



DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS

MESTRADO EM GESTÃO DE EMPRESAS

UNIVERSIDADE AUTÓNOMA DE LISBOA

“LUÍS DE CAMÕES”

**GOVERNO DAS SOCIEDADES, CLIMA ORGANIZACIONAL E
DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS:
FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS PARA AUMENTAR A EFICIÊNCIA EM
ORGANIZAÇÕES DE GESTÃO FAMILIAR**

Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas

Autor: Nicolás Martín Stambolsky Duchini

Orientadora: Professora Doutora Sandra Cristina Antunes Ribeiro

Número do candidato: 30003763

Outubro de 2021

Lisboa

*A presente Dissertação foi redigida segundo as normas do antigo
Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa.*

**GOVERNO DAS SOCIEDADES, CLIMA ORGANIZACIONAL E
DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS: FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS PARA
AUMENTAR A EFICIÊNCIA EM ORGANIZAÇÕES DE GESTÃO FAMILIAR**

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha família, pelo apoio aos momentos de superação aos obstáculos que surgiram no processo de desenvolvimento deste trabalho.

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Doutor Miguel Cruz e à Professora Doutora Sandra Ribeiro, pelos artigos, textos traduzidos, orientação, seus grandes desprendimentos em ajudar-nos e amizade sincera.

Aos amigos Leonardo Cruz e Olena Korzhyk, pelo incentivo e grande ajuda com o fornecimento de material para a realização deste trabalho.

Agradeço ao departamento de ciências económicas pela disponibilização do material necessário para as pesquisas técnicas.

Eu denomino meu campo de Gestão do Conhecimento, mas você não pode gerenciar conhecimento. Ninguém pode. O que você pode fazer, o que a empresa pode fazer é gerenciar o ambiente que otimize o conhecimento (PRUSAK, 1997).

RESUMO

As organizações que atuam no mercado com base em princípios de governança corporativa atingem um importante nível de competitividade nos negócios, considerando-se que os gestores de tais organizações administram os negócios com base em aspectos de transparência, bem como desenvolvem estratégias mais eficazes para solucionar uma série de situações de conflito no ambiente interno da organização. A governança corporativa tem a capacidade de integrar diversos procedimentos, ordenando com eficiência as atividades e responsabilidades dos envolvidos, de maneira que o clima organizacional tenha a máxima eficiência possível. Além da governança corporativa e do clima organizacional, o presente estudo destaca também a relevância do desenvolvimento de pessoas, responsável pelo desenvolvimento de ações e atividades importantes para que se evolua em relação às competências dos colaboradores em relação aos cargos que ocupam e, desta forma, aumentar o desempenho organizacional de um modo geral. Averiguando-se essa conjuntura, ressalta-se o seguinte problema de pesquisa: quais são as principais vantagens mercadológicas da governança corporativa, do clima organizacional e do desenvolvimento de pessoas? Como hipótese, defende-se que as organizações que adotam a integração da governança corporativa, do clima organizacional e do desenvolvimento de pessoas adquirem vantagens competitivas em relação a concorrência. O objetivo geral é analisar as principais vantagens de três mecanismos estratégicos para os gestores empresariais: governança corporativa; clima organizacional; desenvolvimento de pessoas. Sobre a definição dos objetivos específicos, estabeleceu-se o seguinte: verificar aspectos conceituais sobre governança corporativa, com ênfase em organizações de gestão familiar; investigar conceitos e atributos mercadológicos referente a gestão da qualidade e gestão de pessoas; analisar as vantagens da governança corporativa, do clima organizacional e do desenvolvimento de pessoas para o aumento de competitividade nas organizações. A metodologia adotada nesse estudo foi a seguinte: Revisão Bibliográfica Narrativa (Revisão de Literatura).

Palavras-chave: Clima Organizacional. Gestão de Pessoas. Governança Corporativa. Desenvolvimento de pessoas. Vantagem Competitiva.

CORPORATE GOVERNANCE, ORGANIZATIONAL CLIMATE AND PEOPLE DEVELOPMENT: STRATEGIC TOOLS TO INCREASE EFFICIENCY IN FAMILY ORGANIZATIONS

ABSTRACT

Organizations that operate in the market based on corporate governance principles reach an important level of business competitiveness, considering that the managers of such organizations manage the business based on aspects of transparency, as well as develop more effective strategies to solve a problem. Conflict situations in the organization's internal environment. Corporate governance has the ability to integrate several procedures, efficiently ordering the activities and responsibilities of those involved, so that the organizational climate is as efficient as possible. In addition to corporate governance and the organizational climate, this study also highlights the relevance of developing people, responsible for the development of important actions and activities so that it evolves in relation to the skills of employees in relation to the positions they occupy and, way, increase organizational performance in general. When investigating this situation, the following research problem is highlighted: what are the main market advantages of corporate governance, the organizational climate and the development of people? As a hypothesis, it is argued that organizations that adopt the integration of corporate governance, the organizational climate and the development of people acquire competitive advantages over the competition. The general objective is to analyze the main advantages of three strategic mechanisms for business managers: corporate governance; organizational climate; development of people. Regarding the definition of specific objectives, the following was established: to verify conceptual aspects of corporate governance, with an emphasis on family organizations; investigate marketing concepts and attributes related to quality management and people management; analyze the advantages of corporate governance, the organizational climate and the development of people to increase competitiveness in organizations. The methodology adopted in this study was as follows: Narrative Bibliographic Review (Literature Review).

Keywords: *Competitive Advantage. Corporate Governance. Organizational Climate. People Management. People Development.*

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	10
2. GOVERNANÇA CORPORATIVA: ASPECTOS CONCEITUAIS.....	12
2.1. ORGANIZAÇÕES DE GESTÃO FAMILIAR.....	21
2.2. GOVERNANÇA CORPORATIVA EM ORGANIZAÇÕES DE GESTÃO FAMILIAR.....	15
3. GESTÃO DE PESSOAS E GESTÃO DA QUALIDADE: FERRAMENTAS FUNDAMENTAIS PARA AMPLIAR A COMPETITIVIDADE DAS ORGANIZAÇÕES .	25
3.1. GESTÃO DA QUALIDADE	26
3.1.1. Inovação	29
3.1.2. Inovação Tecnológica	32
3.2. GESTÃO DE PESSOAS: CONCEITOS E ASPECTOS MERCADOLÓGICOS....	35
3.2.1. Clima Organizacional.....	37
3.2.2. Respeito à Dignidade da Pessoa Humana	39
3.2.3. Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas	40
3.2.4. Plano de Carreira.....	43
4. AUMENTO DE COMPETITIVIDADE EM ORGANIZAÇÕES DE GESTÃO FAMILIAR: ANÁLISE SOBRE A IMPORTÂNCIA DE MECANISMOS ESTRATÉGICOS NA GESTÃO EMPRESARIAL	46
4.1. GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	46
4.1.1. Compliance: Uma Importante Estratégia de Governança para Aumentar o Nível de Transparência e Eficiência Corporativa	47
4.1.2. Aspectos Legais e Culturais	55
4.1.3. Questões Mercadológicas e Econômicas	63
4.1.4. Vantagens da Governança Corporativa em Organizações de gestão familiar ...	64
4.2. CLIMA ORGANIZACIONAL: VANTAGENS.....	67
4.3. TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS: VANTAGENS	70
5. METODOLOGIA	75
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	81
7. REFERÊNCIAS.....	88

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Método de governança corporativa baseada em três círculos.	16
Figura 2 – Método de três círculos – Organizações de gestão familiar.	17
Figura 3 – Administração de situações de conflito em organizações de gestão familiar no Brasil.	19
Figura 4 – Análise sobre a importância das metas pessoais e profissionais nos próximos cinco anos.....	20
Figura 5 – Visão dos gestores de organizações de gestão familiar no Brasil – Próxima geração	20
Figura 6 – Visão dos gestores de organizações de gestão familiar no Brasil – Legado	21
Figura 7 - Modelo tridimensional de desenvolvimento da empresa familiar.....	21
Figura 8 – Princípios da Governança	22
Figura 9 – Pirâmide de Maslow.	36

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Exemplos de medidas para motivar colaboradores no ambiente organizacional ..	38
Tabela 2 – Vantagens x desvantagens sobre a Lei Sarbanes-Oxley.....	56
Tabela 3 – Pontos fracos e pontos fortes em organizações de gestão familiar.	67

1. INTRODUÇÃO

Tendo em conta a teoria da administração, as empresas relacionam-se, frequentemente, a organismos vivos, flexíveis e capazes de se adaptarem aos espaços de acordo com as demandas e as necessidades do mercado vigente. Isto posto, pode-se asseverar que a gestão de pessoal pode ser uma estratégia vital nas organizações, a depender do processo decisório dos responsáveis pela gestão e de seus respectivos valores, incluindo o planejamento, a filosofia da empresa, as políticas internas, dentre tantos outros fatores que são relevantes e que contribuem com a gestão da qualidade das organizações.

Diversos fatores envolvem as relações de trabalho, influenciadas pela satisfação dos funcionários. Entre estes, pode ser percebida a subjetividade humana, incluindo seus interesses, valores, motivações, comunicação, história de vida, dentre tantos outros. E, a depender da situação, a singularidade de um determinado sujeito é capaz de influenciar toda a equipe de trabalho onde está inserido, de forma positiva, ou também, de forma negativa.

O sucesso empresarial é alcançado por diversas pessoas e setores, porém a regra impõe que o caminho até lá demanda bastante trabalho e empenho. Cerca de 50% das empresas que são fundadas no Brasil não resistem ao terceiro ano de funcionamento, tendendo a extinção pela burocracia, especialmente, e pela carga tributária obrigatória, fatos que são desestimulantes ao investimento, necessário e vultoso, no setor produtivo. As taxas e impostos requeridos são uma dificuldade enfrentada por todas as empresas brasileiras (DINO, 2016). Em vista disso, um destaque, cada vez maior, tem sido concedido à capacidade de gestão empresarial que propõe uma estrutura mais adiantada, transparente e sustentável (Olivette, 2016).

Em um contexto contemporâneo, competitivo e global, muitas empresas familiares têm se comportado como grandes motores econômicos mundiais (Oliveira, 2017). Uma empresa familiar é uma organização com propriedade, gestão e controle sob a responsabilidade de um ou mais indivíduos de uma determinada família. Uma outra característica relevante neste tipo de organização manifesta-se durante o mecanismo de sucessão, onde o poder decisório é sucedido hereditariamente. Igualmente, a empresa inicia-se com um fundador e, à medida que tempo transcorre, outros membros da família passam a receber, não apenas o controle acionário, mas, da mesma forma, o controle da gestão empresarial (Picchi; Galli; Lucenti; Volante, 2016).

Cabe destaque à importância das empresas familiares ao desenvolvimento e crescimento da economia, uma vez que representam a parcela de maior proporção em negócios no mundo (Lin, 2012). Em países como a Itália, a Espanha e o Brasil, índices superiores à 90% das

empresas são familiares. Ademais, aproximadamente 60% do total das empresas na Europa é familiar (Danda; Grzybovski, 2015). Embora com relevância econômica e social, somente 10% das organizações de gestão familiar sobrevivem além da terceira geração, em virtude das dificuldades confrontadas por estas empresas no que tange à conciliação entre os interesses familiares e profissionais (Silva Júnior; Araújo; Cabral, 2013).

Averiguando-se essa conjuntura, ressalta-se o seguinte problema de pesquisa: quais são as principais vantagens mercadológicas da governança corporativa, do clima organizacional e do treinamento e desenvolvimento de pessoas? Como hipótese, defende-se que as organizações que adotam a integração da governança corporativa, do clima organizacional e do treinamento e desenvolvimento de pessoas adquirem vantagens competitivas em relação a concorrência.

O objetivo geral é analisar as principais vantagens de três mecanismos estratégicos para os gestores empresariais: governança corporativa; clima organizacional; treinamento e desenvolvimento de pessoas. Sobre a definição dos objetivos específicos, estabeleceu-se o seguinte: verificar aspectos conceituais sobre governança corporativa, com ênfase em organizações de gestão familiar; investigar conceitos e atributos mercadológicos referente a gestão da qualidade e gestão de pessoas; analisar as vantagens da governança corporativa, do clima organizacional e do treinamento e desenvolvimento de pessoas para o aumento de competitividade nas organizações.

A metodologia adotada nesse estudo foi a seguinte: Revisão Bibliográfica Narrativa (Revisão de Literatura). Em relação a estrutura, destacam-se os seguintes elementos: capítulo 1 – introdução; capítulo 2 – foram verificados aspectos conceituais sobre governança corporativa, com ênfase em organizações de gestão familiar; capítulo 3 – foram investigados conceitos e atributos mercadológicos referente a gestão da qualidade e gestão de pessoas; capítulo 4 – foram analisadas as vantagens da governança corporativa, do clima organizacional e do treinamento e desenvolvimento de pessoas para o aumento de competitividade nas organizações; capítulo 5 – metodologia; considerações finais.

2. GOVERNANÇA CORPORATIVA: ASPECTOS CONCEITUAIS

A governança corporativa ainda é um tema cuja definição remete à dúvida, porém, genericamente, é o sistema pelo qual as sociedades, ou corporações de negócios, são conduzidas e controladas (Habbash, 2010). Uma boa governança corporativa figura como um importante elemento no progresso sustentável do setor privado, não somente pelo fortalecimento da capacidade empresarial em atrair investimentos e evoluir, mas, sobretudo, por tornar-se mais robusta, efetiva e responsável (Tricker, 2015).

O termo também remete aos padrões de comportamento que resultam na eficiência e desenvolvimento da organização, assim como à associação existente entre os acionistas e os *stakeholders*, tendo como princípio primeiro a ética da gestão empresarial (McGee; Yuan, 2012). A governança corporativa refere-se à condução da atividade pelos sócios, seguindo as intenções dos *stakeholders*, guiados pela consonância dos sócios na direção de buscar o máximo de lucro, possível, desde que respeitadas as legislações pertinentes e em consonância com os valores sociais (Clarke, 2016).

2.1. ORGANIZAÇÕES DE GESTÃO FAMILIAR

Organizações de gestão familiar trazem consigo uma série de definições disponíveis na literatura, tal fato reflete a evolução dos conceitos, desde os mais rígidos, predefinidos na teoria das organizações, até os mais amplos e modernos. De acordo com Aldearson (2010), destacam-se três principais características das organizações de gestão familiar:

- É um negócio estruturado para criar e buscar uma visão do empreendimento, mantido por um grupo controlador, constituído por membros da mesma família ou de um pequeno grupo de famílias, de tal forma que a empresa seja sustentável durante as gerações familiares;
- A empresa deve exibir, no mínimo, duas gerações na gestão, sendo que pelo menos 5% das ações do negócio devem ser controladas pela família;

- Pelo menos um dos controladores, associado à família, deve exibir a autoridade de nomear a figura do presidente do conselho e o CEO, ou o administrador do negócio deve ser um membro da família com a clara intenção de conduzir o negócio para a próxima geração familiar.

Poza (2010) salienta um enfoque que converge, em parte, ao apresentado anteriormente, e acentua as características que devem ser exibidas por uma empresa para que seja considerada familiar:

- Deve ter, no mínimo, 15% do controle acionário mantido por dois ou mais membros da família ou de parte das famílias envolvidas no negócio;
- Deve demonstrar a influência de um membro familiar no planejamento estratégico do negócio, em uma de três formas ou pela combinação destas: por ser ativo na gestão e moldar a cultura do negócio; por servir como consultor ou conselheiro; e/ou por atuar como acionista ativo;
- Deve ocupar-se da relação familiar;
- Por fim, deve manter-se no forte intuito de manutenção da empresa ao longo das gerações.

No Brasil, uma empresa familiar deve manter a autoridade na figura de seu fundador, ou do indivíduo que a conquistou, ou de membros familiares. Tratando-se de empresas de capital aberto, o fundador ou os familiares mantêm a autoridade por intermédio de ações, e, no mínimo, um membro da família deve fazer parte da administração da empresa e do Conselho de Administração, e, por fim, a empresa deve demonstrar um processo de sucessão (Mendonça; Lins; Nicolliello, 2017). Para que uma empresa seja considerada familiar, é suficiente que seus membros façam parte da gestão do negócio e do controle deste, ou somente do controle da organização (Mizumoto, 2012), propõe uma divisão em:

- Organizações Controladas: onde as empresas são controladas por um grupo composto por, no mínimo, um membro da família, apesar de que a propriedade e a gestão não estejam, necessariamente, associadas;
- Gestor-Proprietário: no caso de a empresa ser controlada por um pequeno número de sócios, e, ao menos, um dos gestores é o responsável pela administração do negócio.

As empresas familiares têm demonstrado força econômica no cenário mundial, pelo fato de controlarem a maior fatia dos negócios, aparentemente são as empresas mais rentáveis e são menos atingidas pelas crises econômicas, quando comparadas às não-familiares (Arregle; Duran; Hitt; Essen, 2016). Não é raro que estas empresas de controle familiar estejam associadas à, pelo menos, 20% das maiores corporações mundiais, em termos da receita auferida (Villalonga; Amit, 2010).

As negociações de 143 empresas familiares, nos EUA, atingiram marcas superiores a US\$ 1 bilhão no ano de 2009 (Aldearson, 2010). Enquanto na Alemanha, aproximadamente 45% das empresas presentes no mercado financeiro, no ano de 2010, eram consideradas familiares (Stiftung Familienunternehmen, 2013). No mercado brasileiro, a estimativa indica que mais de 75% das empresas ativas sejam familiares, o que equivale a mais de 50% do PIB – Produto Interno Bruto do país, respondendo por 75% da geração de empregos (Oliveira, 2017).

É possível visualizar uma evolução no conceito de empresas familiares, principalmente, no que tange à questão da sucessão, neste aspecto existe uma espécie de ponto nevrálgico, já que significa, em última análise, sua sobrevivência nos padrões definidos, originalmente, em sua criação. As organizações de gestão familiar devem optar por um sucessor de forma bastante específica, uma vez que, à exceção do que se dá nas organizações classificadas como de pequeno porte, se fazem necessários profissionais qualificados e não relacionados, de forma consanguínea, à família, em posições estratégicas. Sob esta perspectiva, a fórmula consistiria em entender que o mais apropriado é a família trabalhar pelo negócio, e não o contrário (Lisboa; Troccoli, 2018).

As estatísticas mundiais indicam que entre 65% e 80% das empresas, e cerca de 80% das empresas no país, são legalmente constituídas e classificadas como organizações de gestão familiar, isto é, dispõem de membros de uma mesma família no respectivo controle acionário e, em grande parte dos casos, no comando da gestão. Contudo, do total das empresas privadas no Brasil, as organizações de gestão familiar respondem por números superiores a 61% da

receita proveniente delas, e por cerca de dois terços dos cargos e empregos disponíveis (Flores Jr.; Grisci, 2012).

Uma empresa familiar deve conservar o vínculo com um mesmo grupo familiar durante um mínimo de duas gerações, e da mesma forma deve manter a relação empresa/família de forma bastante presente nas diretrizes empresariais, bem como nos interesses e propósitos familiares (Peçanha; Oliveira, 2015). De acordo com o Sebrae (2016), aproximadamente 95% das pequenas empresas brasileiras são familiares, tal dado corrobora com a importância destinada por estas empresas na economia do Brasil, principalmente aquelas de micro e de pequeno porte, pois são mais suscetíveis à mortalidade e extinção, já que os índices demonstram uma mortalidade de 87% para estas empresas até o vigésimo ano de atividade.

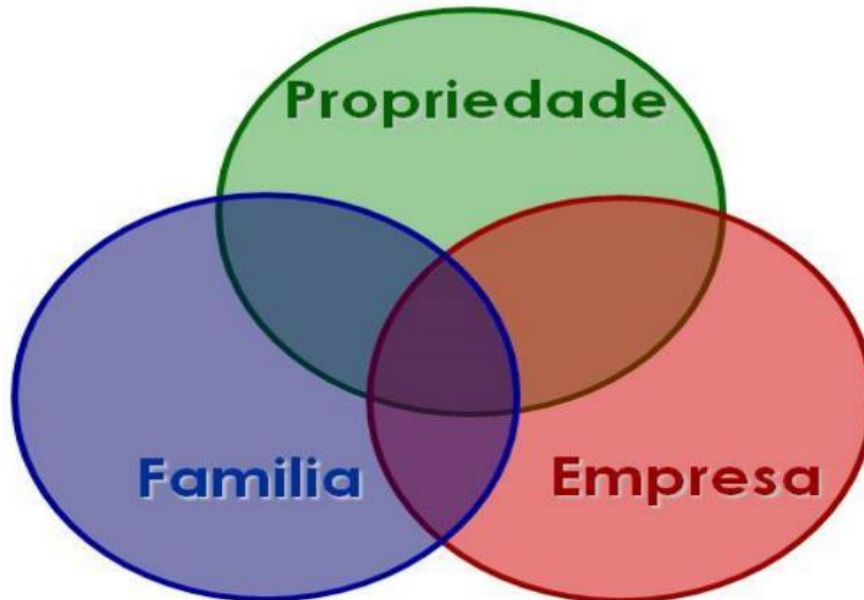
2.2. GOVERNANÇA CORPORATIVA EM ORGANIZAÇÕES DE GESTÃO FAMILIAR

A governança em uma organização familiar trata do conjunto de instâncias, procedimentos, princípios, sejam formais ou informais, propagados no âmbito da empresa familiar, que estabelecem a estrutura de autoridade e que direcionam o padrão de relações solidificado entre as pessoas da esfera da família, da propriedade e da administração. Um dos pontos fundamentais desta relação é o elo entre o indivíduo, a família e o negócio, e tal relação agrega valor aos acionistas, no decorrer das sucessões percebidas no comando da empresa (Garcia; Tavares, 2017). A governança corporativa que ocorre em empresas familiares faz o papel de divisora entre a propriedade e a administração, ou seja, entre os elementos do trinômio: família (controle), patrimônio (espólio) e empresa (administração). Não é difícil que o sucesso de uma organização esteja totalmente associado à capacidade da família em atuar entre estes três âmbitos (Pina, 2011).

Escolher entre as melhores práticas de governança corporativa não é uma tarefa fácil, uma vez que reclama a transposição de vários entraves, no entanto, é possível e empreende resultados positivos para a empresa, e da mesma forma para a família (Lisboa; Troccoli, 2018). Tais situações podem estar representadas no Modelo dos Três Círculos, o qual se propõe a associar a família, a propriedade e a gestão, no modelo tipificadas como três esferas parcialmente sobrepostas, úteis na representação da maneira pelas quais tais relações geram controle e cooperação quando voltadas aos mesmos propósitos (Tagiuri; Davis, 1982). Este

modelo intenta comprovar que, quanto maior a harmonia entre os três círculos, maiores as probabilidades de sucesso de uma organização familiar, conforme a Figura 1.

Figura 1 - Método de governança corporativa baseada em três círculos.



Fonte 1: Tagiuri e Davis (1982).

Os três componentes deste modelo (propriedade da família, controle da família e gestão da empresa) são capazes, tanto do ponto de vista individual como do todo, de agregar valor à organização, quando adaptadas aos mecanismos de controle familiar e de gestão (Villalonga; Amit, 2010). Se faz mister esclarecer que não existe uma forma única ou ideal de como os três fatores devam interagir, já que existe uma dependência em relação ao perfil do negócio, bem como já foi provado que um aspecto positivo é que CEO não seja membro da família, e que um dos maiores estímulos para sua produção é a sua participação nos resultados da empresa (Daspit; Chrisman; Sharma; Pearson; Long, 2017).

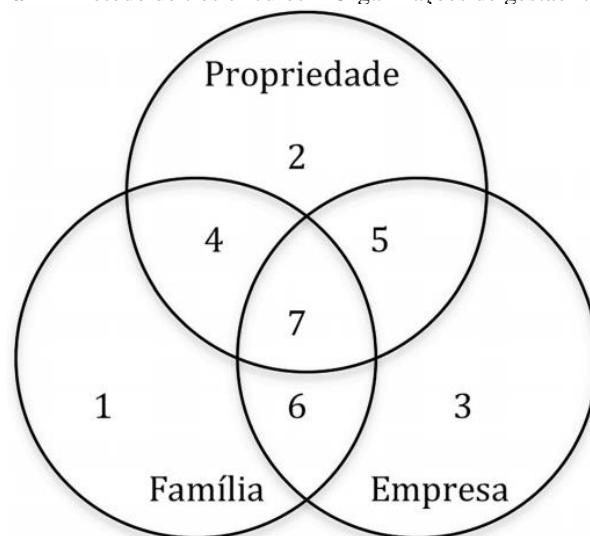
A definição de governança na organização familiar deve ser tratada com uma maior profundidade, já que são inúmeros os benefícios que adotar boas práticas traz para uma empresa. Para tanto, as organizações de gestão familiar devem refletir sobre a criação de um Comitê Gestor, de um Conselho de Administração e de um Conselho Familiar, da mesma forma como devem contemplar os princípios e as normas de conduta. Neste caso, se faz imprescindível a presença de o responsável pela gestão não ser o proprietário do negócio, da mesma forma como o controlador não deve fazer parte da rotina diária da empresa, ao considerar que os conceitos de propriedade e de empresa são independentes e devem ser refletidos separadamente (Roth; Tissot; Gonçalves, 2017).

Um estudo de caso que vale a pena ser abordado como exemplo de aplicação de instrumentos de governança corporativa em organização familiar, no Brasil, é o *case* da empresa Gerdau. Neste caso específico, foi possível comprovar que tais instrumentos são capazes de auxiliar no processo de sucessão familiar, assim como na perenidade e na profissionalização de toda a empresa (Danda; Grzybovski, 2015).

Conseqüentemente, a passagem da empresa de pequeno porte para a empresa que adotou a governança pode ser equivalente à emergência do profissionalismo da administração, onde podem ser destacados as quatro etapas fundamentais, a saber: 1) o contrato social, onde está definido, pelos sócios, o futuro do negócio, assim como a relação entre estes no que concerne à atribuição de responsabilidades; 2) o Conselho Consultivo, constituído por profissionais alheios ao âmbito familiar, com destaque nas áreas de *expertise*, preferencialmente com o entendimento do negócio da organização; 3) a auditoria externa, uma vez que a CVM – Comissão de Valores Mobiliários oferece uma lista de auditores independentes, capazes de auxiliar no controle e planejamento de organizações de praticamente qualquer área; e 4) a comunicação sobre o planejamento e estratégias organizacionais, divulgada a toda a comunidade da empresa, com vistas à estimular o comprometimento do funcionário com o futuro da empresa (Roth; Tissot; Gonçalves, 2017).

É possível visualizar, por meio da Figura 2, uma reprodução do modelo conceitual, teórico, de uma organização familiar (Grisci; Velloso, 2014), onde consta a empresa constituída pelos seus três subsistemas independentes, todavia superpostos, de forma a ser possível visualizar a área onde cada um dos círculos exerce distintas atribuições.

Figura 2 – Método de três círculos – Organizações de gestão familiar.



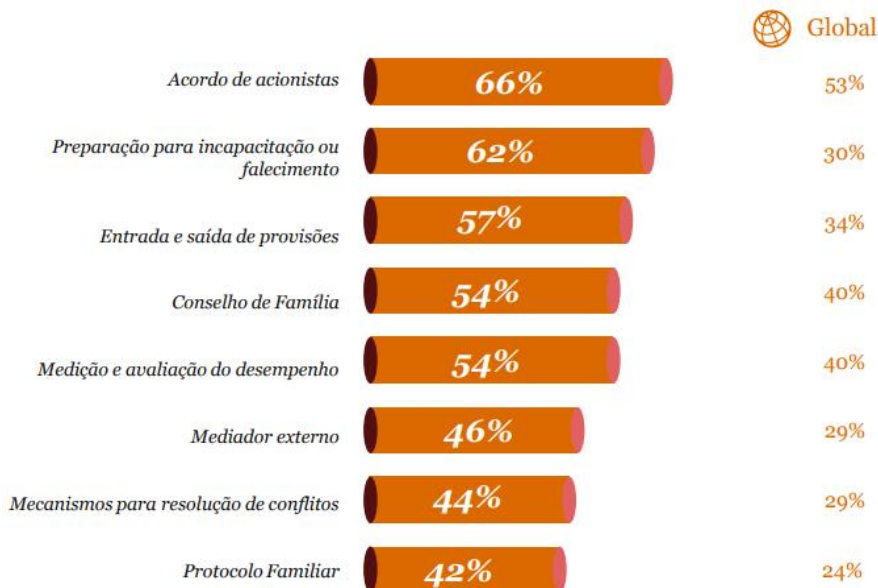
Fonte 2: Grisci e Velloso (2014).

Tal modelo possibilita a configuração das diferentes funções e subsistemas alternativos presentes na associação entre empresa e família: um indivíduo pertencente à família mas que não exerce função na empresa, bem como não é acionista; o acionista da empresa que não trabalha na administração, e não pertence à família; os funcionários que não são membros da família e não possuem propriedade sobre esta; os acionistas pertencentes à família que não exercem funções na organização; os acionistas que trabalham na empresa, mas que não pertencem à família; o membro da família que exerce função na organização; e o acionista que pertence à família e que trabalha na empresa (Lisboa; Troccoli, 2018).

Isto posto, passa a ser possível a conceituação da organização familiar embasada na interação entre as dimensões da propriedade, da organização e da família, todas as três pertencentes ao contexto da empresa. A associação interativa entre a família e a organização, explicitadas sob a perspectiva da propriedade, parece configurar-se como o principal elemento capaz de distinguir entre organizações de gestão familiar das não-familiares (Grisci; Velloso, 2014). As publicações disponíveis que tratam da organização familiar parecem indicar que não existe apenas uma única definição, totalmente aceita ou legitimada pelos autores teóricos da temática, o que supõe a existência de muitas características, e que estas poderão ser encontradas em organizações de gestão familiar, bem como em outras empresas, o que restringe ainda mais a sua conceituação, e permite visualizar uma demonstração da perspectiva familiar estar muito mais associada ao estilo de gestão adotado pela empresa do que somente pelo fato de seu capital ser pertencente a uma ou mais famílias (Picchi *et al.*, 2016).

É importante destacar a importância de lidar com conflitos, especialmente, em organizações de gestão familiar, onde há uma tendência maior para a ocorrência de conflitos devido a relação ambiente familiar x ambiente profissional (negócios/business). Nesse sentido, cerca de 93% das organizações de gestão familiar no Brasil possuem, no mínimo, um procedimento/instrumento para lidar com situações onde ocorrem conflitos, conforme pode ser verificado na Figura 3.

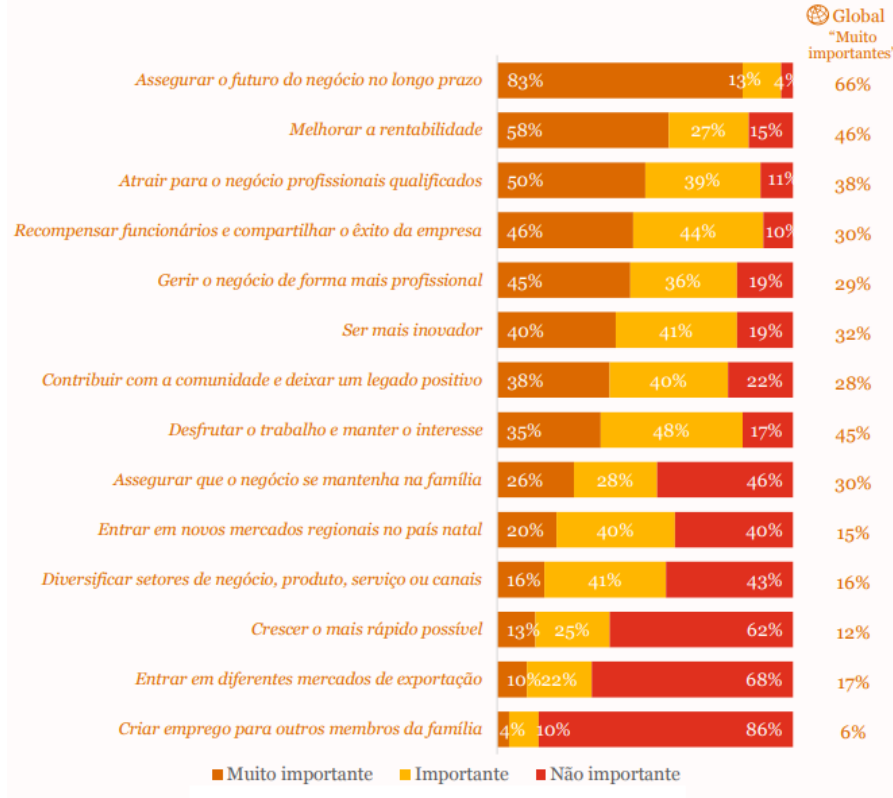
Figura 3 – Administração de situações de conflito em organizações de gestão familiar no Brasil.



Fonte 3: Mendonça, Lins e Nicolliello (2017).

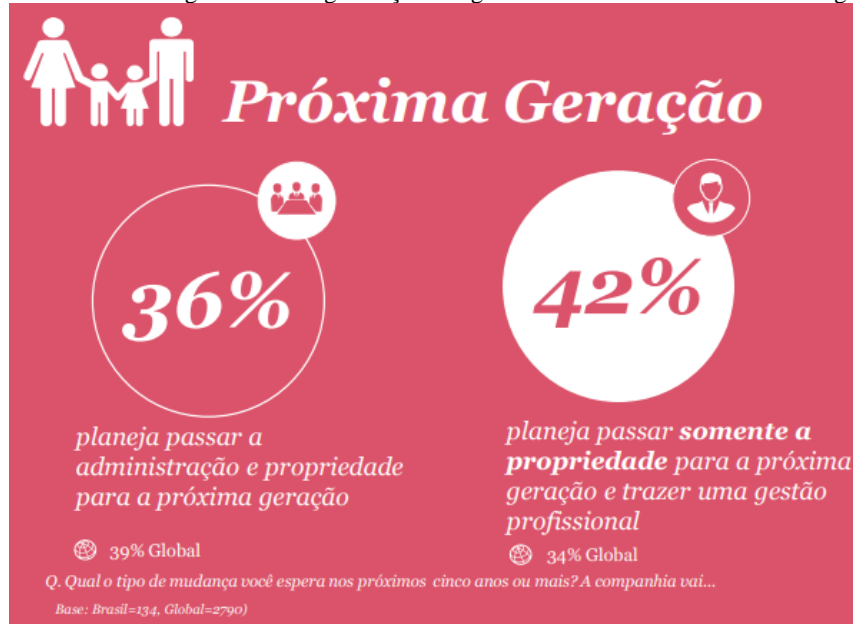
Além da gestão de conflitos, destacam-se outros dados relevantes para o presente estudo, tais como: análise sobre a importância das metas pessoais e profissionais nos próximos cinco anos – Figura 4; Visão dos gestores de organizações de gestão familiar no Brasil - Próxima geração – Figura 5; Visão dos gestores de organizações de gestão familiar no Brasil – Legado – Figura 6; Modelo tridimensional de desenvolvimento da empresa familiar – Figura 7; Princípios da Governança – Figura 8.

Figura 4 – Análise sobre a importância das metas pessoais e profissionais nos próximos cinco anos.



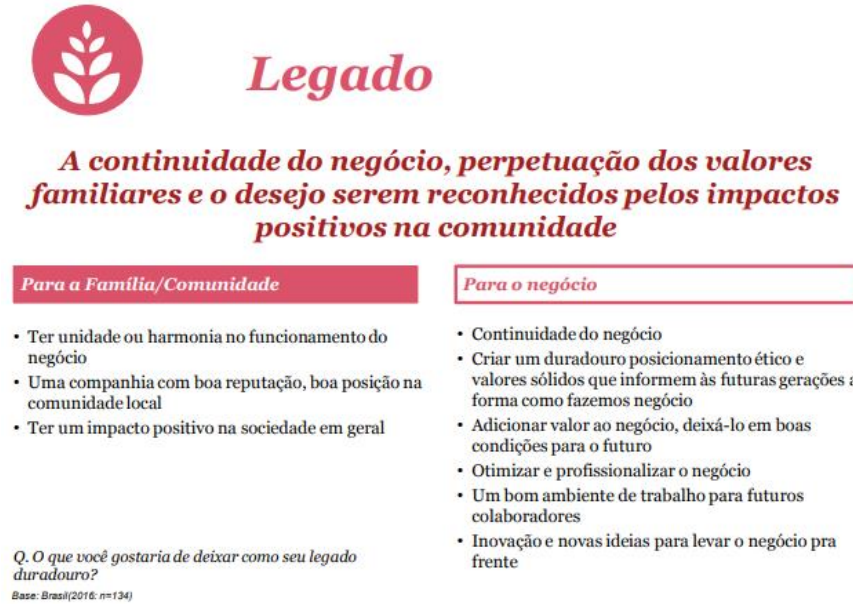
Idem

Figura 5 – Visão dos gestores de organizações de gestão familiar no Brasil – Próxima geração



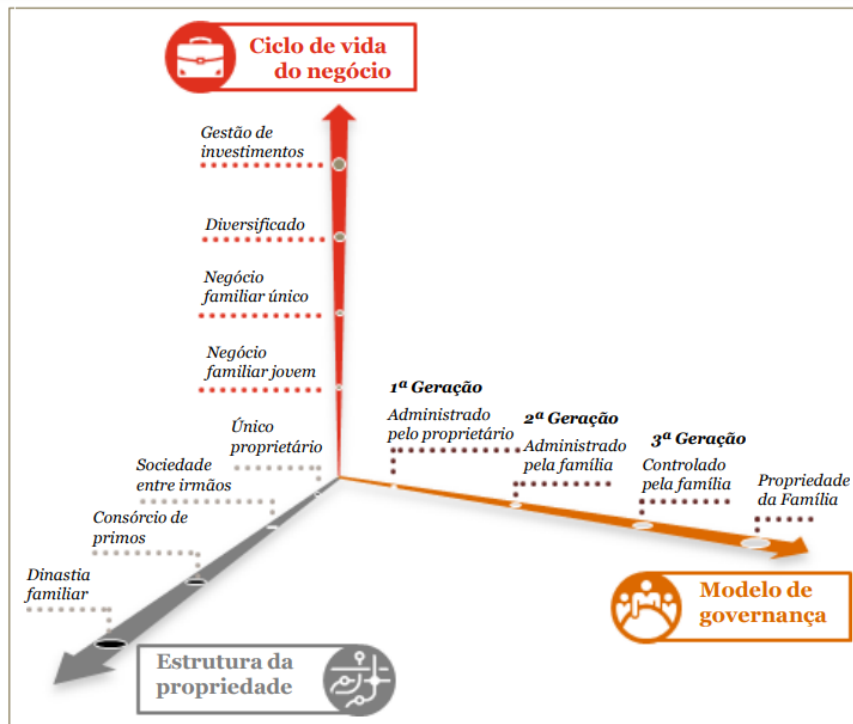
Idem

Figura 6 – Visão dos gestores de organizações de gestão familiar no Brasil – Legado



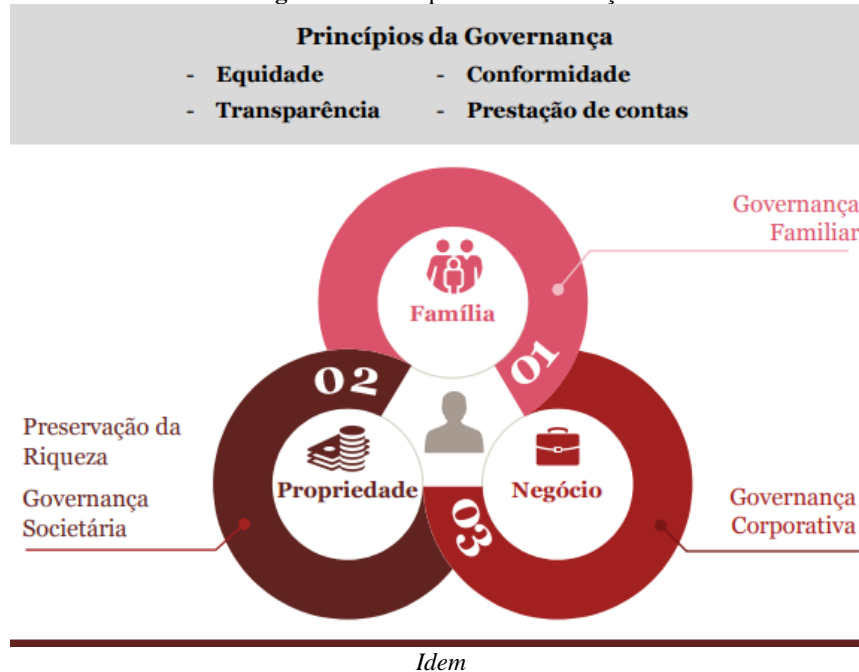
Idem

Figura 7 - Modelo tridimensional de desenvolvimento da empresa familiar



Idem

Figura 8 – Princípios da Governança



De acordo com Mendonça, Lins e Nicolliello (2017), a governança corporativa em organizações de gestão familiar é a soma dos princípios, objetivos, métodos e procedimentos que dirige o sistema de poder e os mecanismos de administração dos negócios, estes fazem referência a:

- Objetivos dos proprietários;
- Mecanismo de relações proprietários–conselho–direção;
- Otimização do retorno total dos proprietários, reduzindo as oportunidades conflitantes com esse propósito;
- Composição dos interesses dos proprietários com os de outros *stakeholders*;
- Sistema de diretrizes e acompanhamento das condutas dos administradores;
- Sistema guardião dos ativos tangíveis e intangíveis das empresas;

- Sistema normativo das empresas e da administração, com ênfase em quatro valores: *fairness; disclosure; accountability; compliance.*

As obrigações mais importantes do Conselho de Família são a definição dos limites estabelecidos entre os interesses familiares e os empresariais; a preservação dos valores familiares; a definição e pactuação dos critérios relevantes para a garantia do patrimônio; o planejamento da sucessão familiar, a transmissão de bens e herança; os aspectos vocacionais, o futuro profissional e a educação continuada; o estabelecimento de critérios úteis para a nomeação dos membros que compõem o Conselho de Administração (Lisboa; Troccoli, 2018).

Destaca-se, ainda, a importância de estabelecer um Protocolo de Família, o qual trata-se de um contrato celebrado entre os integrantes da família (tanto os sócios quanto os demais membros) no intuito de reforçar o legado e os valores do negócio, conduzir a sucessão patrimonial, a administração da empresa e as ligações profissionais e econômicas da família. Nesse sentido, o Protocolo de Família é responsável pelo estabelecimento de regulamentos sobre a forma como os integrantes de uma família empresária deverão se portar no que tange aos bens e ao negócio que empreendem. Tal documento pretende minimizar o surgimento de conflitos familiares e conduzir tais reprimendas à solução mais efetiva (Mendonça; Lins; Nicolliello, 2017).

A definição de governança ainda é controversa, uma vez que é recente e continua em evolução, sendo considerada uma nova tendência organizacional, diversos estudos têm contribuído para este recente desenvolvimento. Da mesma forma, a governança corporativa pode ser, ainda, objeto de uma enorme diversidade de conceitos. O quanto cada participante contribui em uma organização varia conforme a forma na qual a empresa é administrada, e esta é modificada segundo seu comportamento e cultura organizacionais (Certo Jr.; Peter; Marcondes; Cesar, 2013).

A cultura organizacional pode ser definida como a mescla de costumes e crenças determinados por intermédio de regras, valores, ações e expectativas compartilhadas pelos elementos que compõem a empresa. A cultura organizacional faz o papel de consciência dos funcionários e gestores, refletindo os valores da empresa, de tal forma que influencia na gestão dos indivíduos. A contar do momento em que é desenvolvida uma nova consciência coletiva dos indivíduos participantes da vida organizacional, é possível perceber um novo comportamento coletivo na empresa, o comportamento organizacional, ou seja, este é percebido como a soma de condutas, comportamentos e expectativas individuais no contexto do ambiente empresarial (França, 2006).

O princípio do comportamento organizacional reside na gestão, totalmente, direcionada ao objetivo final. Neste ponto é possível verificar uma relação entre a governança e a cultura organizacional, que transitam simultaneamente na busca de um resultado mais homogêneo e centrado no objetivo. O conhecimento de como realizar a gestão de uma organização de forma eficaz e eficiente é condição *sine qua non* para que o gestor consolide as bases de análise e *cases* de sucesso na empresa, de forma a estabelecer um mecanismo normativo de boas práticas e orientações aos empregados desta (Carvalho; Forte; Oliveira; Sales, 2015).

Para o estabelecimento de uma diretriz para qualquer empresa se faz necessário o desenvolvimento de uma missão, esta deverá ser o reflexo dos resultados obtidos pela análise do ambiente. A missão organizacional pode ser concebida como uma declaração do motivo pelo qual a empresa existe, nada mais é do que o propósito de ser do negócio. Os valores oferecem o suporte necessário para qualquer empresa, seja familiar ou não (Certo Jr. *et al.*, 2013).

Rossetti e Andrade (2011) mencionam quatro valores que devem acompanhar a criação e implantação da governança corporativa, estes valores deverão ser percebidos de forma implícita ou explícita, a saber: *Fairness*, o senso de justiça; *Disclosure*, a transparência dos dados; *Accountability*, a prestação de contas de forma responsável; *Compliance*, a conformidade na execução de princípios reguladores. Tais valores ultrapassam a simples conceituação, e sim tomam o lugar de códigos de boas práticas, capazes de estabelecer critérios essenciais para a postura ética que deve, sem exceção, estar presente durante a execução das atividades e responsabilidades de cada empresa que exerça a governança (Mel; Mello; Pereira; Nascimento, 2017).

3. GESTÃO DE PESSOAS E GESTÃO DA QUALIDADE: FERRAMENTAS FUNDAMENTAIS PARA AMPLIAR A COMPETITIVIDADE DAS ORGANIZAÇÕES

A gestão de pessoas é de extrema importância, pois exerce um papel estratégico para a manutenção e evolução do clima organizacional, bem como trata de inúmeros aspectos relacionados às pessoas que atuam profissionalmente na organização. O departamento de recursos humanos surgiu no século XIX, com a necessidade de contabilizar os registros dos trabalhadores, as faltas e os atrasos. Os chefes de pessoal, naquela época, tinham como características a inflexibilidade, o estrito seguimento das leis e eram conhecidos por serem donos de uma frieza incalculável, principalmente na hora de demitir funcionários (Heilborn; Lacombe, 2015). Ao ser comunicado que deveria ir ao departamento de pessoal, o funcionário já imaginava uma provável demissão. Em algumas organizações, inclusive, essa antiga cultura ainda existe, trazendo uma série de aspectos negativos para a organização devido a ausência de uma harmonia organizacional, bem como pela falta de uma gestão profissional (Araújo, 2013).

Chiavenato (2014) destaca uma técnica para analisar o ser humano por meio de seis aspectos principais: estrutura da organização: que afeta o sentimento das pessoas sobre as restrições em sua situação no trabalho, como regras excessivas, regulamentos, procedimentos, autoridade hierárquica, disciplina, entre outros; responsabilidade: que produz o sentimento de seu próprio chefe e de não haver dependência nem dupla verificação em suas decisões; riscos: que levam à iniciativa e ao senso de arriscar e de enfrentar desafios no cargo e na situação do trabalho; recompensas: que conduzem ao sentimento de ser compensado por um trabalho bem feito e traduzem a substituição do criticismo e das punições pela recompensa; calor e apoio: que levam ao sentimento de boa camaradagem geral e de ajuda mútua que prevalecem na organização; conflito: que ressalta o sentimento de que a administração não teme diferentes opiniões que podem gerar conflitos, além de instalar as diferenças no aqui e agora.

Em relação à gestão da qualidade, os conceitos primordiais desenvolveram-se na época do sistema feudal. Como, ao realizar a permuta, os senhores dos feudos demonstravam uma grande inquietação acerca da qualidade do produto oferecido, agregavam um valor especial aos produtos com aspecto de mais qualidade quando comparado aos demais produtos semelhantes disponíveis no mercado (Carvalho; Paladini, 2012). Com o propósito de criar um modelo padronizado à gestão da qualidade das organizações, podem ser verificadas quatro etapas evolutivas segundo a influência do desenvolvimento social e tecnológico de cada era, no que se refere a alcançar o maior nível de eficiência possível acerca do desenvolvimento de uma

gestão da qualidade: a inspeção; o controle tático da qualidade; a garantia de qualidade; e a gestão estratégica da qualidade (Sena, 2013).

Conquanto a expressão qualidade seja usualmente utilizada com o sentido de excelência em um produto ou um serviço prestado, a qualidade de um produto deve ser encarada por duas perspectivas distintas: a do produtor e a do consumidor. No decurso da implementação da gestão da qualidade, cabe ressaltar que todos os setores e colaboradores da organização deverão participar deste processo, o que gera uma política organizacional coerente entre todos os envolvidos (Sapiro; Chiavenato, 2018). No intuito de que a gestão da qualidade possa ser efetivada, cabe existir o máximo de empenho possível por parte de toda a empresa e, para tanto, se faz necessário o envolvimento de todos os indivíduos que operam direta ou indiretamente na organização, na qual as atividades conduzidas deverão acontecer mediante o estabelecimento de procedimentos e ideias centradas no aumento da competitividade diante do mercado, com vistas à contínua melhoria dos processos e, como resultado, evoluindo na melhoria da qualidade dos produtos (Alves, 2018).

Nesse sentido, o presente capítulo aborda questões conceituais e atributos mercadológicos referente a gestão de pessoas e a gestão da qualidade, e a importância estratégica destas duas áreas para a gestão empresarial.

3.1. GESTÃO DA QUALIDADE

Uma importante parcela dos autores mais renomados da área da gestão da qualidade ressalta a importância do planejamento e execução de uma série de estratégias e ações, junto de um posicionamento por parte dos gestores engajados no processo decisório da organização, aspirando a melhoria constante de todos os setores da organização, assim como para uma evolução contínua da melhoria dos produtos e/ou dos serviços (Carvalho; Paladini, 2012; Sena, 2013; Carpinetti, 2016; Alves, 2018).

É fundamental também, considerar a questão da qualidade como uma prioridade em todas as etapas do processo e, neste ínterim, recebe extrema importância as pessoas envolvidas serem capacitadas e acertadamente treinadas a fim de executarem suas funções com o melhor padrão de qualidade possível. As organizações necessitam ser modernizadas não apenas nos aspectos de estrutura e tecnologia, mas também nos aspectos humanos, culturais e intelectuais (Salerno; Gomes, 2018).

Em relação ao planejamento, destacam-se três principais categorias: estratégico, tático e operacional. Estes três tipos de planejamento podem ser relacionados conforme os níveis de hierarquia de decisão numa pirâmide organizacional: nível institucional – engloba os altos executivos da organização, responsáveis pela definição dos objetivos, planos da organização e tomada de decisões. Trata de questões estratégicas de longo prazo da organização, como sua sobrevivência, crescimento e eficácia geral; nível intermediário – o primordial desafio é promover um contato eficiente entre o nível institucional e o nível operacional. Utilizado para traduzir os objetivos gerais e as estratégias da alta diretoria em objetivos e atividades mais específicos; nível operacional – o processo é de uma menor amplitude, e o foco é o trabalho com os colaboradores, implementando os planos específicos definidos no planejamento tático (Carvalho; Paladini, 2012).

Determinada em dezembro de 2000, a série ISO 9000:2000 foi baseada no seguinte: organização focada no cliente; liderança; envolvimento das pessoas; enfoque no processo; abordagem sistêmica para gerenciamento; melhoria contínua; tomada de decisões baseada em fatos; relacionamento com fornecedor mutuamente benéfico (Lobo; Silva, 2014). Esses princípios são consenso dos modelos de maturidade organizacional com o advento dos prêmios de qualidade, tais como o prêmio Malcolm Baldrige nos Estados Unidos e o prêmio de qualidade, *European Quality Award* da EFQM, *European Foundation for Quality Management*. Dessa forma, a norma ISO 9001:2000 ficou alinhada mundial na área da Gestão da Qualidade (Carvalho; Paladini, 2012).

A grande novidade da versão ISO 9001:2000 é a obrigatoriedade da prática da melhoria contínua. Pode ser verificado por meio da evolução dos indicadores do sistema e dos processos em relação às metas estabelecidas (Lobo; Silva, 2014). O sistema *Just-In-Time* (JIT), por exemplo, é mais do que um conjunto de técnicas, sendo considerado como uma completa filosofia, a qual inclui aspectos de administração de materiais, gestão da qualidade, arranjo físico, projeto de produto, organização do trabalho e gestão de recursos humanos.

A obrigatoriedade da prática da melhoria contínua é uma filosofia de administração que está constantemente focada na eficiência e na integração do sistema de manufatura, utilizando o processo mais simples possível, com dedicação ao processo de esforçar-se continuamente para minimizar os elementos no sistema de manufatura que restrinjam a produtividade (Carvalho; Paladini, 2012). Encontram-se, ainda, conceitos da abordagem do processo para desenvolvimento, a implementação e a melhoria da eficácia de um sistema de gestão da qualidade. O conceito de melhoria contínua está relacionado com a NBR ISO 9004 (ABNT, 2001) e a NBR ISO 14001 (ABNT, 2005). O sistema gestão da qualidade só poderá ser eficaz

se, no seu comando, houver uma liderança comprometida com seu desenvolvimento, implementação e melhoria contínua (Alves, 2018).

As normas relacionadas a gestão da qualidade exigem ações efetivas no sentido da liderança, dentre as quais, ressaltam-se: disseminação da cultura da qualidade – ressaltando a importância de atender aos requisitos dos clientes, também os clientes acionistas, a sociedade com o atendimento aos estatutários e regulamentares; fazendo a declaração do objetivo global por meio de uma política da qualidade; definindo os objetivos para a qualidade e desdobrando-os nos diversos níveis hierárquicos; fazer o controle dos sistemas por meio das análises críticas; fornecer os recursos necessários para que os componentes possam cumprir suas missões (Marshall Junior; Rocha; Mota; Quintella, 2012).

Salienta-se que, quando o colaborador é valorizado e motivado, existe maior dedicação, envolvimento e comprometimento desse colaborador para com a organização, porque passa a amar o que faz e isto constrói todo um diferencial, contribuindo, então, no alcance das metas propostas, tornando-se verdadeiro empreendedor, deixando de ser mero empregado, porque participa de fato de todo o processo organizacional (Sapiro; Chiavenato, 2018). Para alcançar sucesso dentro da organização, é preciso que se transformem gerentes em grandes líderes, uma vez que estes, além de comprometidos e envolvidos com toda a organização, serão sabedores da importância da delegação de tarefas, criando um vínculo de confiança entre os demais envolvidos no processo e o resultado será um só: aumento de produtividade, com qualidade (Alves, 2018).

A competitividade praticada no mercado é cada vez mais alta, e as organizações buscam adquirir vantagens para sobreviverem a ferocidade da concorrência. Nesse sentido, resalta-se também a importância de o planejamento para os gestores aumentarem o nível de eficiência e eficácia sobre a tomada de decisões no cotidiano mercadológico. O planejamento é a ferramenta administrativa que permite compreender a realidade, avaliar os caminhos e organizar um referencial futuro, estruturando o caminho adequado e reavaliando todo o processo, com foco total na máxima eficiência possível (Carpinetti, 2016). A eficiência é um fator chave fundamental para uma organização obter sucesso e se manter no mercado, uma vez que o termo é conceituado como uma maneira de executar as tarefas no tempo pré-determinado, sem desvios, utilizando somente o necessário dos recursos, sem desperdícios e excessos (Alves, 2018).

3.1.1. Inovação

Os modelos contemporâneos de negócios parecem estar mais predispostos ao aumento em variados graus. Quão maior for o coeficiente de transformação e atualização, melhores serão os produtos diante das adversidades que se mostram em vários âmbitos mercadológicos. As variadas composições de comércio mostram como cada corporação pode se posicionar e se encaixar em um dado setor. Assim, as organizações se acomodam de maneira a prover, de forma mais adequada, as necessidades constantes em cada setor econômico. A sociedade, em contínua mudança, demonstra a todo instante, recentes necessidades, sendo de fundamental importância na criação de modelos mais modernos de negócios, cunhando assim a concorrência e permitindo que o negócio flua. Não poderia ser apenas a atividade econômica elevada e as oportunidades recentes, mas sobretudo a mudança na organização delas, tal mudança no comércio permite o crescimento econômico, diante de dados e saberes, permitindo que novas mercadorias, novos métodos sejam aderidos e creditem valor aos novos e antigos comércios (Tigre, 2019).

Ao longo dos séculos, os grupos rurais eram uma das fontes mais espantosas quanto à geração de riqueza, após foram suplantadas pela área industrial e as respectivas revoluções subsequentes. A evolução sempre esteve atrelada à busca por novos exemplos de negócios que desfrutassem de novidades tecnológicas, baseada, na sua maioria, na invenção de novas tecnologias, de maneira especial as tecnologias comunicativas e informativas (Salerno; Gomes, 2018).

As mudanças mais expressivas na organização econômica sempre se deram pela própria organização pré-existente, considerando a fatalidade de não existirem irregularidades deveras marcantes e que o crescimento mostre certa coerência. As transformações são caracterizadas pela promoção de novas iniciativas, isto é, pela concepção de novos artigos ou novas maneiras de produzi-los, ou até mesmo por novas maneiras de organização comercial, substituindo o velho e almejando novos componentes, destruindo para criar o novo. A contar do recurso da inovação, que produz inicia uma marcha pela mudança econômica. Deste modo, os clientes ou acatam a modificação ou quem produz conduz os clientes a desejarem tais novos produtos (Schumpeter, 2008).

A inovação não é apenas o incremento de uma invenção que não estava disponível, ela se refere ainda ao andamento dos métodos de produção que interferem desde a propriedade até as individualidades estruturais do construto ou do serviço oferecido, e em certas situações, à aceção de novas referências de interesses econômicos (Zogbi, 2017). Podem ser citadas cinco

conjunturas que levam à inovação: o atendimento positivo de um certo bem; a produção mediante uma forma inovadora; a implementação de um negócio novo; a implementação de uma fonte nova para suprir as matérias-primas ou os produtos pré-industrializados; a configuração de uma moderna acomodação de um segmento. Os parâmetros para inovar um dado gênero são dependentes da aceitação deste por parte do usuário, relaciona-se com o estímulo e modernização dos empregos que este gênero pode ter. Nesta elementar maneira de inovar, quem cria desenvolve novos domínios e empregos e produz bens especiais (Schumpeter, 1980).

Assim, mediante Schumpeter (1980), a renovação relaciona-se ao seu verdadeiro efeito, o qual pode ser completo ou adicional. Ainda em conformidade com o autor, as modificações completas criam transformações radicais, apresentando propriedades especiais quando comparada ao seu estado prévio. No que lhe concerne, as transformações adicionais dão seguimento à marcha da mudança, buscam a melhora dos produtos e serviços que já se mostram satisfatórios no comércio, embora possam ser realizadas a fim de atingir outros públicos-alvo.

Uma outra questão que merece destaque é o tópico da tangibilidade da inovação, a qual poderia ser entendida como criação, inovação ou reprodução. A criação seria a fase que deriva da inovação e a reprodução seria a decorrência de uma inovação pré-concebida (Onzi; Nesello; Chais; Ganzer; Radaelli; Olea, 2017). O caminho por onde a criação passa a ser entendida como uma inovação enfrenta, em um primeiro instante, pelo aceite e difusão no ambiente econômico, para que, após esta fase, seja relevante sob o ponto de vista financeiro. Destarte, entende-se que a criação não necessariamente esteja atrelada à inovação. A nobreza de uma invenção pode ser o componente necessário ao resultado favorável de uma inovação, embora não seja um parâmetro positivo (Zogbi, 2017).

Abordando acerca das demais searas da inovação, esta poderia relacionar-se ao incremento de novos métodos de produção, procurando o aperfeiçoamento da cadeia produtiva, de maneira que diminua as despesas de manufatura e potencialize sua distribuição, majorando a eficácia do regime (Schumpeter, 1980). Um outro elemento relevante à inovação se dá em uma ótica Schumpeteriana, ligada à procura por novos comércios ou por mercados ainda pouco aproveitados (Tigre, 2019). Em contrapartida, a adoção de novas fontes para o uso de matérias-primas se mostra como uma qualidade necessária à inovação, segundo o asseverado por Schumpeter (1980), desconsiderando se essa origem já existia ou se foi recentemente descoberta.

Uma outra perspectiva importante a ser destacada à inovação é a criação de novos mercados, os quais poderiam ser decisivos à ocorrência do fenômeno da monopolização,

considerando as despesas elevadas que seriam necessárias a este novo negócio, de forma que possa ser desenvolvido e prosperado (Tidd; Bessant, 2015). As recentes correntes de pensamento sobre a inovação foram criadas por especialistas neoschumpeterianos, como Nelson e Winter, os quais analisaram as publicações de Schumpeter e adicionaram a questão tecnológica à aceção da organização. As análises de Nelson e Winter são calcadas na procura da compreensão das inovações oriundas das organizações, considerando as táticas e resultados financeiros decorrentes de tais inovações. Em consequência, avaliaram outras organizações, a fim de melhor diagramar as estratégias mais adotadas quando a inovação é a diretriz (Onzi *et al.*, 2017).

Consoante o defendido pelos neoschumpeterianos, o entendimento da tecnologia cresce juntamente ao entendimento previamente adquirido, no denominado *path dependence*. Este se resume a um *continuum*, no qual o incremento da organização não se dá de maneira errática, considerando que a orientação de seu aprimoramento e os desafios enfrentados em tal ascensão a novos campos condicionam-se aos dados e saberes historicamente adquiridos pela espécie humana. O *path dependence* é conciliável a rupturas, revoluções e descontinuidades, isto é, alterações do seu *status quo* (Carleial, 2011). Cabe ressaltar que as conjecturas financeiras do setor da inovação se adaptam às rupturas, isto é, pela consideração do progresso inovadores que possibilitam gerar itens originais, novos mercados ou, ainda, novos exemplos de negócios.

Conforme o Manual de Oslo (OECD, 2005), inovação poderia diferenciar-se mediante quatro tópicos diferentes: o artigo, o processo, as alterações decorrentes na cascata organizacional e os aditamentos nas táticas de comercialização. Consoante o referido manual, um artigo poderia ser entendido como novo se as suas características mais relevantes estão distantes daquelas apresentadas pelos itens que o precedeu na companhia. Um novo processo abrange a reestruturação da corrente de produção, gerada por mudanças tecnológicas expressivas adotadas e na escolha de dispositivos inéditos no intuito de reduzir as despesas produtivas. Em seu turno, as inovações das companhias trabalham com as alterações no modo de gestão da própria entidade, na capacitação técnica dos funcionários, na relação para com aqueles que fornecem os insumos, os próprios consumidores, e os variados formatos de estabelecer os processos comerciais (Tigre, 2019).

As novidades de *marketing* abrangem mudanças significativas na maneira como o artigo é mostrado e comercializado, incluindo desde parâmetros associados à embalagem, aos preços e aos propósitos a serem almejados com este produto (Onzi *et al.*, 2017). O uso da ciência e da tecnologia se difundiu em uma instância onde as pessoas estão conectadas a uma coparticipação das informações, de comércio e do próprio dinamismo. De maneira exponencial, a *Internet*

parece ser o mais relevante aspecto para o seguimento da sociedade e da economia. A chamada *Internet das Coisas*, a título de exemplo, é um assunto gradativamente mais importante, já que responde pela vinculação de vários meios e sujeitos no mundo, por intermédio da conexão global (Rifkin, 2015).

É possível afirmar que a *Internet* é capaz de alterar a economia das negociações, tendo efeitos significativos aos clientes e ao mercado. Assim, a totalidade de tais procedimentos transformadores e avanço tecnológico que ocorreram ao longo da história alteraram, de certa maneira, as inovações experimentadas pela sociedade. Portanto, apreender o conhecimento por trás de tais mudanças é uma condição *sine qua non* para poder entender como a inovação se mostra no mercado (Gonçalves; Medina Filho, 2015).

3.1.2. Inovação Tecnológica

A área de TI – Tecnologia da Informação é essencial para que as organizações mantenham elevado nível de estabilidade e, principalmente, competitividade mercadológica. TI é um conceito bastante abrangente. A TI é indispensável diante de um mercado em constante evolução, ao contrário do que ocorria, por exemplo, no período entre os anos de 1970 a 1980. Nesse sentido, a inovação é um fator fundamental para as organizações que desejam oferecer ao seu público-alvo um produto e/ou um serviço diferenciado e que, ao mesmo tempo, tenha demanda constante no mercado. Enquanto isso, a informação é o elemento impulsionador para o pleno avanço organizacional (Stair; Reynolds, 2015).

Um departamento de TI com alto nível de desempenho e qualidade pode ser crucial para que a organização tenha capacidade de superar a maioria dos obstáculos que ocorrem no cotidiano mercadológico. Os serviços e/ou produtos são resultado de procedimentos. A qualidade final destes é obtida, de maneira sólida, por meio de uma base organizacional que também ofereça alto nível de qualidade (Mansur, 2013).

A maioria dos indivíduos já interagiram, interagem e/ou interagirão, de alguma maneira, com ferramentas e soluções relacionadas à TI, tais como: serviços *delivery*, compra de produtos no comércio, serviços online, serviços de banco, entre tantas outras situações presentes no século XXI. Partindo desta tendência global, envolvendo serviços e produtos cada vez mais presentes no cotidiano da sociedade moderna, os gestores têm a obrigação de expandir as organizações para esta mesma direção, adequando suas estruturas de acordo com as demandas

e necessidades do seu público-alvo. Nesse sentido, é necessário que as organizações tenham uma administração competente e atualizada para ampliar o diálogo entre todos os setores, bem como com todos os envolvidos (Stair; Reynolds, 2015).

É fato que a TI tem sido um dos principais causadores sobre as transformações no comportamento do mercado e da sociedade. O modo de trabalhar e se relacionar mudou, principalmente, a partir do século XXI. Esta mudança, constante nas últimas décadas, tem sido conhecida como a era do conhecimento, onde a informação e a tecnologia caminham juntas em evolução constante (Alderete, 2014).

Nesse contexto, destacam-se as TICs – Tecnologias da Informação e da Comunicação, um conjunto de recursos tecnológicos que, se estiverem integrados entre si, podem proporcionar a automação e/ou a comunicação de vários tipos de processos existentes nos negócios, no ensino e na pesquisa científica, na área bancária e financeira, entre outros. As TICs, portanto, são as tecnologias que intermediam os processos informacionais e comunicativos entre as pessoas. É um conjunto de recursos tecnológicos integrados entre si, proporcionando a comunicação dos processos de negócios, da pesquisa científica e assim por diante (Pinochet, 2014).

TIC é a área que utiliza ferramentas tecnológicas com o objetivo de facilitar a comunicação e o alcance de um alvo comum. As TICs podem ser utilizadas pelas organizações para diversas finalidades, desde gestão administrativa, gestão financeira, gestão estratégica e, principalmente, para estratégias de marketing e vendas. As TICs proporcionam um avanço importante no contexto estratégico e funcional, capacitando a empresa a melhorar o seu processo de planejamento, além de interagir com o seu mercado de maneira mais produtiva (Moran; Masetto; Behrens, 2013).

O conceito moderno de marketing tem início no período pós-guerra, a partir da década de 50, paralelamente à evolução da era industrial, gerando aumento de concorrência no mercado mundial entre as principais empresas na época. O simples processo de produção e de vendas de produtos com qualidade, e de serviços, já não era suficiente para o alcance de receitas e lucros vislumbrados pelas empresas (Kotler, 2017).

O cliente passou a ter o poder de escolha, selecionando qual das alternativas disponíveis no mercado lhe proporcionaria a melhor relação entre custo e benefício. As organizações, reconhecendo que a decisão final sobre a compra dos produtos estaria nas mãos dos clientes, começaram a criar e desenvolver técnicas como pesquisa de mercado, comunicação das qualidades e benefícios dos produtos em veículos de massa, expansão e diversificação dos canais de distribuição, adequação de produtos e serviços de acordo com as necessidades e desejos dos clientes (Chiavenato, 2014).

A era industrial tem a sua base principal na Revolução Industrial – foco em máquinas e fábricas –, cujas principais características são: migração do campo para a cidade; meios mecânicos; invenção do vapor; mão-de-obra especializada. Desde o fim da era industrial, na década de 80, vivemos, definitivamente, em uma era de diversas transformações. O trabalho atual, por exemplo, tem pouca similaridade com a forma mecânica adotada na era industrial. Estamos vivendo a era da informação (Souza, 2015).

Drucker (2008), renomado consultor de empresas e autor de dezenas de livros sobre o assunto, foi a primeira pessoa a chamar o momento que estamos vivendo – pós era industrial – de era da informação. O autor expõe claramente esse novo paradigma social ao relacionar o início da era da informação com a atitude dos soldados americanos que, após voltarem da II Guerra Mundial, tinham como uma das principais exigências as suas colocações imediatas em alguma universidade. Hoje, isto pode parecer óbvio, mas na época foi algo marcante, tendo em vista que os soldados que voltaram da I Guerra aspiravam apenas por um emprego seguro.

Após o fim da II Guerra Mundial, o conhecimento já estava sendo mais valorizado do que o trabalho simplesmente operacional. A era da informação está diretamente relacionada com os avanços técnicos que permitiram o avanço e a consolidação do processo de globalização pelo mundo, no qual as distâncias foram encurtadas e a velocidade das transformações tecnológicas foi acelerada. A busca pelo conhecimento é importante para a evolução humana, mas também serve de alerta para os empresários, gestores e analistas envolvidos com marketing, pois estes devem estar atualizados quanto à gestão do conhecimento para acompanharem e, principalmente, avançarem no mercado (Drucker, 2008).

Adquirir conhecimentos não é compreender a realidade retendo informação, mas utilizando-se desta para desvendar o novo e avançar, porque quanto mais competente for o entendimento do mundo, mais satisfatória será a ação do sujeito que a detém. Acesso, informação e conhecimento são entidades cada vez mais vitais em um mundo altamente competitivo e conectado, e quem não as conseguir estará inexoravelmente à margem de oportunidades (Gonçalves; Medina Filho, 2015). O acesso, a informação e o conhecimento, além de serem elementos essenciais na gestão de empresas, são elementos fundamentais para as pessoas desenvolverem-se em âmbito pessoal e profissional. Isto significa que as pessoas – ou consumidores, na visão mercadológica – seguem uma tendência mundial em relação à busca de conhecimento, por meio do acesso à informação cada vez mais amplo, oferecido pelo forte avanço das tecnologias da informação e da comunicação (Moran; Masetto; Behrens, 2013).

Portanto, ao utilizar a gestão do conhecimento como estratégia empresarial, por meio de um método de conhecimento contínuo, as empresas apresentam eficiência e inteligência para

lidar com o ambiente externo e com o ambiente interno, ampliando e melhorando as estratégias mercadológicas – objetivos, metas, análise de concorrência, posicionamento de mercado, identificação de público-alvo, bem como, obtendo uma análise de informações mais sólida e, principalmente, utilizando tais informações como vantagem competitiva, obtendo melhores resultados (Carrera, 2012).

3.2. GESTÃO DE PESSOAS: CONCEITOS E ASPECTOS MERCADOLÓGICOS

A gestão de pessoas é uma área interdisciplinar com capacidade de envolver inúmeros conceitos oriundos de áreas diversas, por tratar diretamente com o ser humano, ou seja, indivíduos com personalidades diferentes, o que requer de qualquer especialista de recursos humanos uma experiência e um bom volume de conhecimento em diferentes áreas (Heilborn; Lacombe, 2015). Os indivíduos mostram-se mais motivados a aprender aquilo que os ajuda a solucionar adversidades em seu cotidiano pessoal, ou ainda, que resulte em recompensas internas. Isso não significa que as recompensas externas – por exemplo, aumento de salário – não tenham relevância, mas, de maneira geral, a satisfação da necessidade interna destaca-se como o motivador mais relevante ao ser humano (De Marchi; Souza; Carvalho, 2013).

Considerando a Teoria de Maslow (Roth, 2011), os seres humanos existem para a satisfação de suas necessidades, intentando conquistar a almejada autorrealização plena. O diagrama descrito na Pirâmide de Maslow versa precisamente sobre a hierarquização de tais necessidades no decorrer do seu ciclo de vida. Maslow tinha uma visão de que cada indivíduo é dotado de propensão inata à autorrealização, sendo um estado mais elevado das necessidades humanas, que envolve o uso de todas as habilidades e qualidades, além do desenvolvimento do potencial individual e sua aplicação. Necessidades insatisfeitas, isto é, aquelas que não puderam ser atendidas, aludem reações negativas na conduta do indivíduo, incluindo atitudes que refletem frustrações, medos, angústias, inseguranças, dentre outras. De forma que o sujeito se sinta auto realizado, obrigatoriamente, deve satisfazer necessidades de ordem inferior (Gasparetto, 2015).

No âmbito profissional e motivacional do trabalho, cabe ressaltar a Pirâmide de Maslow (Roth, 2011), conforme a Figura 9, onde o autor tipifica as necessidades do diagrama de Maslow fundamentado nas necessidades e carências do meio organizacional, descritas como segue: necessidade fisiológica – horários flexíveis no trabalho, com o devido repouso físico e descanso

mental; necessidade de segurança – segurança no ambiente trabalho em questões técnicas e trabalhistas, salário apropriado e garantias de permanência; necessidade de associação – desenvolvimento de bom relacionamento profissional no ambiente do trabalho com os demais funcionários, bem como com os gerentes, diretores e gestores em geral da organização; necessidade de estima – recebimento constante de *feedbacks* da organização, reconhecimento pelos resultados gerados por meio do trabalho, recebimento de promoções e aumentos salariais ao longo da carreira; necessidade de autorrealização – influência nos processos de tomadas de decisão da organização, participação em processos importantes no cotidiano do trabalho, autonomia para desenvolver as tarefas profissionais.

Figura 9 – Pirâmide de Maslow.



Fonte 4: Roth (2011).

As necessidades que não foram satisfeitas, isto é, aquelas que não puderam ser cumpridas, trazem reações negativas no comportamento do sujeito, como frustrações, temores, aflições, incertezas e outras. Assim, a Pirâmide de Maslow é utilizada como ferramenta estratégica, sendo adotada para motivação e treinamento de colaboradores em organizações, fazendo parte do planejamento estratégico (Roth, 2011). Cita-se este método para evidenciar que o colaborador necessita ser compreendido como parte integrante da organização, onde atua internamente de maneira participativa, e não somente para fins de mão-de-obra operacional. Os gestores de pessoas não podem considerar os colaboradores como meros recursos de uma organização. É necessário tratá-los como indivíduos que impulsionam a organização, como parceiros, investindo na organização o seu capital humano, com a legítima expectativa de retorno sobre o seu investimento (Heilborn; Lacombe, 2015).

3.2.1. Clima Organizacional

O comportamento humano é motivado pelo desejo de se alcançar algo, mas nem sempre o indivíduo conhece ou percebe o que o está motivando, pois, boa parte da motivação humana está localizada abaixo do nível do consciente (Moreira; Medeiros, 2019). Por esse motivo, torna-se tão importante que os gestores conheçam as suas equipes e desenvolvam os estímulos adequados para atingir as metas almejadas. Ao tratar de práticas de gestão de pessoas, é indispensável que as organizações saibam oferecer os incentivos que atendam às expectativas dos seus empregados, pois isso pode determinar que eles se sintam motivados ou não (Pérsico; Bagatini, 2013).

Para suprir a reconhecida necessidade de autorrealização das pessoas, apontam-se medidas que podem motivá-las dentro das organizações. Algumas destas medidas são apontadas por Souza (2014) por meio do Quadro 1.

Tabela 1 – Exemplos de medidas para motivar colaboradores no ambiente organizacional

Medida	Descrição
Estimular os subordinados a realizar mais	As pessoas geralmente têm gosto por se sobressair, tanto em qualidade como em quantidade de esforço, porém em muitas ocasiões precisa de ajuda para isso. Quase sempre, a solução para direcionar o colaborador à desejada realização reside mais em melhoria e aperfeiçoamento do que em emprego de mais esforço.
Oferecer reconhecimento pessoal aos subordinados	Proporcionar ao empregado um aumento salarial rotineiro pouco contribui para lhe proporcionar reconhecimento pessoal. Todavia, se o aumento salarial se baseia em desempenho específico, então provavelmente será um motivador.
Estimular o trabalho dos subordinados	As pessoas demonstram maior empenho em um trabalho que consideram interessante e/ou em tarefas sob as quais sintam haver um significado.
Delegar responsabilidade ao pessoal	Significa designar aos colaboradores tarefas que tenham maior importância e exijam um nível mais alto de conhecimento ou habilidade.
Ajudar o pessoal a progredir	Em algumas organizações, a regra é crescer. Isso significa que o líder deve ser capaz de promover, caso contrário não está à altura de seu cargo. Claro que muitas pessoas não adquirem novos conhecimentos e habilidades sem auxílio e sem orientação, mas cumpre ao líder favorecer as situações para que os subordinados cresçam.
Eliminar motivos de insatisfação	Em assuntos como salários e condições de trabalho, a eliminação de insatisfações no ambiente de trabalho não motivará necessariamente o pessoal, mas as insatisfações, sim, são motivos que impedem a motivação do colaborador.

Fonte 5: Souza (2014), adaptado pelo autor.

A questão da satisfação do colaborador na organização depende de vários fatores. Um dos fatores que são importantes para o estudo do clima organizacional é a jornada de trabalho, considerando a extensão do período durante o qual o trabalhador permanece no interior da instituição, passível de interferir no estado emocional e, em decorrência, afetar o clima organizacional (Chiavenato, 2014). Esses e outros aspectos devem ser tratados, de forma adequada, por estratégias de clima organizacional, devidamente planejadas pelos gerentes, diretores e gestores das organizações, os quais devem exercer tais funções como líderes, e não como chefes. O clima organizacional tem, dentre as suas principais finalidades, a compreensão sobre as demandas, necessidades, preocupações e percepções dos colaboradores dentro das organizações (Silva, 2013).

3.2.2. Respeito à Dignidade da Pessoa Humana

A maioria das pessoas passam grande parte do seu tempo no local de trabalho. Desta maneira, é importante atuar em um ambiente agradável, positivo, organizado e harmonioso. Infelizmente, o assédio moral ainda é uma realidade presente no clima organizacional, tanto em organizações públicas quanto organizações privadas, em todo o mundo, inclusive, no Brasil. Em muitos casos, determinados empregadores misturam o poder ligado à gestão e disciplina organizacional com atitudes que caracterizam abuso de poder, caracterizando o assédio moral. Nesse aspecto, entra uma questão importante que pode causar diversos problemas na relação entre empregado e empregador nas organizações: o assédio moral (Nascimento, 2015).

O assédio moral deve ser considerado de maneira importante pelos gestores e colaboradores em todas as organizações. Os colaboradores não têm obrigação de tolerar atitudes relacionadas a abuso de poder e, dessa maneira, ambas as partes – empregado e empregador – devem cumprir regularmente os direitos e deveres jurídicos que dizem respeito aos aspectos da dignidade da pessoa humana (Costa, 2016).

A origem dos problemas sociais pode ser identificada nas dificuldades de identidade, assinalado pela incapacidade dos indivíduos de se autodefinirem por si mesmos, por sua falta de orientação no que se refere aos valores e à crescente insignificância individual nas sociedades, fazendo com que os sujeitos busquem sentidos e formas de serem reconhecidos em sua vida social, todavia, sem nunca serem contentados (Martins, 2017). Nesse contexto, destaca-se um problema social, jurídico e trabalhista, com características complexas, cujo problema é existente, não apenas no Brasil, mas na maioria das regiões do mundo: o assédio moral no trabalho.

O respeito à dignidade da pessoa humana tornou-se a pedra angular após o término da Segunda Guerra, em reação às atrocidades do nazifascismo. A Declaração Universal dos Direitos Humanos, proclamada pelas Nações Unidas em 1948, enunciava em seu artigo 1º que todas as pessoas nascem livres e iguais em dignidade e direitos (Rosa; Nunes, 2013). É importante para o Estado que o homem tenha trabalho e que realize com respeito a sua dignidade e cidadania. Outrossim, o resultado dessa atividade possibilita o bem-estar, a segurança e a sobrevivência do trabalhador e daqueles que dele diretamente dependem. Atende, ainda, ao progresso econômico (Nunes, 2018). A Declaração da OIT – Organização

Internacional do Trabalho¹ sobre os princípios e direitos fundamentais no trabalho afirma que todos os envolvidos,

[...] ainda que não tenham ratificado as convenções aludidas, têm um compromisso derivado do fato de pertencer à Organização de respeitar, promover e tornar realidade, de boa fé e de conformidade com a Constituição Federal (BRASIL, 1988), os princípios relativos aos direitos fundamentais que são objeto dessas convenções, isto é: a) a liberdade sindical e o reconhecimento efetivo do direito de negociação coletiva; b) a eliminação de todas as formas de trabalho forçado ou obrigatório; c) a abolição efetiva do trabalho infantil; e d) a eliminação da discriminação em matéria de emprego e ocupação. (OIT, 1998, p. 2).

A qualidade inerente e inconfundível de cada pessoa merece o mesmo respeito e a mesma consideração do Estado e da comunidade no fato de que um conjunto de direitos e obrigações fundamentais protege a pessoa de qualquer humilhação e ação desumana para garantir condições para condições mínimas, no sentido de manter uma vida saudável, bem como promover a participação ativa e a responsabilidade de sua própria existência, além de manter uma vida em comunhão com outras pessoas (Nunes, 2018).

Assim, o clima organizacional pode ser caracterizado como um conjunto de percepções compartilhadas por trabalhadores sobre diferentes aspectos do ambiente organizacional, sendo um dos construtos mais investigados no campo do comportamento organizacional (Chiavenato, 2014). Diante de um mercado cada vez mais competitivo, o fator humano é um diferencial importante na concorrência entre as organizações. Compreender e valorizar os colaboradores é uma medida inteligente por parte dos gestores e analistas que desejam obter melhoria e vantagem competitiva no mercado. Os clientes, a organização e os funcionários são beneficiados com um clima organizacional favorável (Kotler, 2017).

3.2.3. Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas

Mesmo considerando que, tanto o treinamento quanto o desenvolvimento façam uso das mesmas técnicas, os objetivos com a aplicação das mesmas são diferentes, haja vista que o treinamento visa instrumentalizar o indivíduo para realizações de suas atribuições no ambiente de trabalho, já, de maneira diferente, o desenvolvimento dispõe ao sujeito o desenvolvimento

¹ OIT. **Declaração da OIT sobre os Princípios e Direitos Fundamentais no Trabalho**. OIT – Organização Internacional do Trabalho. Assinado no dia 19 de junho de 1998. Presidente da Conferência: Jean-Jacques Oechslin. O Diretor Geral da Oficina Internacional do Trabalho: Michel Hansenne. Disponível em: https://www.ilo.org/public/english/standards/declaration/declaration_portuguese.pdf . Acesso em: 29 maio 2020.

de competências, contribuindo com o seu amadurecimento enquanto profissional (Silveira, 2011).

Partindo de um processo sistematizado, o treinamento possibilita o aprimoramento do CHÁ (conhecimentos, habilidade e atitudes) de profissionais, fazendo com desenvolvam atitudes com índices mais elevados de proatividade para que possam contribuir de modo mais incisivo com os desígnios das organizações as quais integram (Chiavenato, 2014). O treinamento pode ser compreendido como um processo de obtenção de bagagem técnica-profissional disposto em um período de tempo relativamente curto, que serve para atualizar os saberes que os treinandos possuem acerca do trabalho e de suas funções. Em linhas gerais, o treinamento apresenta como intuito melhorar o desempenho profissional dos envolvidos (Marras, 2009).

Como qualquer outro processo de educação, o treinamento tem como objetivo, propiciar meios para que os conhecimentos sobre determinado assunto, sejam compartilhados. Muitos treinamentos, quando realmente preocupados com a assimilação dos conteúdos, envolvem os treinandos utilizando-se de uma didática mais participativa, onde a teoria é explicada a partir da realidade experienciada por estes sujeitos, em seus respectivos ambientes de trabalho (Galvão, 2006).

Por outro lado, a área de desenvolvimento pessoal diz respeito à aprimoração de competências, habilidade e conhecimentos - não estritamente atreladas com o cargo atual. Porém, se apresenta como um momento em se aprimorar aspectos da identidade profissional que serão fundamentais para o delineamento de um perfil melhor ajustado às demandas atuais do mercado de trabalho. Em suma, o desenvolvimento pessoal, objetiva preparar o sujeito para oportunidades futuras e não somente, desenvolver certos aspectos relacionados ao cargo atual (Chiavenato, 2014).

Desta forma, pode-se dizer que o desenvolvimento é a atividade de preparar os indivíduos para o desempenho de atividades futuras. Geralmente os programas de desenvolvimento pessoal, estão relacionados com o incremento de saberes importantes para se ascender na hierarquia profissional e assumir cargos que demandam saberes mais complexos relacionados ao comportamento, ética e posicionamento profissional (Carvalho, 1999).

Em um programa de desenvolvimento busca-se mapear e trabalhar as potencialidades que o indivíduo detém, fazendo com que tais atributos se desenvolvam, tornando-se vantagens positivas em futuros processos seletivos, ou para ascender dentro da empresa onde exerce as suas funções enquanto profissional (Marras, 2009).

Geralmente os programas de treinamento e desenvolvimento são realizados no interior das empresas, partindo destas a disposição em encaminhar seus funcionários para tais programas. Geralmente os programas de treinamentos estão relacionados com a preparação do colaborador para desenvolver as atribuições de sua função na empresa, por outro lado os programas de desenvolvimento são utilizados com o intuito de preparar o profissional para ‘alçar’ voos mais elevados na hierarquia da organização. Mesmo considerando que a busca pelos programas de treinamento e desenvolvimento seja, na maioria das vezes, requerida pela gestão de determinada empresa, nada impede o trabalhador sem vínculo empregatício buscar por conta própria por programas de treinamento e desenvolvimento (Milioni, 2005).

No interior das empresas, no que compete aos objetivos da estruturação de um programa de T&D, o treinamento enquanto processo, abarca o desenvolvimento de ações e atividades importantes para que se evolua em relação às competências dos colaboradores em relação aos cargos que ocupam e, desta forma, aumentar o desempenho organizacional de um modo geral. Já o desenvolvimento, muitas vezes visto como o outro lado da moeda, objetiva potencializar aspectos relacionados com a atividade que o trabalhador desenvolve, porém, diz respeito também, ao processo de aprendizagem de questões não somente atreladas com o cargo atual do indivíduo, ou seja, o desenvolvimento, busca desenvolver competências que serão utilizadas em médio ou longo prazo, aparelhando o colaborador para acompanhar o desenvolvimento organizacional, assim como orientando-o a lidar com o cenário atual e futuro do mundo do trabalho (Chiavenato, 2014).

Em relação aos objetivos do T&D, pode-se apontar que o treinamento estabelece três objetivos principais: capacitação profissional, que tem como meta melhorar o desempenho laboral para certa profissão, revisando todos os saberes e práticas importantes para o desempenho satisfatório de uma função; especialização, que proporciona ao colaborador, maior conhecimento relacionado à sua área de atuação para que se alcance uma performance mais elevada e, por fim, a reciclagem, que apresenta como função básica, revisar conhecimentos e práticas, substituindo-as por novos saberes ou atualizando-as conforme as demandas organizacionais (Marras, 2009).

Ainda sobre os objetivos do T&D, pode-se apontar que o treinamento instrumentaliza o sujeito a desenvolver atividades que, antes do treinamento, eram por ele, pouco conhecidas, e a fazê-las de modo autônomo, sem o auxílio de quem o ensinou. E, nos mesmos moldes, o desenvolvimento, de certa forma, prepara o trabalhador para atuar de forma diferente da qual está acostumado, propiciando conhecimentos mais verticalizados sobre as suas atribuições,

sendo o desenvolvimento parte muito importante no processo de desenvolvimento de carreira (Carvalho, 1999).

Desta forma, pode-se dizer que o treinamento volta seu olhar para as questões do presente, onde questões do cargo atual são trabalhadas visando o aperfeiçoamento e buscando o aprimoramento de habilidades e competências conexas à função desempenhadas, e, por outro lado, o desenvolvimento focaliza, de modo geral, em capacitar o colaborador para ocupar funções em um futuro próximo na organização a qual integra e que para tanto, necessita apreender novas habilidades e competências (Chiavenato, 2014).

Desta feita, observa-se que os principais objetivos de quaisquer processos de T&D embasam-se nos seguintes pressupostos: ambientar os trabalhadores a cultura organizacional; alterar atitudes incompatíveis com a política da empresa; potencializar a maturidade profissional dos colaboradores; preparar os colaboradores para enfrentar as mudanças na empresa; mapear e fazer aflorar as competências; preparar pessoas para assumirem novos cargos; servir como espaço para que se compreendam formas efetivas no cotidiano da empresa; contribuir com a redução de custos e maximização dos lucros, a partir da utilização de funcionários mais bem preparados para atuar na cadeia de processos da empresa (Marras, 2009; Silveira, 2011; Chiavenato, 2014).

3.2.4. Plano de Carreira

Para ter uma melhor compreensão a respeito das vantagens sobre o planejamento e a aplicação do plano de carreira no ambiente organizacional como instrumento para motivar e incentivar os colaboradores, é extremamente importante verificar, primeiramente, alguns aspectos conceituais e mercadológicos relevantes para os gestores.

O plano de carreira está associado, diretamente, à gestão de carreira dos profissionais de uma organização, proporcionando ao colaborador o devido conhecimento a respeito dos pré-requisitos, responsabilidades e qualificações sobre os cargos envolvidos, bem como o procedimento para conquistar cada um dos cargos estabelecidos na estrutura da organização. Assim, o plano de carreira trata-se de um mecanismo com muitos propósitos, com destaque para a finalidade de orientar a organização e, especialmente, seus colaboradores, de forma que ambos possam, em conjunto, desenvolver o devido planejamento, bem como uma adequada

gerência sobre as carreiras dos indivíduos, com o objetivo de gerar vantagens para ambas as partes (Queiroz; Leite, 2011).

Destacam-se diversos propósitos gerados por meio do plano de carreira. Dentre as principais finalidades destacam-se: focar na direção profissional adequada aos envolvidos; simplificar a correlação existente entre competências diversas; propiciar – quando houver necessidade – eventuais mudanças sobre o rumo profissional do colaborador; proporcionar ampla segurança aos envolvidos; gerar constante discussão sobre a qualidade de vida profissional dos indivíduos no ambiente de trabalho (Oliveira, 2009).

Em síntese, pode-se afirmar que o plano de carreira está baseado em orientar as pessoas para planejar e encontrar os seus devidos espaços no ambiente profissional, de forma que cada indivíduo possa desenvolver-se profissionalmente de forma adequada, de acordo com suas necessidades, anseios, talentos e habilidades, a fim de que os colaboradores atuem nas posições profissionais coerentes com o seu perfil.

No entanto, se o planejamento de cada etapa nesse processo não seguir um roteiro técnico adequado, corre-se o risco de criar uma série de problemas para a organização, inclusive, a redução de confiança entre os colaboradores e a organização, gerando desmotivação, baixa autoestima, e uma série de outros sentimentos entre os colaboradores devido a eventual frustração sobre uma promessa não cumprida pela organização, ou outros fatores ocasionados devido ao planejamento equivocado do plano de carreira.

Para que eventuais equívocos não ocorram no processo do plano de carreira aplicado pela organização, os gestores devem manter o foco sobre as metas e objetivos traçados para esse importante mecanismo organizacional. Para tal, devem manter-se apoiados sobre as normas e regras que regem o plano de carreira, conforme sugerido por Corral (2010).

Traçar metas, criar, planejar, pensar e repensar para criar um plano de carreira de forma que lhe proporcione uma boa ascensão profissional. Nessa fase de elaboração, o profissional deve tentar enxergar longe, mantendo um objetivo preestabelecido, pois assim fica mais difícil desanimar diante dos obstáculos (Corral, 2010, p. 53).

Para que um plano de carreira tem aspectos, definitivamente, eficientes, é importante atingir algumas metas, no sentido de proporcionar aos colaboradores um crescimento adequado no ambiente de trabalho, passando por etapas consistentes e coerentes com o perfil de cada indivíduo em relação ao cargo almejado. Assim, para que uma organização desenvolva um plano de carreira com eficiência, é necessário adequar-se a

[...] uma metodologia composta por 17 passos que são: análise do mercado atual e futuro, estabelecimento da visão, estabelecimento de valores pessoais, identificação de oportunidades e ameaças, debate de cenários, análise da vocação profissional, análise da capacitação profissional, estabelecimento da missão e dos focos da atuação, estabelecimento da postura estratégica, análise dos concorrentes, estabelecimento da vantagem competitiva, estabelecimento dos objetivos e metas, estabelecimento das estratégias e dos projetos, estabelecimento do código de ética profissional, estabelecimento de políticas, análise da evolução profissional, estratégias para aprimoramento e qualidade total do plano de carreira (Oliveira, 2009, p. 75).

O plano de carreira é eficaz ao seguir um método de forma completa, envolvendo determinadas questões específicas, como por exemplo, avaliação mercadológica contemporânea e aplicação de ações estratégicas para uma adequada evolução no ambiente de trabalho, atingindo dessa maneira, o crescimento profissional (Heilborn; Lacombe, 2015).

Um plano de carreira devidamente planejado e administrado oferece diversas vantagens importantes para a organização e, especialmente, aos colaboradores envolvidos, como por exemplo, processo de seleção no ambiente interno da organização de forma mais consistente – elevando o índice de eficácia nas tomadas de decisão –, e aumento de motivação dos colaboradores, gerando melhores resultados para ambas as partes envolvidas – colaboradores e organização (Furbino, 2008).

4. AUMENTO DE COMPETITIVIDADE EM ORGANIZAÇÕES DE GESTÃO FAMILIAR: ANÁLISE SOBRE A IMPORTÂNCIA DE MECANISMOS ESTRATÉGICOS NA GESTÃO EMPRESARIAL

Neste capítulo, serão analisadas as principais vantagens de três mecanismos estratégicos para os gestores empresariais: governança corporativa; clima organizacional; treinamento e desenvolvimento de pessoas.

4.1. GOVERNANÇA CORPORATIVA

Uma importante parcela das organizações de gestão familiar foi originada conforme o referencial prático de seu fundador, onde apenas é admitido um sucessor tomar seu lugar após um treinamento completo e específico, de forma a este novo sucessor apresentar suas características mais desenvolvidas, de acordo com o fundador (Danda; Grzybovski, 2015). As maiores e mais relevantes transformações ocorridas no meio econômico brasileiro, e por extensão no meio corporativo, trouxeram modificações cruciais na tipologia dos administradores. No decorrer do período, as organizações que detêm o controle individual ou por grupos familiares configuram aproximadamente 50% das restantes condições de proprietários (Oliveira, 2017).

Se faz importante o destaque que o desequilíbrio entre as atuações dos investidores empresariais e das instituições financeiras no mercado de ações brasileiro, bem como a custódia do controle das organizações. Apesar de as instituições financeiras e os fundos de pensão mantivessem, respectivamente, 50% e mais de 15% do total das aplicações no mercado de ações do país, o porte das categorias controladoras encontra-se em 5,2% e 0,6%, respectivamente (Certo Jr. *et al.*, 2013).

As organizações de gestão familiar têm demonstrado um crescimento mais significativo, e progressivo, ao longo dos anos, em relação às aplicações no mercado de ações, no Brasil. Geralmente, as organizações têm seu cerne nos resultados, e no que tange às empresas familiares, este cerne encontra-se no desejo do contínuo êxito ao longo das gerações. As organizações de gestão familiar sempre almejam o futuro, e para tanto realizam seus investimentos com uma visão de longo prazo. É fato que a competitividade é necessária a todas as empresas, o que permite, fundamentalmente, seu crescimento no mercado de trabalho. No entanto, as organizações de gestão familiar participam desta competição de uma maneira

distinta, e, por isso, expressam uma tendência a um crescimento, também, um pouco distinto (MEL *et al.*, 2017).

Na perspectiva das finanças, outros valores podem ser aproveitados no processo, tais como a *accountability*, que trata da prestação de contas de maneira responsável, a *disclosure*, que é a transparência nas informações, e a *compliance*, que traz o conceito da conformidade na execução das regras normatizadoras. No estágio da avaliação dos indicadores de finanças, ênfase se dá à informação constante nos balanços realizados e a DRE – Demonstração de Resultado e Exercício, por meio da qual a transparência nas informações prestadas se faz tão crucial; da mesma forma que a conformidade na execução das ações propostas, a qual permite a condução de uma prestação de contas, extremamente, responsável (Certo Jr. *et al.*, 2013).

As ações de governança permanecem como o pilar para o conjunto de medidas a serem tomadas, uma vez que estas equiparam as relações de poder, os objetos e o patrimônio, dentre outras ações e bens, tangíveis e intangíveis, da empresa. Uma prestação de contas responsável, aliada à transparência nas informações prestadas, pode ser considerada essenciais durante esse processo (Arregle *et al.*, 2016). A figura do governo remonta à exata e justa disposição das coisas, e esta assume a função de conduzi-las a um objetivo conveniente. Dessarte, portar-se de forma a dispor as coisas, equivale a conquistar seu desfecho, o que, no caso, é a implantação acertada da governança, utilizando-se de métodos e práticas claras e éticas (Foucault, 2014).

4.1.1. Compliance: Uma Importante Estratégia de Governança para Aumentar o Nível de Transparência e Eficiência Corporativa

O *compliance* começou a ser utilizados em organizações financeiras que possuem leis mais rigorosas e, portanto, devem cumprir de maneira rígida a legislação. É uma importante ferramenta utilizada para organizações financeiras que desenvolvem negociações em nível internacional, as quais visam proteger-se por meio de regras e métodos para reduzir riscos financeiros e econômicos no mercado (Giovanini, 2014). *Compliance* é um termo inglês, ligado ao verbo *'to comply'*, cujo significado é: cumprir com aquilo que foi solicitado para realizar. Trata-se de um instrumento de gestão corporativa que rege os sistemas, procedimentos, regras e processos utilizados para administrar os negócios da organização, garantindo a evolução do relacionamento junto aos investidores e demais envolvidos (Assi, 2013).

Ser *compliance* é dominar as normas da empresa, seguindo os procedimentos recomendados, agindo de forma ética e idônea, cujas virtudes são fundamentais ao cotidiano do ser humano, bem como em suas relações com outros indivíduos, com respeito à legislação e regras, tanto no ambiente interno quanto no ambiente externo da organização (Macedo; Yoneya, 2016). O *compliance* surge da necessidade de mudanças entre as organizações privadas, por meio de transformações estratégicas, administrativas e tecnológicas, visando a construção de uma marca resistente no mercado perante clientes, parceiros, fornecedores, funcionários, sociedade, entre outros. Em muitos casos, os terceiros – parceiros, fornecedores e clientes – são os principais responsáveis pela solidez do *compliance* corporativo (Nielsen; Parker, 2008).

Alguns autores da área têm observado que não são apenas as agências reguladoras públicas e as medidas oficiais de aplicação que motivam e reforçam o cumprimento das leis no ambiente dos negócios. Muitas vezes, determinados terceiros podem ter maior capacidade para motivar e fazer cumprir a lei do que as agências reguladoras oficiais (Maeda, 2013). Com base em uma pesquisa com 999 grandes organizações australianas, verificou-se que as empresas estão muito mais preocupadas com as reações dos terceiros – incluindo clientes, acionistas, funcionários e parceiros de negócios (Solomon, 2016).

No que diz respeito à supervisão pública, todas as regras que regem o *compliance* garantem o cumprimento das leis, regras e normas definidas no processo de negociação, bem como nas atividades cotidianas da organização – atividades administrativas, comerciais, financeiras, produtivas, entre outras –, implementando as diretrizes de proteção contra atos ilegais, visando a melhoria constante de qualidade na gestão de riscos no mercado (Gonçalves, 2012). O instrumento de *compliance* é uma maneira de controlar internamente uma série de processos e atividades da organização, demonstrando um interesse cada vez mais forte no sentido de combater os atos ilegais de corrupção (Negrão, 2014).

Dentre as atividades ilegais de corrupção detectadas nas organizações, destacam-se fraude, lavagem de dinheiro, desvios financeiros, entre outros graves problemas relacionados à corrupção, envolvendo organizações privadas e públicas (Silva, 2016). Um dos principais objetivos do *compliance* é estabelecer diretrizes padrões de ética nas atividades mercadológicas da organização, instituindo padrões protetivos contra ações corruptas no cotidiano administrativo, comercial, financeiro, econômico e operacional (Carolina, 2015).

Outros objetivos importantes do *compliance* referem-se à redução de riscos, bem como na construção de valor e reputação mercadológico para a organização, combatendo – prevenindo – a corrupção, reduzindo as chances de ocorrerem processos contra a organização, evitando riscos financeiros e econômicos, dentre outros (Colombo; Schwartz, 2015). Assim,

verifica-se que a finalidade do *compliance* é garantir, de forma conjunta com outras áreas, a harmonia, a estruturação e o pleno desenvolvimento do sistema de controles internos da organização. Por meio das técnicas de *compliance*, busca-se abrandar os riscos conforme a complexidade de suas atividades e a disseminação de instrumentos para garantir o exercício da legislação e regras aplicáveis, atuando também na direção e informação referente à prevenção de ações e comportamentos que representem riscos à marca da organização (Garcia, 2016).

Mesmo sabendo-se de sua extrema importância, ainda são raras as organizações que contam com um sistema de *compliance* devidamente estruturado e que inclua instrumentos de prevenção, detecção e solução referente a situação de não conformidade (Silveira, 2015). Não deve-se misturar *compliance* com o simples efeito das diretrizes formais e informais. *Compliance* é um conceito, ou seja, muito mais amplo do que regras, direcionando o comportamento da organização no mercado, além de orientar aspectos comportamentais dos colaboradores (Caneloro; Rizzo; Pinho, 2012).

Compliance significa um desafio estratégico, podendo ser colocado em prática em qualquer organização, independente da área de atuação, do porte, se é privada, pública, ONG, ou algum outro tipo de organização (Sarmiento, 2015). Tal desafio estratégico é importante para os gestores, os quais enfrentam um mercado cada vez mais competitivo, porém, que não deve perder determinados comportamentos legais e éticos, com a finalidade de estabelecer novas atitudes organizacionais no mercado, visando uma rentabilidade sustentável (Coimbra; Manzi, 2010).

A gestão de *compliance* vai além dos padrões e procedimentos, devendo estar envolvida em todas as atividades da organização para entender melhor as informações e desenvolver estratégias eficazes de prevenção de riscos. Um sistema eficiente de *compliance* deve ter instrumentos que ofereçam aplicação, comunicação e monitoramento de diretrizes e boas práticas em todos os níveis da organização (Giovanini, 2014; Portal de Compliance, 2016). Os objetivos de implementar uma política de *compliance* são incontáveis. Segundo Caneloro, Rizzo e Pinho (2012), os aspectos mais importantes de uma política de *compliance* para as organizações são:

- Estabelecimento de uma conformidade com a legislação nacional e internacional, além de padronizar as diretrizes da organização de acordo com a regulação do mercado e regras internas gerais das organizações;
- Prevenção contra processos judiciais;

- Manutenção da transparência na execução de transações;
- Confidencialidade sobre as informações que a instituição recebe de seus clientes;
- Prevenção contra conflitos de interesse entre os diversos atores da instituição, bem como evitar benefícios pessoais causados pela criação de condições artificiais de mercado ou pela manipulação e uso de informações privilegiadas;
- Prevenção da ilegalidade do branqueamento de capitais;
- Disseminação dos valores de conformidade na cultura corporativa por meio de educação e treinamento.

Para implementar uma política de *compliance*, a organização deve desenvolver um sistema baseado em sua realidade, cultura, atividade, campo de ação e localização, devendo ser aplicado em todas as instituições em que a organização participa ou exerce controle ou de investimento. As organizações que aplicarem o *compliance*, deve desenvolver diretrizes adequadas e normativas para conduzir um eficiente código de ética, com treinamento permanente dos envolvidos, controle de riscos de *compliance*, regulares revisões, incentivos, lançamento de canal de comunicação para o recebimento de sugestões e críticas, entre outros (Coimbra; Manzi, 2010).

A administração de *compliance* é usada com frequência cada vez no mercado por organizações de diversos segmentos. O profissional que administra o *compliance* adapta-se nas mais variadas áreas de uma organização, pois desenvolve diversas funções, tais como: participação; supervisão; monitoramento; desenvolvimento de relatórios; entre outros. A função do *compliance* envolve todos os processos e funcionários que atuam na organização, agregando valor e, principalmente, cumprindo um importante papel em sua sustentabilidade (Giovanini, 2014). O especialista que lida com *compliance* deve ter, dentre as suas atribuições, as seguintes características: agir, focando na instrução dos indivíduos, demonstrando-lhes os caminhos mais adequados, oferecendo todo o suporte necessário, principalmente, nos casos de eventuais riscos para a organização e/ou para os envolvidos com a organização no cotidiano profissional (Portal Compliance, 2016).

As funções de *compliance* estão diretamente conectadas ao cumprimento de diretrizes e da legislação, cujos aspectos estão relacionados à conduta ética, pois, mesmo que todas as leis e diretrizes estejam sendo cumpridas, ainda há atividades que podem gerar riscos e/ou impactos negativos para a marca da organização, podendo, em muitos casos, gerar um importante risco para a continuidade da mesma. Após ter o domínio sobre o ambiente interno e externo da organização, bem como os riscos envolvidos no negócio, a área de *compliance* deve desenvolver um sistema com objetivos específicos, visando a redução máxima de riscos, empenhando-se para que todos os envolvidos participem desse sistema, além de monitorar e fiscalizar se o sistema está sendo desenvolvido de maneira correta e adequada com o que foi planejado (Colombo; Schwartz, 2015). Segundo Assi (2013), determinados métodos são importantes para o desenvolvimento do *compliance*, com destaque para:

- Emissão de diretrizes e regras internas;
- Realização de estudos diariamente referente a legislação de acordo com as atividades da organização, com ênfase para as ações de *compliance*;
- Desenvolvimento de experimentos de *compliance* em procedimentos, métodos e cadastros;
- Criação de documentos padrões para gerenciar eventos críticos;
- Formação de equipe profissional especializada, com o devido treinamento, para gerenciar situações e processos críticos;
- Realização de experimentos de aplicação de *compliance* todos os anos;
- Motivação de aspectos competitivos, com base em valores éticos, no sentido de superar distinções no ambiente de trabalho, para que o processo de *compliance* seja incorporado nas estratégias do clima organizacional;
- Acompanhamento e aferição de instrumentos internos para controlar os processos associados ao *compliance*;

- Desenvolvimento de um processo de controle e revisão sobre todos os setores e procedimentos da organização, gerenciando todos os documentos envolvidos em tais processos;
- Criação de sistemas de controle operacional, baseados em sistemas padronizados, bem como experimentos adequados e preventivos para detectar eventuais tentativas de corrupção no cotidiano da organização – tais sistemas devem controlar todos os setores e envolvidos na organização, independente do cargo e/ou status do indivíduo, ou seja, deve envolver funcionários, gerentes, diretores, gestores, sócios, e demais envolvidos direta e/ou indiretamente com as atividades diárias da organização;
- Prestação de suporte no desenvolvimento de capacitações técnicas, conforme as demandas e necessidades de cada setor da organização, bem como dos envolvidos no processo; criar e aplicar ferramentas de suporte – incluindo relatórios sintéticos e analíticos – aos gestores da organização, com a finalidade de oferecer o máximo de informações precisas e concretas para o processo diário de tomadas de decisão envolvendo a equipe responsável pelo desenvolvimento e aplicação de *compliance* na organização.

O planejamento sobre as ações de *compliance* devem ser revisadas regularmente pela auditoria interna, a qual pode ser segmentada em quatro etapas essenciais: auditoria referente a adequação; auditoria referente a conformidade; auditoria referente eficácia sobre os processos e controle; auditoria referente a maturidade (Giovanini, 2014). A auditoria interna auxilia a organização a atingir seus objetivos por meio de uma abordagem sistemática e organizada para analisar da eficiência do gerenciamento, monitoramento e governança de riscos. A auditoria, geralmente, segue diretrizes e métodos que se aplicam a todas as organizações, proporcionando um maior nível de confiança e credibilidade das organizações envolvidas. Consequentemente, as organizações conquistam uma importante vantagem competitiva no mercado (Don; Rogers, 2012).

Em um sistema de *compliance*, a organização deve estabelecer diretrizes peculiares para suas atividades e procedimentos de acordo com seu próprio Código de Conduta. Dessa maneira, o *compliance* é um instrumento personalizado, adequado e adaptável diante das necessidades e/ou demandas do cotidiano da organização (Alegretti, 2016). De acordo com Coimbra e Manzi

(2010), os custos de transação associados à implementação de uma política de *compliance* são divididos em três aspectos: custos de manutenção; custos de não conformidade; custos de governança.

Os custos de manutenção cobrem os custos de aplicação e promoção dessa política, como custos de pessoal, treinamento, comunicação e consultoria. Sobre os custos de não conformidade, destacam-se penalidades, multas, impostos, custos de reparos, perdas de receita, interrupção de negócios, perda de produtividade, efeitos de capital, danos à reputação da organização, entre outros. Quanto aos custos de governança – fundamentais para a aplicação do *compliance* –, segundo Coimbra e Manzi (2010), destacam-se: manutenção e despesas do Conselho de Administração e comitês; honorários jurídicos; contratos de auditoria externa; relacionamento com investidores; comunicação.

Os custos de transação causados pela corrupção são muito altos, afetando os setores público e privado, especialmente a sociedade em geral, pois as consequências da corrupção afetam diversas áreas sociais e mercadológica, tais como: produtividade; mercado de trabalho; segurança pública; saúde; educação; treinamento; educação; entre outras. Tal realidade dificulta o aumento do produto *per capita* (Bertoncini; Ferreira, 2016).

A implementação da Lei Anticorrupção implica, sem dúvida, em custos elevados para a organização. No entanto, os danos que podem ser causados devido aos atos de corrupção tendem a ser muito mais elevados, trazendo muitos danos financeiros a curto, médio e longo prazo, além de afetar a imagem da marca que, por consequência, pode gerar uma perda crescente e constante do mercado, causando prejuízos gigantescos por um período longo para a organização (Candeloro; Rizzo; Pinho, 2012).

A implementação de um programa de *compliance*, além de combater fraude e corrupção, atua na redução dos riscos do negócio através da melhoria dos controles internos, além de agregar à empresa outros benefícios (Clayton, 2013). Além de combater a fraude e a corrupção, a implementação de um programa de conformidade reduzirá o risco do negócio, melhorando os controles internos e proporcionando benefícios adicionais aos negócios (Carolina, 2015).

A empresa que institui um programa de *compliance* agrega valor à imagem ou reputação de sua companhia, considerando que a ética primada nos negócios está garantida; e proporciona segurança aos acionistas, dirigentes, empregados e investidores (Leal, 2015). Existe uma demanda crescente na esfera empresarial, tanto no âmbito privado como no público, de que a celebração dos contratos seja subordinada à existência do programa de *compliance*. A legislação, por sua vez, tende a incorporar essa lógica. Exemplos de como o referido programa

promove a valoração da imagem ou reputação corporativa pode ser verificada a partir dos itens subsequentes, segundo Leal (2015):

- Qualidade e agilidade em relação às explicações dirigentes; diretrizes e métodos de *compliance* envolvidos;
- Aprimoramento do relacionamento com reguladores, incluindo bom retorno das revisões dos supervisores;
- Melhoria de relacionamento com os acionistas;
- Melhoria de relacionamento com os clientes;
- Decisões de negócio em *compliance*;
- Velocidade dos novos produtos em conformidade para o mercado;
- Propagação de padrões de alto nível de ordem ética e cultural referente ao *compliance*; acompanhamento das não conformidades.

Redução de custos – Ainda que seja necessário investir determinado valor para a contratação de empresa terceirizada para exercer o *compliance*, a prevenção é sempre a melhor alternativa. Isso porque qualquer erro na declaração dos tributos, no pagamento de taxas ou mesmo nos repasses obrigatórios para o Poder Público pode ocasionar em multas de valores elevadíssimos.

Benefícios para o ambiente empresarial – A atividade de *compliance* não beneficia somente os cofres da empresa de forma direta. Os colaboradores que nela atuam sofrem com a influência positiva de um ambiente de trabalho ético e organizado, o que os motiva a produzir cada vez mais e melhor. Então, além da economia de gastos gerada por quem exerce práticas de prevenção, a atuação eficiente dos funcionários e colaboradores resultará em números ainda mais satisfatórios.

Influência positiva no mercado – Quando uma empresa é referência no mercado pela sua forma ética de atuar em diversas áreas, automaticamente ela ganha credibilidade perante outras empresas e até mesmo perante o Poder Público. Isso significa que o caminho para a obtenção de empréstimos, por exemplo, será encurtado. O mesmo vale para o ganho de subsídios, incentivos e doações.

Além desses benefícios, o programa de *compliance* é também um elemento muito favorável no momento em que se analisam as propostas em licitações. Em sua maioria estas são grandes oportunidades de crescimento financeiro e de notoriedade para empresas vencedoras nos processos.

Outra vantagem relevante mas pouco mencionada é que uma empresa que contempla políticas de *compliance* obtém crédito com mais facilidade, inclusive com taxas de juros menores. Assim a adoção de *compliance* representa um impacto financeiro direto e positivo às corporações que o implementam (Paternolli Junior; Pereira, 2017).

Por meio de uma pesquisa para analisar o valor mercadológico do *compliance*, verificou-se que US\$ 1,00 aplicado no processo de implantação é equivalente a uma economia de US\$ 5,00 – custos com processos jurídicos, danos referentes a perda de valor da marca, redução de produtividade, entre outros. Dessa maneira, constata-se que, se um determinado gestor avalia o *compliance* como uma ferramenta que apresenta custo elevado para a sua organização, provavelmente, esse mesmo gestor não realizou uma análise adequada sobre os custos entre atuar com o *compliance* e sem o *compliance*, pois, em pleno século XXI, com uma onda de corrupções gigantes nas últimas décadas, as organizações que atuam sem o *compliance* tendem a obter diversos desnecessários (Coimbra; Manzi, 2010).

4.1.2. Aspectos Legais e Culturais

Conforme a Lei Sarbanes-Oxley², que se ocupa de uma coleção de normas e regramentos, os quais, por princípio, equivaleram à reformulação dos mandamentos da governança corporativa, no que concerne às questões econômicas e éticas das empresas (Deloitte Touche Tohmatsu, 2003).

A Lei Sarbanes-Oxley tem seu enfoque no controle interno, o qual identifica que uma organização funciona como um sistema inerentemente político, por abranger as atividades que interconectam os dirigentes e seus dirigidos. Entretanto, estas são variáveis, segundo os princípios políticos associados, ou seja, seu comportamento organizacional. No ínterim do significado original do pensamento político aliado à organização, esse conceito deriva da visão dos interesses divergentes. De tal modo que a sociedade tenha a obrigação de promover um ambiente que possibilite aos seus indivíduos o ajuste de suas diferenças, mediante a discussão e a, conseqüente, negociação. Tal situação desenrola-se na alta cúpula da organização, espaço onde as leis e os contratos são determinados (Rossetti; Andrade, 2011).

A maior dimensão da discussão que circunda a Lei Sarbanes-Oxley se concentra, especificamente, nas seções 302 e 404. Na seção 302 existe a determinação de que os diretores executivos e os diretores financeiros necessitem declarar, pessoalmente, que respondem pelos controles e procedimentos de difusão. Estes devem, da mesma forma, declarar que difundiram,

² A Lei Sarbanes-Oxley – em inglês, *Sarbanes-Oxley Act* –, lei dos Estados Unidos, FOI assinada em 30 de julho de 2002 pelo senador Paul Sarbanes – Democrata de Maryland – e pelo deputado Michael Oxley – Republicano de Ohio. Motivada por escândalos financeiros corporativos, a Lei Sarbanes-Oxley foi redigida com o objetivo de evitar o esvaziamento dos investimentos financeiros e a fuga dos investidores causada pela aparente insegurança a respeito da governança adequada das empresas (Gitman, 2010).

toda e qualquer, deficiência significativa efetuada ou percebida pelo controle, bem como insuficiências materiais e atividades fraudulentas. Tal controle deve ser realizado a cada trimestre. Na seção 404 consta a determinação de uma avaliação dos controles e procedimentos internos, e esta deverá ser realizada a cada ano. Os resultados de tal avaliação serão emitidos por meio de relatórios financeiros, e ademais, um auditor deverá expedir, da mesma forma, um relatório distinto e individual, com a função de atestar o assentimento da administração acerca da eficiência dos controles internos e dos métodos e práticas adotados (Mel *et al.*, 2017).

As decorrências da Lei Sarbanes-Oxley não são destinadas, ou específicas, para os estados Unidos da América, e sim prometidas para o mundo todo. Essa lei apresenta efeitos que se reportam aos seus prós e contras, a contar de sua implantação – Quadro 2 (Certo Jr. *et al.*, 2013).

Tabela 2 – Vantagens x desvantagens sobre a Lei Sarbanes-Oxley

Vantagens	Desvantagens
Tomar melhores decisões operacionais e obter melhores decisões	Maior exposição à fraude
Conquistar (ou reconquistar) a confiança dos investidores	Penalidades impostas pela SEC
Evitar a evasão de recursos	Publicidade desfavorável
Cumprir leis e regulamentos aplicáveis	Impacto negativo sobre o valor do acionista
Obter vantagem competitiva por meio de operações dinâmicas	Queixas ou outras ações judiciais impetradas por acionistas

Fonte 6: Deloitte Touche Thomatsu (2003), adaptado pelo autor.

Em síntese, esses princípios estão totalmente associados à governança corporativa, e transforma seus executivos em indivíduos, explicitamente, incumbidos pelo estabelecimento, avaliação e monitoramento da eficiência disposta na estruturação dos controles internos da organização (Deloitte Touche Tohmatsu, 2003). A governança e as atividades de controle estão representadas na Lei Sarbanes-Oxley, e encontram-se atreladas, por meio da lei, ao seu programa de execução, com vistas a uma melhor administração. A implementação de tal lei pode ser considerada uma missão árdua, porém, por meio desta é possível e factível o alcance de um nível mais elevado de integridade e de desempenho corporativo (Garcia; Tavares, 2017).

As empresas de pequeno porte evidenciaram que o meio corporativo proporciona a ocorrência de situações instigantes, e que tem o potencial de se transformar em oportunidades. E, justamente nesses momentos de oportunidades, os administradores ou proprietários da organização familiar, poderão inovar os produtos oferecidos ou os serviços prestados, de forma

a ampliar sua capacidade de crescimento. De acordo com Pinho (2006), existem determinadas estratégias, que são vitais e apresentam-se pertinentes à conduta de crescimento estratégico:

- Estratégia de inovação: esta procura predizer as atitudes das empresas consideradas concorrentes, por meio do desenvolvimento de novas tecnologias e da busca por necessidades inéditas no mercado;
- Estratégia de globalização: esta incrementa suas ações ao exterior, ou seja, afora do país de origem. Este pode ser considerado como uma estratégia arrojada, embora possa conduzir a resultados promissores;
- Estratégias de aquisição: nesta situação, a corporação ou um grupo de investidores faz a aquisição do todo, ou de parte, do controle acionário de uma organização, e esta poderá, ou não, exercer suas atividades no mesmo ramo de negócio.

À vista disso, o administrador necessita buscar desenvolver sua empresa investigando estratégias inovadoras, novos mercados e clientes, novas parcerias, novas tecnologias e iniciativas. A cultura organizacional poderá ser considerada robusta no caso de as expectativas e os comportamentos dos colaboradores serem, completamente, inspirados pelos valores da empresa, ou, por outro lado, frágil, no caso de existir um atraso no potencial de crescimento da organização (Chiavenato, 2014).

No Brasil, a cultura organizacional, ainda, é considerada um assunto que baseia suas buscas em casos ocorridos no exterior, a contar da década de 1950. Somente depois da década de 1980, o país tem sido observado de forma mais relevante neste assunto. Os autores Wood Jr. e Caldas (2007) evidenciaram que, a contar da década de 1980, o conjunto de modificações políticas e financeira associadas ao regime de globalização permitiram justificar às organizações a instalação de novos métodos e práticas, seguidos à modificação.

Tais métodos e práticas abrangem a privatização, a fusão e a aquisição de novos negócios, a reestruturação e a implantação de novos sistemas empresariais, entre outros; no entanto, estes foram assinalados pela valorização excessiva dos recursos tecnológicos, principalmente no que tange à estrutura, sistemas e processos organizacionais. Os quais, por sua vez, concederam espaço pela pregação da cultura organizacional com a finalidade de aumentar a eficiência das atividades organizacionais (Carvalho, 2006).

Muitas organizações têm como, principal, objetivo o estabelecimento de uma relação de comprometimento e envolvimento dos colaboradores para com a organização, e, da mesma forma, nos níveis gerenciais e operacionais, permitindo um abandono da relação, antiga e ultrapassada, de supervisor e supervisionado (Mel *et al.*, 2017).

Segundo França (2006) podem ser observados níveis referentes às questões psicológicas, sociais, biológicas e organizacionais, tanto a nível individual, como grupal, pressupondo a existência de uma cultura e de um universo social característicos da organização e/ou empresa, em conformidade com objetivos solidários, educativos e/ou econômicos. Na defesa dos princípios, regem o comportamento alicerçado na percepção, na observação, na audição e no sentimento de pertencimento da organização, em um espaço onde os indivíduos são diferentes entre si e que não assumem comportamentos fortuitos, mas antes regidos por distintas formas de influenciar o ser humano (McGee; Yuan, 2012).

É comum, na conjuntura contemporânea do mercado, que as organizações promovam seminários ou programas de capacitação no intuito de adaptar seus colaboradores às mudanças institucionais. A partir destes treinamentos, se deu a popularização de determinadas expressões, entre os colaboradores, as quais passaram a determinar uma nova realidade (Villalonga; Amit, 2010). Alguns exemplos de tais expressões são: ‘nós temos que modificar a cultura’, ‘nós necessitamos assumir um novo paradigma gerencial’, ou ‘o *empowerment* é vital para que a empresa se torne mundial’ (Pina, 2011).

Embora a maior parte das organizações tenha assumido esse processo e tenha obtido êxito, outras não conquistaram o mesmo resultado, nem semelhantes resultados, conforme relata Wood Jr. e Caldas (2007) ao afirmar que as dificuldades de implementação esbarram no medo e na resistência às mudanças, naturais do ser humano. Existem categorias de funcionários, não relacionadas às suas funções, assim como existem aqueles que facilmente aderem e concordam com uma nova cultura proposta. Existem, ainda, aqueles colaboradores que são capazes de se adaptar, embora não concordem com a nova ordem, normalmente atrelados aos motivos de não aceitação fortuita. Em tais casos, a consequência esperada é a desmotivação. E, finalmente, também existem aqueles funcionários que, por necessidade de permanecer empregados, assentem com a decisão, embora possam não ser capazes de mesmo que não venha a executá-las completamente ou eficientemente (McGee; Yuan, 2012).

Por figurar como uma das formas mais predominantes de organizações, a nível mundial, a maior apreensão dos seus gestores mantém-se na sobrevivência e longevidade de tais empresas, conseguir que o empreendimento empresarial obtenha sucesso e possam ser continuados, de geração para geração, é a visão de realidade ideal para a maior parcela da

população mundial. A maioria dos negócios brasileiros, de acordo com Pinho (2006), podem ser enquadrados em uma de três classificações: ou pertence à categoria de empresa familiar, ou está imersa em um processo de profissionalização ou já foi uma organização familiar. Segundo critérios internacionais, a definição de organização familiar concebe três grandes correntes de pensamento ou vertentes:

- A propriedade: onde o controle da organização situa-se no jugo de uma família, a qual a detém ou tem o controle sobre a maior parte do capital;
- A gestão: quando as posições mais prestigiadas da organização são ocupadas pelos componentes da família;
- A sucessão: no caso de a segunda geração da família assumir as posições vagadas pelos consanguíneos antecessores, e assim, sucessivamente.

Apenas a utilização do termo ‘familiar’ já é suficiente para subentender que dentro de uma determinada organização é evidente a atuação de dois ou mais indivíduos pertencentes a uma mesma família, seja na posição de proprietário ou na posição de gestor. A proporção que tal envolvimento alcança pode apresentar algumas variações, embora a totalidade das convicções e valores que a família defende sempre influenciarão na gestão da empresa (Danda; Grzybovski, 2015). Tal influência se evidencia, em diversas situações, onde a ideia inicial, ou o referencial prático, é oriundo do pai, ou do principal fundador do negócio, e este tende a ser reproduzido, continuamente, e principalmente no Brasil, em um espaço onde o sistema de patriarcado ainda tem muita força e constância, tanto entre os membros das famílias, como no ambiente das organizações empresariais (Tricker, 2015).

Segundo Pinho (2006), as organizações de gestão familiar podem ter vantagens, quando comparadas às demais, com relação à qualidade de seus produtos ou serviços, uma vez que o nome dos familiares passa a ser associado aos próprios produtos ou serviços oferecidos no mercado. O nome da família passa a ser avaliado, e tal fato faz com que os gestores sejam bastante cuidadosos para com a qualidade de seus produtos, quando oferecidos no mercado. A escolha do sucessor tem uma relevância extraordinária na continuidade dos negócios, o ato de escolher e o momento desta escolha devem ser muito programados, de forma a ser uma escolha estruturada, tanto quanto é o processo de concepção e organização do planejamento estratégico de uma organização.

Ainda segundo Pinho (2006), o processo de sucessão poder ser realizado de duas formas: a profissional e a familiar. O processo sucessório familiar tem sido alvo da maior ênfase em empresas familiares, embora deva-se ter em mente que a sucessão profissional tem uma trajetória de ascensão nas referidas organizações. Parece existir uma certa sobreposição entre as preocupações apresentadas pelos membros da família e os propósitos dos negócios. Tal conflito é completamente compreensível, uma vez que a empresa foi criada para sustentar e prover os elementos das famílias. No entanto, existe, atualmente, uma inquietação no sentido de ser mantida uma distribuição desigual e injusta de talentos e objetos dentro da organização. É importante considerar que no caso de uma empresa ser familiar, esta é composta pela família, essa se sacrifica ou se coloca em posição de priorizar sua renda e seu patrimônio em função do negócio (Danda; Grzybovski, 2015).

Por sua vez, o administrador, conforme Pinho (2006), ao entender a organização como uma extensão individual, também compreende que o patrimônio também é seu, e por isso, poderia dispor dele da forma que desejasse; ignorando as flutuações do mercado, apropriando-se de bens em função de custos individuais e familiares, e colocando tais gastos na mesma categoria que as despesas administrativas. Não obstante, no caso de a organização perceber determinada estabilidade, a família passa a requerer a devolução de seus recursos financeiros e/ou bens disponibilizados na fundação do negócio. Nesse ínterim, no caso de não serem adotados critérios financeiros e impessoais para tal, somente serão reclamadas frustrações e laboração passada. Por conseguinte, passam a ser retirados valores excessivos, usufruto incoerente do patrimônio corporativo, inclusive pelos demais familiares, não envolvidos na organização, mas que participam desta, sem disciplinamento ou sem preparação para tal (Danda; Grzybovski, 2015).

Uma sucessão inadequada ou uma assumpção de cargos errônea, da mesma forma que os gastos mal planejados, podem comprometer toda a empresa, uma vez que ao serem alocadas pessoas em cargos de chefia, para os quais essas não estão preparadas, seja do ponto de vista emocional ou acadêmico, atuando em funções que, muitas vezes, os desagradam ou, também, nos casos onde os mesmos não saibam utilizar o CHA (conhecimento, habilidade e atitude). Um colaborador que seja alocado, de forma inadequada, para uma posição estratégica, na organização, poderá destruir o trabalho de anos ou de décadas por meio de uma má gestão, simplesmente, ou de um mau envolvimento emocional (Roth; Tissot; Gonçalves, 2017).

É importante salientar que conflitos são situações comuns e rotineiras em qualquer organização, seja esta familiar ou não, porém no que tange aos diferentes tipos de conflitos que podem se dar em organizações de gestão familiar, estes, na maior parte das vezes, originam-se

com a própria figura do fundador da empresa, já que este, comumente julga, o que é bastante esperado em tais casos, o seu negócio como uma extensão de sua pessoa e um ponto potencial de sua realização pessoal e profissional. Conforme Pinho (2006), um fundador pode apresentar importantes dificuldades ao se deparar e lidar com opiniões divergentes da sua e posicionamentos que confrontem sua concepção de negócio e gestão; como, da mesma forma, pode exibir falhas ao delegar e especialmente transferir sua posição ou cargo para o sucessor, ou nos casos onde, a despeito da necessidade, o fundador recusa-se a se aposentar. Tal negativa pode ser derivada da não aceitação de outros possam assumir o cargo ocupado pelo fundador, ou, do fato de crer que não existe na família algum membro com a competência necessária à função.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) exhibe os principais modelos de estruturas administrativas, conforme as características empresariais de cada localidade, e em virtude das inúmeras possibilidades parece praticamente impossível a descrição detalhada de todos os modelos de Governança vigentes, atualmente, no mundo todo (Certo Jr. *et al.*, 2013). Ainda assim, segundo Rossetti e Andrade (2011), tomando por base a prática dos mercados mais desenvolvidos, o sistema de Governança poderia ser subdividido em duas grandes categorias:

- *Insider System*: é o sistema de Governança vigente na Europa Continental e no Japão, este sistema contempla a existência de grandes acionistas, os quais tipicamente encontram-se em postos de comando nas operações de rotina, seja de forma direta ou por intermédio de pessoas indicadas por eles. Neste sistema, a estrutura de propriedade é mais concentrada, e existe uma função essencial do mercado de dívida e títulos para o crescimento e o financiamento das organizações. Frequentemente, neste modelo, o controle das grandes companhias é realizado pela família, assim como a interferência do Estado como acionista pode ser bastante relevante. Existe, também, a presença de grandes grupos ou conglomerados empresariais, os quais podem ser, inclusive, altamente diversificados, é evidente um ativismo reduzido e um menor porte por conta dos investidores institucionais, o que permite um reconhecimento mais declarado e sistemático dos demais *stakeholders* não-econômicos, especialmente os colaboradores.
- *Outsider System*: neste sistema de Governança de origem anglo-saxônica, principalmente Estados Unidos da América e Reino Unido, contempla-se a presença

de acionistas pulverizados e, notadamente, alheios ao comando diário das operações da organização. Em grandes empresas, pode ser verificada uma estrutura de propriedade dispersa, e uma função importante do mercado acionário no crescimento e no financiamento destas empresas, é possível identificar um ativismo e um relevante porte pelos investidores institucionais. Tais organizações podem circular no mercado com uma possibilidade real de se darem aquisições hostis pelo controle, e o maior ponto a ser considerado parece ser a otimização do retorno financeiro voltado para os acionistas.

De acordo com os dados da sétima pesquisa sobre Empresas Familiares da *Pricewaterhouse Coopers* (Mendonça; Lins; Nicolliello, 2017), cerca de 79% das organizações de gestão familiar do Brasil mostraram crescimento no período dos últimos 12 meses, quando comparados aos demais 65% a nível mundial, e 66% das empresas esperam um crescimento estável nos próximos cinco anos de existência, nestes casos, a maior preocupação dessas organizações é a inovação e a redução de custos, em função dos novos modelos, procedimentos e tecnologias.

Determinadas empresas se caracterizam por uma abordagem conservadora ou extremamente mutável, conforme salienta Chiavenato (2014). As empresas conservadoras são as que não são adeptas de modificações no decorrer de sua existência, sua cultura se conserva, seria o equivalente a não existir reflexo interno por fatores externos. Por outra via, a empresa extremamente mutável é aquela que atualiza sua cultura constantemente, defendendo condutas mais criativas e inovadoras frente aos fatores externos e ao mercado.

Isto posto, uma empresa necessita de equilíbrio e permanência de forma a manter a identidade da organização, enquanto a outra empresa carece de modificação e adaptação constante, de forma a assegurar sua atualização e modernidade frente às mudanças percebidas. Não obstante, Chiavenato (2014) defende que essas condutas devem ser contemporizadas de forma mais flexível e equilibrada, onde o exagero de um dos extremos pode levar ao desaparecimento, isto é, o fracasso da organização. A capacidade de manter-se estável sempre deve estar presente, é uma característica vantajosa, quando bem distribuída; da mesma forma se faz essencial o reconhecimento do momento de mudar, de forma que tal implementação possa ser o mais bem-sucedida possível; é importante destacar que determinadas modificações têm implicações ínfimas na condução de um negócio, enquanto outras podem afetá-lo mais radicalmente.

4.1.3. Questões Mercadológicas e Econômicas

Um modelo de governança corporativa em empresas familiares nem sempre é uma tarefa fácil de ser implementada. No Brasil, as organizações de gestão familiar, especialmente, as de pequeno porte, têm tido uma importante participação na economia do país, embora o IBPT (2013) relate dados de mortalidade empresarial que demonstram, claramente, a necessidade de transformação do modelo de gestão, com vistas a uma maior longevidade do negócio.

A participação das micro e pequenas empresas no PIB brasileiro foi avaliada pelo Sebrae (2016) e Fundação Getúlio Vargas (FGV), de acordo com os dados publicados, o crescimento de tal participação, durante o período compreendido entre 1985 e 2011 foi de 21% e 27%, respectivamente. Tais índices revelam que, ademais da parcela significativa demonstrada, é possível visualizar um crescimento expressivo ao se observar a série histórica de tais organizações no mercado brasileiro. Ainda de acordo com o Sebrae (2016), merece destaque o fato de que as Micro e Pequenas Empresas (MPE) são responsáveis pela oferta de, aproximadamente, 70% dos empregos formais na área do comércio, e também que cerca de 95% dos pequenos negócios desenvolvidos no Brasil pertencem a organizações de gestão familiar.

As organizações de micro, pequeno e médio porte responde por 97 e 92% do total de iniciativas no país. O mesmo levantamento também revela que o índice de mortalidade das micro e pequenas empresas, durante o seu primeiro ano de funcionamento permanece em torno de 16,32%, no período em que a empresa está com um até cinco anos de vida, cerca de 44,95% das organizações finalizam suas atividades, e que dos seis aos vinte anos de funcionamento, mais que 87% delas são encerradas (IBPT, 2013).

Frente a estas informações, e ao considerar uma maior abrangência do resultado embasado em índices e coeficientes referentes à composição das organizações brasileiras, parece inegável a importância de a gestão de empresas de pequeno e médio porte serem potencializadas, principalmente as empresas familiares, no claro intuito de restringir a taxa de mortalidade do negócio, permitindo que a empresa atinja uma longevidade compatível e salutar à economia brasileira. Na perspectiva da longevidade do negócio, a governança corporativa desponta a partir de princípios básicos, essenciais na busca de um sistema de direção empresarial eficaz e coerente. Isto posto, perante as informações relatadas, a proposição de novos modelos que visem adequar as organizações de gestão familiar, tanto de pequeno como

de médio porte, que se baseiem nas melhores práticas disponíveis na governança corporativa, objetivando a perenidade (Villalonga; Amit, 2010).

A mortalidade das micro e pequenas empresas, no Brasil, têm como principais causas, e suas respectivas probabilidades, conforme segue: A ausência de planejamento e obtenção de informações do mercado, responsáveis por 41,64% da taxa de mortalidade; A complexidade tributária que o país exige e a burocracia presente na rotina do negócio, respondendo por 16,51% da taxa; O impedimento do acesso às linhas de crédito financeiro e a investimentos, contribuindo com 14,43% da mortalidade; A tecnologias de gestão disponíveis intrincadas e com alto custo envolvido, as quais estão presentes em 11,76% dos casos de mortalidade; A desavenças familiares ou entre sócios, responsáveis por 6,65% dos fechamentos; A falência, respondendo por 4,27% dos casos; O encerramento espontâneo de atividades por motivo de doença, morte ou baixo estímulo para manter o negócio, responsáveis por 2,51% da mortalidade; A outras causas, como a desatualização tecnológica, a política econômica desfavorável, dentre outras, as quais contribuem com 2,23% dos encerramentos de atividades (Lisboa; Troccoli, 2018).

4.1.4. Vantagens da Governança Corporativa em Organizações de gestão familiar

Por meio de um estudo de caso que adotou as boas práticas da Governança Corporativa, verificou-se que este manual de condutas profissionais mostrou-se mais relevante no momento que a empresa alcançou um estágio de maior complexidade. É fato que, por diversas vezes, os anseios dos acionistas não coadunam com os objetivos declarados da organização, criando-se obstáculos para a saída de administradores diretores pertencentes à família ou para a criação de metas, auditoria e orçamento. Conseqüentemente, a adoção de melhores práticas de Governança Corporativa traz a possibilidade de um monitoramento e acompanhamento da Gestão mais eficaz e eficiente, possibilitando que as decisões sejam orientadas de uma forma mais apropriada para a perpetuação da empresa, de forma a garantir sua longevidade (Lisboa; Troccoli, 2018).

McGee (2008) relata um outro estudo de caso, e a partir dele, afirma que a Governança Corporativa tem recebido uma atenção maior, não somente no Brasil, tornando-se um assunto relevante, do qual diversas empresas têm sido adeptas, de forma a alcançar maiores vantagens. Estas organizações têm sido beneficiadas com um maior nível de segurança para com os seus

investidores, em virtude de suas práticas e, por conseguinte, seu maior valor agregado (Pina, 2011).

O modelo de Governança Corporativa tem se mostrado necessário em função das estruturas organizacionais serem, cada vez mais, complexas, considerando a existência de vários e distintos conflitos de interesses, os quais, facilmente, são capazes de conduzir a empresa na tomada de decisões que trazem benefícios a alguns interessados, em detrimento dos outros envolvidos no negócio, o que, de forma alguma, contribui para a longevidade da mesma e, em última instância, na criação e agregação de valor (Souza; Santos; Miranda; Tavares, 2015).

A efetivação da Governança Corporativa mostra uma clara tendência a criar vantagens competitivas sobre as demais empresas, conforme defendido por McGee (2008). Estudos sobre o assunto trazem a mesma afirmação, por meio da exposição de organizações adeptas à Governança Corporativa, a despeito das atribuições e trabalho dispendido para modificar as atitudes enraizadas e as convicções da empresa, sendo capazes de gerar um potencial competitivo que superou as empresas restantes (Milani; Righi; Ceretta; Dias, 2012).

Diversas são as motivações que uma empresa de capital fechado tem ao adotar as boas práticas de Governança Corporativa. Nesse sentido, podem ser citadas a preservação e otimização de seu valor, a obtenção de avanços de administração, a facilidade no acesso a opções de recursos econômicos e não econômicos, a cooperação orientada para a longevidade e a sustentabilidade, a administração de conflitos de interesse de uma maneira mais produtiva e menos pessoalizada, e, por fim, a avaliação, contínua, do objetivo fim da organização (Milani *et al.*, 2012).

No momento que uma organização decide pela implementação da Governança Corporativa, esta pode se beneficiar de uma série de vantagens percebidas na forma de maior rentabilidade, de maior agregação de valor e liquidez, bem como a diminuição do custo do capital, este último traz consigo a motivação necessária às empresas que desejam aderir às boas práticas de Governança Corporativa. Durante o período da crise econômica mundial de 2008, a Governança Corporativa foi um dos motivos que permitiram equilibrar as severas consequências da crise financeira, de acordo com os dados de análises realizadas pela fonte (Matesco, 2014).

Em meio a tantas vantagens, uma desvantagem da implementação da Governança Corporativa é destacada por Jesus e Alberton (2007), que destacam a elaboração de padrões e a elevação no custo proveniente do incremento da qualidade dos controles, permanecem como os fatores mais relevantes, destacados como prejuízos à adoção de práticas provenientes da

Governança Corporativa. Os autores também deram destaque ao aumento no tempo despendido nas decisões, visto que existe a necessidade de elaboração de uma proposta, da negociação decorrente desta e da aprovação da mesma. Em contrapartida, um sistema de Governança Corporativa é eficiente quando consegue combinar os diferentes mecanismos internos e externos com objetivo de assegurar decisões no melhor interesse de longo prazo dos acionistas (Kimura; Kayo; Pereira; Kerr, 2012).

Assim, é possível verificar que a Governança Corporativa parte do pressuposto de uma administração capaz de compreender e apreender o meio interno e o externo, de forma a se tornar competente e usufruir das vantagens esperadas para as organizações, não somente com o objetivo único de garantir a sustentabilidade financeira do negócio. Os ângulos, a curto e longo prazo, necessitam ser levados em consideração no desejo de desenvolver a estratégia empresarial, tais ângulos devem conceber a relevância dos conceitos de sustentabilidade (Kluge; Vitols, 2011).

Quando uma organização familiar adota o processo de Governança Corporativa, seu principal objetivo se resume à implementação de regras e normatizações que permitam que os interesses familiares possam ser conciliados aos propósitos do negócio (Flores Jr.; Grisci, 2012). A definição de regras e normatizações no cenário composto por distintos interesses individuais em função do coletivo (organização) é baseado, essencialmente, na renúncia (Carvalho *et al.*, 2015). Nesse ínterim, habilidades como a capacidade decisória na coletividade e o delineamento das ações e alterações de propriedade, são cruciais para que o poder e as lideranças possam ser transferidos, de forma apropriada, para as próximas gerações. Grisci e Velloso (2014) destacam, ainda, que no caso específico de organizações de gestão familiar, a Governança Corporativa pode compor relações e inter-relações, não somente quanto à segregação entre a propriedade e a gestão, como se dá em empresas não familiares, mas principalmente sob a perspectiva das relações familiares, e entre a família e o patrimônio societário (a propriedade) e a empresa (a administração).

A Governança Corporativa se ocupa do universo no qual os âmbitos racionais e os propósitos das regras instituídas no sistema (composto pela família, empresa e sociedade) são concebidos, coordenados e absorvidos ao processo que cuida das aquisições pessoais, coletivas e das renúncias individuais (Silva Júnior; Araújo; Cabral, 2013). Uma empresa, no decorrer de sua existência, essencialmente as organizações de gestão familiar, deve buscar sua identidade, reconhecer suas potencialidades e fragilidades, com vistas a reduzir os impactos de suas fraquezas e otimizar os resultados oriundos de suas forças. Nesse contexto, é importante

destacar os pontos fracos e pontos fortes que ocorrem no cotidiano de organizações do tipo familiar – Quadro 3.

Tabela 3 – Pontos fracos e pontos fortes em organizações de gestão familiar.

Pontos Fracos	Pontos Fortes
Conflitos entre os interesses da família e os da empresa.	Lealdade dos empregados, em virtude da identificação com as pessoas.
Inclusão e promoção de parentes por nepotismo, em detrimento da qualificação profissional.	Sensibilidade social e política, pela possível influência da família nas relações nacionais e regionais.
Resistência à modernização da área comercial, sujeitando-se a antigos vendedores de confiança.	Sistema de decisão mais rápido.
Falta de controle e planejamento de custos e recursos financeiros.	Maior humanismo nas relações e permanência por causa das sucessões, dos valores fundacionais e visões pessoais dos dirigentes.
Apropriação de recursos da organização para membros da família.	Continuidade do negócio, pela sucessão de familiares capacitados e competentes.

Fonte 7: Picchi *et al.* (2016, p. 5).

Se faz mister destacar que o processo de Governança Corporativa implementado em organizações de gestão familiar, também, tem por objetivo a análise e o desenvolvimento de parâmetros necessários a uma coexistência harmônica entre o capital, a administração e a sociedade onde está estabelecido (Danda; Grzybovski, 2015). Grisci e Velloso (2014) ressaltam que é por meio da Governança Corporativa que são estabelecidos os métodos, procedimentos e princípios que controlam o processo de tomada de decisões em uma organização.

Nesse sentido, destaca-se que um bom sistema de Governança Corporativa de uma organização familiar é baseado na transparência das relações, e por conseguinte, é capaz de tornar, na maior parte das vezes, as famílias e as empresas mais robustas e resistentes aos fatores externos. Apesar de trazerem uma série de vantagens, é possível verificar que as organizações de gestão familiar ainda apresentam uma sorte de fraquezas, as quais poderiam ser restringidas pela prática estabelecida na Governança Corporativa.

4.2. CLIMA ORGANIZACIONAL: VANTAGENS

Além dos desafios da administração, com relação às diversidades das organizações e à complexidade do ambiente nas quais estão inseridas, outros fatores influenciam, de maneira que complicam o panorama com o qual os administradores se defrontam. Muitas organizações

adotam o discurso sobre valorização do capital humano, mas nem sempre é analisada e avaliada a real importância que as pessoas possuem nas organizações. As pessoas são fonte criadora e fundamental no processo de construção, desenvolvimento e crescimento organizacional (Ferreira, 2013).

Nos casos em que o nível motivacional é elevado, há um ambiente de satisfação, interesse e colaboração por parte dos envolvidos. As necessidades do ser humano ocorrem por meio das relações no ambiente onde vive, onde a motivação é constituída de forma dinâmica. Assim, mesmo sabendo-se que a motivação é um procedimento que ocorre internamente nos indivíduos, o ambiente colabora para o processo evolutivo desse indivíduo, apoiando-o no seu desenvolvimento pessoal e profissional, considerando que é a partir dessa evolução e desenvolvimento que os indivíduos estabelecem sua realidade (Araújo, 2013).

Os colaboradores não têm condições de desenvolver seu trabalho com adequação e qualidade se não puderem atingir objetivos por meio de seu desempenho profissional, bem como por meio da obtenção de resultados no trabalho. Tanto o sentimento individual como o sentimento coletivo refletem as condições vigentes do ambiente de trabalho e são suscetíveis a manifestar as expectativas do grupo em relação à vida pessoal e profissional (Lima; Silva; Ribeiro, 2019).

Toda organização tem peculiaridades que caracterizam o seu clima, bem como toda organização busca atrair pessoas que se ajustem de forma positiva, com a finalidade de se adaptarem aos padrões organizacionais. Nesse sentido, os estudos relacionados ao clima organizacional nas organizações tem, por finalidade, analisar os fatores influenciadores na motivação ou na desmotivação dos indivíduos, apontando intervenções para o desenvolvimento organizacional, sempre focado no trabalhador (Silva, 2013; Gasparetto, 2015; Lima; Silva; Ribeiro, 2019).

É um desafio permanente adaptar-se e administrar diante de um mercado em constante transformação e evolução do mercado, da sociedade e da tecnologia (Pinochet, 2014). O clima organizacional está diretamente associado com o nível de envolvimento dos indivíduos. Assim, nos casos em que ocorre elevada motivação entre essas pessoas envolvidas, o clima organizacional demonstra alto nível de qualidade, gerando interações de satisfação, animação, interesse e corroboração (Chiavenato, 2014). Todavia, quando há baixa motivação entre as pessoas envolvidas, independente das causas associadas – frustrações, barreiras em relação à satisfação de suas necessidades, entre outras causas diversas –, a tendência é que o clima organizacional caracterize-se por estados de depressão, desinteresse, apatia, insatisfação, entre

outros problemas diversas que, por consequência, também causas diversos obstáculos no cotidiano da organização (Araújo, 2013).

Assim, o sucesso das organizações depende da capacidade de compreender e interpretar a realidade externa, rastreando as mudanças, identificando oportunidades ao seu redor, para responder pronta e adequadamente às mesmas, identificando também ameaças e oportunidades para neutralizar ou amortecer tais situações (Chiavenato, 2014). À medida que a conjuntura econômica se expande ou retrai-se, em que se alteram as necessidades dos clientes ou consumidores ou, ainda, mudam os hábitos ou tendências do público, as organizações precisarão modificar sua linha de ação, renovar-se, ajustar-se, transformar-se e adaptar-se rapidamente (Heilborn; Lacombe, 2015).

Destarte, tais aspectos conjunturais, é possível observar na rotina das organizações uma velocidade de mudanças e um modelo de gestão, os quais podem contribuir na redução do grau de qualidade de vida no ambiente de trabalho. Isto posto, simultaneamente à transformação, eclodem também as exclusões, uma vez que nem todos os colaboradores estão aptos ao trabalho em um espaço onde a velocidade passa a ser a palavra de ordem (Ferreira, 2013). Os administradores do presente e do futuro devem agir no mercado global de maneira que organizações atuem dentro e fora de suas fronteiras nacionais. As principais distinções entre as organizações são estabelecidas por meio da gestão, bem como sua relação com a cultura organizacional e seu impacto com o desempenho. Apesar das dificuldades de gerenciamento da cultura, todo gestor deve possuir capacidade de identificar as particularidades de uma das variáveis mais relevantes no contexto organizacional, a cultura da organização (Gonçalves; Medina Filho, 2015).

A presença de uma cultura organizacional pode ser percebida a partir dos primeiros contatos que se tem com a organização, pois esta pode manifestar-se de várias maneiras. Uma das formas mais comuns da cultura organizacional consiste no cenário interno, onde pode-se perceber maior ou menor interferência das ações proporcionadas pelos fatores externos, pois as mudanças organizacionais ocorrem quando se conjugam as pressões externas com as forças internas (Souza, 2014). Uma cultura forte que deu certo por muito tempo é difícil de ser modificada. No entanto, mesmo que a organização esteja bem, é necessário haver uma preocupação por parte do gestor principal em se atualizar e procurar adequar sua forma de gerenciar ao modelo atual de administração que propõe as organizações e culturas adaptativas, flexíveis e maior participação dos integrantes para alcançar a inovação necessária e permanecer ativos no mercado que está em constante mudança (Tigre, 2019).

As organizações precisam de funcionários satisfeitos e motivados, capazes de utilizar todo o seu potencial em benefício da organização, visando o crescimento mútuo. Nesse sentido, o clima organizacional pode ser utilizado como um importante instrumento na gestão da organização, com a finalidade de beneficiar a todos os envolvidos, não somente o cliente, gerando uma cultura organizacional adequada e coerente com os valores da organização, bem como proporcionando qualidade em todos os setores (Gasparetto, 2015). Em síntese, um clima harmonioso e saudável traz diversos benefícios para o ambiente de trabalho. Além de reduzir conflitos e melhorar o relacionamento entre as pessoas na organização, também contribui com a comunicação e o desenvolvimento da organização, gerando vantagens para todos os envolvidos (Souza, 2014).

4.3. TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS: VANTAGENS

O treinamento deve ser periódico e continuado que pode ser disposto em quatro fases: diagnóstico dos aspectos a serem trabalhados, desenvolvimento de um plano de ação, implementação e avaliação dos resultados. O diagnóstico é o mapeamento das necessidades que a organização possui. O desenvolvimento de um plano de ação contempla a etapa de estruturação do programa de treinamento e ou/desenvolvimento e, deve apresentar um objetivo específico. Já a implementação compreende a execução e coordenação das atividades de treinamento e/ou desenvolvimento. Por fim, a avaliação apresenta como objetivo, verificar se os resultados da aplicação dos programas de treinamento e/ou desenvolvimento foram positivos ou negativos (Chiavenato, 2014).

Programas de treinamento decorrem, muitas vezes em ambientes onde se detecta aspectos caros à organização que merecem ser aperfeiçoados no grupo de colaboradores. As demandas relacionadas ao treinamento estão relacionadas com atividades de transmissão de conhecimentos sobre informações específicas da rotina de trabalho ou de habilidades que um indivíduo ou grupo necessita aperfeiçoar para alcançar ou aumentar a eficiência em relação à atividade que desenvolve. O treinamento dos colaboradores na organização deve acontecer de modo periódico como forma de ‘reciclar’ os conhecimentos que possuem acerca do trabalho. Deste modo, até mesmo em ambientes onde se observa bom desempenho dos colaboradores, programas de treinamentos devem ser patrocinados, como forma de instigar estes trabalhadores a buscarem a excelência nas atividades que desempenham (Miloni, 2005).

O desenvolvimento do plano de treinamento pode ser realizado seguindo quatro etapas principais: Análise organizacional, que possibilita analisar questões relacionadas a missão, visão, valores e objetivos específicos a serem trabalhados durante o treinamento; Análise dos recursos humanos, analisa o material humano que a organização possui e aponta quais os comportamentos, habilidades, conhecimentos e níveis de maturidade são importantes o desenvolvimento deste corpo de funcionários; Análise da estrutura de cargos, determina qual o percurso que o colaborador deverá percorrer para ascender na carreira profissional e qual bagagem deverá possuir para tanto e Análise do treinamento, que, com base nas demais informações, estrutura um plano de ação que tenha como objetivo contribuir com o desenvolvimento dos colaboradores, tendo como base o cenário disposto no cotidiano da organização (Silveira, 2011).

Para que o treinamento apresente coesão e que gere resultados positivos, faz-se necessário a realização de alguns questionamentos que irão servir como mote na estruturação do programa de treinamento: Qual o objetivo do treinamento? Quando o treinamento deve ser realizado? Onde realizar o treinamento? O quê deve ser treinado? Como treinar? Quem deve ser treinado? Estes questionamentos são importantes, pois servem para alinhar os objetivos do treinamento com as demandas da empresa (Chiavenato, 2014).

Além destas questões, salienta-se para a importância em se avaliar os recursos disponíveis para a realização do programa de treinamento. Deve-se conhecer as instalações da empresa, se existe a possibilidade de liberação dos funcionários durante o horário de trabalho, se esta detém de recursos audiovisuais e locais adequados para que o treinamento seja realizado. Em linhas gerais, o responsável pelo treinamento deve realizar uma análise minuciosa dos recursos que estarão à sua disposição para a realização do programa de treinamento (Campos, 2011).

Importante salientar que, por mais que os programas de treinamento devam ser realizados conforme uma metodologia, não existe rigor quanto aos métodos que serão utilizados e estes dependem do manejo do profissional coordenador do programa. Podem-se realizar treinamentos práticos relacionados com as funções realizadas, o treinamento pode apresentar caráter informativo ou podem-se realizar jogos e simulações, fazendo-se uso de recursos lúdicos para contribuir com o processo de aprendizagem dos colaboradores (Sapiro; Chiavenato, 2018).

O treinamento de caráter prático pode ocorrer diretamente no ambiente de trabalho e designa, demonstrar e transmitir conhecimentos e habilidades *in loco*, instrumentalizando o colaborador para desenvolver as atividades que serão as suas atribuições na empresa (Chiavenato, 2014). O treinamento conceitual se baseia na transmissão de informações técnicas sobre as atividades que serão realizadas, este modelo muitas vezes adota apostilas ou

apresentações com o auxílio de um Datashow para explicar e transmitir conhecimentos sobre a estrutura organizacional e sobre a estrutura de processos que comporá o fazer dos treinandos. Por outro lado, o treinamento que utiliza jogos e simulações, desenvolve atividades com certo grau de abstração, onde que, a partir de situações hipotéticas, são trabalhadas questões pertinentes ao trabalho desenvolvido pelos colaboradores (Sapiro; Chiavenato, 2018).

Mesmo que não haja uma única metodologia a seguir, considera-se importante que o profissional detenha insumos técnicos e uma visão clara do percurso metodológico que suas ações costumam seguir. É sempre importante que sua *práxis* seja reflexiva e embasada por teóricos da área. Bísvaro (1999), por exemplo, apresenta quatro categorias metodológicas que podem embasar o fazer do profissional responsável pelos programas de treinamento: método prático; método conceitual; método simulado; método comportamental. Para Chiavenato (2014), podem abarcar três formas básicas de formato: leituras; instrução programada; treinamento de classe.

Importante citar a importância da utilização de certas técnicas para a transmissão das informações pertinentes e para desenvolver as habilidades necessárias no programa de treinamento, a saber: leituras – o responsável compartilha com os colaboradores textos e materiais escritos; instrução programada – diz respeito a atividade de instrução sem o auxílio de um coordenador, fazendo-se uso de testes onde os colaboradores irão responder sobre questões relacionadas ao trabalho que desenvolvem. Apresenta-se como forma de treinamento, pois, a partir da aplicação, os colaboradores poderão discutir sobre as respostas, fixando desta forma, informações importantes sobre o trabalho; treinamento de classe – os treinandos encerrados em uma classe, auditório ou local apropriado para palestras, assistem ao profissional que transmite as informações do treinamento; *computerbased training* – se perfaz pela utilização de tecnologia de informação, e pode ser realizado com o uso de CDs, DVDs; *e-learning* – utilização da internet para possibilitar ao treinando, acesso uma vasta variedade de material técnico voltado para o aumento de seu desempenho e conhecimento (Chiavenato, 2014).

Existem outras formas de treinamento, tais como: palestras – eventos relacionados a um tema específico; *workshops* – eventos que possibilitam a reflexão dos conhecimentos utilizados pelos treinandos; multiplicadores – colaboradores da própria organização que transmitem os conhecimentos acumulados; seminários – treinamentos de duração mais elevada e são muitas vezes oferecidos por consultorias ou escolas; *job rotation* – rodízio de trabalho em que o funcionário atua em diferentes funções por um período determinado; *on the job* – recebimento de orientações em relação ao trabalho a ser desenvolvido por um tutor que atua como

supervisor; *coaching* – orientação personalizada para refinar as competências comportamentais necessárias para certo cargo de direção ou liderança (Behmer, 2002).

Ao final de programa de treinamento avalia-se se houve eficácia e se a sua aplicação foi positiva para a empresa e para os colaboradores. No que compete a esta avaliação, Chiavenato (2014) apresenta cinco construtos que devem ser analisados: reação – confere o contentamento dos colaboradores em relação à vivência do treinamento; aprendizado – consiste em avaliar se houve aquisição de bagagem teórico-prática e se ocorreu mudanças comportamentais; desempenho – mede os reflexos do treinamento no trabalho colaboradores, se houve mudanças de atitudes e maior efetividade na realização das atividades desempenhadas; resultado – avalia o impacto do programa para a organização, analisa se houve melhoria na cedia de processos; ROI (retorno sobre o investimento) – avalia a efetividade do programa em termos de lucro em detrimento do investimento realizado (Chiavenato, 2014).

Em relação aos reflexos do treinamento para os colaboradores, sugere-se que se desenvolva uma pesquisa com estes para que se possa mensurar o êxito do programa. Geralmente utilizam-se questionários com sentenças fechadas para que possam ser tabuladas com maior facilidade e que serão importantes para a estruturação de futuros programas de treinamentos. Por outro lado, sugere-se também a utilização de perguntas abertas para que se possa apreender a apreciação individual dos colaboradores acerca do programa de treinamento (Behmer, 2002; De Marchi; Souza; Carvalho, 2013).

A liberação dos recursos financeiros para a realização de programas de treinamento pode ser apontada como um dos maiores entraves a ser superado. Para envolver a gerência e motivá-los da importância de tais programas faz-se necessário a apresentar de dados e fatos sobre os aspectos positivos da elaboração destes programas (Behmer, 2002). Para que se possa atestar a importância dos programas torna-se importante elencar os aspectos positivos que serão alcançados com o desenvolvimento destes, como forma de apontar os benefícios para a empresa e que os recursos possibilitarão que a empresa ganhe tempo em seus processos, mas, para isso, como dito anteriormente, necessita-se apresentar dados e fatos que comprovem tais questões (Las Casas, 2000).

Dissonante do treinamento, o desenvolvimento objetiva a evolução pessoal do colaborador fazendo com que esteja mais bem preparado para o futuro e não somente para melhorar o seu rendimento no cargo atual. Diz respeito, especialmente, ao processo de formação básica para que os colaboradores aprendam novas atitudes e ferramentas, solucionando problemas, alterando, se preciso, hábitos e aspectos comportamentais, buscando sempre, níveis

mais elevados de eficácia em relação às atividades que exercem (De Marchi; Souza; Carvalho, 2013).

Os métodos de desenvolvimento de pessoas mais usualmente empregados são: rotação de cargos – possibilita ao trabalhador uma visão mais ampla da cadeia de processos organizacionais de uma empresa; posições de assessoria – neste formato o sujeito atua sob a tutela de um profissional situado em posição hierarquicamente superior; aprendizagem prática – consiste na atividade que envolve a resolução de problemas de projetos; atribuição de comissões – participação ativa do colaborador nas tomadas de decisões possibilitando o desenvolvimento de novas competências, principalmente análise crítica; cursos e seminários externos – oportunizando a aquisição de novos conhecimentos a partir da transmissão de novos conhecimentos conceituais e analíticos sobre a área em que atua, assim como sobre o cenário de mercado – em constantes transformações; exercícios de simulação – abarcam estudos de casos, trocas de papéis, dentre outros; treinamento fora da empresa – muitas vezes relacionado com aquisição de novos saberes, principalmente relacionados com a aquisição de experiência de trabalhar em equipe; estudos de casos – estudos de situações recorrentes na empresa que necessitam de resolução; jogos de empresa – equipes de funcionários ou de gerentes ‘jogam’ entre si para alcançar soluções para problemáticas reais ou hipotéticas; centros de desenvolvimento internos – formas de se compartilhar os saberes no interior da organização; *coaching* – desenvolvimento do colaborador para que obtenha novos conhecimentos e que este possa com o tempo transforma-se também em um *coach* (Chiavenato, 2014).

Conhecido como *mentoring*, o processo de desenvolvimento de um colaborador para atuar em um cargo diferente do que este ocupa, consiste nas atividades de preparação da pessoa, sob a tutela de um profissional hierarquicamente superior que desenvolve atividades de desenvolvimento das competências necessárias. O processo envolve aconselhamento, problematização sobre como melhorar os processos internos e estruturação do perfil do colaborador visando seu aprimoramento e preparando-o para determinando plano de carreira (De Marchi; Souza; Carvalho, 2013).

O plano de carreira envolve o desenvolvimento do profissional para que possa ascender na hierarquia da empresa e ocupar posições que demandam cada vez mais conhecimentos complexos. Importante frisar que algumas organizações conferem a administração da carreira ao próprio colaborador, abrindo espaço para que este realize as suas próprias escolhas de acordo com as suas motivações (Miloni, 2005). Podem-se elencar como principais ferramentas empregadas pelas empresas para o desenvolvimento de carreiras os: centros de análise – possibilitam sobre o perfil do colaborador por meio de exames psicológicos; avaliações de

desempenho – projeções sobre o desempenho do colaborador baseadas no seu atual rendimento, em sua abertura para aprender novos conhecimentos e na sua flexibilidade para se adaptar à novos cenários; planejamento de sucessão – os colaboradores passam a receber novas atribuições como forma de desenvolvê-los profissionalmente (De Marchi; Souza; Carvalho, 2013).

Importante apontar que, além dessas ferramentas, podem existir outras auxiliares utilizadas para melhor contribuir com o desenvolvimento do colaborador, a saber: Aconselhamento sobre o desenvolvimento de carreiras que objetiva colaborar com o sujeito em suas tomadas de decisão auxiliando-o em suas escolhas. Durante o aconselhamento são tratados aspectos da personalidade do colaborador, a visão que tem de mundo e de sim mesmo, assim como as suas motivações e ambições; Processos informativos que servem para oferecer ao colaborador informações acerca oportunidades internas da empresa. (Chiavenato, 2014). Desta maneira, por meio destas estratégias, as organizações têm a possibilidade de tornarem-se mais competitivas devido ao aumento de eficiência em várias atividades realizadas, tanto no ambiente organizacional interno, quanto no ambiente organizacional externo.

5. METODOLOGIA

O presente estudo foi realizado com base em prestigiados autores e suas obras publicadas na área de Gestão de Empresas. Para o desenvolvimento desse estudo, foi utilizada a metodologia de Revisão da literatura, a qual, segundo Marconi e Lakatos (2017), baseia-se no levantamento de um grande volume de publicações, na forma de livros, periódicos, publicações avulsas e imprensa escrita. Seu intuito reside no contato direto do pesquisador com o material publicado acerca de um determinado assunto, tal contato permite que o autor compreenda sua pesquisa.

A pesquisa qualitativa, derivada das pesquisas antropológicas e sociológicas, recebe a qualificação de ser composta por um intrincado conjunto de conceituações, expressões específicas e hipóteses formuladas, as quais provém de inúmeras áreas do saber. Basicamente pode ser demarcada, de modo genérico, como a ação estabelecida de tal forma que situa o observador/pesquisador no espaço de seu objeto de pesquisa (Denzin; Lincoln, 2000). Em tal panorama interpretativo, as representações geradas, que incluem anotações, roteiros de entrevistas, conversações, registros e memórias pessoais, fundamentam-se na perspectiva interpretativa dos eventos.

Uma pesquisa qualitativa pode ser compreendida como apropriada a aliar o significado e a intenção aos eventos, associações e estruturas sociais, explorando o modo pelo qual se dá sentido aos acontecimentos, seus agentes e consequências aos demais (Flemming; Briggs, 2007). Sua heterogeneidade deriva de não se restringir a uma estratégia específica e singular durante sua direção, seja quanto ao método, seja quanto à interpretação. Não existe um padrão ou teoria original que a conceitue, leva em conta interpretações teóricas que pleiteiam a própria pesquisa qualitativa (Minayo, 2014).

Minayo (2014) ainda salienta que as metodologias são variáveis, adotando procedimentos e abordagens derivadas de áreas diversas como a etnometodologia, fenomenologia, hermenêutica, observação participativa, dentre outras. A partir as adaptações possíveis à pesquisa qualitativa, podem ser investigados comportamentos, crenças e precedências tanto de profissionais dos mais variados setores, como de usuários de tais serviços. Os dados científicos produzidos por pesquisas qualitativas são publicáveis, inclusive em publicações especializadas internacionais. Basicamente, a metodologia se organiza em um contexto interpretativo amplo, evidenciando-o de maneira mais prática e relevante ao cenário real. Isto posto, ao apreciar-se e visualizar pesquisas qualitativas de relevância, pode-se conduzir pesquisas de revisão bibliográfica, e também revisões associadas a pesquisas qualitativas.

No que tange ao tipo de pesquisa, optou-se pela pesquisa qualitativa, um importante ponto de referência ao pesquisador, o qual é responsável pela pesquisa extensa e sua avaliação crítica (Cajueiro, 2012). Deste modo, um procedimento metodológico orientado por uma pesquisa qualitativa avalia as informações obtidas e é capaz de apresentar conclusões relevantes, de acordo com um dado problema de pesquisa pré-determinado (Rother, 2007).

A revisão da literatura do tipo narrativa, anteriormente definida apenas como revisão bibliográfica, é conforme Melnik e Fineout-Overholt (2018), uma pesquisa que abrange inúmeras publicações, incluindo artigos em periódicos, livros, anais de eventos científicos, leis, e demais publicações relevantes; as quais permitem suportar uma perspectiva individual ou específica, disposta pelos pesquisadores/autores, a qual, não raro, serve de ponto argumentativo genérico quanto ao tópico em discussão. Destarte, não seria mandatório abordar sistematicamente a dinâmica da metodologia adotada para a procura, seleção e análise dos textos encontrados, diferentemente das demais técnicas de revisão bibliográfica.

Apesar de vários autores argumentarem que essa perspectiva possa ser um procedimento passível de possíveis vieses de seleção, Gil (2017) argumenta que entre as vantagens do estudo bibliográfico habita na questão de admitir que o pesquisador cubra uma série de fenômenos

muito mais amplos do que faria em uma pesquisa direta, ou seja, a opção de um método de revisão permite uma visão mais ampla quanto ao objeto que está sendo estudado.

É fato que existem diversas formas de metodologias do tipo revisão de literatura, e todas apresentam benefícios e inconvenientes. A escolha pelo método a ser adotado inclui o equilíbrio e ponderação acerca dos recursos. Entre as vantagens da metodologia de revisão narrativa podem ser citadas a pergunta de pesquisa passível de ser respondida, a revisão melhorar de modo significativo as revisões já disponíveis sobre o tema, a não delimitação do estudo pelo tempo de revisão, identificação dos critérios para incluir e excluir o texto ao estudo, exclusão de estudos repetidos, relatar a heterogeneidade encontrada, reconhecer e assinalar os possíveis vieses de estudo, conceber afirmativas e conclusões adstritas aos fatos da revisão, sem extrapolações indevidas (Sousa et al., 2018). Cabe aos pesquisadores/autores estar cientes dos inúmeros desafios metodológicos abrangidos por tais estudos, bem como de seu papel amplo na produção do conhecimento.

A revisão do tipo narrativa assume um cunho descritivo e bibliográfico, propondo-se a avaliar e descrever um objeto exclusivo, considerando os principais estudos publicados por outros pesquisadores, com o intuito de descrever sobre esse e demais temas atinentes ao primeiro. Uma pesquisa descritiva apresenta atributos de uma população ou fenômeno específico, fazendo uso de ferramentas padronizadas para a colheita dos dados, propondo a observação, o registro, a avaliação, a tipificação e a interpretação dos dados. Os dados são coletados a partir de dados divulgados, o que admite que o pesquisador se preocupe com a coleta e avaliação das informações disponibilizadas, mantendo a crença de que o instrumento não manifestará inconsistências (Marconi; Lakatos, 2017).

Para Gil (2017), a revisão inclui a etapa exploratória, onde o pesquisador se debruça sobre o objeto a ser pesquisado, seus preceitos, premissas, teorias atinentes, metodologias mais indicadas e temas operacionais, basicamente focado em construir seu projeto investigativo; quanto à fase de operacionalização da pesquisa, podem ser classificadas três outras fases, a investigação nas bases de dados sobre o assunto; a seleção dos textos encontrados e a colheita dos dados, propriamente dita.

Moreira (2004) destaca que qualquer revisão bibliográfica deve ser acessível, sendo indispensável a escolha adequada das bases de dados no âmbito de colheita de dados, o planejamento e o desenvolvimento do estudo deve seguir uma série delineada de perguntas ou objetivos preestabelecidos, incluindo a escolha do tema, a definição do objetivo geral, dos objetivos específicos, a utilidade do estudo na área escolhida, a investigação da bibliografia, a primeira leitura ou com propósito de inspecionar os textos buscados, identificar os trabalhos

mais adequados a responder as perguntas, priorizar a leitura dos textos selecionados, avaliar criticamente e comparar possíveis pontos concordantes e discordantes entre os autores mais citados.

Assim, é de fundamental importância o delineamento dos procedimentos de análise, considerando a temática de pesquisa, as bases de dados e o período de localização espacial das publicações (Bornmann; Mutz, 2015). Considerando que os critérios sejam definidos previamente, especifica-se a circunscrição do trabalho de revisão, sob uma perspectiva teórica ou contextual. O fato de a revisão narrativa assumir um cunho abrangente, permite identificar lacunas no conhecimento a fim de dar subsídio a novos estudos. Outrossim, sua instrumentalização pode ser conduzida de modo sistematizado, e com todo o rigorismo do método (Brum et al., 2015).

Na visão de Romanowski e Ens (2006), aprofundar a avaliação pode consistir em um estudo classificado como ‘estado da arte’, essa tipificação de pesquisa é bastante comum em várias áreas. Elias et al. (2012) salienta que em função da permissão do estabelecimento de associações com dados e publicações anteriores, identificam-se temas periódicos, podendo apontar perspectivas inéditas, corroborando uma certa área do saber e constituir orientações e parâmetros para os profissionais.

Na revisão narrativa, analisam-se as publicações em uma dada área “[...] fornecendo o estado da arte sobre um tópico específico, evidenciando novas ideias, métodos, subtemas que têm recebido maior ou menor ênfase na literatura selecionada” (Noronha; Ferreira, 2000, p. 191). Picheth (2007) salienta que considerando o imenso volume de informação solicitada, é comum que se estabeleçam o tema a ser pesquisado, definido o espaço temporal da pesquisa, as fontes de dados de preferência, autores específicos, e demais fontes.

Uma revisão narrativa pode ser a melhor metodologia de pesquisa para a descrição do chamado ‘estado da arte’ de um assunto, especificamente, sob uma perspectiva interpretativa e crítica do pesquisador (Bernardo; Nobre; Janete, 2004). Destarte, a revisão narrativa permite atualizar o conhecimento sobre um dado assunto em período reduzido de tempo (Rother, 2007).

A Revisão narrativa, ainda, mantém uma questão ampla, que pode ser especificada, embora os vieses tão temidos possam ser controlados pelo pesquisador, a seleção pode ser baseada em critérios uniformes de pesquisa, mantendo-se em uma conotação qualitativa, cujas inferências poderão ser baseadas nos próprios resultados obtidos (Botelho; Cunha; Macedo, 2011).

A Revisão Bibliográfica Narrativa inclui a leitura crítica, questionadora e seletiva das publicações selecionadas de forma a destacar os aspectos mais relacionados ao problema de

pesquisa (Bento, 2012). O referencial teórico é essencial para fornecer o embasamento teórico necessário à robustez do trabalho, permitindo a discussão de ideias entre os autores mais relevantes na área pesquisada. Segundo Martins e Pinto (2001), tal procedimento é essencial a compreensão de conceitos, bem como para a condução de novos estudos sobre o tema.

Nesse ínterim, a metodologia de Revisão Bibliográfica Narrativa objetiva buscar em bases de dados, identificar os artigos, avaliá-los e proceder à sua discussão.

Verifica-se que a Revisão Bibliográfica Narrativa, método de escolha adotado, visa a apreensão e a análise dos fundamentos de natureza científica, isto é, de trabalhos de impacto científico, publicado em periódicos, jornais e/ou outros meios científicos nacional e/ou internacional (Demo, 2009). Assim, conclui-se que a metodologia de Revisão Bibliográfica Narrativa pode estimular uma discussão coerente quanto ao objeto de estudo da presente pesquisa, buscando conclusões inovadoras e permitindo o desenvolvimento de outros estudos posteriores com o intuito de ampliar as reflexões sobre o tema (Sousa; Firmino; Marques-Vieira; Severino; Pestana, 2018).

No presente estudo, optou-se por um procedimento de busca e análise de publicações em distintas fontes, artigos científicos em bases de dados para uma melhor aproximação do rigorismo metodológico, livros disponibilizados em bibliotecas on-line, além de publicações não revisadas como relatórios, teses, dissertações, encontros científicos ou outros (Botelho, Oliveira, 2015).

Os artigos científicos utilizados na a construção do presente estudo, foram buscados em revistas indexadas em distintas base de dados, como Biblioteca Digital de Teses da UNICAMP, Portal de Periódicos da CAPES, *Scientific Electronic Library Online – SCIELO*, Google Acadêmico.

A busca foi conduzida no período entre o mês de janeiro a maio de 2020, pelo uso dos seguintes descritores: ‘Clima Organizacional’, ‘Gestão de Pessoas’, ‘Governança Corporativa’, ‘Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas’, e ‘Vantagem Competitiva’.

Os critérios de inclusão para a alternativa de uso ou descarte de um texto foi o de trazer as definições necessárias no título ou no resumo, preferencialmente artigos originais, com resumo completo disponível na base de dados, no idioma de língua portuguesa, inglesa ou espanhola, e publicados nos últimos dez anos, com exceção dos trabalhos considerados fundamentais ou de extrema relevância científica.

Depois da fase de leitura dos textos pelo resumo, o que se faz necessário, uma vez que embora se usem os descritores, pode-se obter muitos textos não condizentes com o tema investigado, já que existem inúmeros temas similares e que abordam questões parciais relativas

ao mesmo. Depois de findada a busca e seleção dos materiais, procedeu-se à leitura e avaliação descritiva de cada texto, subsidiando a construção do trabalho consolidado.

A revisão narrativa da literatura pode ser entendida como uma revisão tradicional ou exploratória, sem a necessidade, embora possa aludir aos critérios de pesquisa usados, não havendo uma seleção de textos estritamente sistematizada, permitindo a experiência e *feeling* do pesquisador/autor se sobressair sobre os critérios puramente metodológicos; sem a necessidade de esgotamento das fontes de informação (Cordeiro et al., 2007).

Quando comparados aos textos originais, os trabalhos de revisão da literatura não se propõem a dispor novas informações relevantes, de forma alternativa se propõem a analisar aquilo que já tenha sido difundido na literatura (Pautasso, 2013). Afora isso, permitem uma perspectiva em detalhes sobre as evidências publicadas, assim como a oportunidade de novas pesquisas.

É comum que a revisão narrativa aborde uma ou mais questões de pesquisa, em certas situações tal tipificação de revisão bibliográfica seria imprescindível no acompanhamento dos princípios científicos de um dado tema, haja vista uma revisão sistematizada poder ser restringida ao máximo em função de normas limitativas características de tal metodologia de revisão, ou seja, certos tópicos exigiriam uma conotação mais ampla, o que é peculiar à revisão narrativa. Não obstante, o rigorismo da sistematização pode ser útil na análise de determinadas questões (Silva, 2019).

Para Ferrari (2015), a qualidade de uma revisão narrativa pode ser aprimorada com a restrição do foco para tópicos mais bem estabelecidos, determinando parâmetros específicos para a inclusão e a exclusão de textos durante a revisão, aplicando-se em um grupo peculiar de textos ou autores, constituindo discernimentos significativos para o processo seletivo.

Apesar desse trabalho dispensar a submissão a um Comitê de Ética em Pesquisa, pois não trabalhou com informações e dados de seres humanos, direta ou indiretamente, procedeu-se ao respeito aos preceitos éticos da pesquisa científica, citando os respectivos autores, de forma a acatar aos direitos autorais.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo procedeu à verificação das características principais associadas ao clima organizacional e à liderança, considerando-se a extrema importância de ambas as áreas na melhora do ambiente de trabalho nas organizações, em todas as áreas de atuação. De um modo geral, uma das mais importantes características do clima organizacional é o potencial de melhoria no convívio entre os indivíduos e os departamentos de uma organização. Mediante a melhoria no espaço de trabalho, as organizações passam a apresentar condições de organizar, qualificar e estender a produtividade e a oferta de produtos e serviços em um mercado cada vez mais competitivo.

As liberdades de personalidade são direitos protegidos e asseverados a todos os sujeitos, inclusive, no ambiente de trabalho. Os privilégios da personalidade são valores cruciais à pessoa humana, intensamente relacionados, até mesmo, no ambiente de trabalho, no qual o vínculo profissional entre as pessoas, de forma independente da hierarquia, deverá se dar mediante a dignidade e o respeito mútuo.

No ambiente de trabalho, no qual os colaboradores vivem rotineiramente com os demais funcionários, local onde se observa um vínculo contratual entre o empregador e seu empregado, cada qual com seu próprio desempenho e subordinação à gestão, as chances de atos agressivos contra os direitos individuais são incalculáveis. O funcionário, na relação de trabalho, necessita de medidas protetivas eficientes de forma que nenhum de seus direitos de privacidade sejam violados. O funcionário deve ser protegido como o detentor digno de seus direitos, e nunca considerado um mero objeto da organização ou da função que exerce.

Afora equipamentos e insumos, as empresas precisam da capacidade humana, isto é, exploram aquilo que existe de mais apropriado em cada indivíduo, a fim de atingir seus objetivos e metas, aplicando seus recursos. As organizações necessitam de colaboradores realizados, determinados, capazes de utilizar toda a sua potencialidade em benefício da organização, com vistas ao crescimento mútuo.

Um clima organizacional contraproducente provoca impassibilidade, rodízio de funcionários, desapontamento e descontentamento dos colaboradores, desordens de relacionamento, conduzindo a maior parte dos funcionários à condição de desinteresse e baixa autoestima. Isto posto, os resultados gerados por estes colaboradores também serão negativos, criando um conjunto de problemas à organização.

A carência de uma atenção adequada quanto ao clima organizacional é capaz de, inclusive, bloquear avanços significativos nos assuntos associados à gestão estratégica, planejamento estratégico, plano de *marketing* e outros. Uma organização é composta pelos indivíduos, acima de qualquer coisa. E, portanto, passa a ser primordial que as organizações zelem pelas pessoas, procurando não arriscar as metas mercadológicas e o futuro das organizações.

Inúmeros conflitos derivam das organizações, cuja dificuldade influencia de modo direto o clima organizacional. Uma comunicação ineficiente entre os colaboradores, os líderes e os gestores, assim como ações negativas, instabilidade emocional e desarmonia profissional entre os envolvidos, comprometem os resultados de uma empresa, especialmente, no que à questão da produtividade e/ou serviços, assim como na produtividade dos processos e o sistema organizacional de uma forma geral.

Nesse ínterim, o presente trabalho analisou e assinalou alternativas e sugestões acerca do clima organizacional, com base em importantes autores da área. Dessarte, os gestores devem estar atentos à possibilidade de procurar e incentivar a produtividade mediante a adoção de técnicas inovadoras, criatividade e o desenvolvimento de estratégias conforme a demanda e/ou a necessidade em todos os âmbitos da organização, com vistas à reduzir as situações estressantes às quais estão expostos os colaboradores, bem como seus respectivos líderes, da mesma forma deverão ampliar a qualidade de suas comunicações, de seus processos, de seus produtos e/ou serviços e do sistema geral da organização, por meio de colaboradores cada vez mais motivados a encarar as dificuldades que o mercado impõe às organizações.

Uma empresa que dispõe de um espaço de trabalho favorável, no qual exista uma predisposição dos envolvidos na manutenção de um clima colaborativo, comprometido e com relações saudáveis, provoca a satisfação das necessidades e demandas pessoais, possibilitando imensamente seu estímulo ao trabalho exercido. De tal modo, as atitudes destes colaboradores ainda se transformam positivamente às organizações, mediante o aumento na produtividade, na criatividade e na habilidade de adaptação a eventuais variações, criando um ambiente motivado em atividades que exercem rotineiramente e, por conseguinte, bons resultados a toda a organização.

Verificou-se que, para que se aperfeiçoe a prestação de serviços, a organização necessita investir em seus recursos humanos. Para tanto, deve patrocinar programas de treinamentos que tenham como objetivo aumentar a bagagem teórico-prática do seu corpo de colaboradores. Importante também que invista em programas de desenvolvimento preparando os trabalhadores

para lidar com um mercado de trabalho em constantes transformações e para que estes possam alcançar voos mais altos em suas carreiras

Constatou-se que o processo de treinamento e desenvolvimento, caso desenvolvido a partir de uma metodologia estruturada, pode possibilitar aos profissionais a aquisição de novas competências, sejam elas técnicas ou comportamentais e, por conseguinte, incrementar os rendimentos da organização a qual integram.

Notou-se que o processo de treinamento e desenvolvimento pode ser compreendido como importante estratégia para que se alcance o desenvolvimento organizacional, porém, como dito anteriormente, para que alcance êxito, os programas devem possuir metodologia estruturada, planejamento e também, serem coordenadas por profissionais capacitados

Pode-se dizer que o mundo do trabalho se apresenta cada vez mais competitivo e em constante estado de transformação, para tanto, as empresas devem investir na capacitação de seus colaboradores para que estes possam atuar modo consoante a esta realidade, que possam atender as demandas de mercado, não somente as atuais, mas também as futuras.

Aferiu-se que o investimento no trabalhador se apresenta como necessidade para a sobrevivência das organizações no mercado de trabalho e para que possam cada vez mais otimizando seus processos e maximizar os seus lucros. Em linhas gerais, pode-se concluir que o investimento em recursos humanos se configura atualmente como determinante para o sucesso de determinada organização e deve ser realizado de modo contínuo, haja vista que as transformações no mundo dos negócios nunca cessam e sempre demandará dos profissionais, novos conhecimentos, posturas e acima de tudo disposição para aprender e empreender.

No que tange ao método adotado no presente trabalho de pesquisa, a revisão da literatura pode ser entendida como um ponto de partida de qualquer proposta científica, uma vez que devem compor dissertações e teses. É fato que conquanto seja mais amplo o escopo da pesquisa, melhor será o conhecimento acerca das obras de referência, e, conseqüentemente mais exitoso será o trabalho. As revisões de literatura, em especial as narrativas, podem, além de ser uma parte de todo o conhecimento publicável, pode ser o próprio conhecimento, pois é uma metodologia que segue critério, mais ou menos rígidos, em sua elaboração, e a partir das interpretações possibilitadas pelo pesquisador poderá contribuir ao conhecimento ou 'estado da arte' de determinado assunto.

Especificamente na área da administração, a revisão bibliográfica de um assunto é, convencionalmente, narrativa, fundamentada em critérios mais subjetivos, que podem ou não ser pormenorizados, cujo resultado inclui sínteses críticas das publicações analisadas. Assim, não é comum que outro autor/pesquisador de especialidade similar reproduza resultados muito

similares, uma vez que os achados e conclusões poderão não ser passíveis de comparação. Destarte, revisões narrativas assumem perguntas de pesquisa mais amplas, embora criticadas por certos autores, as revisões narrativas também assumem critérios objetivos, embora não exaustivos para a coleta e escolha dos textos analisados. Conquanto mais sistematizadas sejam as revisões, maior a indigência de softwares de apoio, o que reduz a participação do pesquisador, podendo restringir demais a escolha de informações e suas consequentes interpretações.

Não obstante, a ferramenta da revisão da literatura é valiosa na condução de estudos com alto impacto científico, atraindo a atenção da comunidade científica e sendo de especial utilidade na área acadêmica associada ao tema, ou seja, de grande valor aos estudantes que buscam embasar suas inferências.

Estudos de sínteses do conhecimento são necessários em virtude da grande velocidade em que novos textos e informações são publicados diariamente, colocadas à disposição do leitor. Basicamente, os estudos de revisão bibliográfica poderão servir de fundamento seja quanto ao volume de informações, seja quanto à heterogeneidade de interpretações, ou ainda quanto à ausência de consenso acerca de um dado tema.

As revisões narrativas investigam uma ou mais questões tendo seus parâmetros de seleção para os textos serem incluídos ou excluídos explicitados, ou não, pelo pesquisador. Assim, existe uma subjetividade inerente ao método de seleção, um dos pontos a serem criticados por alguns autores da área. Não obstante, existem inúmeras vantagens do método, sendo, por vezes, insubstituível no acompanhamento da dinâmica de princípios científicos ou conceitos administrativos, pontos de vista que seriam facilmente perdidos em revisões sistemáticas que adotam normas regras restritivas características durante o método da revisão. Em suma, certas questões exigem uma abordagem mais ampla, o que característico da revisão narrativa. É perfeitamente possível que o pesquisador argumente a respeito de tais questões na escolha de seu método, ou seja, conforme a questão de pesquisa, possa optar pela revisão da literatura mais apropriada ao caso, de forma a obter resultados condizentes com seus objetivos. Nada impede que as revisões narrativas se beneficiem dos rigorismos metodológicos das revisões sistemáticas, ou seja, restrinjam seu foco para tópicos bem definidos, estabeleça critérios de inclusão e exclusão durante a busca dos textos, concentre-se em conjuntos específicos de estudos, e estabeleçam critérios com grande valor para selecionar os textos. Assim, o presente estudo assumiu os critérios mais apropriados para responder a questão de pesquisa: quais são as principais vantagens mercadológicas da governança corporativa, do clima organizacional e do treinamento e desenvolvimento de pessoas?

Portanto, é possível concluir que o clima organizacional é, verdadeiramente, um diferencial tático na gestão da qualidade das organizações, uma vez que é uma das formas mais eficientes a redução do *turnover* (percentual de rotatividade de funcionários dentro de uma empresa), criar um espaço harmônico entre a cultura organizacional e as funções da organização, integrar diversos processos e departamentos, melhorar a comunicação entre os envolvidos, purificar demandas e necessidades quanto à capacitação dos colaboradores, otimizar as atividades administrativas no sentido de torná-las mais conservadas, oferecer um espaço profissional cada vez mais estável e harmônico para os envolvidos desempenharem suas atividades com maior concentração e eficiência, entre outros diversos benefícios que possibilitam resultados positivos à organização, incluindo o crescimento e a estabilidade dos colaboradores no meio interno e, ainda, no ambiente externo da organização, uma maior competitividade mediante a oferta de produtos e serviços criados com maior qualidade, dentre outros.

Ressaltou-se no presente estudo também a importância do *compliance* para o aumento de confiança, credibilidade e competitividade das organizações, inclusive as organizações de gestão familiar. Uma organização, ao implantar o *compliance*, demonstra consciência de que está agregando valores, pois está atribuindo uma segurança mais ampla em relação ao cumprimento da legislação e das diretrizes de combate à corrupção, reduzindo riscos financeiros, econômicos, administrativos, comerciais, operacionais, entre outros. Além disso, o *compliance* é um importante gerador de competitividade mercadológico.

Uma vez que a política de *compliance* é aplicada de maneira eficiente, a organização tende a obter maior confiança no mercado. Assim, atingirá um alto nível de colaboração interna e externa, bem como aumento de lucro. Tais ações positivas tendem a ocorrer de forma sustentável, devido às atividades baseadas em *compliance* demonstrarem alto nível de qualidade, competência, transparência e seriedade da marca em relação aos valores humanos, bem como o respeito aos aspectos éticos e morais envolvendo mercado e sociedade.

Nesse sentido, a Lei de Anticorrupção (Brasil, 2013) foi criada, em meio a outros dispositivos legais e mercadológicos já existentes, unificando e sintetizando as principais diretrizes de combate à corrupção em todos os tipos de organizações – públicas e privadas –, gerando maior confiança naquelas organizações que adotam tal lei em seu cotidiano mercadológico, servindo de estímulo para a conduta ética e moral no universo dos negócios, atraindo maior confiança de investidores nacionais e internacionais no mercado brasileiro.

Deve-se ressaltar que a estrutura de *compliance* deve ser personalizada e adequada para cada organização, não podendo transplantar com facilidade padrões já existentes. Assim, deve-

se considerar aspectos culturais, objetivos da organização, dentre outros diversos aspectos para assegurar a eficiência desse importante instrumento para a gestão de negócios. No decorrer dos anos, a governança corporativa tem sido apontada como um importante instrumento para a profissionalização de empresas, bem como para agregar valor para os *shareholders* e para os *stakeholders*.

Na governança de organizações de gestão familiar, uma das funções mais relevantes reside na redução, e no possível, extinção de desavenças entre as famílias controladoras, moderando o risco implícito na permanência da empresa ao longo das gerações familiares. É fato que as novas organizações contam com instrumentos que possibilitam a adoção das melhores práticas de governança, possíveis, desde a criação do negócio, e é notório que o crescimento da profissionalização da atividade deve ser acompanhado da profissionalização da administração e com a *know-how* dos acionistas em apartar a empresa, o patrimônio e a família.

O presente estudo, por meio da pesquisa bibliográfica, foi capaz de contribuir para uma maior conhecimento das especificidades das organizações de gestão familiar no país, onde embora possam demonstrar determinadas vantagens pelo seu modelo de administração, ainda apresentam uma sorte de falhas, de tal forma que reduza tais dificuldades, é mister a profissionalização da administração, a qual poderá ser construída por meio de práticas de governança corporativa.

As ações da governança corporativa são capazes de minimizar as dificuldades encontradas em organizações de controle familiar de capital fechado, uma vez que postulam normas para as relações entre a família, o patrimônio societário e a administração, ademais da segregação entre a propriedade e a autoridade. Os sistemas de governança corporativa são imbuídos de incentivos, regras de controle e normas para a legitimação deste, de tal forma que originam propensões organizacionais específicas na intenção de manter vantagens competitivas.

A profissionalização da administração do negócio é capaz de diminuir os conflitos esperados em organizações de gestão familiar, e, assim, conduzir o empreendimento para um estágio de desenvolvimento sustentável e preservação. As boas práticas do modelo de governança corporativa, permitem definir a elaboração de um valor sustentável na organização, mantendo o foco no estímulo de políticas embasadas nas ações em prol do desenvolvimento sustentável da empresa. Dessarte, a Governança, a estratégia e a sustentabilidade deverão seguir na direção convergente a um único propósito, a manutenção do crescimento sustentável da empresa, garantindo sua longevidade, por meio da ordenação do planejamento estratégico nas

metas e objetivos a curto, médio e longo prazo, de forma a cooperar na agregação de valor para a organização.

Este estudo corrobora a tendência de considerar que o processo de Governança exerce um importante dever no desenvolvimento sustentável das empresas, tanto as de capital aberto como as empresas de capital fechado. As empresas familiares podem ser beneficiadas pelo modelo, pois este contribui para a longevidade da organização, por meio da disseminação do planejamento estratégico, mantendo o foco nos valores familiares.

Recomenda-se, também, que mais estudos sejam conduzidos a fim de refletir e fortalecer os conceitos e os posicionamentos de liderança e de clima organizacional nas empresas, considerando-se o progresso das Tecnologias da Informação e da Comunicação (TICs), assim como a evolução da sociedade e do mercado.

7. REFERÊNCIAS

ABNT. (2001). NBR ISO 9004. **Sistemas de gestão da qualidade – Diretrizes para melhorias de desempenho**. ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas, Rio de Janeiro, 48 p., dez. 2000. Válida a partir de 29.01.2001. Disponível em: <http://www.standardconsultoria.com/f/files/bf0e78debcf1ce2087d14749a5e73fd4901297844.pdf>. Acesso em: 29 maio 2020.

ABNT. (2001). NBR ISO 9004. **Sistemas de gestão da qualidade – Diretrizes para melhorias de desempenho**. ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas, Rio de Janeiro, 48 p., dez. 2000. Válida a partir de 29.01.2001. Disponível em: <http://www.standardconsultoria.com/f/files/bf0e78debcf1ce2087d14749a5e73fd4901297844.pdf>. Acesso em: 29 maio 2020.

Aldearson, K. **Understanding the Family Business**. San Diego: Business Expert Press, 2010.

Alderete, María Verónica. **La importancia de las tic en las pymes: estudios de adopción e impacto**. Editorial Académica Española, 2014. 104 p. ISBN-10: 9783848470334. ISBN-13: 978-3848470334.

Alegretti, Tiago. **Um sentido mais amplo do Compliance**. Para Beneficiar a Governança Corporativa. Artigo publicado em fevereiro de 2016. Disponível em: <https://tiagoalegretti.jusbrasil.com.br/artigos/308629641/um-sentido-mais-amplo-do-compliance>. Acesso em: 29 maio 2020.

Alves, Vera Lucia de Souza. **Gestão da qualidade**. Ferramentas que contribuem para o gerenciamento da qualidade e de riscos nos serviços de enfermagem. 3. ed. rev. e ampl. Martinari, 2018. ISBN-10: 8581160794. ISBN-13: 978-8581160795.

Araújo, Cecília dos Santos. **A Liderança: uma análise sobre o clima organizacional**. 2013. 98 f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos). ISLA – Instituto Superior de Línguas e Administração. Vila Nova de Gaia: ISLA, 2013. Disponível em: http://recil.grupolusofona.pt/bitstream/handle/10437/4332/Mestrado_Final.pdf. Acesso em: 29 maio 2020.

- Arregle, J-L.; Duran, P.; Hitt, M.; Essen, M. **Why Is Family Firms' Internationalization Unique?** A Meta-Analysis. v. 40, n. 6, pp. 1.209-1.231. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2016.
- Assi, Marcos. **Gestão do Compliance e Seus Desafios:** Como Implantar Controles Internos, Superar Dificuldades e Manter a Eficiência dos Negócios. 1. ed. São Paulo: Saint Paul Editora, 2013.
- Behmer, Sara Isabel. **O Processo de Treinamento.** In: Boog, Gustavo Magdalena (org.). *Manual de Gestão de Pessoas e equipes.* v. 2. São Paulo: Gente, 2002.
- Bento, António V. **Como fazer uma revisão da literatura:** considerações teóricas e práticas. *Revista da Associação Académica da Universidade da Madeira, Funchal*, n. 65, ano VII, p. 42-44, maio 2012. ISSN: 1647-8975.
- Bernardo, Wanderley M.; Nobre, Moacyr Roberto C.; Janete, Fábio B. A prática clínica baseada em evidências. Parte II: buscando as evidências em fontes de informação. **Revista da Associação Médica Brasileira**, São Paulo, v. 50, n. 1, p. 1-9, 2004.
- Bertoncini, Mateus Eduardo Siqueira Nunes, Ferreira, Daniel. **Atividade Empresarial e Cidadania:** Críticas à Lei Anticorrupção Brasileira. v. 3, n. 44. *Revista Jurídica*, 2016.
- Bornmann, Lutz; Mutz, Rudiger. Growth rates of modern science: A bibliometric analysis based on the number of publications and cited references. **Journal of the Association for Information Science and Technology**, v. 66, n. 11, p. 2215-2222, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1002/asi.23329>.
- Botelho Louise Lira; Cunha, Cristiano Castro de; Macedo, Marcelo. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. **Gestão e Sociedade**, Belo Horizonte, v. 5, n. 11, p. 121-136, maio/ago., 2011. ISSN: 1980-5756.
- Botelho, Rafael Guimarães; Oliveira, Cristina da Cruz de. Literaturas branca e cinzenta: uma revisão conceitual. **Ci. Inf.**, Brasília-DF, v. 44, n. 3, p. 501-513, set./dez. 2015.

- Brum, Crhis Netto; Zuge, Samuel; Rangel, Rosiane; Freitas, Maria Barbosa; Pieszak, Greice. Revisão narrativa de literatura: aspectos conceituais e metodológicos na construção do conhecimento da enfermagem. In: Lacerda, Maria Ribeiro; Ribeiro, Renata Perfeito; Costenaro, Regina Gema (Orgs.). **Metodologias da pesquisa para a enfermagem e saúde**: da teoria à prática. Porto Alegre: Moriá, 2015.
- Cajueiro, Roberta Liana Pimentel. **Manual para elaboração de trabalhos acadêmicos**: guia prático do estudante. 3. ed. [S. l.]: Vozes, 2012. 112 p. ISBN-10 853264354X. ISBN-13 978-8532643544.
- Caneloro, Ana Paula P.; Rizzo, Maria Balbina Martins de; Pinho, Vinícius. **Compliance 360°**: riscos, estratégias, conflitos e vaidades no mundo corporativo. São Paulo: Trevisan Editora Universitária, 2012.
- Carleial, Liana. **A contribuição neoschumpeteriana e o desenvolvimento regional**. In: Cruz, Bruno de Oliveira et al. (Org.). Economia Regional e Urbana: teorias e métodos com ênfase no Brasil. IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, Brasília, n. 4, p. 113-139. Brasília: IPEA, 2011.
- Carolina, Anna. **Compliance no setor público**. A necessária aplicação da política de compliance perante a Administração Pública direta e indireta. Artigo publicado em julho de 2015. Disponível em: <https://acmd.jusbrasil.com.br/artigos/207700875/compliance-no-setor-publico>. Acesso em: 29 maio 2020.
- Carpinetti, Luiz Cesar Ribeiro. **Gestão da qualidade**: conceitos e técnicas. 3. ed. Grupo GEN, Atlas, 2016. ISBN-10: 859700391X. ISBN-13: 978-8597003918.
- Carrera, Filipe. **Comunicar 2.0**: a arte de bem comunicar no século XXI. Lisboa: Edições Silabo, 2012. 204 p. ISBN-10: 9726186811. ISBN-13: 978-9726186816.
- Carvalho, André Luiz. **Governança Corporativa e Sucesso Empresarial**: melhores práticas para aumentar o valor da firma. São Paulo: Saraiva, 2006.

Carvalho, C. C.; Forte, S. H. A. C.; Oliveira, O. V.; Sales, R. K. L. **Mensuração da Capacidade de Governança Corporativa das Empresas Familiares do Mercado Tradicional para a migração ao Novo Mercado da BM&FBovespa**. VII EEE - Encontro de Estudos em Estratégia. Brasília: 21 a 23 de junho de 2015. Brasília: EEE, 2015.

Carvalho, Marly Monteiro de; Paladini, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade: teoria e casos**. 2. ed. rev. e ampl. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012. 456 p. ISBN-10 8535248870. ISBN-13 978-8535248876.

Certo Jr., Samuel; Peter, J. P.; Marcondes, Reynaldo; Cesar, Ana Maria. **Administração Estratégica: planejamento e implantação de estratégias**. São Paulo: Figurativa Editorial, 2013.

Chiavenato, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 9. ed. Editora Manole, 2014. 678 p. ISBN-10: 8520436692. ISBN-13: 978-8520436691.

Clarke, T. **The Continuing Diversity of Corporate Governance: theories of convergence and variety**. v. 16, n. 1, pp. 19-52. *Ephemera*, 2016.

Clayton, Mona. **Entendendo os desafios de Compliance no Brasil: um olhar estrangeiro sobre a evolução do Compliance anticorrupção em um país emergente**. In: Debbio, Alessandra Del; Maeda, Bruno Carneiro; Ayres, Carlos Henrique da Silva (Coord.). *Temas de anticorrupção e Compliance*. pp. 149-166. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

Coimbra, Marcelo de Aguiar; Manzi, Vanessa Alessi (Coord.). **Manual de Compliance: preservando a boa governança e a integridade das organizações**. São Paulo: Atlas, 2010.

Colombo, Caroline Pennachi; Schwartz, Gustavo. **Lei anticorrupção reafirma importância do compliance para a qualidade da imagem de uma empresa**. Artigo publicado em setembro de 2015. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/42719/lei-anticorruptao-reafirma-importancia-do-compliance-para-a-qualidade-da-imagem-de-uma-empresa>. Acesso em: 29 maio 2020.

Cordeiro, Alexander Magno; Oliveira, Glória M.; Renteria, Juan Miguel; Guimarães, Carlos Alberto. Revisão sistemática: uma revisão narrativa. **Rev. Col. Bras. Cir.**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 6, p. 428-431, 2007. ISSN: 0100-6991.

Corral, Janaina Azevedo. **Como conquistar o seu emprego**. São Paulo: Universo dos Livros, 2010.

Costa, Alexandre Alves. **O assédio moral nas relações de trabalho e seus efeitos no direito penal**. CreateSpace Independent Publishing Platform, 2016. 118 p. ISBN-10: 1530854393. ISBN-13: 978-1530854394.

Danda, G. J. N.; Grzybovski, D. **A Compreensão da Cultura Organizacional em uma Pequena Empresa Familiar**. v. 4, n. 2, pp. 153-182. Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, 2015.

Daspit, J.; Chrisman, J.; Sharma, P.; Pearson, A.; Long, R. **A Strategic Management Perspective of the Family Firm: Past Trends, New Insights, and Future Directions**. v. 29, n. 1, pp. 6-29. Journal of Managerial Issues, 2017.

De Marchi, Marisa Oliveira; Souza, Thiago Menezes; Carvalho, Maria Balbina de. **Treinamento e desenvolvimento de pessoas**. Cadernos de Graduação – Ciências Humanas e Sociais, Aracajú, v. 1, n. 16, p. 29-40, mar. 2013. ISSN Impresso: 1980-1785. ISSN Eletrônico: 2316-3143.

Deloitte Touche Tohmatsu. Lei Sarbanes-Oxley. **Guia para melhorar a governança corporativa através de eficazes controles internos**. Maio 2003. Deloitte Touche Tohmatsu. Disponível em: https://www.ibgc.org.br/biblioteca/download/DELOITTE_2003_LeiSarbanes...fol.pdf. Acesso em: 29 maio 2020.

Demo, Pedro. **Aprendizagens e novas tecnologias**. Revista Brasileira de Docência, Ensino e Pesquisa em Educação Física, [s. l.], v. 1, n. 1, p. 53-75, ago. 2009. ISSN 2175-8093. Disponível em: <http://www.pucrs.br/famat/viali/doutorado/ptic/textos/80-388-1-PB.pdf>. Acesso em: 29 maio 2020.

Denzin, Norman K.; Lincoln, Yvonna S. **Handbook of qualitative research**. Thousand Oaks-CA: Sage Publications, 2000.

DINO. **Elevada Carga Tributária para Empresas Bloqueia Crescimento da Economia Brasileira**. DINO Divulgador de Notícias. Publicidade Corporativa. Artigo publicado em 2 de junho de 2016. Revista Exame Online, 2016. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/negocios/dino/elevada-carga-tributaria-para-empresas-bloqueia-crescimento-da-economia-brasileira-dino89096487131/>. Acesso em: 29 maio 2020.

Don, Peppers; Rogers, Martha. **Confiança Extrema: a honestidade como vantagem competitiva**. Tradução de Ricardo Bastos Vieira. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

Drucker, Peter F. **Management**. Revised Edition. New York: HarperCollins, 2008. 608 p. ISBN-10: 0061252662. ISBN-13: 978-0061252662.

Elias, Claudia de Souza Rodrigues; Silva, Leandro Andrade da; Martins, Mirian Teresa de Sá Leitão; Ramos, Neide Ana Pereira; Souza, Maria das Graças Gazel de; Hipólito, Rodrigo Leite. Quando chega o fim? Uma revisão narrativa sobre terminalidade do período escolar para alunos deficientes mentais. **SMAD: Revista Electrónica en Salud Mental, Alcohol y Drogas**, v. 8, n. 1, p. 48-53, 2012.

Ferrari, Rossela. Writing narrative style literature reviews. **Medical Writing**, v. 24, n. 4, p. 230-235, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1179/2047480615Z.000000000329>.

Ferreira, Patricia Itala. **Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho**. LTC, 2013. Coleção MBA Gestão de Pessoas. ISBN-10: 8521621752. ISBN-13: 978-8521621751.

Flemming, Kate; Briggs, Michelle. Electronic Searching to locate qualitative research: evaluation of three strategies. **J. Adv. Nurs.**, v. 57, n. 1, p. 95-100, Jan., 2007. DOI: 10.1111/j.1365-648.2006.04083.x.

Flores Jr., J. E.; Grisci, C. L. I. **Dilemas de Pais e Filhos no Processo Sucessório de Empresas Familiares**. Revista de Administração, [s. l.], v. 47, n. 2, p. 325-337, 2012.

Foucault, Michel. **Microfísica do Poder**. São Paulo: Paz e Terra, 2014.

França, Ana Cristina Limongi. **Comportamento Organizacional: conceitos e práticas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

Furbino, Marizete. **Plano de Carreira: Sua empresa tem que fazer um!** Artigo publicado em 15 de janeiro de 2008. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/plano-de-carreira-sua-empresa-tem-que-fazer-um/20877/>. Acesso em: 29 maio 2020.

Galvão, M. **O ser humano como ser que aprende: O treinamento comportamental**. In: Boog, G. G; Boog, M. T. Manual de treinamento e desenvolvimento: Gestão de estratégias. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

Garcia, Mara. **Nosso objetivo não é fazer compliance, mas sim ser compliance**. Compliance: Ética, transparência e cidadania. 103. ed. São Paulo: Revista da ESPM., 2016.

Garcia, R.; Tavares, C. **Empresa Familiar e a Governança Corporativa: breves apontamentos sobre as estruturas de gestão das empresas familiares**. v. 4, n. 1, pp. 481-516. Repats, 2017.

Gasparetto, Luiz Eduardo. **Pesquisa de clima organizacional: o que é e como fazer**. 3. ed. Scortecci Editora, 2015. 128 p. ISBN-10: 8536612991. ISBN-13: 978-8536612997.

Giovanini, Wagner. **Compliance – A Excelência na Prática**. São Paulo: Compliance Total, 2014.

Gil, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2017.

Gitman, Lawrence. **Princípios de Administração Financeira**. 12. ed. ISBN: 9788576053323. São Paulo: Pearson Jacques Salim, 2010.

Gonçalves, Fernando; Medina Filho, Antonio Luiz de. **Comunicação, organizações e cultura digital**. Rio de Janeiro: EdUERJ – Editora da Universidade do Estado do Rio de Janeiro, 2015. ISBN-10: 8575113798. ISBN-13: 978-8575113790.

Gonçalves, José Antonio Pereira. **Alinhando processos, estrutura e compliance à gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2012.

Grisci, C. L. I.; Velloso, S. P. **Governança Corporativa e Empresas Familiares em Processo Sucessório**: a visão de consultores e de famílias empresárias. v. 11, n. 4, pp. 367-381. BASE - Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS. Base, 2014.

Habbash, Murya. **The Effectiveness of Corporate Governance and External Audition Constraining Earnings Management Practice in the UK**. 2010. 351 f. A thesis submitted to Durham University in fulfilment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy. Durham E-Theses. Durham University. Business School. Disponível em: http://etheses.dur.ac.uk/448/1/FINAL_WHOLE_PHD_pdf.pdf. Acesso em: 29 maio 2020.

Heilborn, Gilberto Luiz; Lacombe, Francisco José Masset. **Administração**. Princípios e tendências. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2015. 560 p. ISBN-10: 9788502634480. ISBN-13: 978-8502634497.

IBPT. **Carga tributária brasileira 2012**. Gilberto Luiz do Amaral, João Eloi Olenike & Letícia Mary Fernandes do Amaral (Orgs). IBPT – Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário. 4 de março de 2013. Disponível em: <https://ibpt.com.br/img/uploads/novelty/estudo/559/CargaTributaria2012IBPT.pdf>. Acesso em: 29 maio 2020.

Jesus, S. M.; Alberton, L. **O Processo de Implementação da Governança Corporativa nas Empresas de Capital Aberto**: Um Estudo com Ênfase na Auditoria. Ano 04, v. 1, n. 8, pp. 67-84, jan./jun. 2007. Revista Contemporânea de Contabilidade, 2007.

Kimura, H.; Kayo, E. K.; Pereira, L. C. J.; Kerr, R. B. **Estudo da Influência da Governança Corporativa e do Ambiente Institucional dos Países na Lucratividade das**

- Empresas.** v. 9, n. 2, pp. 101-115, abr./jun. 2012. BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos, 2012.
- Kluge, N.; Vitols, S. **The Sustainable Company:** a new approach to corporate governance. Brussels, 2011.
- Kotler, Philip. **Marketing 4.0.** Do tradicional ao digital. ISBN-10: 8543105331. ISBN-13: 978-8543105338. Sextante, 2017.
- Las Casas, Alexandre Luzzi. **Novos Rumos do Marketing.** 1. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- Leal, Juliana Dato. **Uma nova oportunidade:** Compliance. Artigo publicado em julho de 2015. Disponível em: <https://julianadato.jusbrasil.com.br/artigos/206654401/uma-nova-oportunidade-compliance>. Acesso em: 29 maio 2020.
- Lima, Rosângela A. de; Silva, Gleyciane M. da; Ribeiro, Marcela N. **Clima organizacional e sua influência na saúde mental do empregado.** A importância do diagnóstico de clima organizacional na prevenção de patologias psíquicas. Novas Edições Acadêmicas, 2019. 56 p. ISBN-10: 6139772044. ISBN-13: 978-6139772049.
- Lin, W. **Family Ownership and Internationalization Processes:** Internationalization pace, internationalization scope, and internationalization rhythm. v. 30, n. 1, pp. 47–56. European Management Journal, 2012.
- Lisboa, Felipe; Troccoli, Irene Raguenet. **Governança Corporativa na Empresa Familiar:** uma conciliação possível? Vianna Sapiens - Revista das Faculdades Integradas Vianna Júnior. v. 9, n. 1, jan./jun. 2018. DOI: 10.31994/rvs.v9i1.291. ISBN: 2177-3726. Juiz de Fora: Vianna Sapiens, 2018.
- Lobo, Renato Nogueirol; Silva, Damião Limeira da. **Gestão da qualidade.** Diretrizes, ferramentas, métodos e normatização. Érica, 2014. 136 p. ISBN-10: 8536507896. ISBN-13: 978-8536507897.

Macedo, Fausto; Yoneya, Fernanda. **Petrobrás é o segundo maior escândalo de corrupção do mundo, aponta Transparência Internacional.** Estadão. Publicado em 10 de fevereiro de 2016. Disponível em: <http://politica.estadao.com.br/blogs/fausto-macedo/petrobras-e-o-segundo-maior-escandalo-de-corrupcao-do-mundo-aponta-transparencia-internacional/>. Acesso em: 29 maio 2020.

Maeda, Bruno Carneiro. **Programas de Compliance anticorrupção:** importância e elementos essenciais. In: Debbio, Alessandra Del; Maeda, Bruno Carneiro; Ayres, Carlos Henrique da Silva (Coord.). Temas de anticorrupção e Compliance. pp. 167-201. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

Mansur, Ricardo. **Governança da nova TI: a revolução.** Ciência Moderna, 2013. ISBN-10: 8539903792. ISBN-13: 978-8539903795.

Marconi, Marina de Andrade; Lakatos, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017. 256 p. ISBN-10 8597010665. ISBN-13 978-8597010664.

Marras, J. P. **Administração de recursos humanos:** do operacional ao estratégico. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

Marshall Junior, Isnard; Rocha, Alexandre Varanda; Mota, Edmarson Bacelar; Quintella, Odair Mesquita. **Gestão da qualidade e processos.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012. 204 p. ISBN-10: 8522509689. ISBN-13: 978-8522509683.

Martins, Gilberto de Andrade; Pinto, Ricardo Lopes. **Manual para elaboração de trabalhos acadêmicos.** 1. ed. São Paulo: Atlas, 2001. 96 p. ISBN 8522430047. ISBN-13 9788522430048.

Martins, Sergio Pinto. **Assédio moral no emprego.** 5. ed. Saraiva, 2017. ISBN-10: 854721772X. ISBN-13: 978-8547217723.

Matesco, Karen. **A Problemática da Sucessão em Empresas Familiares e a Instrumentalização da Governança Corporativa:** Um Estudo de Caso. 2014. 81 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial). FGV - Fundação Getúlio Vargas.

EBAPE - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. CFAP - Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. Rio de Janeiro: FGV/EBAPE/CFAP, 2014. Disponível em: https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/12275/dissertacao_mex_versao_final_completa.pdf. Acesso em: 29 maio 2020.

McGee, R.; Yuan, X. **Corporate Governance and the Timeliness of Financial Reporting: a comparative study of the People's Republic of China, the USA and the European Union.** v. 6, n. 1, pp. 5-16. *Journal of Asia Business Studies*, 2012.

McGee, Robert W. **Corporate Governance in Asia: Eight case studies.** 2008. Florida International University, 11200 SW 8th Street, Miami, FL 33199. Disponível em: https://farhanu21.files.wordpress.com/2016/10/corporate_governance_in_asia_eight_cases_studies.pdf. Acesso em: 29 maio 2020.

Mel, Francine Lopes dos Santos; Mello, Glenda Ramos Ebert de; Pereira, Francisco Carlos; Nascimento, Deyvison Roberto. **Impacto da Cultura Organizacional no Desenvolvimento da Governança de Empresas Familiares – Mito ou realidade?** Año 2017, v. 38, n. 38. ISSN: 0798-1015. *Revista Espacios*, 2017.

Melnyk, Bernadette M.; Fineout-Overholt, Ellen. Making the case for evidence-based practice. In: Melnik, Bernadette M.; Fineout-Overholt, Ellen. **Evidence-based practice in nursing and healthcare.** A guide to best practice. 4. ed. Filadélfia: Wolters Kluwer Health, 2018.

Mendonça, Carlos; Lins, João; Nicolliello, Mary. **Governança para Empresas de Controle Familiar.** 28 p., mar. 2017. PWC - PricewaterhouseCoopers Auditores Independentes. PWC, 2017.

Milani, Bruno; Righi, Marcelo Brutti; Ceretta, Paulo Sérgio; Dias, Valéria da Veiga. **Práticas de Sustentabilidade, Governança Corporativa e Responsabilidade Social Afetam o Risco e o Retorno dos Investimentos?** v. 5, Edição Especial, pp. 667-682, dez. 2012. DOI: 10.5902/198346596946. Santa Maria: *Revista de Administração da UFSM*, 2012.

Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/download/9579>. Acesso em: 29 maio 2020.

Milioni, B. **Indicadores da gestão de treinamento e desenvolvimento**. São Paulo: ABTD, 2005.

Minayo, Maria Cecília S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. São Paulo-SP: Hucitec, 2014. 416 p. ISBN-10: 8527101815. ISBN-13: 978-8527101813.

Mizumoto, F. **Empresas familiares e as contribuições da governança corporativa** | Endeavor Brasil 2012. Vídeo. Endeavor Brasil. Disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=TO8SL-PhY34>. Acesso em: 29 maio 2020.

Moran, José Manuel; Masetto, Marcos T.; Behrens, Marilda Aparecida. **Novas tecnologias e mediações pedagógicas**. 21. ed. rev. e atual. Campinas: Papirus, 2013. 176 p. ISBN: 9788530809966.

Moreira, Walter. Revisão de Literatura e Desenvolvimento Científico: conceitos e estratégias para confecção. **Janus**, Lorena, a. 1, n. 1, p. 21-30, 2004.

Moreira, Márcio Borges; Medeiros, Carlos Augusto de. **Princípios básicos de análise do comportamento**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2019. ISBN-10: 9788582715154. ISBN-13: 978-8582715154.

Nascimento, Sônia Mascaro. **Assédio moral e dano moral no trabalho**. 3. ed. LTR, 2015. 224 p. ISBN-10: 8536184582. ISBN-13: 978-8536184586.

Negrão, Céllia Regina P. Lima. **Compliance, Controles Internos e Riscos: a importância da área de gestão de pessoas** / Céllia Regina P. Lima Negrão, Juliana de Fátima Pontelo. Brasília: Editora Senac, 2014.

Nielsen, Viobeke Lehmann; Parker, Christine. **To What Extent do Third Parties Influence Business Compliance?** v. 35, n. 3, 309 p., Sep. 2008. Cardiff: Journal of Law and Society, Wiley-Blackwell, 2008.

Noronha, Daisy Pires; Ferreira, Sueli Mara Soares P. Revisões de literatura. In: Campello, Bernadette Santos; Cendón, Beatriz V.; Kremer, Jeanete M. (Org.). **Fontes de informação para pesquisadores e profissionais**. Belo Horizonte: UFMG, 2000. ISBN: 85-7041-209-6.

Nunes, Rizzatto. **O princípio constitucional da dignidade da pessoa humana**. 4. ed. Saraivajur, 2018. 184 p. ISBN-10 8553601781. ISBN-13 978-8553601783.

OECD. **The measurement of scientific and technological activities**. Oslo Manual. OECD – Organization for Economic Co-operation and Development. Paris: OECD, 2005.

OIT. **Declaração da OIT sobre os Princípios e Direitos Fundamentais no Trabalho**. OIT – Organização Internacional do Trabalho. Assinado no dia 19 de junho de 1998. Presidente da Conferência: Jean-Jacques Oechslin. O Diretor Geral da Oficina Internacional do Trabalho: Michel Hansenne. Disponível em: https://www.ilo.org/public/english/standards/declaration/declaration_portuguese.pdf . Acesso em: 29 maio 2020.

Oliveira, Antonio Carlos de. **Empresa Familiar** – Sua Importância Econômica e Social. 2017.

Oliveira, Djalma de Pinho Rebouças de. **Plano de Carreira: Foco no indivíduo**. São Paulo: Atlas, 2009.

Olivette, C. **Empresas Adotam Gestão Transparente**. Estadão Online. Artigo publicado em 20 de março de 2016. Estadão, 2016.

Onzi, Vanessa; Nesello, Priscila; Chais, Cassiane; Ganzer, Paula Patricia; Radaelli, Adrieli Alves Pereira; Olea, Pelayo Munhoz. **Startups fintechs: uma análise a partir do radar da inovação**. E-Tech, Tecnologias para Competitividade Industrial, Florianópolis, v. 10, n. 1, 20 p., 2017.

Paternolli Junior, Avenildo; Pereira, Moacir. **Entenda o Compliance e Suas Vantagens para a Empresa**. Artigo publicado no dia 28 de julho de 2017. Disponível em:

<http://www.petp.adv.br/noticias-artigos/compliance-e-vantagens/>. Acesso em: 29 maio 2020.

Pautasso, Marco. Ten simple rules for writing a literature review. **PLoS Comput Biol**, v. 9, n. 7, p. e1003149, 2013. DOI: <https://doi.org/10.1371/journal.pcbi.1003149>.

Peçanha, A. R. O.; Oliveira, S. B. **Empresa Familiar, Sim!** Mas qual o problema, se a gestão é profissional? v. 5, n. 3, pp. 126-135. Navus - Revista de Gestão e Tecnologia. Navus, 2015.

Pérsico, Neide; Bagatini, Sonia Beatriz. **Comportamento humano nas organizações**. InterSaberes, 2013. ISBN-10: 8582127278. ISBN-13: 978-8582127278.

Picchi, Marcelo Rodolfo; Galli, Lesley Carina do Lago Attadia; Lucenti, Adriano dos Reis; Volante, Carlos Rodrigo. **Gestão de Empresas Familiares e Práticas de Governança Corporativa**. Jales – SP, 06 a 08 de outubro de 2016. VIII Sintagro – Simpósio Nacional de Tecnologia em Agronegócio. Fortalecimento do Agronegócio Brasileiro: Desafios Tecnológicos, Gerenciais e Sustentáveis. Jales: Sintagro, 2016.

Picheth, Fabiane M. **PeArte**: um ambiente colaborativo para a formação do pesquisador que atua no ensino superior por meio da participação em pesquisas do tipo estado da arte. 2007. 139 f. Dissertação (Mestrado em Educação) — Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Curitiba, 2007.

Pina, André Pereira Antunes. **Governança Corporativa em Empresas Familiares de Capital Fechado**: estudo de caso da empresa Pinamak Soluções em Logística para o segmento de petróleo. 2011. 111 f. Dissertação (Mestrado Executivo em Gestão Empresarial). FGV - Fundação Getúlio Vargas. EBAPE - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Rio de Janeiro: FGV/EBAPE, 2011. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/9145/Dissertacao%20Andre%20Pina%20-%20final%20apos%20defesa.pdf>. Acesso em: 29 maio 2020.

Pinho, Djalma. **Empresa Familiar**: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. São Paulo: Atlas, 2006.

Pinochet, Luis Hernan Contreras. **Tecnologia da informação e comunicação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014. 288 p. ISBN-10: 8535277889. ISBN-13: 978-8535277883.

Portal de Compliance. **Nível de Maturidade Compliance das Organizações Brasileiras**. Pesquisa. Edição 2016. Disponível em: <https://www.portaldecompliance.com.br/nivel-de-maturidade-compliance-das-organicoes-brasileiras#book/5>. Acesso em: 29 maio 2020.

Poza, E. **Empresas Familiares**. Ohio: South-Western/Cengage, 2010.

Queiroz, Claudio; Leite, Christiane. **O elo da Gestão de Carreira: O papel do empregado, da liderança e da organização**. São Paulo: DVS, 2011.

Rifkin, Jeremy. **Sociedade com custo marginal zero**. A internet das coisas, os bens comuns colaborativos e o eclipse do capitalismo. São Paulo: M. Books do Brasil, 2016. 400 p. ISBN-10: 8576802708. ISBN-13: 978-8576802709.

Romanowski, Joana Paulina; ENS, Romilda Teodora. As pesquisas denominadas do tipo “estado da arte” em educação. **Diálogo Educacional**, Curitiba-PR, v. 6, n. 19, p. 37-50, set./dez., 2006.

Rosa, André Luis Cateli; Nunes, Luiz Roberto. **Direito do trabalho**. Dignidade da pessoa humana. Relações de trabalho. Assédio moral. Construção do saber jurídico. Letras Jurídicas, 2013. ISBN-10: 8582480040. ISBN-13: 978-8582480045.

Rossetti, José Paschoal; Andrade, Adriana. **Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. São Paulo: Atlas, 2011.

Roth, Claudio Weissheimer. **Qualidade e produtividade**. Curso técnico em automação industrial. 3. ed., 74 p. Santa Maria: UFSM, Colégio Técnico Industrial de Santa Maria, 2011. Disponível em: http://estudio01.proj.ufsm.br/cadernos_automacao/quarta_etapa/qualidade_produtivida_de_2012.pdf. Acesso em: 29 maio 2020.

Roth, L.; Tissot, M.; Gonçalves, R. **Family-Owned Business Succession and Governance: A Multiple Case Study in Brazil.** v. 19, n. 48, pp. 96-107. Revista de Ciências da Administração, 2017.

Rother, Edna Terezinha. **Revisão sistemática x revisão narrativa.** Acta Paulista de Enfermagem, São Paulo, v. 20, n. 2, p. 5-6, 2007.

Salerno, Mario Sergio; Gomes, Leonardo A. de Vasconcelos. **Gestão da inovação mais radical.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2018. ISBN-10: 9788535290028. ISBN-13: 978-8535290028.

Sapiro, Arão; Chiavenato, Idalberto. **Planejamento estratégico.** Fundamentos e aplicações. Da intenção aos resultados. 2. ed. 2018. Campus, Alta Books, 2018. 368 p. ISBN-10: 8535226664. ISBN-13: 978-8535226669.

Sarmiento, Leonardo. **Crítica:** Lei Anticorrupção, suas lacunas e provável inefetividade. Artigo publicado em janeiro de 2015. Disponível em: <https://leonardosarmiento.jusbrasil.com.br/artigos/164272926/critica-lei-anticorruptao-suas-lacunas-e-provavel-inefetividade>. Acesso em: 29 maio 2020.

Schumpeter, Joseph A. (1980). **The theory of economic development.** Routledge, 1980. 320 p. ISBN-10: 0878556982. ISBN-13: 978-0878556984. Serie: Social Science Classics Series (Libro 46).

Schumpeter, Joseph A. (2008). **Capitalism, socialism, and democracy.** 3. ed. New York: Harper Perennial Modern Classics, 2008. 431 p. ISBN-10: 0061561614. ISBN-13: 978-0061561610. Serie: Harper Perennial Modern Thought.

Sebrae. **Os Desafios da Empresa Familiar:** gestão e sucessão. Artigo publicado em 19/12/2016. Por Vitor Abreu, analista do Sebrae em Pernambuco. Sebrae - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Sebrae Pernambuco. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pe/artigos/os-desafios-da-empresa-familiar-gestao-e->

sucessao,fae9eabb60719510VgnVCM1000004c00210aRCRD. Acesso em: 29 maio 2020.

Sena, André Pedral Sampaio de. **Planejamento estratégico:** como avaliar e controlar. EDUFBA - Editora da Universidade Federal da Bahia, 2013. ISBN-10: 8523210571. ISBN-13: 978-8523210571.

Silva, Wesley Mendes da. Contribuições e Limitações de Revisões Narrativas e Revisões Sistemáticas na Área de Negócios. **Revista da ANPAD**, Maringá, v. 23, n. 2, p. 1-11, marc./abr., 2019. DOI: <http://doi.org/10.1590/1982-7849rac2019190094>.

Silva Júnior, A. F. A.; Araújo, R. A.; Cabral, S. **Integração da Gestão Estratégica, Governança e Gestão de Riscos:** Impacto da Crise de 2008 em duas Companhias de Alimentos. v. 12, n. 4, pp. 150-180, out./dez. 2013. RIAE - Revista Ibero-Americana de Estratégia. São Paulo: RIAE, 2013.

Silva, Adriano Jose Siqueira da. **A cultura e clima organizacional na gestão do capital intelectual.** Uma pesquisa comparativa entre Brasil, Canadá, Irã e Líbano. Novas Edições Acadêmicas, 2013. 84 p. ISBN-10: 9783639899559. ISBN-13: 978-3639899559.

Silva, Rita Daniela Leite da. **O Compliance na Efetivação do Interesse Público.** 2016. 117f. Dissertação (Mestrado em Direito Empresarial e Cidadania). Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu. UNICURITIBA - Centro Universitário Curitiba. O Compliance na efetivação do Interesse Público. Curitiba: UNICURITIBA, 2016. Disponível em: http://www.unicuritiba.edu.br/images/mestrado/dissertacoes/2016/Rita_Daniela_Leite_da_Silva.pdf. Acesso em: 29 maio 2020.

Silveira, Alexandre Di Micelida. **Governança Corporativa no Brasil e no Mundo:** teoria e prática. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

Silveira, Cibele Cardoso da. **Análise de turnover na química Brasil LTDA.** 2011. 58 f. Monografia. (Graduação em Administração). Departamento de Ciências

Administrativas. Escola de Administração. UFRGS - Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: UFRGS, 2011.

Solomon, Michael R. **Consumer behavior**. Buying, having, and being. 12. ed. Pearson, 2016. 624 p. ISBN-10: 9780134129938. ISBN-13: 978-0134129938.

Sousa, Luís Manuel Mota de; Firmino, Cristiana Furtado; Marques-Vieira, Cristina Maria Alves; Severino, Sandy Silva Pedro; Pestana, Helena Castelão Figueira Carlos. **Revisões da literatura científica: tipos, métodos e aplicações em enfermagem**. Revista Portuguesa de Estudos Regionais, Angra do Heroísmo, v. 1, n. 1, jun. 2018.

Souza, Carla Patricia da Silva. **Cultura e clima organizacional**. Compreendendo a essência das organizações. InterSaberes, 2014. ISBN-10: 8544300065. ISBN-13: 978-8544300060.

Souza, Jenner. **Governança de tecnologia da informação e comunicação (tic)**. Gerenciamento de níveis de serviços terceirizados. Ciência Moderna, 2015. 184 p. ISBN-10: 8539906813. ISBN-13: 978-8539906819.

Souza, José Gilberto de; Santos, Andresson Fernandes Araujo dos; Miranda, Luiz Carlos; Tavares, Thyago Luiz de Carvalho. **Governança Corporativa em uma Empresa de Pernambuco**. v. 9, n. 3, pp. 35-47, set./dez. 2015. UFBA - Universidade Federal da Bahia. Salvador: Revista de Contabilidade da UFBA, 2015.

Stair, Ralph M.; Reynolds, George W. **Princípios de sistemas de informação**. 3. ed. Tradução da 11ª edição norte-americana. Cengage Learning, Trilha, 2015. 752 p. ISBN-10: 8522118620. ISBN-13: 9788522118625.

Stiftung Familienunternehmen. **Stiftung Familienunternehmen** – Die Stiftung für Familienunternehmen in Deutschland und Europa. Internationalisierung. Die Folgen des öffentlichen Country-by-Country Reportings für Familienunternehmen. Disponível em: <https://www.familienunternehmen.de/fokus/internationalisierung>. Acesso em: 29 maio 2020.

Tagiuri, R.; Davis, J. **Bivalent Attributes of the Family Firm**. Working Paper. Cambridge: Harvard Business School, 1982.

Tessarini Junior, Geraldo; Saltorato, Patrícia. **Impactos da indústria 4.0 na organização do trabalho**: uma revisão sistemática da literatura. Produção Online, Revista Científica Eletrônica de Engenharia de Produção, ABEPRO - Associação Brasileira de Engenharia de Produção, Florianópolis, v. 18, n. 2, p. 743-769, 2018. ISSN 1676-1901. Disponível em: <https://www.producaoonline.org.br/rpo/article/download/2967/1678>. Acesso em: 29 maio 2020.

Tidd, Joe; Bessant, John. **Gestão da inovação**. Trad. Félix Nonnenmacher. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015. 648 p. ISBN-10: 8582603061. ISBN-13: 978-8582603062.

Tigre, Paulo Bastos. **Gestão da inovação**. Uma abordagem estratégica, organizacional e de gestão de conhecimento. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, Grupo GEN, Atlas, 2019. 288 p. ISBN-10: 8535291326. ISBN-13: 978-8535291322.

Tricker, B. **Corporate Governance: Principles, Policies and Practices**. Oxford: Oxford University Press, 2015.

Villalonga, B.; Amit, R. **How do Family Ownership, Control and Management Affect Firm Value?** Philadelphia: Elsevier, 2010.

Wood Jr., Thomaz; Caldas, Miguel P. **Empresas brasileiras e o desafio da competitividade**. RAE-Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 47, n. 3, jul./set. 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rae/v47n3/v47n3a06.pdf>. Acesso em: 29 maio 2020.

Zogbi, Edson. **Gestão da inovação**. Como transformar ideias criativas em produtos e serviços viáveis. Edição comemorativa de 10 anos. Versão atualizada do título original: Competitividade através da Gestão da Inovação. CreateSpace Independent Publishing Platform, 2017. 239 p. ISBN-10: 1978011466. ISBN-13: 978-1978011465.