

6. Referências Bibliográficas

BARNEY, J. B. **Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage ?** Academy of Management Review 1, 1986.

_____. **Gaining and Sustaining Competitive Advantage.** Addison-Wesley Publishing Company, 1996.

BATEMAN, T. S.; e SNELL, S. **Administração, construindo vantagem competitiva.** São Paulo: Atlas, 1998.

DAVIS, J.; GERSICK, K.; HAMPTON, M.; LANSBERG, I. **Generation to Generation: Life Cycle of Family Business.** HBS Press Book, 1997.

DRUCKER, P.. **Administrando em Tempos de Grandes Mudanças.** Ed Pioneira – Thomson Learning, 1995.

FERREIRA, A. B. **Minidicionário da Língua Portuguesa.** Ed Nova Fronteira, 1985.

FISCHER, R. M. **O Círculo do Poder – As Práticas Invisíveis de Sujeição nas Organizações Complexas.** In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e Poder nas Organizações.** Editora Atlas, 1996.

FLEURY, M. T. L.. **O Desvendar a Cultura de Uma Organização – Uma Discussão Metodológica.** In: FLEURY, Maria Tereza L., FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e Poder nas Organizações.** Editora Atlas, 1996.

_____. **Estórias, Mitos, Heróis – Cultura Organizacional e Relações de Trabalho.** Revista de Administração, São Paulo, v.26, n.2, Abr-Jun, 1991.

FREITAS, M. E. **Cultura Organizacional – Formação, Tipologias e Impacto.** Ed Makron Books, 1991.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Ed. Atlas, 1991.

GONÇALVES, R. **O Impacto da Cultura na Performance Organizacional: Um Estudo de Caso.** Tese de Mestrado. PUC-Rio, 2003.

HILAL, A. **Cultura Organizacional e Gestão Participativa – A diferença entre o discurso e a prática gerencial, a partir do estudo das regras implícitas.** Dissertação de Mestrado. PUC – RJ, 1996.

HOFSTEDE, G. **Cultures and Organizations: Software of the Mind**. New York: McGraw-Hill USA, 1997.

_____. **Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations**. Thousand Oaks CA: Sage Publications, 2001.

HSM Management – **Empresas Familiares – O Desafio da Continuidade**. Nov-Dez. 2003.

ITTNER, C.; LARCKER, D. **Coming Up Short on Nonfinancial Performance Measurement**. Harvard Business Review, Novembro, 2003.

JOHNSON, H. **Expedição Carnaúba**. Impressão independente, EUA, 1936.

JOHNSON, H. **This We Believe**. Impressão independente, EUA, 1976.

LODI, João B. **Empresa Familiar**. São Paulo, Pioneira, 1978.

LORSCH, J. W. **Managing Culture: The Invisible Barrier to Strategic Change**". Califórnia Management Review, volume XXVIII, #2, 1986.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: Estruturas em Cinco Configurações**. São Paulo: altas, 1995.

PETERS, T.J. & WATERMAN, R.H.. **In Search of Excellence**. New York, Harper and Row, 1982.

PETTIGREW, A. M. **A Cultura das Organizações é Administrável ?** In: FLEURY, M. T. L., FISCHER, R. M. **Cultura e Poder nas Organizações**. Editora Atlas, 1996.

_____. **On Studying Organizational Cultures**. Cornell University, 1979.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 8 ed. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora SA, 1999.

SATHE, V. **How to Decipher and Change Organizational Culture**. Managing Corporate Culture, São Francisco, Jossey-Bass, 1985.

SCHEIN, E. H. **Organizational Culture and Leadership**. Jossey-Bass, 1989.

_____. **The Role of the Founder in Creating Organizational Culture**. Organizational Dynamics, p. 13-28, summer, 1983.

_____. **What You Need to Know About Organizational Culture.**
Training and Development Journal, p. 30-33, January, 1983.

SMIRCICH, L. **Concepts of Culture and Organizational Analysis.**
Administrative Science Quartely, 1983.

TOMEI, P. A.; BRAUNSTEIN, M. L. **Cultura Organizacional e Privatização – A Dimensão Humana.** Makron Books, 1993.

TOMEI, P. A. **A Gerência da Cultura como Ferramenta de Competitividade.** Documento de Trabalho. PUC-Rio, Abril, 1994.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.**
3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VIDIGAL, A. C. **Viva a Empresa Familiar!** Ed Rocco, 1996.

_____. **Guia da Empresa Familiar.** Ed. Xenon, 1998.

WARD, J., ARONOFF, C.. **Family Business Succession: The Final Test of Greatness.** Jossey-Bass Management Series, 1992.

WARD, J. **Keeping the Family Business Healthy : how to plan for continuing growth, profitability, and family leadership.** Jossey-Bass Management Series, 1997.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: Planejamento e Métodos.** 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. Tradução de Daniel Grassi.

SITES PESQUISADOS:

www.familybusinessmagazine.com
www.acvidigal.com.br
www.ffi.org
www.fbn-i.org
www.familyenterprise.org
www.scjohnson.com
www.searchbank.com

7. Anexos

7.1. Anexo 1: Roteiro de Entrevista

MÓDULO I: DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

1. Como você definiria, em termos gerais, a sua empresa? Como você definiria a sua "filosofia", a sua missão, os seus objetivos, sua inserção social, suas políticas e estratégias?
2. Como você caracterizaria o **Processo Decisório** da sua empresa:
 - a. Totalmente centralizado na cúpula.
 - b. Centralizado na cúpula, mas permitindo diminuta delegação de caráter rotineiro.
 - c. Consulta aos níveis inferiores, permitindo participação e delegação.
 - d. Totalmente delegado e descentralizado. Nível institucional define políticas e controla resultados.
3. Como você caracterizaria as **Relações Interpessoais** na sua empresa:
 - a. Provocam desconfiança. Organização informal é vedada e considerada prejudicial. Cargos e tarefas confinam as pessoas.
 - b. São toleradas, com certa condescendência. Organização informal incipiente é considerada como uma ameaça à empresa.
 - c. Provocam certa desconfiança nas pessoas e nas suas relações. A empresa procura facilitar o desenvolvimento de uma organização informal sadia.
 - d. Trabalho realizado em equipes. Formação de grupos torna-se importante. Confiança mútua, participação e envolvimento grupal intensos.
4. Como você caracterizaria o **Sistema de Recompensas e Punições** da sua empresa:
 - a. Ênfase em punições e medidas disciplinares. Obediência estrita aos regulamentos internos. Raras recompensas (de cunho estritamente salarial).
 - b. Ênfase em punições e medidas disciplinares, mas com menor arbitrariedade. Recompensas salariais mais freqüentes. Recompensas sociais raras.

- c. Ênfase nas recompensas materiais (principalmente salários).
Recompensas sociais ocasionais. Raras punições ou castigos.
- d. Ênfase nas recompensas sociais. Recompensas materiais e salariais frequentes. Punições são raras e, quando ocorrem, são definidas pelo grupo.

5. Como você caracterizaria o **Sistema de Comunicação** da sua empresa:

- a. Bastante precário. Apenas comunicações verticais descendentes carregando ordens.
- b. Relativamente precário, prevalecendo comunicações descendentes sob as ascendentes.
- c. Procura-se facilitar o fluxo no sentido vertical (descendente e ascendente) e horizontal.
- d. Sistemas de comunicação eficientes são fundamentais para o sucesso da empresa.

6. Quais são os valores e características que você acredita serem fundamentais para o gerente Johnson?

Senso de Humor	Entusiasmo	Arrojo
Iniciativa	Competência	Confiança
Cooperação	Ambição	Honra
Compaixão	Obediência	Preconceito
Alegria de viver	Habilidade	Capacidade
Lealdade	Tolerância	Conformismo
Acomodação	Ética	

Outros: _____

7. Quais são os objetivos organizacionais mais importantes da sua empresa?

- Autonomia e independência do meio ambiente
- Bem-estar dos empregados
- Controles
- Eficiência, Eficácia e Efetividade
- Estabilidade, Segurança, Sobrevivência e Continuidade
- Expansão e Crescimento
- Liderança Industrial/Tecnológica
- Lucratividade
- Produtividade

- Qualidade dos Serviços
- Modernização administrativa

MÓDULO II: CULTURA ORGANIZACIONAL

1. Qual seria, em termos gerais, a cultura da organização, quais os valores e crenças fundamentais para a gerência da organização hoje?
2. Como se poderia definir “modernização administrativa” na Johnson? É viável a integração de “novas idéias” e “antigos ideais” na organização?
3. Você conseguiria identificar "ritos", símbolos, histórias, lendas, mitos, heróis, atributos físicos do ambiente de trabalho (forma de vestir, *lay-out*, móveis, fachadas, linguagem, etc.) que explicam a cultura da Johnson?
4. Como os membros da organização compartilham os valores e objetivos da organização? Qual o seu grau de identificação e lealdade à organização? Você diria que as pessoas se sentem numa “grande família”?
5. Até que ponto os membros da organização se sentem capazes de mudar suas práticas ? Quais os fatores de resistência à mudança?

MODULO III: CULTURA DE UMA EMPRESA FAMILIAR E DESEMPENHO

1. Quais os atributos da cultura da Johnson que você associa ao fato dela ser uma empresa familiar?
2. Como você descreveria a relação família Johnson e negócio? Como é gerenciado o processo de sucessão na empresa? As transições, em termos de administração e propriedade do negócio, são conturbadas ou não são percebidas?
3. Você percebe alguma influência dos valores e filosofia do fundador e de sua família no negócio? Você encara isto de forma positiva ou negativa?
4. Você associa estas características mencionadas nas três últimas perguntas com o desempenho obtido pela organização nos últimos anos (relações positivas e negativas)? Como e de que forma? Cite exemplos desta relação.
5. Existem valores e comportamentos (associados ao fato da Johnson ser uma empresa familiar) na organização que devem ser mudados? Quais seriam eles e qual o grau de dificuldade associado a esta mudança?
6. De um modo geral, o que você faria para melhorar o desempenho da empresa?

7.2. Anexo 2: Organograma

