

## COMUNICAÇÃO E CULTURA EM EMPRESAS FAMILIARES DO RAMO ESCOLAR

### COMMUNICATION AND CULTURE IN FAMILY BUSINESSES IN THE SCHOOL SECTOR

### COMUNICACIÓN Y CULTURA EN EMPRESAS FAMILIARES DEL SECTOR ESCOLAR

Simone Porto Loureiro<sup>1</sup>

Terezinha Féres-Carneiro<sup>2</sup>

#### Resumo

O objetivo do trabalho foi investigar o alinhamento da comunicação da escola em relação a seus valores culturais declarados formal ou informalmente. Foram pesquisadas quatro escolas do Rio de Janeiro e entrevistadas 14 de suas lideranças. Para análise dos resultados, foi utilizado o método de análise de conteúdo. Da análise, emergiram várias categorias. Tendo em vista os objetivos deste trabalho, serão apresentadas as seguintes categorias: *premissas e valores e artefatos da cultura*. A análise dos resultados revelou que a família empresária pode ser um fator de coesão cultural para essas organizações. O papel do líder, os vínculos afetivos que constrói e a forma como faz sua comunicação são fatores preponderantes.

**Palavras-chave:** comunicação; cultura organizacional; empresa familiar

#### Abstract

The aim of this study was to investigate the alignment of school communication with their formally or informally declared cultural values. Four schools in Rio de Janeiro were researched, and 14 of their leadership figures were interviewed. The content analysis method was employed for result analysis, from which several categories emerged. In consideration of the goals of this study, the following categories will be presented: *premises and values and cultural artifacts*. The analysis of the results revealed that the entrepreneurial family can be a factor of cultural cohesion for these organizations. The role of the leader, the emotional bonds they forge, and the way they communicate are pivotal factors.

**Keywords:** communication; organizational culture; family-owned business

#### Resumen

El objetivo del trabajo fue investigar el alineamiento de la comunicación de la escuela con respecto a sus valores culturales declarados formal o informalmente. Se investigaron cuatro escuelas en Río de Janeiro y se entrevistaron a 14 de sus líderes. Para el análisis de los resultados, se utilizó el método de análisis de contenido, del cual surgieron varias categorías. Considerando los objetivos de este trabajo, se presentarán las siguientes categorías: premisas y valores y artefactos de la cultura. El análisis de los resultados reveló que la familia

---

<sup>1</sup> Contato principal para correspondência editorial. [ORCID: https://orcid.org/0009-0002-4372-7579](https://orcid.org/0009-0002-4372-7579)

E-mail: [simoneploureiro@gmail.com](mailto:simoneploureiro@gmail.com)

<sup>2</sup> [ORCID: https://orcid.org/0000-0002-0564-7810](https://orcid.org/0000-0002-0564-7810) E-mail: [teferca@puc-rio.br](mailto:teferca@puc-rio.br).

empresaria puede ser un factor de cohesión cultural para estas organizaciones. El papel del líder, los vínculos afectivos que construye y la forma en que comunica son factores predominantes.

**Palabras clave:** comunicación; cultura organizacional; empresa familiar

## INTRODUÇÃO

O conceito de cultura é um constructo utilizado em diversas ciências humanas e sociais, ou mesmo na biologia (Harari, 2015/2018). Um dos principais autores sobre cultura organizacional, Schein (2004/2020), define a cultura como um aprendizado coletivo, compartilhado e transmitido pelas gerações. Segundo ele, nesse compartilhamento reside a coesão do grupo, sua identidade e seu senso de propósito. O autor propõe a compreensão de cultura em três camadas ou níveis: pressupostos ou premissas (camada mais profunda da cultura de um grupo), valores e normas (instância intermediária), e artefatos (parte mais visível ou observável de uma organização).

O termo “narrativa”, por sua vez, se refere, de uma forma geral, ao relato de um ou vários acontecimentos encadeados. Os eventos podem ser reais, imaginários ou ainda ficcionais. Podendo também o termo ser entendido como uma forma literária (Dicionário Online de Português, s.d.). No âmbito das empresas, as narrativas estão presentes em suas diversas peças de comunicação. Traços culturais são transmitidos e podem se perpetuar por meio delas. Como afirmam Nassar e Parente (2020), as empresas são suas histórias. Para serem percebidas e lembradas por seus diversos públicos de relacionamento, constroem-se, nutrem-se e são constituídas por narrativas. E, como as pesquisas da área de marketing apontam, elementos, tais como cores, imagens e logomarcas, integram e compõem em termos não verbais essas narrativas (Heller, 2013/2021; Silva, 2022; Thiel, 2019).

Entende-se que as narrativas perpassam toda a comunicação das organizações, variando o grau de intencionalidade que a instituição dá a elas (Loureiro, 2005). Destaca-se, nesse sentido, o papel da liderança no processo de comunicação (Fernandes, 2020; Fries, Kammerlander & Leitterstorf, 2021; Bloes, 2022). Nas empresas familiares, o vínculo afetivo e a dinâmica da própria família empresária, para além das questões objetivas que envolvem o negócio, é fator de suma relevância na gestão da organização (Lodi, 1978; Seabra, Santos & Taira, 2022) e no desenvolvimento de sua cultura, incluindo aí sua comunicação e narrativas (artefatos dessa cultura). E, em face do exposto, o objetivo do presente trabalho é investigar o

alinhamento da comunicação da escola em relação a seus valores culturais, declarados formal ou informalmente. O trabalho se desenvolveu a partir de pesquisa mais ampla sobre narrativas e traços culturais de empresas familiares do ramo escolar, cujo método utilizado será descrito a seguir.

## MÉTODO

### *Participantes*

Foram estudadas quatro escolas que têm seus endereços na cidade do Rio de Janeiro ou em municípios vizinhos. As escolas pesquisadas atendem às camadas médias da população e têm portes, em termos de número de empregados e de alunos, e perfis, em termos de segmentos atendidos, bastante diferentes: duas delas atuam exclusivamente nos segmentos de pré-escola e primeiro ciclo do ensino fundamental e as outras duas atendem da pré-escola ao ensino médio. Participaram da pesquisa, como entrevistados, membros das famílias proprietárias das quatro escolas, alguns de seus dirigentes e gestores. A Tabela 1 contém mais detalhes sobre o perfil das escolas e dos entrevistados. Futuramente, novos estudos poderão ampliar as perspectivas apontadas por esta pesquisa.

**Tabela 1 - Perfil das escolas e dos entrevistados**

Escola	Fundação ou início da gestão da família	Segmentos e nº de alunos	Efetivo	Entrevistados	Idade e sexo
1	Final dos anos 2010	Pré-escola (48)	26	Gestora Sócia (casada com um dos sócios) (E1)	F (40)
				Gestor Sócio (casado com uma das sócias) (E2)	M (42)
				Gestora Sócia (casada com um dos sócios) (E3)	F (40)
				Gestor Sócio (casado com uma das sócias) (E4)	M (59)

2	Início dos anos 1990	Pré-escola (45)	20	Diretora e Sócia (foi sócia da irmã / atualmente sócia do marido) (E5)	F (59)
		Fundamental até o 6º ano (45)			
3	Final dos anos 1950	Pré-escola (78)	196	Diretor Geral Sócio (filho dos fundadores) (E6)	M (69)
		Fundamental 1 (346)		Coordenadora (neta dos fundadores) (E7)	F (38)
		Fundamental 2 (238)		Diretor Adjunto (E8)	M (60)
		Ensino Médio (147)		Supervisora Pré-escola (E9)	F (46)
4	Final dos anos 1960	Várias unidades	1262	Diretor Sócio e Fundador (E10)	M (75)
		Pré-escola (mais de 1000 alunos)		Gerente Geral de Unidade (E11)	F (60)
		Fundamental 1 (mais de 3000 alunos)		Diretor de Serviços Compartilhados (E12)	M (44)
		Fundamental 2 (mais de 2000 alunos)		Gestor Comercial (E13)	M (58)
		Ensino Médio (mais de 1000 alunos)		Diretor de Tecnologia (sobrinho do fundador) (E14)	M (48)

---

Nota. F = feminino, M = masculino

### *Instrumentos e procedimentos*

Foi utilizada para a coleta dos dados uma ficha biográfica, uma entrevista com roteiro semiestruturado e peças de comunicação externa e interna dessas escolas. Foram analisadas encadernações e outros documentos sobre os projetos pedagógicos. Foram também acessadas e discutidas neste trabalho as peças de comunicação das escolas nas redes sociais – Facebook, Instagram e LinkedIn.

As entrevistas foram realizadas, em função da pandemia, de forma on-line e pela plataforma Zoom. O tempo de duração das entrevistas foi de, em média, 45 minutos cada. As entrevistas ocorreram ao longo de 10 meses, entre o segundo semestre de 2021 e o primeiro semestre de 2022. O projeto de pesquisa foi apreciado e aprovado pela Câmara de Ética da universidade onde foi desenvolvido. Os participantes deram consentimento para realizar a gravação da entrevista e assinaram Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

## **ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Para a análise das entrevistas, foi utilizado o método de análise de conteúdo na vertente categorial, tal como definido por Bardin (1977/2016). Das falas dos entrevistados emergiram várias categorias. Tendo em vista os objetivos deste trabalho, serão apresentadas e discutidas as seguintes categorias: premissas e valores e artefatos da cultura.

### *Premissas e valores*

Como elementos fundantes da Escola 1, o livre brincar e a vivência da natureza são aspectos que estão sendo intencionalmente perpetuados na cultura da organização (foram explicitamente mencionados na ficha biográfica). Os valores organizacionais, nos termos de Schein (2004/2020), apontam para a liberdade do brincar e aparecem de forma bastante evidente.

[Quando perguntado sobre o que melhor simbolizava a instituição.] Ah, pra mim sem dúvida nenhuma é o livre brincar, sabe? Eu acho que essa questão de entender que do

aprendizado tá nessas nuances da brincadeira e da liberdade sabe? É, sem, sem saber, você deixar que a criança desenvolva a sua leitura do mundo, sabe? (E2).

Da mesma forma que o livre brincar, a vivência da natureza, e em articulação com esses dois elementos, o movimento parece ser também elemento-chave em termos do que se busca valorizar na cultura da Escola 1. Não apenas o movimento da criança e seu corpo físico no espaço da escola, mas também o movimento da própria instituição, em seu ir e vir no processo de escuta de seus públicos de relacionamento (crianças, famílias, gestores e equipe). Além disso, há referências à ancestralidade, ao antirracismo e às relações étnico-raciais.

A gente tem muito essa visão do [nome da escola] não como um negócio, mas como um movimento mesmo. [...] E a gente entende que existe um dinamismo, que existe uma relação com esse movimento que se constrói por si mesmo (E1).

[...] as relações raciais vão estar presentes em todas as esferas do [nome da escola]. Então, uma das coordenadoras pedagógicas é negra. Então a gente busca o negro, né?!

[...] então dentre [as] educadoras a gente tem bem equilibrado, educadoras brancas, educadoras negras (E1).

Como afirma Schein (2004/2020), a cultura de um grupo é um aprendizado compartilhado. A cultura é validada geração após geração e disseminada. Quando as vivências na natureza são valorizadas ou o próprio brincar é apresentado como atividade fundamental para o aprendizado, ambos os aspectos se tornam a realidade cultural daquele grupamento escolar. Da mesma forma, vão se tornando traços culturais o antirracismo e a busca de relações mais horizontalizadas, de maior compreensão e cooperação, seja entre crianças e adultos ou entre líderes e liderados na equipe. Esse *movimento*, para usar um termo valorizado pelo próprio grupo de gestores, parece estar sendo estimulado na Escola 1.

Na Escola 2, apresentada pela proprietária como sociointeracionista, as questões relativas à socialização das crianças aparecem com destaque em suas falas. Autores que

influenciaram a linha pedagógica são citados. A própria pedagogia, como teoria e prática, aparece como um valor para essa instituição nas narrativas de sua principal liderança.

[...] eu sou bem fiel a minha proposta é... pedagógica, sem ser engessada, né? Eu acho que a educação toda ela é ampla, ela é holística e, e eu tenho a minha raiz, a raiz na proposta de Vygotsky, mas é... eu irradio, né? Eu irradio a proposta pra vários campos de conhecimento, né? Para outros campos de conhecimento, é claro Piaget, né? E Piaget está na educação, faz parte da educação. (E5).

[...] Não é disciplina de ver nuca um atrás do outro não, mas é disciplina de ter regras, de ter o respeito dentro de sala de aula, esse limite é colocado com clareza, sabe? E assim que que eu quero? Eu quero realmente entregar para a sociedade, pega o que você falou em relação ao que que eu quero, né? De futuro, eu quero cada vez mais entregar para a sociedade seres pensantes, seres é, é, é argumentativo, capazes, né? De, de... capazes de analisar, de argumentar, de trabalhar em equipe, de é, é, é construir o seu próprio conhecimento, sabe? E e o que eu vejo, né? (E5)

A ideia do conhecimento construído nas interações sociais, presente no pensamento dos autores da abordagem sociointeracionista, adotada pela escola, aparece novamente na última fala destacada. Mais uma vez, as interações e a própria consonância entre teoria e prática pedagógica emergem como valor. Como afirma Schein (2004/2020), valores possivelmente ancorados em premissas ou pressupostos que, por sua vez, determinam os artefatos de cultura dessa instituição. Vale destacar que a entrevistada da Escola 2 (E5) é filha de professora e cresceu em um ambiente de valorização do saber pedagógico.

A Escola 3, assim como as Escolas 2 e 4, também se declarou sociointeracionista. Dentre outros, três valores se destacam fortemente nas falas dos entrevistados dessa instituição: o pertencimento social, a solidariedade e a disciplina. O primeiro deles pode ser entendido com uma forte atenção para que os alunos se socializem e sintam-se parte da sociedade. A solidariedade pode ser percebida tanto na atenção da relação dos alunos com seus pares, quanto em seu aspecto mais associado ao conceito de caridade. Ajudas em termos de bolsas de estudos para famílias mais pobres ou passando por dificuldades financeiras foram destacadas nas entrevistas. Por sua vez, a disciplina, como valor, também aparece como

um traço forte da instituição na fala dos entrevistados. Esses três valores – pertencimento social, solidariedade e disciplina – conjuntamente remetem para uma visão de igualdade em termos humanos. O humanismo – entendido aqui como conjunto de ideais que valorizam o ser humano – talvez seja a premissa e elemento de ligação entre esses valores mais evidenciados na pesquisa.

A escola sempre foi na comunidade reconhecida como uma escola de uma excelente disciplina, sabe? Você... nesses valores que eu, eu considero como importantes entram a disciplina, entra o respeito às normas, o respeito ao próximo, sabe? A cordialidade e, principalmente, a solidariedade (E6).

Ainda em relação aos valores percebidos na Escola 3, se pertencimento, solidariedade e disciplina são uma tríade de valores presente, a tradição em mantê-los, por sua vez, também parece sê-lo. As falas que se seguem evidenciam isso. Segundo os entrevistados, a constância ao longo do tempo em manter tais valores – a “tradição” – é inclusive um fator de atração de clientes (famílias) para a instituição. O desafio, em relação a esse ponto, como pode ser visto na sequência, está no campo da adaptação desses valores aos dias de hoje.

É... eu vejo que a escola sempre evoluiu à luz de, de uma filosofia familiar, sempre prezando: disciplina, organização, o cuidado com a educação no tratar e principalmente com carinho. [...] No perfil em si, eu vejo que ela, hoje, passa por grandes transformações, né? Porque o termo tradicional, né? Sempre foi usado... parece que ficou perdido pelos tempos, né? Nós estamos em um outro século e assim... eu falo pelos meus funcionários, né? Eles... “tão dizendo que [nome da escola] não é mais o mesmo.” Eu disse, “não ele não é mesmo, se ele fosse o mesmo de 60 anos atrás, talvez já nem existisse”, porque escola é algo dinâmico, algo que realmente tem que tá andando [...] essa daqui ainda está evoluindo (E8).

Olha, de muita tradição, né? Eu conheci, na realidade pra você ter uma ideia, eu não morava na região, eu ouvi falar do [nome da escola] foi na época de procurar emprego. Eu falava: nossa, eu já ouvi falar esse nome. [...] É uma escola que... tem toda essa questão, né? Da família, “o meu filho estudou aqui, eu, eu quero estudar também, minha vó estudou...” (E9).

O equilíbrio entre a tradição e os novos tempos em termos de tecnologia e comportamento é um desafio constante para as empresas e, em especial, para aquelas que têm como valor a tradição e que já estão há mais tempo no mercado (Seabra, Santos & Tajra, 2022). Esse desafio, de certa forma, também é vivenciado pela escola 4. Ambas as instituições existem há mais de 50 anos e têm a própria história – tradição – como um patrimônio em termos de imagem e reputação a ser administrado.

A Escola 4, como anteriormente pontuado, também se declara sociointeracionista em termos pedagógicos. Em termos de valores, nas falas dos entrevistados, destacam-se: a família, o acolhimento e a própria educação. De forma mais explícita, na fala do fundador, também se destaca o humanismo como valor e o papel dos sujeitos na construção da sociedade.

É dentro dessa linha que nós trabalhamos, sabe? Focando muito nossa, nossa, nossa empresa é... num sentido de produzirmos o melhor possível na formação de novos... de uma nova sociedade. O que eu converso muito com os meus diretores é: nós temos que focar, acima de tudo, focar na, na, na qualidade do ser humano que nós pretendemos e queremos pro futuro (E10).

Alunos que são colegas da minha filha e tudo mais... eles gostam de estar na escola, de estar com o, com o acolhimento dos amigos, das equipes pedagógicas, eles gostam dos professores... então assim, eles se sentem, mais ou menos, em casa, né? (E14).

É interessante perceber que, tendo a família como valor, a própria configuração da escola como uma empresa familiar é destacada e associada ao valor de acolhimento pelos entrevistados. Por mais que haja o movimento de se aprimorar como empresa (no período da pesquisa a escola estava se valendo de uma consultoria para promoção de mudanças na organização), de forma geral a configuração familiar é vista de forma alavancadora dos valores institucionais. Essa visão predominantemente positiva e de associação entre a configuração da empresa e seus valores nem sempre ocorre em relação a empresas familiares. Há sempre muita discussão sobre os aspectos mais problemáticos em relação a essa configuração, embora os pesquisadores sobre o assunto apontem que essa configuração não é

um problema em si mesmo, mas seu sucesso depende da forma como as questões derivadas dessa especificidade – empresa familiar – sejam encaminhadas (Lodi, 1978; Seabra, Santos & Tajra, 2022).

### *Artefatos da cultura*

Em consonância com os valores destacados pelas escolas, aparecem nas falas dos entrevistados menções a artefatos culturais (Schein, 2004/2020) desdobrados de tais valores. É o que a fala de uma das entrevistadas na Escola 1 traz em relação à árvore – símbolo que já foi até logomarca e que nomeia as turmas da escola.

Então, a gente acha que a árvore é algo que simboliza muito bem isso [algo que simboliza a escola]. Inclusive nossa primeira marca era uma árvore (E1).

De forma geral, a narrativa que se compreende a partir das peças de comunicação da Escola 1 é bastante consonante com as falas dos entrevistados e os elementos fundantes mencionados na ficha biográfica. Atentando-se para a comunicação da instituição nas redes sociais, observa-se direta e forte associação à natureza (uso abundante do verde e tons terrosos no material de divulgação), com fotos e imagens que também remetem ao contato e ao brincar com elementos naturais. Nas falas dos fundadores, nas redes sociais, se destacam termos como: afeto, cuidado, respeito, transformação, rede, escuta, integralidade e proximidade.

Já na Escola 2, novamente em consonância com o que foi destacado na categoria premissas e valores, as falas da principal liderança da organização destacam práticas (artefatos de cultura), que visam a promover a inserção dos sujeitos no ambiente social do qual fazem parte. É o caso do destaque, nas falas que se seguem, do estudo da Constituição Federal, que remete ao pertencimento à nação brasileira. E, da mesma forma, a valorização do pertencimento ao grupo escolar, ao conjunto de crianças com as quais os alunos convivem mais diretamente na própria escola, utilizando para isso práticas, tais como o sentar em roda, o ouvir uns aos outros e os “gritos de guerra”, também mencionados.

[...] eu almejo mesmo é entregar, sabe? Seres emocionalmente é... saudáveis, né? [...]  
Inclusive uma das coisas que eu trabalho, eu tenho uma disciplina chamada “Ética e

educação” [...] E esse bimestre, a gente começou a estudar Constituição, sabe? Começamos dos direitos e deveres que é de pequeno que eles, que eles têm que saber os seus direitos, né? [...] E eu trabalho a minha escola toda voltada pros valores, né? Então os valores, eu tenho roda, eu tenho roda de conversa todos os dias às 13h, [...] a gente faz gritos de guerra: “hoje nós vamos ser mais unidos possível”. Então assim tem muita as coisas, sabe? (E5).

A principal forma de comunicação e divulgação da Escola 2 são os buscadores de internet (Google) e, em termos de rede social, o Facebook (além, evidentemente, da comunicação direta, feita pelos próprios clientes). Nota-se uma comunicação simples, com cores pastéis em tons de rosa e azul, nas quais as próprias crianças em interação são o destaque – a socialização como valor, como visto anteriormente. A ideia de construção do conhecimento e a valorização de falas de pensadores da educação (por exemplo: Piaget e Montessori), também se destacam nas peças, em linha com as falas de sua principal liderança (E5). Como foi dito na análise das entrevistas, na categoria premissas e valores, a própria pedagogia é um valor para a instituição.

Na Escola 3, os exemplos de práticas, ritos e símbolos (artefatos da cultura, segundo Schein [2004/2020]), mais uma vez, como nas outras escolas estudadas, e mesmo sendo a instituição mais antiga do grupo, mostraram-se bastante alinhados aos valores da instituição. Como discutido na categoria premissas e valores, o pertencimento social, a solidariedade e a disciplina, na escola, são aspectos da cultura tradicionalmente mantidos. E, também como visto anteriormente, a própria tradição como um valor que vem sendo conservado, a despeito da necessidade de ajustes para que a instituição se mantenha em conformidade com os tempos atuais. Nas falas que se seguem, os entrevistados deixam perceber os artefatos de cultura que objetivam tais valores, tais como a importância do uniforme (disciplina e pertencimento social – a ideia de pertencer a um grupo de iguais); os ritos em torno dos símbolos nacionais, como, por exemplo, a bandeira (pertencimento social – pertencer a nação); as atividades desportivas e culturais, como o coral (pertencimento social – pertencer ao grupo de alunos daquela escola); o cuidado em não evidenciar diferenças socioeconômicas na escola (solidariedade); e, por fim, a importância da celebração do aniversário da escola (a tradição como valor sendo celebrada).

Uniforme, uniforme, a... bandeira nacional, sabe? Como símbolo, né? A Bandeira nacional a gente acha muito importante também aqui a, o, o... o termo... o meio ambiente, a gente, o verde a gente acha muito importante também, sabe? São, são símbolos que toda segunda-feira nós cantamos o hino nacional e fazemos um arriamento da bandeira ao final (E6).

[...] a gente sempre celebrou muito o aniversário da escola. Depois a gente costuma sair pra almoçar, até a família, né? Lógico, chamávamos algumas pessoas mais próximas, né? O diretor, o diretor pedagógico é... a [nome da funcionária] que é do RH, que tá aqui também há anos conosco na escola. Não sei, eu acho que talvez o aniversário da escola também, né? (E7)

[...] existe uma pressão muito grande, né? Sobre a questão dos conteúdos da escola, é... isso geral das famílias é... [...], mas ela não deixa de lado esse outro lado do esporte, que é um ponto fortíssimo da escola, o coral...[...] isso tudo desenvolve o aluno de uma forma mais ampla (E9).

Tenho uma filha que estuda também [na escola] [...]isso não existe, né [comentando sobre outra instituição que diferencia alunos bolsistas e não bolsistas em algumas práticas]?! [...] é todo mundo igual. [...] Eu acho que isso é muito forte (E9).

Como foi visto na categoria premissas e valores, sendo também a própria tradição um valor, há o desafio de manter a escola harmônica com o presente. Na fala que se segue, um entrevistado da Escola 3 exemplifica alguns caminhos em termos de práticas (sala *maker*, plataforma digital) para essa atualização. Tais itens podem ser entendidos como exemplos de artefatos de cultura, nos termos de Schein (2004/2020).

A contrapartida disso, quer dizer, a gente tem que fazer alguns movimentos, a escola como te disse, ela está sempre evoluindo. Esse ano, por exemplo, implementamos a cultura *maker* na escola [...] E... então, estamos em constante transformação, vendo no mundo aquilo que pode agregar valor ao aluno, mas, de dois anos para cá, estamos com uma plataforma. O nosso material didático é uma plataforma digital [...] (E8).

Como meios de comunicação com seu público em geral, a Escola 3 utiliza site e páginas no Facebook, Instagram e LinkedIn. No site da escola também é possível baixar seu projeto pedagógico. Em suas peças de comunicação atuais se destaca o tom azul (em tonalidade média), com tipografia de letra mais contemporânea, dando destaque ao nome da instituição. Nas peças, a experiência da escola e sua tradição na área de educação são valorizadas. Na comunicação, há também destaque para as atividades desportivas, culturais, os próprios alunos e seus resultados no Enem. Como visto anteriormente, na análise das entrevistas, o equilíbrio entre tradição e contemporaneidade é o desafio para as instituições mais antigas do grupo pesquisado (Escolas 3 e 4). As características das peças de comunicação da Escola 3, com o azul simbolizando confiabilidade (Heller, 2013/2021; Silva, 2022; Thiel, 2019) e a tipologia das letras, contemporaneidade, parecem também reforçar a busca nesse sentido (equilíbrio entre tradição e contemporaneidade).

Por sua vez e de forma semelhante às demais escolas pesquisadas, na Escola 4 os artefatos de cultura mencionados foram bastante consonantes com os valores destacados pelos entrevistados. A família, como visto, um valor da instituição, é convidada a participar em atividades na escola (seus ritos). Há a busca do acolhimento do aluno e sua família nos ritos escolares, que se estendem também a atividades culturais e desportivas (sendo o acolhimento também um valor da instituição). A própria educação como valor é reforçada com o cuidado no nivelamento do material escolar fornecido aos alunos, independentemente de serem alunos pagantes ou bolsistas. As falas na sequência evidenciam esses pontos.

Olha só, desde o, desde o comecinho da instituição nós sempre primamos pela, pela, pelo respeito pela família e com isso nós agregamos muitas atividades para, para trazer a família pra dentro da escola. Ou seja, uma parceria bem, bem, bem, bem profunda entre... o nosso, o nosso lema é escola, família e comunidade (E10).

[...] lá os alunos estudam de graça e recebem todo o material também que é usado em todas as unidades, os livros, os projetos, os cursos... tudo, tudo igual, só que eles não pagam nada [sobre uma unidade filantrópica da instituição, dentro de uma comunidade] (E11).

A Escola 4, em termos de porte, é a maior instituição do grupo pesquisado. Em seu site na internet é possível encontrar informações corporativas e sobre suas unidades. Há também comunicação nas redes sociais – foram pesquisadas páginas no Facebook, LinkedIn e Instagram. Além disso, a pesquisadora teve acesso a publicações – cadernos comemorativos – relativas aos 40 e 50 anos da instituição. O papel da transformação da realidade pela educação tem destaque na comunicação. Em consonância, destaca-se também a valorização do convívio e participação social. A ética, o trabalho cooperativo e o comprometimento fazem parte do rol de valores formalmente postulados. Em termos visuais, a organização utiliza o azul (tonalidade média), associado a uma cor quente. Parece com isso tentar equilibrar tradição, confiança e credibilidade (azul), com acolhimento (cor quente) (Heller, 2013/2021; Silva, 2022; Thiel, 2019).

Como visto, nas quatro escolas foi possível perceber forte alinhamento entre valores e artefatos culturais nas narrativas dos entrevistados. Também como mencionado na parte introdutória do presente trabalho, tal alinhamento é um importante diferencial para as organizações (Loureiro, 2005; Nassar & Parente, 2020). A produção teórica no campo das narrativas leva a crer que o ato narrativo é um ato formador de vínculos (Gerbner, 1999; Motta, 2012). O alinhamento entre as intenções explicitadas nos elementos fundantes da escola ou posicionamentos psicopedagógicos e suas peças de comunicação sinaliza um caminho promissor, tanto para a atração de novos clientes (alunos e suas famílias, no caso), quanto para o engajamento da equipe. Algo, como é sabido, bastante buscado pelas empresas, independentemente do ramo de atuação (Loureiro, 2005).

Nas quatro escolas pesquisadas foi possível perceber esse alinhamento entre as peças de comunicação, os posicionamentos das escolas na pesquisa (fichas biográficas), assim como nas entrevistas. Os vínculos afetivos comuns de serem encontrados entre os proprietários – na maior parte das vezes, principais lideranças das empresas familiares – e as empresas (Seabra, Santos & Tajra, 2022), é possível supor, podem representar uma base em termos de valores que sustentem essa consistência percebida entre o que é postulado formalmente (visto, nesta pesquisa, na ficha biográfica), as peças de comunicação e as falas dos entrevistados.

O papel do líder na comunicação e no desdobramento das estratégias das organizações familiares também é fator diferencial e grande destaque na literatura (Fernandes, 2020; Fries, Kammerlander & Leitterstorf, 2021; Bloes, 2022). O engajamento da liderança em comunicar,

das diversas formas, os valores da instituição, foi algo percebido nas quatro escolas pesquisadas.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

As empresas familiares constituem a maior parte das organizações no mundo. Representam cerca de 90% das empresas brasileiras (SEBRAE, 2020). No entanto, ainda recai sobre elas certo estigma. Há uma preocupação em relação ao profissionalismo dessas organizações. O termo “familiar” é associado muitas vezes a algo amador, artesanal, “caseiro”, no sentido pejorativo. Tais preconceitos não podem resistir à constatação da maciça presença dessas organizações no cenário da economia. Superada a visão mais superficial acerca desse formato de organização, as pesquisas podem seguir em bases mais objetivas, no sentido da identificação de forças desse tipo de configuração empresarial e de pontos de melhoria em sua gestão.

Nas escolas pesquisadas, foi possível perceber um fio condutor bastante evidente em termos de traços culturais e da narrativa tecida por essas instituições, tanto nas entrevistas, quanto nas peças de comunicação. As três camadas de cultura nos termos de Schein (2004/2020) puderam ser observadas, cada uma com seus próprios conteúdos, nas quatro instituições. As narrativas veiculadas nas peças de comunicação estão alinhadas com as tecidas pelos entrevistados em suas falas. Destaca-se ainda, o fato de pelo menos três das escolas pesquisadas existirem há décadas. A família empresária, é razoável supor, talvez seja um fator de coesão cultural para essas organizações. Em especial o líder, os vínculos afetivos que constrói e a forma como faz sua comunicação, parecem ser uma das chaves de compreensão desse aspecto bem-sucedido.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. Edições 70. (Original publicado em 1977).
- Bloes, A. O. (2022). *O papel do líder no processo de profissionalização de uma empresa familiar*. Dissertação de Mestrado. Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional, Escola Superior de Altos Estudos, Coimbra, Portugal.
- Dicionário Online de Português (s.d.). Narrativa. Recuperado de <https://www.dicio.com.br/narrativa/>
- Fernandes, E. (2020). *A influência da liderança no desenvolvimento e implantação do planeamento estratégico nas pequenas e médias empresas*. Pesquisa realizada durante curso de Gestão de Finanças, Universidade do Sul de Santa Catarina, Santa Catarina, PR.
- Fries, A.; Kammerlander, N. & Leitterstorf, M. (2021). Leadership styles and leadership behaviors in family firms: A systematic literature review. *Journal of Family Business Strategy*, 12(1), 100374. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2020.100374>
- Harari, Y. N. (2018). *Sapiens: Uma breve história da humanidade*. L&PM. (Original publicado em 2015).
- Heller, E. (2021). *A psicologia das cores: Como as cores afetam a emoção e a razão*. Olhares. (Original publicado em 2013).
- Lodi, J. B. (1978). *A empresa familiar*. Pioneira.
- Loureiro, S. P. (2005). O que deseja uma empresa? In P. Nassar (Org.), *Comunicação interna: A força das empresas* (Vol. 3). Aberje.
- Nassar, P. & Parente, C. (2020). *Lobby e comunicação: A integração da narrativa como via de transformação*. Aberje.
- Schein, E. H. (2020). *Cultura organizacional e liderança*. Atlas. (Original publicado em 2004).
- Seabra, A. M.; Santos, N. & Tajra, S. F. (2022). *Empresas familiares: Uma abordagem para pequenas e médias empresas bem-sucedidas*. Alta Books.
- SEBRAE – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2020). *Pais, filhos e negócios: Os desafios e valores entre gerações de empreendedores*. Recuperado de <https://sebrae.ms/>
- Silva, C. M. E. (2022). Comportamento do consumidor no marketing sensorial: Psicologia das cores. Dissertação de Mestrado. Instituto Universitário de Lisboa, ISCTE, Lisboa, Portugal. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10071/28309>
- Thiel, C. (2019). *A psicologia das cores no marketing*. eBook.