



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA  
PARAÍBA  
CAMPUS JOÃO PESSOA  
DIRETORIA DE ENSINO SUPERIOR  
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS  
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

VICTOR DE ALBUQUERQUE CLAUDINO

**A INFLUÊNCIA DOS PAPÉIS E HABILIDADES DO ADMINISTRADOR  
SEGUNDO MINTZBERG NA CULTURA ORGANIZACIONAL DE UMA EMPRESA  
FAMILIAR**

JOÃO PESSOA

2022

VICTOR DE ALBUQUERQUE CLAUDINO

**A INFLUÊNCIA DOS PAPÉIS E HABILIDADES DO ADMINISTRADOR  
SEGUNDO MINTZBERG NA CULTURA ORGANIZACIONAL DE UMA EMPRESA  
FAMILIAR**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel em **ADMINISTRAÇÃO.**

**Orientadora:** Profa. Rachel Costa Ramalho Vasconcelos

JOÃO PESSOA

2022

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação – CIP  
Biblioteca Nilo Peçanha –IFPB, *Campus* João Pessoa

C615i Claudino, Victor de Albuquerque.  
A influência dos papéis e habilidades do administrador segundo Mintzberg na cultura organizacional de uma empresa familiar / Victor de Albuquerque Claudino. – 2022.  
29 f. : il.

TCC (Graduação – Bacharelado em Administração) – Instituto Federal da Paraíba – IFPB / Unidade Acadêmica de Gestão - UAG.  
Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Raquel Costa Ramalho Vasconcelos.

1. Administrador. 2. Cultura organizacional. 3. Habilidades. 4. Empresa familiar. I. Título.

CDU 005-027.561

Bibliotecária responsável Taize Araújo da Silva – CRB15/536



**INSTITUTO FEDERAL**  
Paraíba

CAMPUS JOÃO PESSOA  
SECRETARIA ACADEMICA - CAMPUS JOAO PESSOA

PARECER 74/2022 - SAC/DDE/DG/JP/REITORIA/IFPB

Em 18 de dezembro de 2022.

## FOLHA DE APROVAÇÃO

**Victor de Albuquerque Claudino**

Matrícula: 20172460009

**A influência dos Papéis e Habilidades do Administrador segundo Mintzberg na Cultura Organizacional de uma Empresa Familiar**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO** apresentado em 12/12/2022

no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), Curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em **ADMINISTRAÇÃO**.

**Resultado: APROVADO**

**BANCA EXAMINADORA:**

*(assinaturas eletrônicas via SUAP)*

**Rachel Costa Ramalho Vasconcelos (IFPB)**

Orientador(a)

**Maria Luíza da Costa Santos (IFPB)**

Examinador(a) interno(a)

**Rosângela Madruga (IFPB)**

Examinador(a) interno(a)

Documento assinado eletronicamente por:

- **Rachel Costa Ramalho Vasconcelos**, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 18/12/2022 00:26:54.
- **Maria Luiza da Costa Santos**, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 18/12/2022 18:08:28.
- **Rosângela Madruga**, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 19/12/2022 09:40:23.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 15/12/2022. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código 367564  
Verificador: 0675add30c  
Código de Autenticação:



**NOSSA MISSÃO:** Ofertar a educação profissional, tecnológica e humanística em todos os seus níveis e modalidades por meio do Ensino, da Pesquisa e da Extensão, na perspectiva de contribuir na formação de cidadãos para atuarem no mundo do trabalho e na construção de uma sociedade inclusiva, justa, sustentável e democrática.

**VALORES E PRINCÍPIOS:** Ética, Desenvolvimento Humano, Inovação, Qualidade e Excelência, Transparência, Respeito, Compromisso Social e Ambiental.

## **RESUMO**

O trabalho aborda a influência dos papéis e habilidades do administrador segundo Mintzberg na cultura organizacional de uma empresa familiar, com o objetivo de verificar como tais papéis e habilidades intervêm na organização estudada, para realização desta pesquisa foi utilizada a metodologia de natureza aplicada com caráter exploratório e descritivo quanto a seus objetivos. A abordagem quantitativa foi utilizada para coleta dos resultados e os procedimentos técnicos foi baseada em uma pesquisa de campo que possibilitou um grande aprofundamento na extração de dados da empresa além de proporcionar um melhor entendimento dos resultados obtidos.

**Palavras-chave:** Administrador. Cultura. Habilidades. Organização. Papéis.

## **ABSTRACT**

The work deals with the influence of the roles and skills of the administrator according to Mintzberg in the organizational culture of a family business, with the objective of verifying how such roles and skills intervene in the studied organization. and descriptive about its objectives. The quantitative approach was used to collect the results and the technical procedures were based on a field research that allowed a great deepening in the extraction of data from the company, in addition to providing a better understanding of the results obtained.

**Keywords:** Administrator. Culture. Skills. Organization. Papers.

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICO 1:</b> Realização de eventos especiais.....	16
<b>GRÁFICO 2:</b> Atividades de desenvolvimento organizacional.....	17
<b>GRÁFICO 3:</b> Ações de integração.....	18
<b>GRÁFICO 4:</b> Rituais.....	19
<b>GRÁFICO 5:</b> Histórias.....	20
<b>GRÁFICO 6:</b> Símbolos.....	21
<b>GRÁFICO 7:</b> Linguagem.....	22
<b>GRÁFICO 8:</b> Heróis.....	23
<b>GRÁFICO 9:</b> Grau de entendimento sobre os componentes.....	24



## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	9
1.1	OBJETIVOS.....	9
1.1.1	Objetivo Geral.....	9
1.1.2	Objetivos Específicos.....	9
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	10
2.1	Papéis e habilidades do administrador segundo Mintzberg.....	10
2.1.1	Habilidades do administrador.....	10
2.1.2	Categorias de papéis dos administradores.....	10
2.2	Cultura organizacional: definições.....	11
2.2.1	Elementos da cultura organizacional.....	11
2.2.2	Força da cultura.....	12
2.3	Cultura organizacional em uma empresa familiar.....	12
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA DA PESQUISA</b> .....	13
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	13
3.2	CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.....	14
3.3	UNIVERSO, AMOSTRAGEM E AMOSTRA.....	14
<b>4</b>	<b>DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA</b> .....	15
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	25
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	26
	<b>APÊNDICES</b> .....	28
	APÊNDICE A .....	28
	APÊNDICE B.....	29

## **1 INTRODUÇÃO**

A pesquisa tem como foco mostrar de que forma os papéis e habilidades do administrador influencia na cultura organizacional de uma empresa familiar.

As empresas familiares são formadas, em sua maioria, por membros da família que exercem funções profissionais dentro de uma mesma organização. É necessário um ótimo planejamento, para que as coisas consigam fluir corretamente, fazendo com que cada membro saiba do seu papel e importância dentro da empresa. Dessa forma, os papéis do administrador deve ser bem feito para conseguir liderar sua equipe, evitando conflitos e gerando um ambiente satisfatório. Sendo assim, este deve ter habilidades suficientes para conseguir separar os vínculos familiares do profissional, para que a organização possa crescer de forma saudável. Segundo Batista (2015, p.64), “a empresa familiar pode ser compreendida como um empreendimento cujo responsável pelo poder de gestão está ligado à empresa pelo menos há duas gerações”.

A cultura organizacional de uma empresa é um conjunto de clima, crenças e normas que acabam influenciando o clima de uma empresa, podendo ser definida em quatro tipos diferentes, sendo eles, cultura de poder, cultura de tarefas, cultura de pessoas e cultura de papéis. Para o Idalberto Chiavenato (2010), a definição de cultura organizacional é caracterizada pelo conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos através de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhadas por todos os membros da organização.

### **1.1 OBJETIVOS**

#### **1.1.1 Objetivo Geral**

Verificar de que maneira os papéis e habilidades do administrador intervém na cultura organizacional de uma empresa familiar.

#### **1.1.2 Objetivos Específicos**

- Descrever os papéis e habilidades do administrador segundo Mintzberg;
- Verificar os elementos dominantes da cultura organizacional;
- Relacionar os papéis e habilidades do administrador com os elementos da cultura organizacional.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Papéis e habilidades do administrador segundo Mintzberg.**

#### **2.1.1 Habilidades do administrador**

Segundo Henry Mintzberg, o desenvolvimento das habilidades é crucial para a formação de gerentes. As oito habilidades gerenciais citadas por Mintzberg são: habilidades de relacionamento com colegas, liderança, resolução de conflitos, processamento de informações, tomada de decisões em condições de ambiguidade, alocação de recursos, empreendedor e introspecção.

A habilidade de relacionamento com os colegas é estabelecer vínculos formais e informais com os colaboradores para atender seus objetivos e servir a interesses recíprocos. A liderança é a habilidade de um gerente em conseguir identificar em sua equipe um funcionário que possua o perfil de líder para dar certa autonomia, a fim de liderar a equipe. A resolução de conflitos é conseguir contornar da melhor forma conflitos entre pessoas. O processamento de informações é saber se expressar de forma eficaz em nome da organização, desenvolver a comunicação. A tomada de decisões em condições ambíguas é saber avaliar as situações ocorridas no local de trabalho e verificar a necessidade de uma tomada de decisão. A alocação de recursos é identificar entre seus recursos, quais exigem mais atenção de funcionários, priorizando os melhores critérios para fazer a melhor escolha. A habilidade de empreendedor está ligada constatação de problemas e identificação de oportunidades, assim implementando mudanças. Na introspecção o gerente deve aprender com a própria experiência e entender qual o seu impacto na organização.

#### **2.1.2 Categorias de papéis dos administradores**

Para Mintzberg existe 10 papéis de gerentes que podem ser divididas em três categorias, são elas: interpessoal, informativa e decisórias.

Na interpessoal, tem os papéis exemplo, líder e ligação. O papel de exemplo é visto como ser uma fonte de inspiração para os seus colaboradores, para que eles vejam você como uma referência a ser seguida. O líder é saber administrar bem o desempenho e a responsabilidade de todos do grupo. O de ligação é a comunicação eficaz com contatos internos e externos.

Na informativa, tem os papéis de monitor, disseminador e porta-voz. O monitor é o papel de procurar com frequência informações relevantes para a organização e monitorar a produtividade e bem-estar da equipe. O disseminador é relacionado a comunicação de informações importantes para os membros da organização. O porta voz é a figura de representação dentro de uma organização.

No decisório, existem os papéis de empreendedor, conciliador, gestor de recursos e negociador. O empreendedor é o papel que controla as mudanças, ou seja, resolve os problemas e implementa novas ideias. O conciliador é o que assume a frente quando surge algum obstáculo inesperado na empresa. O gestor de recursos é aquele que analisa e determina onde os recursos são mais bem aplicados na organização. O negociador é o papel que tem que lidar com a equipe, clientes e a organização para negociações importantes.

## **2.2 Cultura organizacional: definições**

### **2.2.1 Elementos da cultura organizacional**

Para Moura (2009), a cultura deve ser compreendida como um fenômeno ativo, vivo, por meio do qual as pessoas criam e recriam os mundos dentro dos quais vivem. Ela sofre influência das pessoas, portanto não é estática. Dessa forma, a cultura de uma empresa está sempre em constante mudança. Existem oito elementos da cultura organizacional, que são demonstrados pela forma de realização do negócio, tratamento com os colaboradores e clientes, liberdade dos funcionários dentro da empresa e autonomia dentro da organização. São eles: os valores, a comunicação, as normas, as crenças e pressupostos, os heróis, rituais e cerimônias, histórias e mitos e os tabus.

Os valores são definidos, em sua maioria, pelo criador e expressa o que ele valoriza para a empresa. A comunicação é essencial para uma organização, é a troca de informações entre os membros. As normas existem para limitar certas atitudes indesejadas pela empresa e obter um padrão. As crenças e os pressupostos são tudo aquilo em que se acredita sem questionamentos. Os heróis representam a organização de maneira rígida e são retratadas pelos seus feitos. Os rituais e cerimônias são adotados pela empresa com certa finalidade. As histórias são baseadas em fatos reais, enquanto os mitos é um fato real distorcido para atingir

algum interesse da organização. Os tabus podem ser os mesmos criados na sociedade e reproduzidos na empresa.

### **2.2.2 Força da cultura**

A força da cultura de uma empresa vem da sua divulgação e propagação de seus valores e a sua adesão por parte dos funcionários. As organizações precisam de funcionários bem engajados com a missão, visão e valores da empresa para que possa atingir resultados esperados.

O treinamento é outro ponto que fortifica a cultura de uma organização, desse modo, os funcionários passam a se sentirem valorizados pela mesma. Os colaboradores precisam se sentir parte da empresa, a ponto que disseminem boas notícias acerca dela e melhore sua imagem no mercado.

### **2.3 Cultura organizacional em uma empresa familiar**

O fundador de uma empresa familiar levará com ele seus valores, crenças e normas para a sua equipe, isso se difundirá dentro da empresa por gerações e criando uma forte cultura. “Os precursores influenciam a configuração dos valores iniciais de qualquer empreendimento, baseados em seus sistemas de valores pessoais” (SILVA; ZANELLI, 2004, p.425). Isso se deve ao fato de sempre estar alinhado com os seus funcionários, que são membros da família e possuem objetivos bastante definidos em desenvolver a organização que, ao longo do tempo com a entrada de colaboradores não pertencentes à família, estimulam a mesma a se adaptar com as novas possibilidades e perspectiva. Geralmente esses tipos de empresa costuma ter uma cultura de poder, isso significa que o poder é centralizado e a sua liderança é focada em uma única pessoa, encontrado com mais frequência em empresas de pequeno porte.

### **3 METODOLOGIA DA PESQUISA**

#### **3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA**

Quanto a sua natureza, a pesquisa se classifica como aplicada, uma vez que gera conhecimentos de aplicação prática para um determinado problema.

Já de acordo com seus objetivos, a pesquisa é classificada como exploratória e descritiva. É exploratória pois está em fase inicial de desenvolvimento e busca conquistar familiaridade com o problema a ser estudado. Para Severino (2007, p.123), a pesquisa exploratória busca apenas levantar informações sobre um determinado objeto, delimitando assim um campo de trabalho, mapeando as condições de manifestação desse objeto. É também de cunho descritivo, uma vez que levanta informações e descreve as características de uma determinada população. De acordo com Gil (2002, p. 41), “a pesquisa descritiva tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno”.

Para a pesquisa será utilizado a abordagem quantitativa, que é baseada em números e gráficos para chegar a um resultado. De acordo com Richardson (1999, p. 70), “o método quantitativo, como o próprio nome indica, caracteriza-se pelo emprego da quantificação, tanto nas modalidades de coleta de informações quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas”.

Com base nos procedimentos técnicos, será feita uma pesquisa de campo para um maior aprofundamento da proposta, podendo compreender melhor a estrutura social. Segundo Gonsalves (2001, p. 67), “a pesquisa de campo é o tipo de pesquisa que pretende buscar a informação diretamente com a população pesquisada, ela exige do pesquisador um encontro mais direto.”

Além disso, a pesquisa bibliográfica também será feita por meio de coleta de dados em livros, artigos e revistas científicas como suporte para as citações. Logo, para Lakatos e Marconi (2003, p. 183), “a pesquisa bibliográfica não é mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre certo assunto, mas propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras”.

### **3.2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO**

A organização selecionada para pesquisa será a E+ Catálogos, uma empresa familiar que atua a mais de 20 anos no mercado sendo uma distribuidora de catálogos como Mais Amigas, Hiroshima, Pra você, Luzon, Quatro estações, Casa Shop e Miro Star. Ela possui atualmente 3 unidades em João Pessoa, na Paraíba, as quais ficam localizadas nos bairros de Cruz das Armas, Centro e Mangabeira. A empresa conta com sete funcionários, sendo cinco localizados na sede que fica em cruz das armas e dois nas demais unidades (Centro e Mangabeira).

### **3.3 UNIVERSO, AMOSTRAGEM E AMOSTRA**

De acordo com Barros (2007, p. 101), são as informações de todos os indivíduos ou elemento que compõe o universo ou a população que se deseja estudar. Com relação ao universo da pesquisa, teve a participação de todos os funcionários das três unidades disponíveis, totalizando sete respondentes. São funcionários que exercem o cargo da parte tanto gerencial quanto operacional.

A amostragem não-probabilística de conveniência foi escolhida para essa pesquisa, uma vez que representa a facilidade em que o pesquisador pode chegar no respondente durante a pesquisa. De acordo com Malhotra (2001), a amostragem não-probabilística confia no julgamento pessoal do pesquisador e não na chance de selecionar os elementos amostrais.

#### 4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

A base de dados dessa pesquisa foi obtida por meio de uma entrevista com o gestor e um questionário com os colaboradores da empresa. Os dados coletados tem como finalidade verificar os objetivos específicos apresentados.

A entrevista realizada com o gestor da empresa possui perguntas que abordam os papéis interpessoais, informacionais e decisórias. O autor Mintzberg (2010) afirma que, “apenas juntos todos esses três papéis e em todos os três planos é que chegamos ao equilíbrio essencial para a prática da gestão”.

Em conformidade com as respostas obtidas, o gestor se posicionou em relação aos papéis interpessoais de forma que, costuma passar treinamentos através de reuniões, palestras e também designando um colaborador mais experiente para auxiliar um novato com o objetivo de passar confiança para a equipe. A comunicação dentro da empresa é feita por meio de diálogos direto e reuniões, enquanto fora da empresa a comunicação é realizada por meio de redes eletrônicas como e-mail e aplicativos de mensagem instantânea.

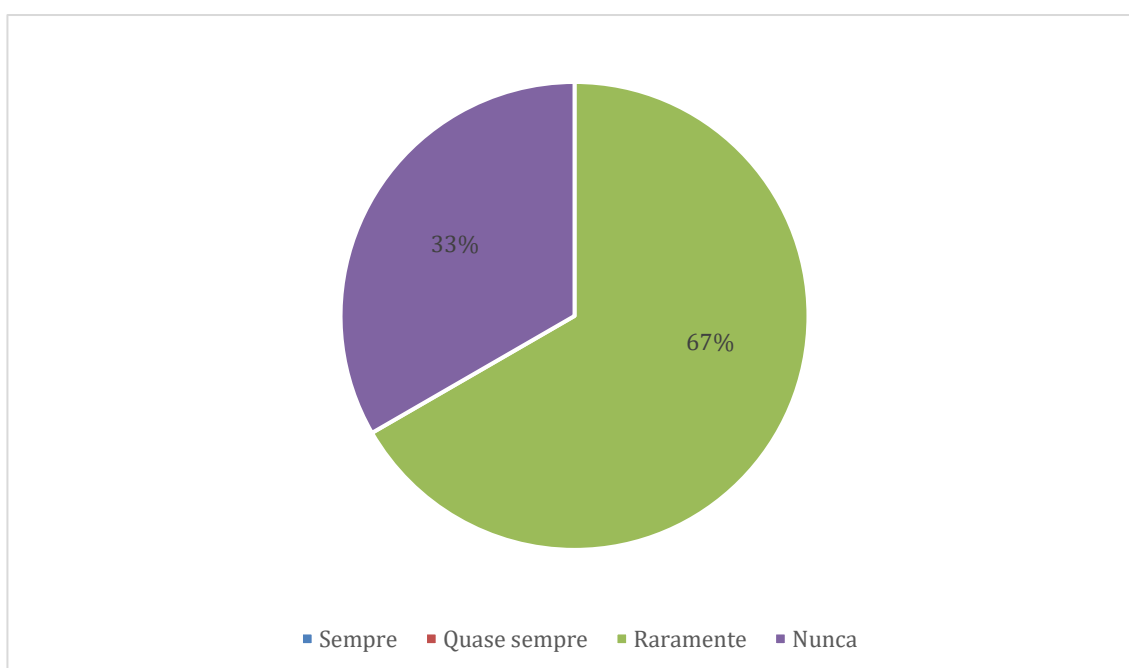
Já em relação aos papéis informacionais, o gestor respondeu que monitora as informações internas apenas por meio dos subordinados e as externas através da concorrência. As informações obtidas são passadas por reuniões com todos os colaboradores.

As respostas do gestor quando se tratou dos papéis decisórios foram que, há uma procura por oportunidades e ideias de projetos inovadores através de especialização no mercado. Os conflitos entre os subordinados são resolvidos com diálogos entre as partes envolvidas. As prioridades e tomadas de decisões organizacionais relevantes são tomadas em consonância com o movimento do mercado. Sobre sua responsabilidade como representante da organização, colocou-se como a missão mais importante da empresa em que deve se atentar ao momento de comprar e negociar com fornecedores, pois qualquer passo errado pode colocar a dificultar a situação da empresa. Para Mintzberg (2010), “a programação do gerente pode ter uma influência enorme sobre todos os membros da unidade: tudo que entre na agenda é interpretado como um sinal do que é importante dentro da unidade”.



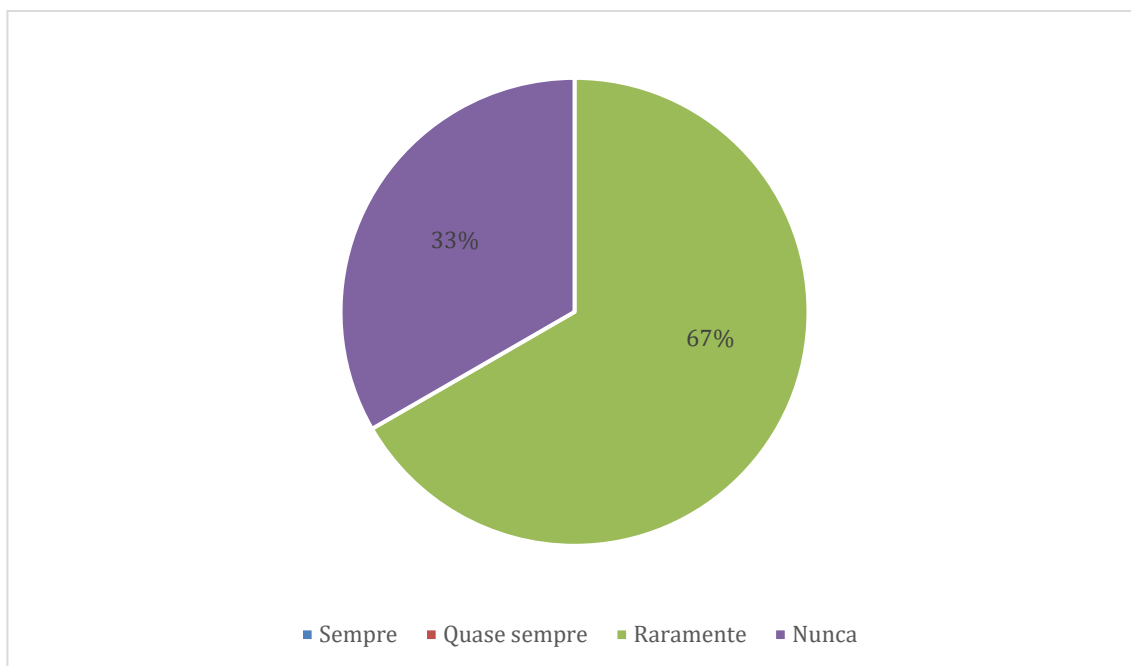
O questionário passado para os seis colaboradores teve nove perguntas objetivas com opções de sempre, quase sempre, raramente ou nunca, podendo marcar apenas uma alternativa que abordaram os temas heróis, linguagem, símbolos, histórias, rituais e cerimônias.

**Gráfico 1** – Realização de eventos especiais



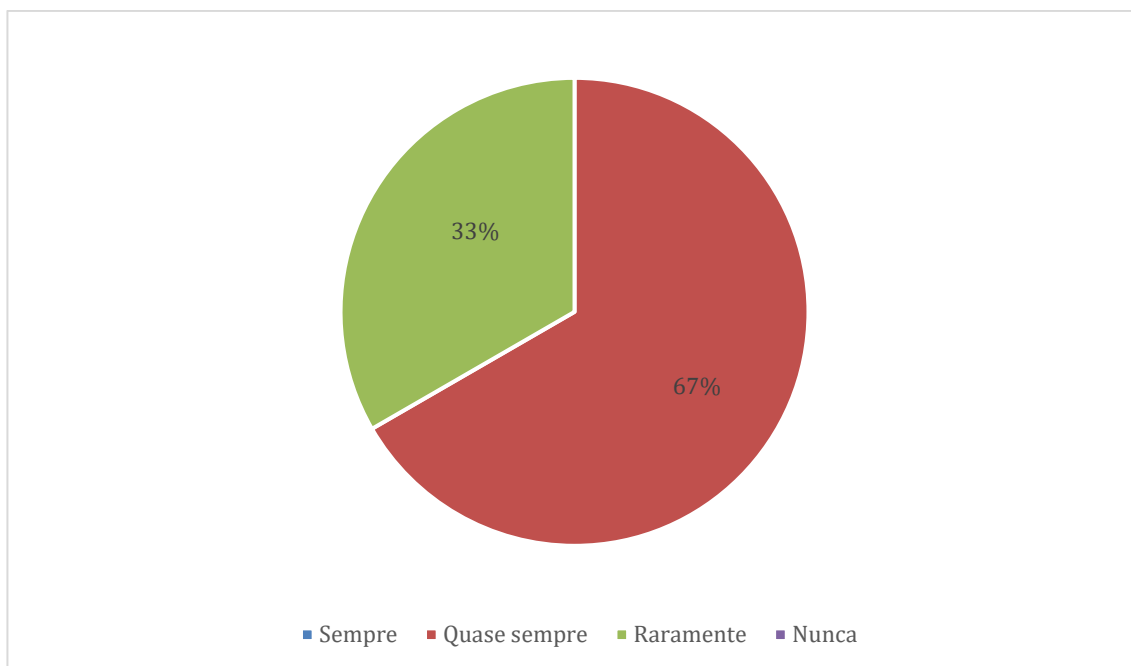
**Fonte:** Dados da pesquisa (2022)

Foi verificado que a empresa não possui o hábito de realizar eventos, nem atividades que relacionam a cultura organizacional ou potencializa o seu desenvolvimento, sendo concordado com a maioria que raramente acontece algo desse tipo. De acordo com Wagner e Hollenbeck (2012, p.443), são “eventos especiais nos quais os membros da organização celebram mitos, heróis e símbolos da empresa.”

**Gráfico 2 – Atividades de desenvolvimento organizacional**

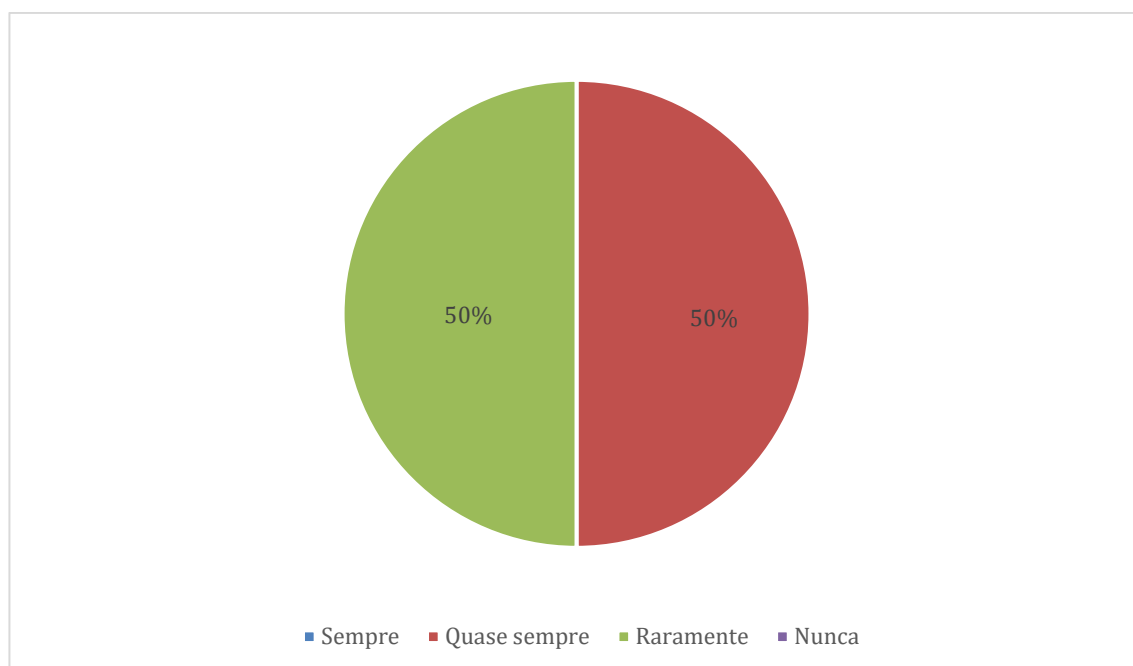
**Fonte:** Dados da pesquisa (2022)

Dentro da empresa pode-se notar que, de acordo com as respostas os funcionários acreditam que são realizadas poucas ou até mesmo não são realizadas atividades de desenvolvimento organizacional, uma vez que seria de grande importância essas realizações para melhorar o funcionamento e renovar as estruturas sociais.

**Gráfico 3 – Ações de integração**

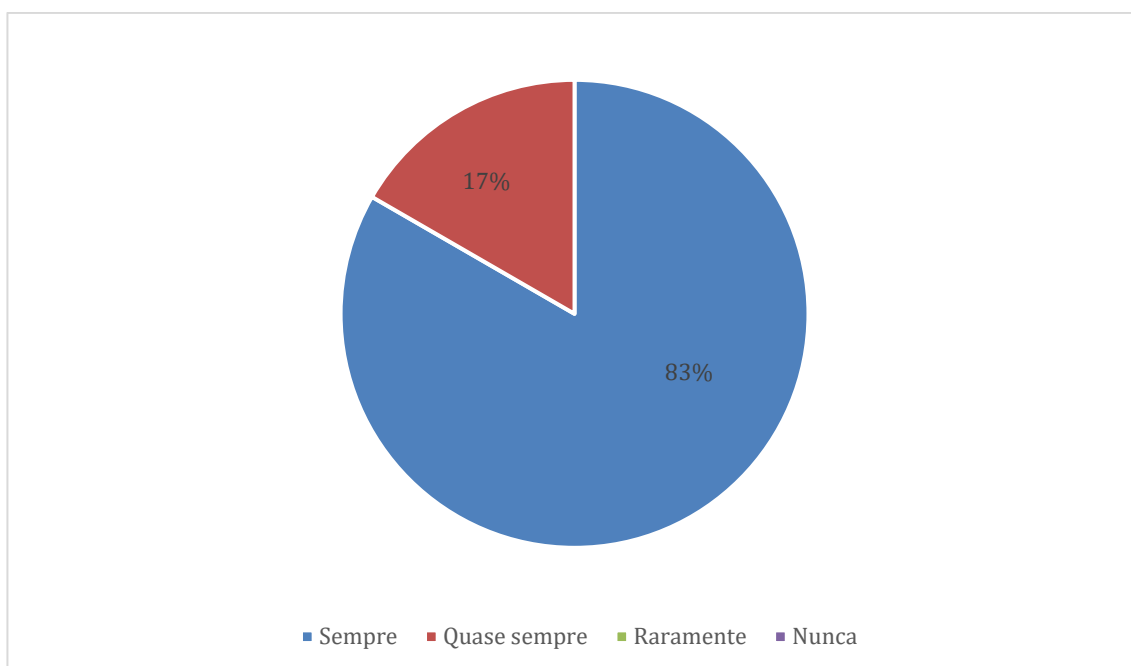
**Fonte:** Dados da pesquisa (2022)

Já em relação a ações de integração da equipe, acontece com certa frequência para 67% dos funcionários e 33% desses acreditam que são poucas as ações realizadas acerca desse assunto. A integração é de grande importância para unir as pessoas e fazer com que elas se dediquem mais a organização.

**Gráfico 4 – Rituais**

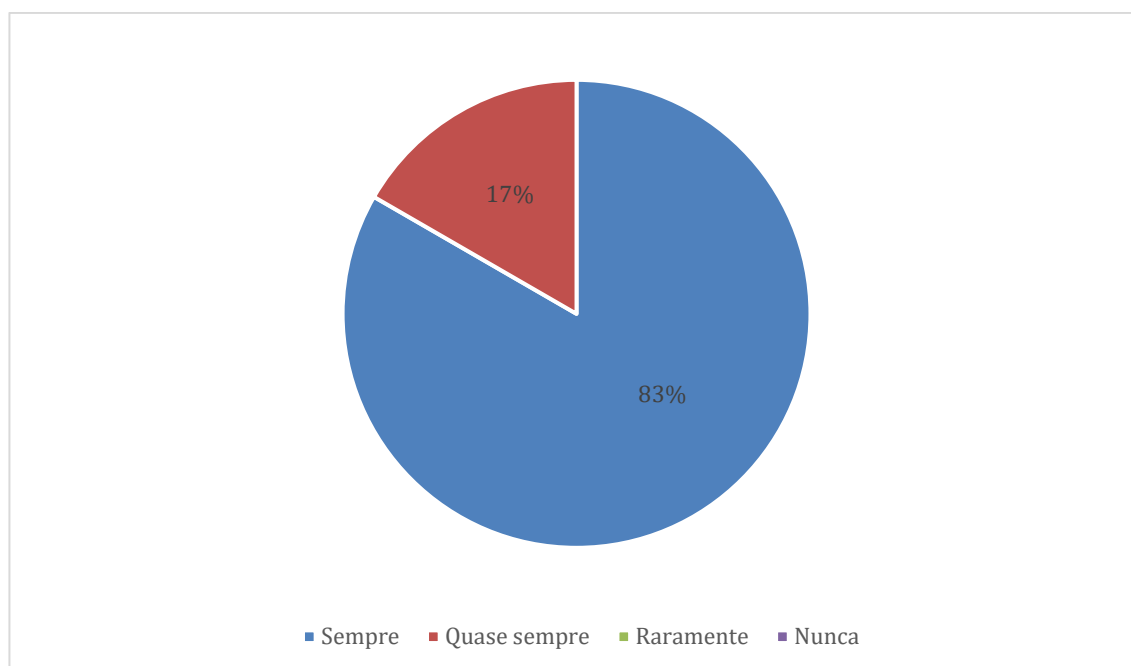
**Fonte:** Dados da pesquisa (2022)

As normas e os valores da organização são passados de forma mais sutil, o questionário mostrou que a metade acredita que quase sempre e a outra metade raramente, ou seja, é um assunto que passa bem despercebido por alguns funcionários e lembrado por outros. Isso está diretamente ligado a forma em que é passado, para Wagner e Hollenbeck (2012, p.443), são “atividades cerimoniais destinadas a comunicar ideias específicas ou a realizar determinados propósitos”

**Gráfico 5 – Histórias**

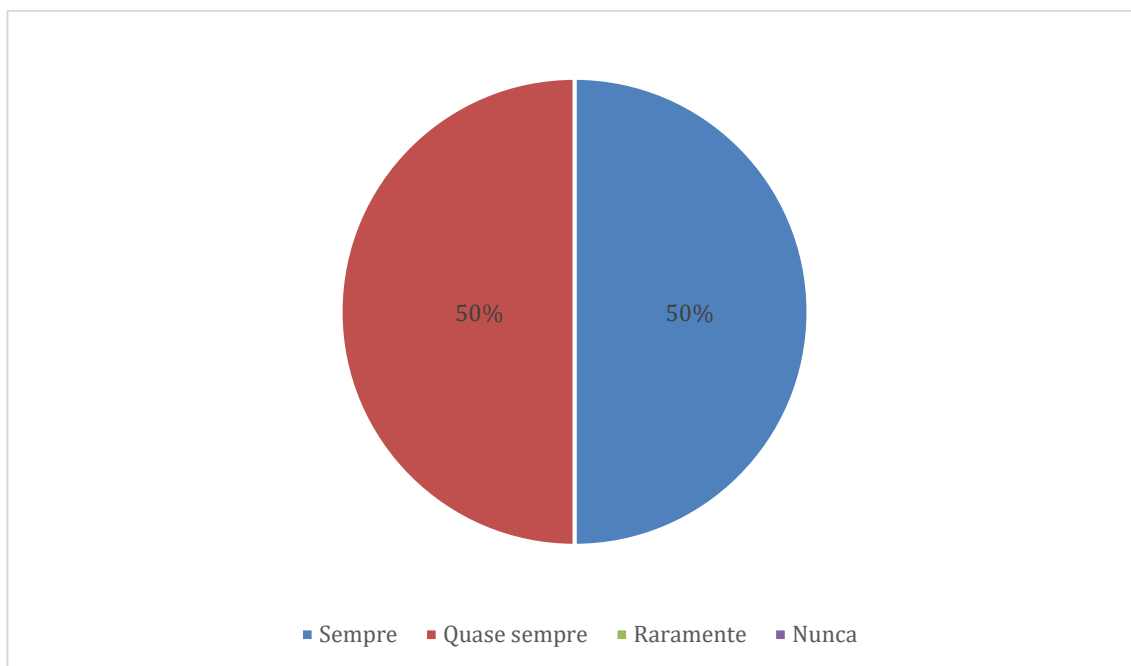
**Fonte:** Dados da pesquisa (2022)

As histórias são “relatos de eventos passados que ilustram e transmitem normas e valores culturais mais profundos” (WAGNER; HOLLENBECK, 2012, p.443). Na empresa mais de 80% dos colaboradores confirmam que sempre são passadas as histórias, fazendo acontecer essa transmissão de normas e valores mais profundos, enquanto menos de 20% acredita que são passadas quase sempre.

**Gráfico 6 – Símbolos**

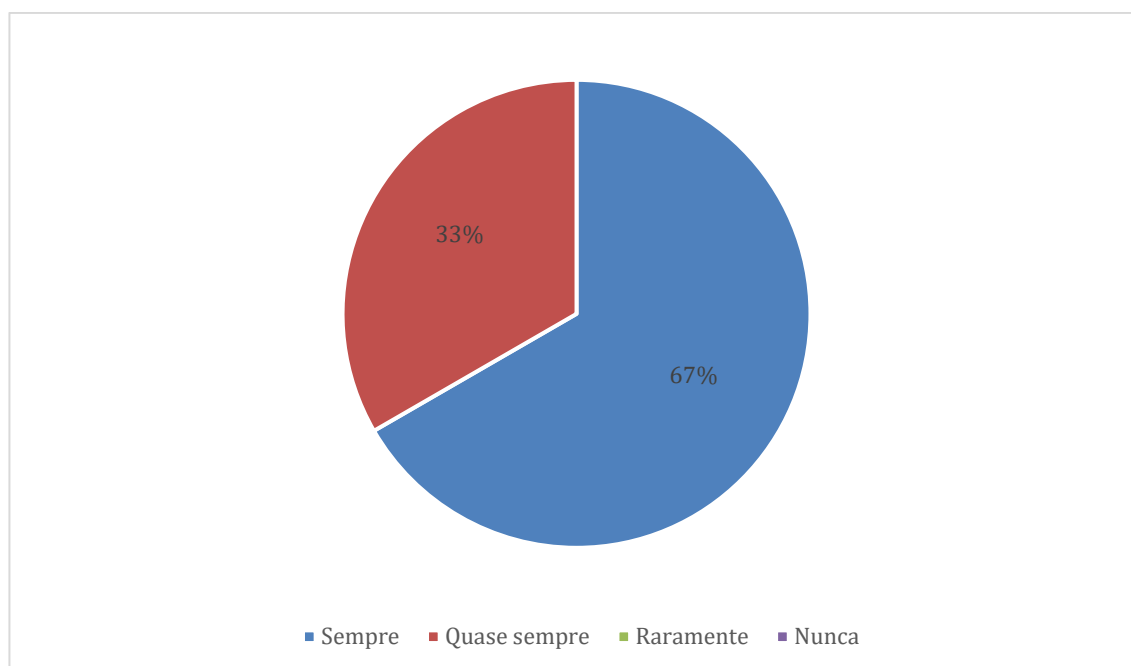
**Fonte:** Dados da pesquisa (2022)

O símbolo tem a “capacidade de transmitir uma mensagem complexa de uma maneira eficiente e econômica [...]” (WAGNER; HOLLENBECK; 2012, p.447). Na organização mais de 80% dos funcionários acreditam que existem ações e objetos que possibilitam compreender os valores profundos da empresa, presentes de forma verbal e não verbal.

**Gráfico 7 – Linguagem**

**Fonte:** Dados da pesquisa (2022)

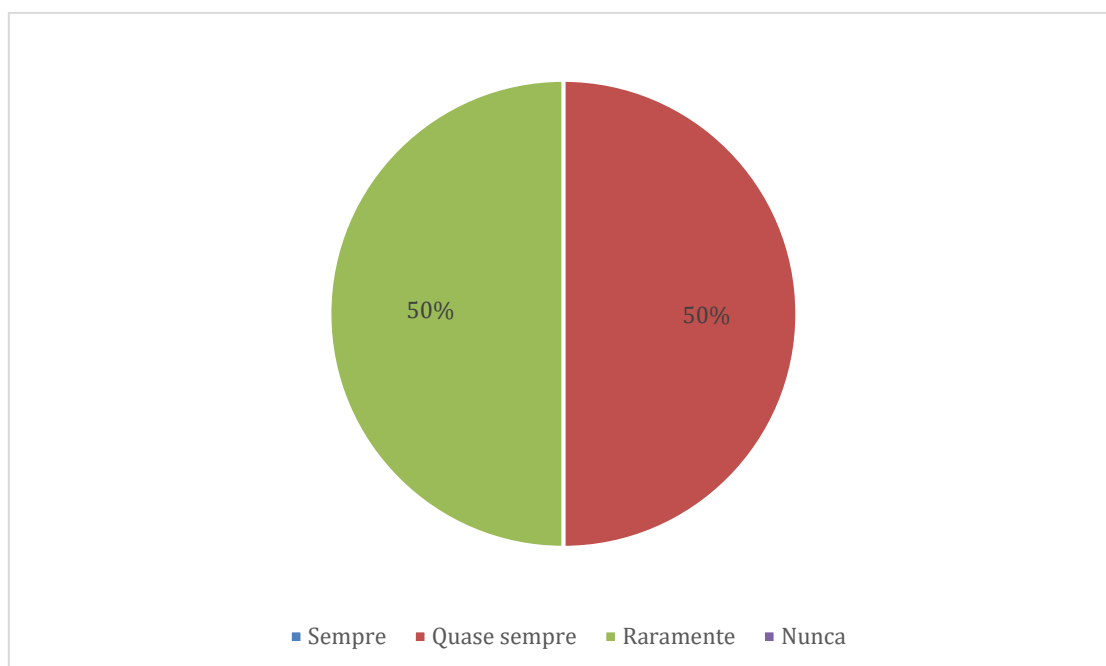
Para Araújo e Garcia (2009, p.318), definem linguagem como sendo o “vocabulário específico utilizado por pessoas que compartilham a mesma cultura [...]”. Em relação a linguagem da empresa, 50% responderam que quase sempre e 50% sempre que o tipo de comunicação reflete a cultura particular, ou seja, os colaboradores mostram que a cultura da organização tem grande influência na linguagem utilizada por eles.

**Gráfico 8 – Heróis**

**Fonte:** Dados da pesquisa (2022)

Os heróis são “aquelas pessoas que, devido às repetidas situações de sucesso, representam os pilares da organização de uma forma positiva tanto para o ambiente interno, como para o externo” (ARAÚJO; GARCIA, 2009, p.319). A maioria dos colaboradores concordam que sempre são passados eventos marcantes da história e são citados com grande frequência funcionários que desempenharam papéis exemplares na organização.



**Gráfico 9 – Grau de entendimento sobre os componentes**

**Fonte:** Dados da pesquisa (2022)

Em relação ao consenso acerca do grau de entendimento sobre os componentes que constituem a organização e a importância dos valores específicos, ficou dividido em quase sempre e raramente, ou seja, não é um assunto bem definido dentro da organização.

Em relação aos objetivos específicos da pesquisa que foram relacionados aos seus resultados, pode-se indicar como melhorias na organização um aumento no hábito de realizar eventos e atividades, que potencializam o seu desenvolvimento e trabalhar de forma mais intensa a transmissão de componentes que constituem a organização e a importância dos valores específicos. Conforme foi registrado e comentado acima, esses dois pontos não estão em harmonia dentro seus colaboradores. Dessa forma, podendo trazer muitos benefícios caso sejam tratados com mais atenção na empresa.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As empresas familiares têm grande impacto no cenário econômico brasileiro, tornando-se a responsável por mais da metade das ofertas de emprego no Brasil, sendo crucial para o desenvolvimento econômico. Nessa pesquisa, o objetivo consistiu em analisar a cultura de uma determinada empresa familiar seguindo a teoria de Mintzberg.

Portanto, notou-se que dentro de uma empresa familiar de pequeno porte transfigura-se como difícil para o gestor trabalhar em diversas funções simultaneamente, com isso a empresa não consegue atender a demanda de alguns setores da empresa, uma vez que o responsável está presente tanto na parte operacional quanto na gerencial.

A empresa carece de cerimônias e rituais que fortificam a cultura, melhorando o ambiente de trabalho e assim potencializando seus resultados. Toda via, consegue transmitir as histórias e os heróis para seus colaboradores, direcionando os valores mais profundos da organização.

Por conseguinte, este trabalho poderá contribuir com a identificação de aspectos importantes para o bom desenvolvimento da empresa e de seu ambiente de trabalho. Servindo tanto para a organização estudada como para outros tipos de empresas familiares, visto que é recorrente essa falta de análises nesses formatos de organizações.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luis César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 3ª ed., 2007.

BATISTA, J. D., Silveira Coelho Lopes, G., Watanabe, M., & Souza, I. R. de. (2015). **O PROCESSO DE SUCESSÃO NAS EMPRESAS FAMILIARES: UM ESTUDO FEITO EM EMPRESAS FAMILIARES DA REGIÃO DO SUL DE SANTA CATARINA**. *Iberoamerican Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 4(3), 62–86.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos Recursos Humanos nas organizações**. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

GIL, Carlos Antônio. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4.ed São Paulo, SP: Atlas, 2002.

GONSALVES, E. P. **Iniciação à pesquisa científica**. Campinas, SP> Alinea, 2001.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo, SP: Atlas 2003.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, Henry. **Managing: desvendando o dia a dia da gestão**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MOURA, Margarida, Custódio. **Organização do espaço: contribuições para uma educação de qualidade**. Dissertação UNB. Brasília, 2009.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23. ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2007

WAGNER, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva; tradução Silvio Floreal Antunha**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2012. p. 178, 231, 232, 442.

ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, BITTENCOURT, A. V.  
**Psicologia, organizações e trabalho no Brasil.** In: SILVA, N.; ZANELLI, J. C.  
Cultura Organizacional. Porto Alegre: Artmed, 2004.

## **APÊNDICES**

### **APÊNDICE A – Entrevista com o administrador acerca dos papéis e habilidades do administrador segundo Mintzberg.**

#### **Sobre os Papéis Interpessoais:**

1 - Como Gestor costuma assumir deveres cerimoniais, representando a organização e desempenhando obrigações rotineiras de natureza legal ou social? Exemplifique.

2- Você atua como gestor dirigindo e motivando sua equipe, bem como treinando, orientando e se comunicando com os subordinados? De que forma realiza essas ações?

3- De que forma mantém as redes de comunicação dentro e fora da organização?

#### **Sobre os Papeis Informacionais:**

1 - Como gestor de que forma monitora a grande variedade de informações internas e externas? Explique.

2- Como costuma transmitir informações recebida de fora ou de outros subordinados para os membros da organização?

#### **Sobre os Papéis Decisórios:**

1- Você costuma buscar oportunidades na organização e seus ambientes e iniciar projetos que trazem mudanças para a Empresa X?

2 - Como você gerencia os conflitos entre subordinados? Que ações realiza para adaptar o grupo a crises e mudanças?

3- Você estabelece prioridades e toma decisões organizacionais relevantes?  
Se sim, como ocorre a tomada de decisão?

4 - Como gestor se sente responsável por representar a organização em importantes negociações, vendas, compras, financiamento. Comente a respeito dessas ações.

## **APÊNDICE B – Questionário aplicado aos colaboradores sobre elementos da cultura organizacional**

### **ELEMENTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL**

Questão 01 - A empresa tem o hábito de realizar eventos especiais relacionado a cultura organizacional? (Cerimônia)

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca

Questão 02 - A empresa costuma realizar atividades de desenvolvimento organizacional, visando renovar as estruturas sociais e melhorar o funcionamento da organização?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca

Questão 03 - Há na empresa ações de integração que buscam revigorar os sentimentos comuns que unem as pessoas e as fazem se dedicar à organização?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca

Questão 04 - A empresa busca realizar ações regularmente repetitivas de atividades que reforçam as normas e valores da organização? (Rituais)

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca

Questão 05 - Há, na organização, narrativas de eventos passados que ilustram e transmitem normas e valores culturais mais profundos? (Histórias)

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca

Questão 06 - Existe na empresa objetos, ações ou eventos atribuídos de significados especiais que possibilitam os membros da organização compreender os valores profundos da organização.? (Símbolos)

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca

Questão 07 - O tipo de comunicação que a empresa utiliza reflete a cultura particular da organização? (Linguagem)

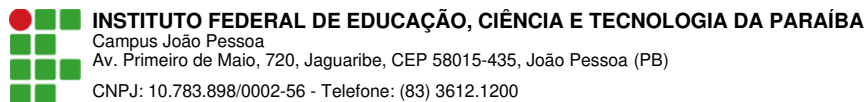
Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca

Questão 08 - Você costuma ouvir constantemente histórias sobre os valores fundamentais, sobre os objetivos dominantes da empresa, sobre os eventos marcantes da história da empresa e sobre funcionários exemplares - os heróis.

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca

Questão 09 - Existe um consenso generalizado a respeito do grau de entendimento sobre os componentes que constituem a organização e a importância de valores específicos.

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca



## Documento Digitalizado Ostensivo (Público)

### Trabalho de conclusão de curso

**Assunto:** Trabalho de conclusão de curso  
**Assinado por:** Victor Claudino  
**Tipo do Documento:** Anexo  
**Situação:** Finalizado  
**Nível de Acesso:** Ostensivo (Público)  
**Tipo do Conferência:** Cópia Simples

Documento assinado eletronicamente por:

- Victor de Albuquerque Claudino, ALUNO (20172460009) DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO - JOÃO PESSOA, em 26/12/2022 15:54:53.

Este documento foi armazenado no SUAP em 26/12/2022. Para comprovar sua integridade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/verificar-documento-externo/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 705012  
Código de Autenticação: 6f792264f8

