a Family Business Be More Like a Nonfamily Business?: Modes of Professionalization in Family Firms. *Family Business Review*, 25(1), 58-86. <https://doi.org/10.1177/0894486511421665>
- Strauss, A., & Corbin, J. (2008). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (3rd ed.). Sage Publications.

- Triviños, A. N. S. (1987). *Introdução à pesquisa em ciências sociais*. Atlas.
- Victor, B., & Cullen, J. B. (1988). The organizational bases of ethical work climates. *Administrative Science Quarterly*, 33(1), 101-125.
- Villalonga, B.; Amit, R. (2006). Benefits and costs of control-enhancing mechanisms in US family firms. *ECGI WP Series in Finance*, v. 209, n. 247.216.
- Wei, C. C. (2015). The relationship between control systems and organizational climate in Taiwanese high-tech firms. *Technovation*, 35(4-5), 249-259.
- Wilderom, C. P. (2008). A review of control systems research in accounting: 1996-2005. *Accounting, Organizations and Society*, 33(5-6), 567-608.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. Bookman.
- Zahra, S. A., & Sharma, P. (2004). Family business research: A strategic reflection. *Family Business Review*, 17(4), 331-346.
- Zahra, S. A., Hayton, J. C., Neubaum, D. O., Dibrell, C., & Craig, J. (2008). Culture of Family Commitment and Strategic Flexibility: The Moderating Effect of Stewardship. *Entrepreneurship theory and practice*, 32(6), 1035-1054. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00271.x>

APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Título da Pesquisa – Clima Organizacional e Sistema de Controle Gerencial em
Empresa Familiar

Autores – Vinícius Bareia Benvengo / Cristina Hillen

Prezado(a) Colaborador(a) da Universidade,

Você está sendo convidado(a) a participar de uma pesquisa intitulada " Clima Organizacional e Sistema de Controle Gerencial em Empresa Familiar ", cujo objetivo é investigar a influência do clima organizacional no sistema de controle gerencial.

Esta pesquisa está sendo desenvolvida pelo mestrando Vinícius Bareia Benvengo, vinculado ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis (PCO) da Universidade Estadual de Maringá (UEM), sob a orientação da professora Dra. Cristina Hillen.

Por favor, leia com atenção, aproveitando para esclarecer suas dúvidas. Se houver perguntas antes ou mesmo após iniciar a sua participação na pesquisa, você poderá esclarecê-las com o pesquisador.

Procedimentos:

Sua participação ocorrerá por meio de uma entrevista semiestruturada composta por 08 questões. O tempo estimado para a aplicação da entrevista é de: 15 a 45 minutos.

Desconfortos e riscos:

Você pode se sentir desconfortável em responder algumas questões, bem como com a gravação da entrevista, preocupado com a sua identidade pessoal e profissional. Entretanto, ressaltamos que em qualquer etapa desta pesquisa, possíveis dados ou informação que façam menção, ou possam estar relacionados à sua identidade,

pessoal ou profissional, serão mantidas no mais absoluto sigilo. É importante destacar que os resultados serão divulgados de forma agregada, não sendo possível a vinculação dos mesmos com o respondente. Sempre iremos prezar pelo resguardo do seu anonimato.

O tempo dispendido para participar da entrevista, também pode gerar algum desconforto, sobre isso, destacamos que a sua participação nesse estudo é voluntária e não haverá nenhum tipo de penalização ou prejuízo se você não aceitar participar. Ademais, você poderá decidir desistir de continuar em qualquer momento, tendo absoluta liberdade de fazê-lo.

Além disso, algumas questões da entrevista contêm termos técnicos sobre a temática abordada, podendo lhe causar algum incômodo quanto ao entendimento das perguntas. Para reduzir e/ou mitigar esse efeito, o pesquisador estará sempre disponível para esclarecer qualquer questionamento pertinente à pesquisa. O risco é minimizado também por não haver invasão à sua intimidade nem sua identificação e dos demais participantes em nenhum dos documentos que venham a ser publicados como produtos da pesquisa.

Benefícios:

Os resultados da pesquisa, obtidos mediante sua participação, podem contribuir para: um maior entendimento do clima organizacional e do sistema de controle gerencial nas organizações.

Página 1/2

Acompanhamento dos Resultados:

Acima foram esclarecidas todas as informações essenciais para a sua participação na pesquisa. Você receberá uma via assinada deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Ao final do estudo, caso seja de interesse dos entrevistados, os mesmos receberão uma cópia da dissertação.

Contato:

Em caso de dúvidas sobre a pesquisa, você poderá entrar em contato com os pesquisadores:

Vinícius Bareia Benvenuto, telefone celular +55(18)98131-1112 ou mediante o e-mail vbvenuto@gmail.com; e Cristina Hillen, telefone celular +55(44) 9914-0398; ou mediante e-mail chmferreira.ct@uem.br.

O Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) é um colegiado interdisciplinar e independente, como “múnus público”, de caráter consultivo, deliberado e educativo, criado para defender os interesses dos participantes de pesquisa em sua integridade e dignidade e para contribuir no desenvolvimento da pesquisa dentro dos padrões éticos. Em caso de denúncias ou reclamações sobre sua participação e sobre questões éticas do estudo, você poderá entrar em contato com a secretaria do Comitê Permanente de Ética em Pesquisa envolvendo Seres Humanos da UEM (COPEP) de segunda a sexta-feira, das 8 às 11h30 e 14h às 17h30: Av. Colombo, 5790, PPG, sala 4, CEP 87020-900. Maringá-Pr. Fone: (44) 3011-4444, e-mail: copep@uem.br.

Responsabilidade do Pesquisador:

Asseguramos ter cumprido as exigências da resolução 466/2012 CNS/MS e complementares na elaboração do protocolo e na obtenção deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. Asseguramos, também, ter explicado e fornecido uma via deste documento ao participante da pesquisa. Informamos que o estudo foi aprovado pelo CEP, perante o qual o projeto foi apresentado. Nos comprometemos a utilizar o material e os dados obtidos nesta pesquisa exclusivamente para as finalidades previstas neste documento ou conforme o consentimento dado pelo participante da pesquisa.

Atenciosamente,

Profa. Dra. Cristina Hillen

Vinícius Bareia Benvenuto

Consentimento livre e esclarecido:

Declaro que li, ou foi-me lido, na íntegra o conteúdo deste termo de consentimento livre e esclarecido, fui devidamente informado(a) pelo pesquisador sobre os objetivos e

confidencialidade da pesquisa e foi-me garantido que posso desistir de continuar respondendo a qualquer momento, sem que isso leve a qualquer prejuízo. Ciente disso:

Nome:

- Sim, aceito participar do estudo.**
- Não aceito participar do estudo.**

APÊNDICE B - ROTEIRO DE PESQUISA

CLIMA ORGANIZACIONAL E SISTEMA DE CONTROLE GERENCIAL EM EMPRESA FAMILIAR

ROTEIRO DE ENTREVISTAS

Entrevista número: _____

Data: ____ / ____ / ____

1. IDENTIFICAÇÃO DO PARTICIPANTE

Nome: _____

Idade: _____

Formação: _____

Tempo de empresa: _____

Cargo: _____

Tempo no Cargo: _____

2. A EMPRESA

2.1 Você poderia me falar sobre a história da empresa e sua evolução?

3. CLIMA ORGANIZACIONAL

3.1 Identificação Organizacional

Você poderia me falar como é trabalhar na empresa e como você se sente em relação a isso?

3.2 Orientação Coletivista

Como você percebe o trabalho em equipe dentro da empresa?

3.3 Distância do Poder

Você podia me dizer como você percebe os comportamentos de tomada de decisão gerencial em sua empresa?

3.4 Orientação ao envolvimento

Como você entende as crenças dos funcionários da sua empresa?

3.5 Uso do poder Pessoal

Como você percebe os supervisores em sua empresa?

3.6 Motivação Intrínseca

Como você enxerga a satisfação dos funcionários quanto as várias facetas de seu trabalho?

4. SISTEMA DE CONTROLE GERENCIAL

4.1 Você poderia descrever quais são os mecanismos de controle utilizados na organização?

4.2 Você poderia descrever o nível de formalidade dos controles utilizados dentro da organização?

Fonte: Elaborada pelo autor (2022)

ANEXO A - PARECER CONSUBSTANCIADO DA PLATAFORMA BRASIL



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: CLIMA ORGANIZACIONAL E SISTEMA DE CONTROLE GERENCIAL EM EMPRESA FAMILIAR

Pesquisador: Cristina Hillen

Área Temática:

Versão: 2

CAAE: 66582022.8.0000.0104

Instituição Proponente: UEM-CSA - Centro de Ciências Sociais Aplicadas

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 5.909.974

Apresentação do Projeto:

Trata-se de um projeto de pesquisa original vinculado ao Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Estadual de Maringá, proposto pela pesquisadora principal Cristina Hillen e pelo assistente Vinicius Bareia Benvenuto.

Objetivo da Pesquisa:

Compreender a influência do clima organizacional na configuração do Sistema de Controle Gerencial (SCG) em empresa familiar.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

A pesquisadora informa que a ausência em participar deste estudo pode vir a criar desconforto, constrangimento ou alterações de comportamento durante as gravações de áudio em função de reflexões sobre conhecimentos que são localizados intuitivamente. Entretanto tais riscos serão considerados mínimos e não previsíveis pois será empregada a técnica/método retrospectivo na entrevista em que não se realiza nenhuma intervenção ou modificação intencional em variáveis fisiológicas, psicológicas ou sociais. O risco será minimizado por não haver invasão à intimidade. A pesquisadora também tomara os devidos cuidados para que o participante não seja identificado em nenhum dos documentos que venham a ser publicados como produtos da pesquisa.

Com relação aos benefícios, ressalta que, não proporciona nenhum benefício direto ao participante, mas proporcionará reflexão sobre a cultura organizacional da empresa e seu sistema

Endereço: Av. Colombo, 5790, UEM-PPG, sala 4
Bairro: Jardim Universitário **CEP:** 87.020-900
UF: PR **Município:** MARINGÁ
Telefone: (44)3011-4597 **Fax:** (44)3011-4444 **E-mail:** copep@uem.br