

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
ROSEANE GROSSI SILVA

**EMPRESA E FAMÍLIA:
INSTITUIÇÕES QUE SE ENTRETECEM NA CONTINUIDADE DE UMA
CULTURA ORGANIZACIONAL**

UBERLÂNDIA
2010

ROSEANE GROSSI SILVA

EMPRESA E FAMÍLIA:
INSTITUIÇÕES QUE SE ENTRETECEM NA CONTINUIDADE DE UMA CULTURA
ORGANIZACIONAL

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Administração, da Faculdade de Gestão de Negócios, da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Estratégia e Mudança Organizacional.

Orientador: Prof. Dr. Valdir Machado Valadão Junior

Uberlândia
2010

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Sistemas de Bibliotecas da UFU, MG, Brasil**

S586e Silva, Roseane Grossi, 1979-
Empresa e família [manuscrito] : instituições que se entrecruzam na
continuidade de uma cultura organizacional / Roseane Grossi Silva. –
2010.
196f. : il..

Orientador: Valdir Machado Valadão Júnior.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Uberlândia, Programa
de Pós-Graduação em administração.
Inclui bibliografia.

1. Cultura organizacional – Teses. 2. Empresas familiares – Teses. I
Valadão Júnior, Valdir Machado. II. Universidade Federal de Uberlândia.
Programa de Pós-Graduação em administração. III. Título.

CDU: 658.011.2

Roseane Grossi Silva

Empresa e família:
instituições que se entretecem na continuidade de uma cultura organizacional

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Administração, da Faculdade de Gestão de Negócios, da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Estratégia e Mudança Organizacional.

Uberlândia, 26 de julho de 2010

Banca Examinadora

Prof. Dr. Valdir Machado Valadão Júnior – UFU

Profa. Dra. Márcia Freire de Oliveira – UFU

Profa. Dra. Enise Barth Teixeira – UNIJUI

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela perseverança, determinação, serenidade, coragem e sabedoria a mim proporcionados durante esse período tão importante.

Aos meus pais e irmãos, pelo apoio, carinho e confiança.

Ao Fábio, pelo companheirismo e pela presença.

Ao amigo Daniel, pela solicitude sem medida.

Às companheiras de apartamento, Jane e Juliana, pelas gargalhadas e amizade, sempre tornando os dias mais descontraídos.

Aos amigos e parentes que acompanharam esta jornada, transmitindo força nos momentos difíceis, e risos, nos de contentamento, dividindo as emoções, seja nos aborrecimentos ou divertimentos.

Ao orientador Valdir, na etapa inicial, pelo acompanhamento do trabalho e contribuições. Na etapa final, pela dedicação, prestatividade e objetividade nas orientações que permitiram a conclusão deste trabalho.

À professora Raquel, pela participação e orientações.

À professora Márcia, pela ajuda em buscar por uma empresa na qual a pesquisa de campo pudesse ser realizada.

Ao colega de mestrado Henrique, pelo empenho em contatar a empresa em que foi realizado o trabalho de campo.

À Fábrica de Festa, e a todos seus funcionários, pelo apreço e receptividade, fornecendo a oportunidade para concretizar este trabalho de pesquisa, expondo o seu dia a dia e servindo de palco para a coleta de dados.

À banca examinadora, pelas contribuições finais.

Aos professores do mestrado, pelas discussões em sala de aula que contribuíram para o meu enriquecimento acadêmico.

À CAPES, pela bolsa de estudo que permitiu abrandar esta jornada.

A todos, colegas, funcionários da UFU e professores, que, de algum modo, puderam auxiliar na construção deste trabalho e finalização desta etapa.

“A humanidade não se divide em heróis e tiranos. As suas paixões, boas e más, foram-lhe dadas pela sociedade, não pela natureza.”
(CHARLES CHAPLIN)

RESUMO

Compreender uma empresa e executar ações para alcançar os objetivos desejados, é desvendar as normas, costumes, hábitos, regras sociais, sonhos, emoções e significados que a constituem; é reconhecer que a racionalidade econômica se entretetece com a subjetividade; enfim, é entender os indivíduos e as relações que constroem a sua Cultura Organizacional. Interpretar a cultura de uma organização é reconhecer as ambiguidades resultantes das experiências que são próprias a cada indivíduo que a compõe, não podendo assim, ser-lhe atribuída uma noção que remete apenas à homogeneidade. A cultura é heterogênea, composta simultaneamente pelo consenso, clareza e consistência das manifestações; é formada pelas diferenças, compondo subculturas; e é ambígua, em que o consenso, a clareza e a consistência existem em determinadas circunstâncias, sendo efêmeros. No negócio de família as funções e atividades da empresa estão amparadas pelos familiares. A empresa inicia o processo de crescimento e surgem múltiplos fatores, instigantes e limitantes de sua continuidade, permitindo, ou não, que o negócio possa se perpetuar por gerações e pelo tempo desenvolvendo as atividades em direção ao futuro e obtendo sucesso em longo prazo. A cultura organizacional pode ser apontada como fator contribuinte da continuidade das empresas familiares, emergindo a necessidade de compreender quais seriam, então, as manifestações imbricadas nessas empresas que interferem em sua perpetuidade. Assim, a proposta deste trabalho é responder como as manifestações culturais, sob a perspectiva da integração, diferenciação e fragmentação, de uma organização familiar de Uberlândia, atuam limitando e/ou possibilitando à sua continuidade? O estudo possui abordagem qualitativa e é descritivo. O método de procedimento utilizado buscou aporte na etnografia. O estudo de caso foi utilizado como uma estratégia para alcançar o objetivo proposto. No que se refere às técnicas para coleta de dados foram utilizadas a observação não participante; observação participante e; pesquisa de documentos, centradas em cinco categorias: Como as Coisas Funcionam; As Brincadeiras e Piadas que as Pessoas Fazem; Adequação da Estrutura Física e Equipamentos; Política de Remuneração; e Relacionamento Entre os Pares e Outros Grupos. Para interpretação dos dados, foi realizada a análise de conteúdo e análise de discurso. A escolha do objeto se deveu por informações que caracterizavam a empresa, declaradamente, uma organização familiar. Foi constatada a influência marcante da cultura organizacional no universo dessas empresas, bem como reveladas características associadas as manifestações culturais, que desvendaram temas, possibilitando o enriquecimento da literatura e contribuindo com os estudos sobre empresas familiares. Pôde ser verificada a presença de uma cultura organizacional sob a perspectiva da integração, diferenciação e fragmentação. Ao mesmo tempo em que a cultura apresentou manifestações que podem possibilitar sua continuidade, foram encontradas outras manifestações, que vão de encontro destas, limitando a perpetuidade. Ou ainda, devido ao entretecimento entre família e empresa, que perpassa pela cultura da organização, estar constantemente associando ambas as instituições, há a presença de manifestações, tanto que limitam como possibilitam sua continuidade, simultaneamente. Pôde ser verificado que a influência familiar não só faz parte dessas empresas, como também são imprescindíveis, direcionando e motivando a harmonia do sistema organizacional.

Palavras-chave: Administração. Antropologia Interpretativa. Cultura Organizacional. Empresa Familiar.

ABSTRACT

Understanding enterprise and performing actions to achieve the desired goals is to unravel the rules, customs, habits, social rules, dreams, emotions and meanings that constitute it. It is to recognize that economic rationality is intertwined with subjectivity, ultimately. It is to understand the individuals and the relationships they build their organizational culture. Interpreting the culture of an organization is to recognize the ambiguities arising from experiences that are unique to each individual who composes it and cannot be given a concept that refers only to homogeneity. The culture is heterogeneous, composed simultaneously by consensus, clarity and consistency of events. It is formed by the differences, making subcultures and it is ambiguous in that consensus, clarity and consistency exist in certain circumstances, being ephemeral. In a family business functions and activities of the company are fostered by relatives. The enterprise starts the process of growth and there are multiple challenging and limiting factors to their continuity, allowing or not that the business can persist over generations and by time developing activities toward the future and achieving long-term success. Organizational culture may be indicated as a factor taxpayer of the continuity of family businesses, emerging from the need to understand which would be the events in those companies that interfere in its perpetuity. Therefore, the aim of this study is to answer as the cultural events, from the standpoint of integration, differentiation and fragmentation of a family organization at Uberlandia, act limiting and/or enabling its continuity? The study has a qualitative approach and it is descriptive. The method of procedure used was based in ethnography. The case study was used as a strategy to reach the proposed objective. As regards to techniques for data collection were used non-participant observation, participant observation and search for documents focusing on five categories: How Things Work, The jokes that people make; Adequacy of Physical Structure and Equipment, Remuneration Policy and Relationships Among Pairs and Other Groups. For data interpretation, a content analysis and discourse analysis were performed. The choice of object was caused by information that characterized the enterprise declaredly a family organization. It was noted that the marked influence of organizational culture in the universe of these enterprises as well as revealed characteristics associated with cultural events which unveiled topics allowing the enrichment of literature and contributing to studies on family businesses. The presence of an organizational culture from the perspective of integration, differentiation and comminution could be verified. At the same time the culture had demonstrations that can enable its continuity. Other events that go against them, limiting perpetuity, were found. Or due to interweaving of family and business, that permeates the culture of the organization, constantly linking the two institutions, there is the presence of events, which limit both its continuity as possible, simultaneously. It was noted that relative influence not only is one of these enterprises but also is essential, directing and motivating the harmony of the organizational system.

Keywords: Administration. Interpretive Anthropology. Organizational Culture. Family Business.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

QUADRO 1 – Categoria1 – Como as coisas funcionam na Fábrica de Festa.....	107
FIGURA 1 – Organograma.....	119
QUADRO 2 – Categoria 2 – As brincadeiras e piadas que as pessoas fazem.....	142
QUADRO 3 – Categoria 3 – Adequação da estrutura física e equipamentos.....	146
QUADRO 4 – Categoria 4 – Política de remuneração.....	148
QUADRO 5 – Categoria 5 – Relacionamento entre os pares e outros grupos.....	153
QUADRO 6 – As Manifestações culturais sob a perspectiva da integração, diferenciação e fragmentação.....	169
QUADRO 7 – Apresentação dos resultados da pesquisa.....	181

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	11
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	17
2.1	Cultura organizacional.....	17
2.1.1	A semântica da palavra cultura a partir do século XIX: ressignificações e diversidade.....	17
2.1.2	Cultura na antropologia: a gênese.....	19
2.1.3	A antropologia e a administração: a multidisciplinaridade em ação.....	22
2.1.4	Cultura organizacional: (re)construções ao labirinto e consequências (in)esperadas da gestão.....	29
2.2	Organizações familiares: da exposição pública à intimidade.....	41
2.2.1	A instituição família.....	41
2.2.2	A busca pelo entendimento do familiar na gestão: intimidade, afetividade e negócios.....	46
2.2.3	O que é, e como se caracteriza a organização familiar: o substantivo e o instrumental.....	52
2.2.4	Críticas e contracríticas: da incompetência pressuposta ao imprescindível entretencimento.....	59
2.2.5	Capitanias hereditárias, cana de açúcar, café e industrialização: a cultura imigrante na organização familiar brasileira.....	63
2.2.6	O familiar na cultura organizacional: desvendando a presença da família sob o palco da gestão.....	66
2.3	Manifestações culturais: limites e/ou possibilidades à continuidade da organização familiar.....	72
3	ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	80
3.1	Problema de pesquisa.....	81
3.2	Definição das categorias de análise.....	84
3.3	Escopo da pesquisa.....	85
3.3.1	Delimitação da pesquisa.....	85
3.3.2	Objeto de estudo.....	88
3.3.3	Dados: fonte e coleta.....	90

3.3.4	Definição do <i>corpus</i> de pesquisa.....	92
3.4	Tratamentos dos dados para análise.....	92
3.4.1	Documentos.....	92
3.4.2	Diário de Campo.....	93
3.4.3	As manifestações encontradas na Fábrica de Festa.....	95
3.4.3.1	Categoria 1 – Como as coisas funcionam.....	95
3.4.3.2	Categoria 2 – As brincadeiras e piadas que as pessoas fazem.....	101
3.4.3.3	Categoria 3 – Adequação da Estrutura física e equipamentos.....	101
3.4.3.4	Categoria 4 – Política de remuneração.....	101
3.4.3.5	Categoria 5 – Relacionamento entre os pares e outros grupos.....	102
3.5	Técnicas empregadas para análise e interpretação dos dados.....	103
4	DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	105
4.1	Categorias e respectivas manifestações reveladas na interpretação dos grupos de atores.....	105
4.1.1	Categoria 1 – Como as coisas funcionam.....	106
4.1.2	Categoria 2 – As brincadeiras e piadas que as pessoas fazem.....	142
4.1.3	Categoria 3 – Adequação da estrutura física e equipamentos.....	145
4.1.4	Categoria 4 – Política de remuneração.....	148
4.1.5	Categoria 5 – Relacionamento entre os pares e outros grupos.....	152
4.2	Os diferentes grupos sob a perspectiva da integração, diferenciação e fragmentação...	163
4.2.1	Sob a perspectiva da integração.....	163
4.2.2	Sob a perspectiva da diferenciação.....	163
4.2.3	Sob a perspectiva da fragmentação.....	166
4.3	Manifestações culturais: limites e/ ou possibilidades à continuidade da Fábrica de Festa.....	170
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	182
6	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	189

1. INTRODUÇÃO

O mundo do trabalho e a gestão vivem momentos de rápidas transformações que acabam por conduzir a intermináveis discussões entre os estudiosos dos temas associados às organizações. O campo da Administração de Empresas se desenvolve por diversas temáticas, cada qual correspondendo às questões que rondam o contexto e as práticas executadas pelas empresas em cada momento, buscando alcançar um desempenho que esteja de acordo com o objetivo da organização. As questões abordadas pelos Estudos Organizacionais se direcionam em diversas áreas, analisando e propondo diferentes assuntos. A organização é um espaço que constitui, influencia e é influenciada pela vivência dos indivíduos que dela participam, espaços em que a racionalidade econômica se entretence com a subjetividade presente na mente humana. Compreender uma organização e executar ações para alcançar os objetivos desejados é compreender as normas, os costumes, hábitos, regras sociais, desejos, emoções, significados e símbolos que a constituem, enfim, é entender os indivíduos e as relações que constroem a sua Cultura.

Dos momentos que marcam os estudos da administração, emerge, ao final dos anos de 1970 e início de 1980, a temática cultura organizacional. De acordo com Mascarenhas *et al.* (2004), a origem e o desenvolvimento da noção de compreender a administração de empresas a partir das relações e manifestações presentes no contexto organizacional ocorreram como consequência direta da Escola de Relações Humanas e das ideias baseadas nos princípios da antropologia.

O termo Cultura nos remete ao processo de construção da realidade que permite aos indivíduos verem e compreenderem eventos, ações, objetos, expressões e situações particulares de maneira distinta, tornando as bases do comportamento de alguém sensível e significativo. Pode-se dizer que a natureza de uma cultura está na suas normas sociais e costumes, que são definidos de acordo com a experiência vivida e a compreensão que o indivíduo ou grupo possui do contexto, e que compartilham entre si. A cultura deve ser entendida como um processo contínuo, portanto, não pode ser vista como apenas uma variável da sociedade ou organização (MORGAN, 1996).

De acordo com Fleury (1987), a cultura organizacional pode ser expressa como um conjunto de valores, constituídos de elementos simbólicos e de práticas organizacionais que ordenam e atribuem significações que são manifestadas no dia a dia dos indivíduos e nas relações. O domínio simbólico deve ser percebido no mundo a partir da capacidade desses

indivíduos de ordenação e atribuição de significados. O universo simbólico cultural, além de ser um elemento de comunicação, possui a função ideológica de ocultar as relações de dominação existentes, pois estas são percebidas como “coisas” naturais, o que, por sua vez, contribuem para conservar o simbólico. Assim, os elementos simbólicos da cultura de uma organização expressam e definem as relações no mundo do trabalho.

Aktouf (1994) destacou motivos que lançaram a perspectiva da cultura de empresa nos estudos organizacionais, quais sejam, a visão mundial menos etnocentrista, a curiosidade pelo desvendar do comportamento humano e dos significados subjetivos, o desejo de todos os membros de uma organização que implique em um movimento de enlace e parceria e a descrença em modelos estritamente racionais.

Dos estudos organizacionais que apontam os fatores culturais como importantes para o entendimento das organizações, seguiram vários debates. Nessas discussões, a vertente homogeneidade *versus* heterogeneidade cultural no contexto organizacional se desenvolve e persiste nos estudos da administração (CAVEDON, 2000).

Martin (2002) defende que, para interpretar a cultura de uma organização, é fundamental reconhecer as ambiguidades resultantes das experiências que são próprias de cada indivíduo que a compõe, não podendo, assim, ser atribuída à cultura organizacional uma noção que remete apenas à homogeneidade. A autora propõe que a cultura organizacional é heterogênea, composta simultaneamente por três perspectivas: a integração, formada pelo consenso, clareza e consistência das manifestações; a diferenciação, em que o consenso, clareza e consistência existem, mas estão presentes apenas em grupos, formando subculturas; e a fragmentação, que compreende a cultura organizacional como permeada pelas ambiguidades, em que o consenso, a clareza e a consistência existem em determinadas circunstâncias, sendo pouco duradouros e passageiros. Para a autora, o reconhecimento das três perspectivas permite a apreensão das manifestações culturais nas suas várias significações, eliminando ou minimizando os aspectos de difícil compreensão, quando da utilização de cada perspectiva isoladamente.

Dentre as diversas transformações pelas quais a sociedade vive, verificaram-se, tanto em âmbito econômico como social, oportunidades para a empresa de base familiar. Pela perspectiva econômica, tem-se, a partir do processo de globalização mundial, a propensão de oportunidades para a abertura de empresas de gestão familiar, dada a conseqüente formação de desemprego generalizado resultante desse processo. No âmbito social, a empresa familiar representa uma das maiores fontes de emprego, com conseqüente elevação do mercado consumidor e melhoria da distribuição de renda (CRAIDE, 2005; CRAIDE *et al.*, 2008). No Brasil, as empresas familiares possuem significativa importância e parcela do empresariado nacional (LOPES, 2008).

O fundador de uma empresa é o indivíduo que teve uma ideia e a colocou em prática envolvido por um desejo de empreender um sonho: a construção de um negócio ancorado na experiência vivida, carregado de empenho e emoção. A empresa se constitui na realização de um projeto que envolve toda a família e, simultaneamente, a necessidade de sobrevivência implica em realização familiar (GRZYBOVSKI e TEDESCO, 1998).

No negócio de família, o dono é quem desempenha as funções administrativas amparado pelos seus familiares. A empresa inicia o processo de crescimento e surgem múltiplos fatores tanto que instigam (competitividade; inovação; demanda de mercado favorável e outros) como que limitam (figura do dono/administrador que não consegue delegar tarefas, poder; falta de pessoal capacitado; ausência de recursos de maneira adequada; falta de conhecimento do proprietário e outros) a continuidade da empresa, permitindo que o negócio possa se perpetuar por gerações e pelo tempo, desenvolvendo as atividades em direção ao futuro e obtendo sucesso em longo prazo.

Acerca das discussões abordadas na temática organizações familiares, estão várias questões. Nesse sentido, discute-se: a formação profissional dos herdeiros (GRZYBOVSKI e TEDESCO, 1998; LIMA *et al.*, 2008a); a importância do fundador (LOURENÇO e FERREIRA, 2008; FERREIRA *et al.*, 2008; PAPA e LUZ, 2008; PIMENTA e CORRÊA, 2008); a sucessão (LODI, 1987; BETHLEM, 1994; CRAIDE *et al.*, 2008; LIMA *et al.*, 2008b); a participação feminina (MACHADO, 2008; TEDESCO, 2008); a profissionalização (LODI, 1987; EMMENDOERFER e HELAL, 2008); a racionalidade (SILVA e OLIVEIRA, 2008; TEDESCO, 2008); as relações afetivas (LODI, 1987; GRZYBOVSKI e TEDESCO, 1998; MACÊDO, 2002); e a indissolúvel presença do familiar na cultura organizacional (GRZYBOVSKI e TEDESCO, 1998; BOTTINO-ANTONACCIO, 2007; CRAIDE *et al.*, 2008; LOPES, 2008; TEDESCO, 2008).

De acordo com Craide (2005), os estudos interessados em abordarem temas relacionados às empresas familiares devem buscar o entendimento, olhando e questionando o simbólico presente nas relações, e a questão da diversidade cultural, existentes com maior evidência nessas organizações, dado ao fato de que elas estão perpassadas por valores familiares e organizacionais simultaneamente.

Segundo Barbosa (1996), a temática cultural ajuda a desmistificar a ideia de que o mundo dos negócios é movido apenas por uma lógica pragmática, focada apenas nos custo/benefício, objetiva e impessoal. A partir do peso que a dimensão simbólica possui nas organizações e nas diferentes formas de gestão, o olhar cultural permite uma análise mais aprofundada e aproximada da realidade.

Sendo assim, este trabalho tem como propósito a união de dois temas de interesse nos estudos organizacionais, quais sejam, cultura organizacional e organização familiar, na intenção de desvendar a realidade vivida por uma organização em que instituição família e empresa se entrecruzam continuamente.

Mencionadas como uma instituição fadada ao insucesso, empresas familiares não apenas mostram o contrário, como também permitem a associação satisfatória entre as duas instituições: família e empresa. Essas empresas passam por transformações históricas no que se refere à dinâmica da própria família e ao contexto do ambiente nos quais elas estão inseridas, garantindo uma perpetuidade ao longo do tempo (GRZYBOVSKI e TEDESCO, 1998; GONÇALVES, 2000; DAVEL e COLBARI, 2003; EMMENDOERFER e HELAL, 2008; SARAIVA *et al.*; 2008).

Grzybovski e Tedesco (1998) analisaram determinadas empresas familiares, buscando fatores que estariam contribuindo para a sua continuidade. Apresentaram assim quatro fatores: o conhecimento prático *versus* o conhecimento acadêmico-científico; a esfera de poder, relacionada à racionalidade econômica e ao processo sucessório e disputas; as perspectivas futuras; e a cultura organizacional.

Da cultura organizacional sendo apontada como fator contribuinte da continuidade das empresas familiares, emerge a necessidade de se compreender, de maneira mais aprofundada, quais seriam, então, essas manifestações imbricadas na empresa familiar que permitem, ou que atuam como limitantes, de sua continuidade.

Portanto, esta pesquisa busca responder a seguinte pergunta: como as manifestações culturais, sob a perspectiva da integração, diferenciação e fragmentação, de uma organização familiar de Uberlândia, atuam limitando e/ou possibilitando a sua continuidade?

As empresas familiares em processo de crescimento terminam por se consolidarem de maneira desordenada, visto que as atividades e as funções, na maioria das vezes, sofrem constantes modificações aleatórias, pois são fundamentadas em tomadas de decisões que unem os elementos emocionais com os racionais, e terminam por não considerarem as reais necessidades do negócio. De um lado, esta ausência de coerência entre as alterações feitas na gestão e as reais necessidades que dificultam uma administração “saudável”. Por outro lado, o modelo administrativo desempenhado por essas empresas, ainda que desordenado, permite que muitas delas sobrevivam no mercado por um longo prazo. Assim, há a necessidade de se conhecerem fatores que contribuem e que impedem o desenvolvimento dessas empresas, para que possam ser trabalhados pelos proprietários/gerentes, buscando uma melhor compreensão da realidade organizacional, a fim de possibilitar a continuidade das mesmas em um movimento que

facilite a propagação dos fatores responsáveis por um desempenho satisfatório e iniba os fatores causadores de desajustes na dinâmica organizacional.

Desse modo, uma interpretação da cultura da empresa familiar sob a visão da sua cultura organizacional auxiliaria no entendimento da sua realidade e de suas relações, apontando as manifestações que estariam contribuindo ou agindo como empecilho à sua perpetuação.

Por fim, este trabalho se justifica por estar entre aqueles vinculados à linha de pesquisa Estratégia e Mudança Organizacional, projeto Cultura Organizacional, do Programa de Pós Graduação em Administração, da Universidade Federal de Uberlândia.

O objetivo geral da pesquisa é identificar as manifestações culturais sob a perspectiva da integração, diferenciação e fragmentação, de uma organização familiar de Uberlândia, que atuam como limites e/ou possibilidades de sua continuidade.

Em acordo com a pergunta proposta, os objetivos específicos são:

- i) Reconhecer as manifestações culturais presentes na organização.
- ii) Verificar as interpretações dos membros e dos grupos da organização para as manifestações culturais.
- iii) Identificar quais manifestações correspondem à integração, diferenciação e fragmentação, de acordo com Martin (2002).
- iv) Analisar quais as manifestações são limites e/ou possibilidades à continuidade da organização.

Esse último objetivo específico pretende fornecer uma contribuição prática à pesquisa.

O trabalho possui abordagem qualitativa e é descritivo. O método de procedimento utilizado buscou aporte na etnografia e na análise documental.

O estudo de caso foi utilizado como uma estratégia para alcançar o objetivo proposto. O método adotado baseia-se na intenção de buscar a compreensão aprofundada da realidade pesquisada.

Ainda, uma diversidade de fontes foi utilizada na intenção de se obter maior abrangência de dados, e conseqüentemente, uma interpretação que possa alcançar um resultado mais próximo da realidade.

No que se refere às técnicas de pesquisa para coleta de dados, foram utilizadas a observação não participante, observação participante e pesquisa de documentos como, por exemplo, atas de reuniões, fotografias de eventos, jornais, revistas e informações afixadas em murais de aviso. Para interpretação dos dados, foi realizada a análise de conteúdo e elementos da análise de discurso.

As categorias de análise foram definidas em acordo com a revisão de literatura, e compreendem, segundo Martin (2002): Como as Coisas Funcionam; As Brincadeiras e Piadas que as Pessoas Fazem; Adequação da Estrutura Física e Equipamentos; Política de Remuneração; e Relacionamento Entre os Pares e Outros Grupos.

A estrutura completa do texto compreende seis partes. A primeira, esta introdução, apresenta o conteúdo geral da dissertação. A segunda parte apresenta o referencial teórico em três subitens. Numa primeira etapa, está apresentada a evolução semântica do conceito de cultura, conduzindo ao aporte do conceito como proposta para os estudos organizacionais dentro da perspectiva integração, diferenciação e fragmentação. Em uma segunda vertente, o referencial teórico apresenta a evolução histórica da família, passando pela esfera do trabalho dentro do grupo familiar, pela junção das instituições família e empresa, pela formação e características dos negócios familiares, encerrando-se com a cultura organizacional dentro das empresas permeadas pelo familiar em sua gestão. No terceiro subitem, estão apresentadas as manifestações culturais que podem possibilitar e/ou limitar a continuidade das empresas familiares. A terceira parte compreende o método empregado, tipo de abordagem e o problema da pesquisa. Apresenta também o objetivo geral e a definição dos objetivos específicos, categorias de análise e *corpus* de pesquisa. A quarta parte se faz da descrição e discussão dos dados, realizada por meio de análise de conteúdo e elementos da análise de discurso. O quinto capítulo apresenta as considerações finais e sugestões para trabalhos futuros. A última parte compreende as referências bibliográficas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

As organizações são espaços em que a racionalidade econômica se entretetece com as histórias, costumes, desejos, emoções, e significados, ou seja, as decisões do negócio estão constantemente permeadas pela cultura organizacional. As empresas são constituídas pela vivência dos indivíduos que delas participam, pois refletem a experiência de cada membro seja influenciando-os, ou sendo por eles, influenciadas. Nas organizações familiares o simbólico presente nas relações, bem como a questão da diversidade cultural, estão presentes com maior evidência, pois elas são perpassadas por valores familiares e organizacionais, simultaneamente.

Esta parte apresenta o referencial teórico de duas temáticas dos estudos organizacionais: Cultura Organizacional e Organizações Familiares.

A cultura organizacional dessas empresas pode revelar sobre manifestações que atuam como limites e/ou possibilidades à sua continuidade, ao longo do tempo. Para finalizar esta parte do trabalho de pesquisa, foi desenvolvido um referencial, com base em literatura sobre empresas familiares, que aborda manifestações presentes nessas empresas e que interferem em sua longevidade.

2.1. Cultura Organizacional

2.1.1. A Semântica da Palavra Cultura a Partir do Século XIX: Resignificações e Diversidade

No entendimento de Cuche (2002, p. 9), “o homem é essencialmente um ser de cultura”. Isso é consequência de longo período de evolução, iniciado por volta de quinze milhões de anos atrás, e que constituiu na transformação de uma adaptação genética ao meio ambiente para uma adaptação cultural, permitindo uma regressão das ações instintivas e o desenvolvimento das ações pautadas na cultura. Essa transformação resultou no *homo sapiens*, o primeiro homem. As ações realizadas a partir de uma cultura são imaginadas e controladas pelo homem e se revelam muito mais funcionais quando comparadas às adaptações genéticas, por serem mais flexíveis, fáceis e de rápida transmissão.

Ao longo do século XIX, as reflexões acerca do homem e da sociedade resultam na criação da sociologia e da etnologia. Esta última busca explicar a diversidade humana, mas se baseando no postulado da unidade do homem. Pensava-se a diversidade, mas uma diversidade

presente em uma unidade. As explicações biológicas que tentavam responder às questões da diversidade dos povos e de seus costumes específicos não podiam mais constituir fontes únicas de informações. Apenas a compreensão da existência de raças distintas não era suficiente para entender as diferenças entre os povos (CUCHE, 2002).

De acordo com esse autor, a primeira definição etnológica de cultura foi apresentada pelo antropólogo Edward Burnett Tylor, de maneira descritiva e objetiva, e remete à expressão da totalidade da vida social do homem:

Cultura e civilização, tomadas em seu sentido etnológico mais vasto são um conjunto complexo que inclui o conhecimento, as crenças, a arte, a moral, o direito, os costumes e as outras capacidades ou hábitos adquiridos pelo homem enquanto membro da sociedade (TYLOR, 1871 *apud* CUCHE, 2002, p 35).

Cuche (2002, p. 35), a respeito da definição de Tylor, afirma que a cultura é caracterizada por sua dimensão coletiva. Explicita que “a cultura é adquirida e não depende da hereditariedade biológica. No entanto, se a cultura é adquirida, sua origem e seu caráter são, em grande parte inconscientes.”

Pelo século XX, continuam as diferentes concepções de cultura, como universalista ou unidade, sendo intensificadas por debates ideológicos, reflexos do contexto de rivalidade entre os nacionalismos alemão e francês, e da guerra entre esses países, dos anos de 1914 a 1918 (CUCHE, 2002; EAGLETON, 2005). Esses debates refletem as duas concepções de cultura discutidas, a particularista e a universalista, que pertencem à base das duas formas de conceituar cultura nas ciências sociais contemporâneas (CUCHE, 2002).

De um lado, e de acordo com Eagleton (2005), a cultura é um todo complexo que reúne as artes, usos, costumes, religião e ideias de um grupo. A cultura é aquilo que torna a sociedade o que ela é, ou seja, o modo de vida de um determinado conjunto de indivíduos que vivem juntos em um dado lugar, abrangendo tudo que envolve este espaço e grupo. A cultura nunca pode estar inteiramente na consciência, pois ela está sempre além da consciência dos indivíduos, sendo a cultura da qual se tem consciência uma cultura incompleta, pois essa percepção, com certo grau de objetividade, do que se passa em torno de si, no mundo exterior, e o que se passa dentro de si, no interior ou subjetivo, nunca é a totalidade da cultura.

Já, por outro lado, a cultura é reconhecida como um estilo particular de determinado grupo de indivíduos, manifestado pela língua, crenças, costumes e arte. No entanto, não se constituiria apenas por esses fatos, mas pela maneira que eles influenciam, consciente ou inconscientemente, o comportamento dos indivíduos. A cultura é então construída sob um

conjunto de fatos culturais que se formam em acordo com um contexto geral que é vivenciado por um grupo (CUCHE, 2002).

Sarti (2004) acredita que não existe realidade humana que esteja exterior à cultura porque os seres humanos são seres que se constituem, de maneira simbólica, a partir de uma cultura. Quando crianças, da compreensão das primeiras falas, por exemplo, além da comunicação, o indivíduo está captando, no sentido de aprendendo, construindo, uma ordem simbólica. O sistema simbólico confere uma ordenação para o mundo em que se vive através do significado que é atribuído e transmitido, em acordo com as regras que sustentam a sociedade na qual esse indivíduo está inserido. Esse componente simbólico não deve ser compreendido apenas como uma parte integrada da vida dos homens, mas como um elemento constitutivo da vivência e do aprendizado, componente ponto de partida da antropologia social.

Portanto, nas Ciências Sociais, cultura pode ser entendida como aquilo que mantém os indivíduos de um mesmo grupo sob determinados comportamentos, que define este ou aquele grupo, estejam seus indivíduos conscientes ou não da existência de uma cultura. São as manifestações, representadas em suas várias formas, sejam pelas falas, gestos, aparências, julgamentos, enfim, as várias ações manifestadas pelos membros de um grupo, que permitem que certos indivíduos formem este grupo.

Este trabalho utiliza-se dessa visão para compreender uma cultura, a partir de suas diversas manifestações que podem permitir a identificação de um grupo, ou vários grupos.

2.1.2. Cultura na Antropologia: a Gênese

Para Geertz (1989), foi a partir do conceito de cultura que originou-se, desenvolveu-se e se desenvolve todo o estudo da Antropologia. No entendimento de Cuche (2002), a palavra cultura foi e continua a ser utilizada em diversas realidades, por exemplo, como cultura da terra, cultura microbiana ou cultura física. Para Cavedon (1999; 2003), a antropologia, ao agregar o termo cultura, alcançou mais um contorno, por ser a cultura o maior diferencial entre os homens e os demais animais do planeta.

Dentre os objetivos da antropologia, estão a instrução, a diversão, o conselho prático, o avanço moral, a descoberta da ordem natural no comportamento humano e o alargamento do discurso do universo humano. Para este último, o conceito de cultura, associado ou semiótico, ou seja, aos signos linguísticos ou não linguísticos que possuem por função a comunicação, se ajustam, pois a cultura representa um sistema entrelaçado de signos que são interpretáveis. A cultura não é um poder, algo que possa ser atribuído ao acaso dos acontecimentos sociais, dos

comportamentos, das instituições ou dos processos. Ela é um contexto no qual os símbolos se manifestam e podem ser descritos de uma maneira inteligível (GEERTZ, 1989).

De acordo com Geertz (1989), a mente humana, influenciada pela racionalidade econômica e pela emoção, busca formas padronizadas para direcionar a ação, tanto no raciocínio orientado como no que sentimos. Os processos mentais ocorrem em ambientes socializados, na escola, no trabalho ou numa partida de futebol, por exemplo. As decisões são tomadas de acordo com o que sentimos pelas coisas, e o que sentimos pelas coisas está alicerçado em imagens públicas de sentimentos que são fornecidas pelos rituais, mitos e arte, ou seja, pela cultura.

O referido autor expôs duas ideias acerca da cultura. Ao mesmo tempo em que a cultura funciona como um mecanismo que controla as ações dos homens, governando o seu comportamento, o homem precisa de tal mecanismo, porque ele necessita ser direcionado, e a cultura cumpre esse papel de direcionadora.

A primeira delas [ideias acerca de cultura] é que a cultura é melhor vista não como complexos de padrões concretos de comportamento – costumes, usos, tradições, feixes de hábitos –, como tem sido o caso até agora, mas como um conjunto de mecanismos de controle – planos, receitas, regras, instruções (o que os engenheiros de computação chamam “programas”) – para governar o comportamento. A segunda ideia é que o homem é precisamente o animal mais desesperadamente dependente de tais mecanismos de controle, extragenéticos, fora da pele, de tais programas culturais, para ordenar seu comportamento (GEERTZ, 1989, p. 56).

A cultura se desdobra em um complexo conjunto multidimensional de tudo que contribui para construir a vida em comum dos grupos sociais. Ela se perfaz constantemente na interdependência existente entre a história, a estrutura social, a condição de vida e as experiências subjetivas das pessoas inseridas em um contexto, remontando “um complexo coletivo feito de representações mentais ligando o material ao imaterial” (AKTOUF, 1994, p. 51). Nessa perspectiva, o autor propõe que a esfera imaterial simbólica, no sentido da capacidade que a mente possui em atribuir um significado para as coisas, se torna material, permitindo a sustentação de uma cultura a partir do momento em que o que se formula nas mentes é experimentado e vivido materialmente pela prática social.

Para Geertz (1989), o conceito de cultura denota um padrão de significados que são transmitidos historicamente, incorporado em símbolos. É um sistema de concepções herdadas e expressas em formas simbólicas por meio dos quais os homens se comunicam, perpetuam e desenvolvem seu conhecimento e suas atividades em relação à vida. A abordagem seguida pelo autor sugere que o símbolo é utilizado para qualquer objeto, ato, acontecimento, qualidade ou relação, que serve como vínculo a uma concepção, concepção esta que é o significado do símbolo.

Os símbolos, ou ao menos os elementos simbólicos, são formulações tangíveis de noções, abstrações da experiência fixada em formas perceptíveis, incorporações concretas de ideias, atitudes, julgamentos, saudades ou crenças. São acontecimentos sociais as formas simbólicas presentes nos atos culturais, a maneira como elas se constroem, são apreendidas e utilizadas. Os símbolos, ou sistema de símbolos, são fontes extrínsecas de informações pelas quais a vida humana e o ambiente podem ser padronizados e entendidos; são mecanismos extrapessoais que definem como as coisas são percebidas, compreendidas, julgadas e manipuladas no mundo. Os padrões culturais são os “programas” que fornecem diagramas, no sentido de delinear, para a organização dos processos sociais e psicológicos; analogamente, ao sistema genético, o qual fornece um diagrama para que seja organizada a maneira como se sucederão os processos orgânicos (GEERTZ, 1989).

Jaime Júnior (2002), em acordo com a concepção de símbolo e significado de Geertz, evidenciou a importância de uma perspectiva da cultura sob a égide de uma produção simbólica. Assim:

A cultura deve ser vista como uma rede de significados, tecida dentro de um complexo jogo de interações que envolve os conflitos e as relações de poder. Os atores sociais escrevem e reescrevem cotidianamente o texto cultural que, dialeticamente, funciona como um contexto dentro do qual interpretam, organizam e dão sentido a suas vidas (JAIME JÚNIOR, 2002, p. 81).

O homem é um animal preso em uma teia de significados tecida por ele próprio, e a cultura é toda essa teia e sua análise. Assim, a cultura não deve ser vista como uma ciência experimental que procura por leis, mas como uma ciência interpretativa que objetiva entender o significado das coisas. Antes mesmo de ser sinônimo de valores e crenças partilhados, a cultura seria formas compartilhadas de perceber a realidade, nos termos de como esses valores e crenças individuais podem ser compreendidos (GEERTZ, 1989).

Jaime Júnior (2002, p. 82) corrobora com essa ideia ao considerar que “o ser humano é um animal simbólico. Organiza suas experiências e ações por meios simbólicos, [por meio daquilo que é vivido no processo conjunto experimentado pelos indivíduos], isto é, por intermédio de valores e significados que não podem ser determinados por propriedades biológicas ou físicas.”

Para Mascarenhas (2002), na antropologia, a cultura é caracterizada como um conjunto de ideias comuns que são constantemente retocadas de modo imaginário, sistemático e explicável, mas, em hipótese alguma, previsível.

No entanto, como salienta Aktouf (1994), a cultura não se constitui, necessariamente, em um todo unificado, homogêneo. No interior de uma mesma comunidade, pode ocorrer uma

cultura de oposição, desencadeando clivagens, pois as representações se formam a partir das experiências, e estas são experimentadas e interpretadas por vidas diferentes.

2.1.3. A Antropologia e a Administração: a Multidisciplinaridade em Ação

No final dos anos de 1920 e início de 1930, Elton Mayo, realizando um trabalho em Hawthorne, com o objetivo de testar princípios da administração científica pautada exclusivamente para a produtividade crescente, terminou em constatar a existência de uma organização social dos grupos de trabalho, resultando por ser influenciado pelas ideias que tenteiam o comportamento humano. Foram realizados experimentos, em Hawthorne, procurando compreender grupos de trabalhos como pequenas sociedades, buscando entender a função da organização informal entre trabalhadores e suas relações com a disposição formal da organização (DUPUIS, 1996; SERVA e JAIME JÚNIOR, 2001; JAIME JÚNIOR, 2002; MASCARENHAS, 2002; MASCARENHAS *et al.*, 2004; MORRILL, 2008). Esses experimentos constataram a existência da organização social dos grupos de trabalho, e que existiam diferenças significativas entre a realidade vivida pelos trabalhadores e a gerência. A ideia seria, a partir dessa confirmação, que os administradores deveriam criar condições para uma colaboração instintiva por parte dos trabalhadores, visando a um comprometimento garantido com a organização (SERVA e JAIME JÚNIOR, 2001; MASCARENHAS, 2002; MASCARENHAS *et al.*, 2004).

Esse estudo deu origem a uma nova maneira de pensar a administração, preocupada em compreender a influência de um grupo no comportamento do operário, e o papel que as relações informais exercem na organização do trabalho. Essa nova perspectiva de entender as relações entre os indivíduos de um grupo fez emergir um novo campo conhecido como a Escola de Relações Humanas, que passava a perceber a importância dessas relações, contrapondo-se à Escola da Administração Científica até então corrente nos estudos voltados para a administração, com preocupação meramente direcionada para os padrões de produtividade crescente (SERVA e JAIME JÚNIOR, 2001).

De acordo com Mascarenhas *et al.* (2004), a origem e o desenvolvimento da Escola de Relações Humanas ocorreu como consequência direta das ideias baseadas nos princípios da antropologia, a partir de suas contribuições metodológicas de observação e a visão de que grupos sociais são um fator importante na determinação do comportamento humano.

Dos estudos realizados em Hawthorne, com ideias que buscavam identificar aspectos psicossociais no ambiente industrial, pesquisadores das ciências humanas e sociais, quais sejam, antropólogos, sociólogos e psicólogos, iniciaram, ao final dos anos de 1930, pesquisas que

vislumbravam evidenciar aspectos comportamentais da organização do trabalho. “Como resultado dessas pesquisas, surge no campo da administração uma nova corrente que podemos situar numa linha de descendência direta com a Escola de Relações Humanas” (SERVA e JAIME JÚNIOR, 2001, p. 5).

Para esses autores, trata-se do Comportamento Organizacional, em evidência nos estudos organizacionais entre os anos de 1950 e 1960. Essa nova corrente dos estudos organizacionais aponta para uma ruptura paradigmática com relação à Escola de Administração Científica, já que a Escola de Relações Humanas não constituiu, de fato, esse rompimento, pois ainda estava voltada para aspectos de produtividade, embora apresentasse significativas diferenças de pensamento no que concerne às relações de trabalho em uma fábrica. O ponto que conecta as pesquisas de Mayo, da Escola de Relações Humanas, à corrente do Comportamento Organizacional, é a preocupação em criar uma harmonia entre as necessidades individuais e organizacionais, buscando um pretendido equilíbrio entre os grupos da organização (SERVA e JAIME JÚNIOR, 2001).

De acordo com Mascarenhas (2002) e Mascarenhas *et al.* (2004), nos anos de 1950 a 1960, nova pesquisa foi realizada em uma fábrica inglesa, em Manchester, e se deu pela necessidade de observar o ambiente industrial, diretamente do lugar onde ocorrem as relações entre os indivíduos, participando efetivamente das atividades do chão de fábrica. O objetivo foi realizar uma análise em profundidade de situações sociais, buscando compreender os aspectos da organização social na sua amplitude e complexidade. Este estudo, seguindo o desenvolvimento dos estudos e ferramentas utilizados pela antropologia, tais como, etnografia e observação participante, substituiu o anterior de Hawthorne, visto que os pesquisadores procuraram interferir o mínimo possível no ambiente pesquisado, mostrando que a análise da sociedade formada por estruturas não mais se fazia coerente, passando esta a ser vista através da maneira como o homem cria seus significados, em acordo com situações particulares ancoradas na cultura experimentada. Os estudos da época, realizados por sociólogos, já vislumbravam as organizações como culturas ou grupos de subculturas que desenvolvem estruturas interpretativas e práticas no interior do contexto organizacional (CARRIERI, 2002). A administração de empresas exigia um contorno, envolvendo dimensões que fogem à racionalidade, revelando importantes aspectos dos valores não racionais, das práticas sociais e das convicções coletivas que interferem nos resultados organizacionais (MORRILL, 2008).

A sociedade antropológica, no entanto, não reconhecia o novo campo de estudos que procurava entender e analisar a administração sob a perspectiva da antropologia. Os antropólogos não julgavam coerente fazer uma junção da antropologia com a administração, e

consideravam os estudiosos da antropologia que se enveredaram no fazer antropológico para entender a organização industrial como não dignos do título de profissionais da área, não permitindo uma consolidação da visão antropológica no aporte para a ciência administrativa (SERVA e JAIME JÚNIOR, 2001).

De acordo com esses autores, o período compreendido entre os anos de 1960 e 1970 marcaram uma época de latência dessa temática antropologia-administração, permanecendo os antropólogos que iniciaram seus estudos na esfera industrial inibidos pela própria comunidade antropológica, a qual não reconhecia o saber antropológico associado às unidades industriais como um campo fértil para estudos. Foi no final dos anos de 1970 e início de 1980 que a temática da antropologia industrial foi de fato discutida e legitimada entre os antropólogos americanos, formando um novo campo de estudo: a antropologia das organizações. Como uma via de mão dupla, o outro lado, ou seja, o próprio universo organizacional, descobre a utilidade prática da antropologia, demandando especialistas antropólogos para auxiliarem nas unidades industriais.

Seguindo o desenvolvimento das correntes dos estudos em administração, o Comportamento Organizacional conduziu a uma linha de pensamento que se tornou evidente na administração durante os anos 1960 e 1970, conhecida como DO (Desenvolvimento Organizacional), tendo como objetivo desenvolver modelos de intervenção nas organizações, de maneira planejada e organizada. “Os consultores de DO acreditavam que para mudar uma organização seria preciso alterar o seu conjunto de valores e hábitos, isto é, a sua cultura,” sendo esta passível de gerenciamento (SERVA e JAIME JÚNIOR, 2001, p. 6).

Daí a emergência e o *boom*, no final dos anos de 1970 e início de 1980, da corrente dedicada à Cultura Organizacional, no momento em que as correntes do Comportamento Organizacional e do DO começam a perder campo, pois suas ideias já apresentavam falhas e incoerências não mais atendendo a uma administração bem sucedida (SERVA e JAIME JÚNIOR, 2001). As organizações tomam a forma de sistemas humanos e relacionais. Da associação entre a cultura na antropologia, que sempre estudou as culturas analisadas pelas lentes da organização social, e da organização, no sentido de empresas como unidades produtivas, surge com efeito, no sentido de tornar-se efetivo e possuir estabilidade como um campo de conhecimento, a cultura organizacional (DUPUIS, 1996). De acordo com Jaime Júnior (2002), foi a partir então, do final dos anos de 1970, que a corrente da cultura organizacional inicia um processo de desenvolvimento sem precedentes nos estudos de administração, em especial, na teoria das organizações, consolidando uma área específica de pesquisa.

Para Serva e Jaime Júnior (2001), foi pelo desenvolvimento da abordagem do Comportamento Organizacional e do Desenvolvimento Organizacional que se desdobrou o conceito de Cultura Organizacional.

De acordo com Mascarenhas (2002), a organização compreendida como racional e permeada apenas de fatos objetivos não permitia mais às teorias administrativas compreenderem as organizações, e tem-se, então, a quebra de um antigo paradigma para um novo modo de enxergar as organizações. Assim, elas deveriam ser vistas como um grupo, no qual os significados são socialmente construídos. A cultura organizacional era entendida como um fator substantivo e, seguindo a lógica pragmática administrativa até então utilizada, fatores que implicam em resultados organizacionais eram comparados, classificados, manipulados e controlados a fim de se obterem resultados desejáveis na gestão. Na nova perspectiva, o tema de cultura adquire sua importância dentro das organizações.

Os conceitos de uma administração baseada em princípios racionalistas, como racionalidade e eficiência, mostram suas limitações e inconsistências, sendo interrogados pela nova maneira de visualizar uma organização, uma percepção que fizesse emergir uma “teoria da sociedade” (MORRILL, 2008, p. 35).

Aktouf (1994) destacou seis motivos que lançam a perspectiva da cultura de empresa nos estudos organizacionais: uma nova perspectiva que ele chamou de aldeia global, relacionada a uma visão menos etnocentrista, e a uma maior preocupação com o modo de viver de outras sociedades; o deslocamento das teorias da organização e da comunicação, que passaram a se preocupar com os determinantes mentais do comportamento, tais como, processo de produção de significados e de linguagens; o deslocamento da própria sociedade humana, de uma direção descritiva-explicativa para uma direção que se apoia na compreensão dos significados subjetivos; o fracasso, até então experimentado, das relações humanas, que impossibilitavam a parceria voluntária entre dirigentes e dirigidos; a inibição do potencial humano, dada a utilização de um modelo baseado em decisões estritamente racionais; e, por fim o desejo de fazer surgir nos membros um ideal de si que se entrelaça com a organização, buscando a máxima qualidade.

Barbosa (1996) explicitou a importância da temática cultural nos estudos organizacionais, considerando as transformações macroeconômicas e políticas ocorridas na década de oitenta que tiveram como consequências o estreitamento das distâncias das regiões do planeta, colocando os contatos interculturais a proximidades jamais verificadas anteriormente. Essas mudanças terminaram por evidenciar a importância da questão cultural nas decisões. Os negócios passaram a exigir uma análise que tivesse a perspectiva da multiculturalidade na organização das empresas.

De acordo com Freitas (1991), a discussão que envolve o termo cultura organizacional resulta de uma base de conceitos fornecida pela antropologia cultural, a qual possui várias correntes teóricas que contribuem para o estudo da cultura nas organizações. O fundamento do conceito de cultura em cada uma dessas correntes ilustra essa diversidade. Por exemplo, para a antropologia cognitiva, o fundamento está nos conhecimentos compartilhados; para a antropologia simbólica, está nos significados compartilhados; e, para a antropologia estrutural, ele se encontra nas manifestações e expressões dos processos psicológicos inconscientes.

Cavedon (1999) elucida a importância da interdisciplinaridade, administração e antropologia, nos estudos organizacionais, pois o desvendar o outro compreende informações de grande relevância para se entender o contexto da organização. A atuação humana ocorre por meio de interações, e no meio organizacional não seria diferente, dado que as organizações são formadas por diversas pessoas e grupos. O compreender o outro facilita o relacionamento e o respeito às peculiaridades de cada membro que compõe a empresa, em que cada um pode repensar seu grupo em relação a grupos distintos, reduzindo conflitos.

Quando valores organizacionais são identificados, e se evidenciam as representações sociais existentes na empresa, está sendo fornecida uma base de informações ricamente importante para as tomadas de decisões dos administradores. A antropologia permite a formação dessa base de informações, sobre a qual a “articulação dos procedimentos administrativos pode ser implementada de maneira mais respeitosa, sabendo-se de antemão as representações existentes e em que medidas elas irão atuar como facilitadoras ou restritivas à ação administrativa” (CAVEDON, 1999, p.13).

De acordo com Freitas (1999, p.96), não há dúvidas de que a cultura perpassa as organizações. Para ela, “é fato que os aspectos culturais, especialmente os relacionados com valores, histórias, heróis e normas, sempre estiveram presentes nos estudos organizacionais e no dia a dia das empresas de grande ou pequeno porte”, pois toda empresa constrói uma referência de si e de um futuro que lhe são próprios. Para as primeiras, esses elementos são mais facilmente identificáveis devido à existência de diferentes níveis hierárquicos, categorias ocupacionais e regiões geográficas definidas, e mesmo pela própria tentativa que existe em tornar homogêneo o modo de pensar e agir dentro da organização (FREITAS, 1999). Já, nas pequenas empresas, é mais complexa a apreensão destes elementos dada a influência da importância do papel do patrão, da figura do fundador (PIMENTA e CORRÊA, 2008), da autoridade e da existência de relações interpessoais próximas (FREITAS, 1999).

A orientação de Davel e Vergara (2001), é que para esquivar do racional, os gestores devem perceber de maneira diferente a relação das pessoas no contexto organizacional e do

trabalho, e admitir que o sucesso das estratégias dependem, antes de qualquer outro meio, das pessoas e das relações existentes entre elas. É preciso atentar-se para os aspectos culturais objetivos e subjetivos¹, dado que os seres humanos só podem ser entendidos se esse entendimento estiver ancorado em um pensamento filosófico, ético, político, e, como este trabalho propõe, cultural.

Se acreditamos que as pessoas são essenciais ao sucesso sócio econômico das organizações contemporâneas e que a ação de gestores na implementação e na facilitação de mudanças organizacionais é de fundamental importância, parece evidente a necessidade de gestores renovarem sua forma de atuação, enriquecendo sua compreensão sobre a complexidade das individualidades e a experiência vivida em coletivo (DAVEL e VERGARA, 2001, p. 44).

Faz-se possível e necessário analisar a dinâmica das organizações, por uma tradução do debate teórico da antropologia, como uma forma de entender as organizações, atendendo às expectativas de uma gestão saudável (SERVA e JAIME JÚNIOR, 2001; JAIME JÚNIOR, 2002). Às pesquisas organizacionais, que privilegiavam o entendimento das relações humanas para a compreensão do processo administrativo, se faziam necessárias bases científicas ancoradas em ciências distintas das até então utilizadas, o que gerou o envolvimento com disciplinas como a sociologia, a psicologia aplicada e a antropologia (MORRILL, 2008).

A cultura propõe uma profunda discussão, o quão importante é a dimensão simbólica nos contextos de gestão, pois o meio organizacional não se constitui apenas de formas lógicas de custos e benefícios, objetivas e impessoais (BARBOSA, 1996). As organizações atualmente são entendidas como um sistema cultural, simbólico e imaginário. Um sistema cultural no sentido da existência de normas, valores e modos de pensar, responsáveis por indicar a orientação do grupo para uma construção coletiva das ações, divisões de papéis e pensamentos. No sentido simbólico, a organização precisa de seus mitos, ritos, símbolos e heróis (CAVEDON, 2003). Como imaginário, os tomadores de decisão da organização incutem nos indivíduos que dela participam o ideal que foi escolhido para a empresa alcançar. A organização é um único grupo apoiado por um imaginário social comum, moldando nas mentes de seus membros aquilo que foi definido para ela ser (HOPFER e FARIA, 2006).

¹ Se a gestão dos recursos humanos é um processo que auxilia na organização de atividades e situações de uma empresa, entender os indivíduos, que deste ambiente participam, a partir de uma visão subjetiva permitirá enxergar as pessoas de uma maneira distanciada do indivíduo como sendo um ser estável, fixo e unificado, para associar outra maneira, considerando as forças temporais e de contexto que imbuem e definem os julgamentos nas histórias dos indivíduos. “Considerar a subjetividade nas organizações significa que as pessoas estão em ação e em permanente interação, dotadas de vida interior e que expressam sua subjetividade por meio da palavra e de comportamentos não verbais.” O ser humano, de acordo com a psicanálise, é um ser dotado de desejos e pulsões, possuindo uma vida que lhe é interior e correspondente às suas histórias vividas no meio social e pessoal (DAVEL e VERGARA, 2001, p. 50).

Da antropologia, o funcionalismo e o idealismo cultural são as abordagens mais presentes nos estudos organizacionais que evidenciam a cultura dentro das empresas. O funcionalismo se restringe ao estudo da cultura através das manifestações coletivas, tais como, os rituais e as cerimônias, por exemplo. Já o idealismo cultural reúne um arcabouço teórico relacionado com a história dos valores, crenças e costumes incorporados, e que são responsáveis pela visão da organização como única. Associado a esse arcabouço, ainda sob a perspectiva idealista, as teorias da antropologia simbólica mostram a cultura como algo que possui múltiplas faces e que é construída baseada no conhecimento acumulado da realidade individual de cada homem (CARRIERI, 2002).

Jaime Júnior (2002) explicita que, sendo as organizações formadas pelos indivíduos que dela fazem parte, elas se constituem em espaços de socialização. Assim, as organizações são espaços onde são construídos sistemas de significados a partir das interpretações dos atores, ou seja, dos indivíduos que a compõe.

No entendimento de Mascarenhas (2002), o estudo da cultura organizacional, embasado pela antropologia, permite uma compreensão mais realista acerca das dificuldades encontradas nas organizações e podem melhor desvendar a condição humana dentro delas em suas várias dimensões.

Dessa maneira, a interpretação das estruturas simbólicas e do fluxo da ação social no contexto organizacional, em suas características mais singulares em relação ao ambiente externo e ao grupo, permitirá uma compreensão mais abrangente da estruturação das relações sociais e da atuação do homem nesse ambiente. A antropologia pode possibilitar a compreensão do relacionamento entre os processos de representação e os demais processos relevantes à realidade organizacional (MASCARENHAS, 2002, p. 94).

São várias as aplicações de campos de conhecimento, tais como, a antropologia, a psicologia e a sociologia, para o estudo acerca da cultura nas organizações. Porém, Aktouf (1994) chama a atenção para os abusos cometidos quando da utilização de termos interdisciplinares. O termo cultura, na perspectiva de cultura organizacional, é utilizado sem as devidas preocupações necessárias, quando da transposição de termos utilizados na antropologia para a administração. O autor chama a atenção para o fato de que as pesquisas baseadas na cultura organizacional não podem ser discutidas sem considerar a cultura organizacional como um processo de identificação dos atos sociais dos indivíduos, obtidos pelo desvendar dos signos, valores, normas, histórias, e outros.

De acordo com Mascarenhas (2002), apesar de a teoria da antropologia emprestar conceitos e metodologias básicas que auxiliam no entendimento das organizações, há um

distanciamento significativo entre a abordagem da administração, que busca uma direção mais pragmática, e a abordagem antropológica, direcionada à compreensão e interpretação dos fenômenos culturais.

Migueles (2003) e Freitas (1999) alertam para os problemas decorridos dessa interdisciplinaridade, pois ainda não há pontes epistemológicas bem definidas entre esses campos de conhecimento (MIGUELES, 2003), e os descuidos da apropriação de conceitos que não foram formados pela administração (FREITAS, 1999) geram vieses interpretativos. As autoras salientam a importância das contribuições advindas de uma análise cultural, dada a presença de elementos culturais no universo das organizações na compressão de uma lógica que informa os comportamentos dos indivíduos que fazem parte de uma organização, desde que o objeto de estudo e a sua relevância para o fenômeno organizacional estejam bem delineados (FREITAS, 1999; MIGUELES, 2003).

2.1.4. Cultura Organizacional: (Re) Construções ao Labirinto e Consequências (In) Esperadas da Gestão

Embora o interesse em questões culturais na administração se mostre anterior, foi no final dos anos de 1970 e início de 1980 que emergiram os estudos sobre a cultura nas organizações. O sucesso da gestão das empresas japonesas fazia surgir o questionamento sobre a responsabilidade que a cultura do Japão, de valores claros, no sentido de serem aceitos e praticados, e a sua forma de vida em geral possuíam em contribuição para tal sucesso (FREITAS, 1991; AKTOUF, 1994; BARBOSA, 1996; DUPUIS, 1996; MORGAN, 1996; CARRIERI, 2002; MARTIN *et al.*, 2004; MASCARENHAS *et al.*, 2004; ÁVILA, 2007). Associado a isso, as análises administrativas não mais conseguiam explicar desempenhos cada vez mais limitados nas empresas americanas, terminando por deixar falhas na análise organizacional, pois os problemas de gestão ficavam cada vez mais difíceis de serem tratados de acordo com os estudos da administração até então utilizados (BARBOSA, 1996; JAIME JÚNIOR, 2002; MARTIN *et al.*, 2004; MASCARENHAS *et al.*, 2004).

Sendo assim, no início dos anos de 1980, as empresas emergem como uma entidade social capaz de se diferenciar pela peculiaridade de suas regras sociais, costumes, hábitos, visões, linguagens, mitos, lendas, sagas, valores, símbolos, anedotas, crenças, estruturas, hábitos, cerimônias, credos, filosofias de gestão, e saber compartilhado. Determinantes esses, inconscientes, que se entrecruzam e colidem desordenadamente, produzindo uma cultura que lhe

é própria em relação às outras empresas, mesmo que ambas se encontrem inseridas em uma cultura global mais ampla (AKTOUF, 1994).

Morgan (1996) entende que os homens vivem em sociedades culturais que guardam aspectos dos sistemas sociais de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais cotidianos do desenvolvimento social. As sociedades industriais existentes hodiernamente transportam suas culturas para dentro das organizações, cujo fenômeno é em si mesmas, cultural. “O ponto é que a cultura, [...] delinea o caráter da organização” (MORGAN, 1996, p.121). Para o autor, o fenômeno reconhecido como cultura organizacional se apoia na concepção de que as organizações são minissociedades que possuem os seus próprios padrões culturais. Esses padrões, tais como, crenças e significados compartilhados, por exemplo, fundamentam normas operacionais e ritualísticas, e podem exercer influência decisiva na habilidade total da organização no modo como esta enfrenta seus desafios.

De acordo com o autor, a estrutura de uma empresa, regras, políticas, objetivos, missões, descrições de cargos e procedimentos operacionais padronizados são elementos vistos como características objetivas da organização. No entanto, esses elementos desempenham também função interpretativa, atuando como marco inicial de referência para a maneira como os indivíduos da organização formam suas representações, pensam e exprimem sentidos acerca do contexto nos quais trabalham. Esses elementos são artefatos culturais que fornecem sinais para desenhar a realidade existente nesse ambiente. Somadas aos artefatos, as atividades rotineiras, do dia a dia, também delineiam o estágio socialmente construído, o modo pelo qual os atores organizacionais montam e remontam sua cultura. Cada aspecto de uma organização fornece significados simbólicos que traduzem como se vive naquele espaço.

As organizações são processos que produzem sistemas de significados comuns. Sob a ótica representativa da cultura, as organizações são, na sua essência, realidades socialmente construídas, que estão muito mais nas cabeças e mentes de seus membros que em conjuntos concretos de regras e relacionamentos. No entanto, deve ser dada atenção à administração das empresas, considerando-se a cultura organizacional (MORGAN, 1996).

Elas são entendidas, também, como uma rede de discursos simbólicos. O contexto social e, portanto, o mundo organizacional, não se encontra como dados concretos no ambiente. Eles refletem as interações humanas resultantes das incontáveis significações simbólicas manifestadas na cultura. Os artefatos culturais, ritos, mitos e histórias, por exemplo, deixam de ser simplesmente artefatos para constituírem sentidos organizacionais, formam significações, como processos que dão sentido ao que é vivido pelos seus membros (CARRIERI, 2002). A cultura

organizacional se desenvolve no curso da interação social, não está fadada a qualquer tipo de imposição (MORGAN, 1996).

Nesse sentido, a cultura organizacional está presente dentro das organizações através de manifestações, tais como, valores, práticas formais e informais, histórias sobre indivíduos que trabalharam ou trabalham na empresa, rituais, jargões, decoração, normas de vestir, design interior e arquitetura (MARTIN *et al.*, 2004).

Os primeiros trabalhos advindos com o *boom* da cultura organizacional nos anos de 1980, nos estudos da administração de empresas, foram inicialmente destinados aos executivos e cursos de MBA (*Master in Business Administration*) (MARTIN *et al.*, 2004; MASCARENHAS *et al.*, 2004; MORRILL, 2008). A chave do sucesso empresarial passou a se apoiar em uma cultura tida como forte, uma organização que valorizasse o seu produto, a imagem, os campeões, os seus próprios membros e, principalmente, o esforço continuado para a qualidade (AKTOUF, 1994). De acordo com Martin *et al.* (2004), Mascarenhas *et al.* (2004) e Morrill (2008), a orientação cultural para a gestão emergiu como uma promessa sedutora de aumento da produção e dos lucros. Difundia que, se os valores da empresa fossem incorporados e compartilhados pelos indivíduos que dela fazem parte, se construiria uma cultura forte, com valores, políticas formais, normas, histórias e rituais, que deveriam ser reforçados constantemente, elevando assim o desempenho da empresa, acarretando um maior comprometimento por parte dos funcionários. As culturas tidas como fortes estariam, por sua vez, relacionadas aos maiores desempenhos. Segundo Mascarenhas *et al.* (2004), a ideia implícita nessa visão de cultura organizacional era a de que os administradores deveriam prestar atenção aos aspectos simbólicos da vida organizacional, pois encontrariam ferramentas capazes de contribuir na melhoria da produtividade.

No entanto, de acordo com Martin (2002), organizações que apresentavam culturas conhecidas como fortes investiram tempo e dinheiro na esperança de que uma cultura consensual forte pudesse alavancar os rendimentos, mas tiveram resultados financeiros insatisfatórios, colocando em xeque a associação cultura forte e coesa, com alto desempenho. Esse insucesso contribuiu para que as pesquisas e teorias acerca da cultura nas organizações ultrapassassem a visão voltada para promessas fáceis da cultura como a chave para o lucro e pudessem oferecer mais para o entendimento do meio organizacional.

Mascarenhas *et al.* (2004) destacam que a utilização da cultura organizacional como um instrumento capaz de elevar desempenhos satisfatórios começa a apresentar-se como uma ideia inspirada em ações por demais simplificadas para o contexto organizacional, pois ignoram a

variedade de interpretações que podem emergir de uma cultura, alcançando resultados mais inesperados que programados.

Considerando que as organizações são formadas por indivíduos e grupos que interagem de acordo com os diversos sistemas de significados e representações, percebe-se que ações gerenciais baseadas numa dita racionalidade [...] tendem a produzir **consequências inesperadas**, já que a realidade organizacional é interpretada segundo [uma] variedade de repertórios culturais, e tais repertórios não desaparecem por decretos gerenciais. Em vez disso, mesmo quando ignorados, esses repertórios podem levar a comportamentos por parte dos membros da organização que os administradores vêem como prejudiciais aos objetivos organizacionais (MASCARENHAS *et al.*, 2004, p. 221-222, destaque dos autores).

De acordo com os autores, a possibilidade de alcançar o conhecimento de impactos resultantes das tomadas de decisão se distancia de uma previsão em dois sentidos: quanto mais se desconsiderar a maneira como o meio para o qual tais decisões serão direcionadas, como os indivíduos desse meio interpretam e operacionalizam as informações recebidas; e quanto menos se distanciar de uma posição administrativa que entende a visão cultural como mera ferramenta de condução de desempenhos satisfatórios.

Dos estudos organizacionais que apontam os fatores culturais como importantes para o entendimento das organizações, seguiram vários debates. As diferentes preferências no que se refere aos tipos de pesquisas, tais como, a epistemologia, metodologia e abordagem, foram debatidas, no entanto, com pequenos avanços para o acréscimo do conhecimento do campo em questão (MARTIN *et al.*, 2004).

Em uma das vertentes desses debates, referenciado por Smircich (1983), os estudos sobre cultura organizacional poderiam ser analisados sob duas formas: a cultura como sendo uma das variáveis organizacionais, como algo que a organização possui; e a cultura como uma metáfora, algo que a organização é em si. De um lado, a visão da cultura como uma variável está associada à ideia de que a cultura seja passível de controle, que possa ser moldada de acordo com os interesses da gerência para consecução de resultados desejados. A cultura é meramente mais uma ferramenta estratégica sendo preparada para atuar de acordo com interesses daqueles que são os responsáveis pelas tomadas das decisões organizacionais. Partiriam dessa visão duas das correntes culturais dentro dos estudos organizacionais: a administração comparativa e as culturas nacionais, que consideram as organizações como instrumento social responsável pela realização de tarefas, sendo a cultura parte do ambiente no qual se insere a empresa; e a cultura corporativa, que considera as organizações como organismos adaptáveis de acordo com o ambiente, visto que a cultura atua como parte do desempenho e das representações dos membros que constituem a organização.

Por outro lado, a cultura, sob a perspectiva de metáfora que admite a organização como um sistema cultural, associa a essa ideia que toda a organização é formada a partir de seus atores organizacionais. Os indivíduos que compõem a organização são os construtores da realidade que ali se forma e se faz presente, dado o conjunto de interpretações que são compartilhadas por esses indivíduos. Esses estudos estão baseados nos aspectos relacionais existentes na organização. Entre as correntes dos estudos culturais na teoria sobre organizações que seguem essa visão, a autora apresentou três correntes: a cognição organizacional, que entende as organizações como uma rede de significados subjetivos que seus membros compartilham com diferentes intensidades e que parecem funcionar de acordo com maneiras entendidas como regras; o simbolismo organizacional, que considera as organizações como padrões do discurso simbólico, pois as organizações são mantidas por uma linguagem simbólica que fornece significados que permitem o compartilhamento de realidades entre seus membros; e os processos inconscientes, dos quais as formas e práticas organizacionais se traduzem em manifestações de processos inconscientes (SMIRCICH, 1983).

Dupuis (1996), corroborando a autora supracitada, nessas duas formas de entender a cultura de uma organização nos estudos de cultura organizacional, adiantou em elucidar que a maioria dos antropólogos concorda que a cultura é algo que a organização é, definida como um sistema estruturante, e não como uma variável isolada que pode ser alocada e dimensionada de acordo com outras variáveis isoladas. Por sistema estruturante, entende-se que, apesar de os indivíduos agirem em um universo já estruturado, pré-existente, esse universo está em constante estruturação, sendo reestruturado pelas ações contínuas dos atores que dele participam.

De acordo com esse autor, na abordagem que sustenta a cultura com a característica de uma variável, a visão é, como já explanado por Smircich (1983), instrumental, e a cultura se encontra sujeita a alterações de acordo com as escolhas dos tomadores de decisão, portanto é um objeto de consecução estratégica. Já, na abordagem da cultura como um sistema estruturante, seguiriam duas orientações. A primeira considera a cultura organizacional como um sistema de ideias, ou seja, significações encontradas em ritos, mitos, rituais, linguagens e símbolos, que são próprios às organizações. A origem da cultura organizacional é encontrada na própria organização, que é em si um sistema fechado. Porém, essa ênfase nos símbolos privaria os estudos, sob essa orientação, de considerarem as práticas dos atores e o papel que a cultura desempenha na construção dos significados, e também não consideram o contexto global mais amplo no qual evolui a organização.

Da tentativa de escapar dessas privações, teria então uma segunda orientação, que, apesar de entender as organizações também como sistemas, se diferencia da visão de sistema fechado,

pois a partir dessa perspectiva as organizações se constituem em sistemas abertos. Elas funcionam como um sistema sociocultural, pois a cultura que permeia toda a organização não necessariamente lhe será própria, dado que o contexto global e a cultura de toda a sociedade são considerados na construção dos significados da organização, pois parte-se do pressuposto que o contexto e a cultura, da sociedade, influenciam na estruturação das organizações que neles estão inseridas. Cabe ressaltar, porém, que “a cultura organizacional também não é determinada [apenas] pelo ambiente; ela se estrutura, sobretudo, pelo jogo dos atores que agem na organização e o fazem em um ambiente de múltiplas interações”, visto que a cultura organizacional é construída em uma via de mão dupla (DUPUIS, 1996, p. 246).

A cultura de uma organização foi proposta por Dupuis (1996) não como variável interna, mas como um processo que ocorre simultaneamente no interior e no exterior organizacional, o que torna o processo organizacional tão complexo quanto o processo social como um todo, sendo formada pela articulação entre os contextos de interação social, as práticas (ações) dos atores e os significados dessas ações. Por sua vez, esse complexo dificulta a implementação de objetivos manipuladores da cultura por parte dos dirigentes das empresas, como sugerido pela orientação da cultura como variável.

Em outro ponto de debate dos estudos organizacionais, a questão envolve o reconhecimento da cultura organizacional como única, formando um grupo consensual; ou como várias, havendo discordâncias entre os atores e grupos organizacionais.

No início dos anos de 1980, o conceito de cultura de empresa proposto pela visão do consenso identificou a cultura como um cimento, no sentido de capacidade de união em torno das mesmas ideias. Aktouf (1994), ao mostrar como a cultura era encarada sob essa perspectiva, expôs bem uma definição. Para ele, a cultura de empresa é:

[...] um “conjunto de evidências” ou um “conjunto de postulados” compartilhados pelos membros da organização, dirigentes e empregados. Seria um “**cimento**” que mantém a “organização como um todo”, que lhe confere um “sentido” e engendra “sentimento de identidade” entre seus membros. Seria também um “sistema de representações e de valores compartilhados” que faz com que cada “um, na empresa, adira um **visão comum** do que é organização”, um “comprometimento” do pessoal em relação a uma entidade unificadora; a empresa é, em suma, concebida como um “cimento social”, um “sistema de crenças, de valores e de normas” que constituem “modelos de comportamento”, um conjunto de “símbolos”, de “significados” e de “objetivos” compartilhados. [...] a “cultura de empresa” é a quase mágica comunhão de todos, patrões e operários, dirigentes e dirigidos, em um **mesmo** e entusiástico movimento de sustentação de empresa e de seus objetivos (AKTOUF, 1994, p. 43, aspas do autor, destaque nosso).

Schein (2004) adota a perspectiva da cultura como um consenso de ideias. O autor sugere que a cultura pode ser analisada sob um prisma de diferentes níveis, como sendo degraus que

mostram a intensidade na qual o fenômeno cultural pode ser observado. Sob esse prisma, o autor expressa os três principais níveis da análise cultural: nível dos artefatos, nível das crenças e valores e nível dos pressupostos básicos subjacentes. O nível dos artefatos ocorre como uma manifestação dos níveis mais profundos, e é também o nível mais consciente, estando presentes nele os fenômenos mais visíveis, tangíveis e audíveis. São manifestados por elementos visíveis, tais como, o estilo de vestir, mitos e histórias que são contadas, cerimônias, rituais, arquitetura e *design*. É o nível mais superficial, mas nem por isso fácil de ser decifrado. O nível dos valores é um nível intermediário entre aquilo que é consciente e o que está inconsciente, e é formado por fundamentos que conduzem aos julgamentos do grupo que estabelece como as coisas funcionam, o que é certo e o que não é certo. Esse nível permite prever o que os indivíduos do grupo dirão, mas não é suficiente para prever o que eles realmente farão. O terceiro nível, e o mais profundo deles, é o nível dos pressupostos básicos, o mais inconsciente e o menos visível, que determina como um grupo percebe, pensa, sente e age. São as respostas aos problemas enfrentados pelo grupo que deram certo à sua sobrevivência.

Schein (2004) definiu formalmente a cultura organizacional como sendo um:

[...] **padrão** de pressupostos básicos compartilhados que foi aprendido por um grupo como solução de seus problemas de adaptação externa e integração interna, que tem funcionado bem o bastante para ser considerado válido e, por conseguinte, ser ensinado aos novos membros como a maneira correta para perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas (SCHEIN, 2004, p. 17, tradução nossa, destaque nosso).

Para o autor os pressupostos culturais se apresentam como indiscutíveis. Os pressupostos básicos são tão tomados como consenso entre os membros da organização que indivíduos que não aceitam tais pressupostos são considerados como “estrangeiros”, de fora do grupo.

Nessa visão de Schein (2004), não há compromisso com uma limitação, no sentido de tamanho, para aplicação da sua definição formal de cultura. A cultura funciona como uma unidade social em que há uma aprendizagem compartilhada de atitudes, normas e valores pelos indivíduos de um espaço social, um consenso sobre as formas de comportamento. Por exemplo, um grupo de indivíduos que executa as mesmas funções, e passa por um intenso período de aprendizagem, pode formar uma cultura, pois os valores apreendidos podem se tornar totalmente estáveis, que passam a pressupostos.

Barbosa (1996) conceituou cultura organizacional como um sistema de símbolos e significados que são entendidos publicamente, dentro dos quais as tarefas administrativas podem ser descritas de maneira inteligível para os indivíduos que participem ou não de tais tarefas. Este sistema de símbolos funciona como regras de interpretação da realidade, não interpretadas precisamente por todos, mas interpretadas de forma a permanentemente estarem os indivíduos

associados por um consenso no sentido de homogeneidade. Essas regras podem e são reinterpretadas, negociadas e alteradas de acordo com a associação entre a estrutura e o acontecimento; a história e a sincronia.

De acordo com Freitas (1991), a cultura organizacional única de uma empresa está ancorada em um consenso geral das manifestações culturais por parte das pessoas envolvidas nas atividades dessa empresa. As diferenças atribuídas aos indivíduos, por serem esses únicos, não seriam significativas a ponto de implicar desacordos no que tange ao que é compartilhado pelos membros da organização. Já a existência de multiculturas em uma mesma organização implica em desacordo, em um não compartilhamento por parte dos indivíduos da empresa das manifestações que conduziriam à unidade cultural. Assim, haveria conflitos de ideias e ações significativas, capazes de gerar grupos diferenciados em uma mesma organização. No entanto, essas diferenças não seriam significativas para fazer emergir contradições que pudessem abalar a cultura organizacional apoiada pelo consenso.

Para Morgan (1996), a cultura organizacional não está livre das divisões advindas das diferenças de ideias, pois os membros que formam a organização possuem lealdades e comprometimentos distintos. Os indivíduos podem desenvolver práticas subculturais específicas de acordo com o que faz sentido para sua vida. Os vários grupos que participam da organização, em suas várias funções e divisões profissionais, podem aderir diferentemente a normas e padrões de comportamento, até mesmo divergentes, mas essas diferenças não se manifestam de maneira evidente a ponto de dividir o grupo organizacional ou provocar um rompimento da cultura organizacional coesa e integrada em que se sobressaem os valores consensuais.

Carrieri (2008), ao mostrar como se desenvolveram os estudos sobre a cultura nas organizações, apresentou que, sob a perspectiva da cultura como um consenso, aparecem nas organizações temas e personagens que lhes são próprios, e que são os discursos da alta administração os transferidos para o cotidiano organizacional. Para o autor, há uma influência do discurso utilizado como o oficial da organização, ou seja, aquele transmitido e ensinado para os membros que compõem a empresa, funcionando como um sistema de dominação que mantém os indivíduos unidos. Porém, não deixa o autor de destacar que a integração dos indivíduos e grupos depende da aceitação desses ensinamentos que são constantemente reelaborados e particularizados por cada um desses membros e grupos, ou seja, a cultura não pode ser um todo consensual a partir do momento em que as ideias dos indivíduos são reflexos de suas diferentes experiências e valores. Cada membro que participa da empresa interpreta e aceita as normas organizacionais diferentemente, formando grupos que destoam do consenso.

Das pesquisas que consideravam a cultura organizacional como um todo integrado, vieram novas formas de pensar sobre a cultura, até então explanada como um consenso das manifestações, e estudiosos, Martin *et al.* (2004), por exemplo, sentiram-se instigados em questionarem esse todo integrado presente nas organizações. A adoção da premissa da cultura como integração implica que as interpretações das manifestações culturais dentro da organização ocorrem de um modo consistente, construindo uma visão da cultura como consensual. Esta abordagem possui o foco naquilo que é claro e compartilhado por todos os membros da organização, e não considera qualquer indício de ambiguidades. Porém, os autores abordaram a cultura organizacional sob outra perspectiva, a de que nem sempre há um consenso entre os membros de uma mesma cultura. Surge, então, a cultura sob a perspectiva da diferenciação, propondo que: a interpretação das manifestações culturais é inconsistente; que o consenso ocorre somente dentro de certos limites, subculturas; e que aquilo que é bem expresso e declarado existe apenas dentro dessas subculturas, embora ambiguidades apareçam nos interstícios subculturais (MARTIN 2002; MARTIN *et al.*, 2004).

Além dos aspectos culturais cognitivos e simbólicos, os estudos de diferenciação devem considerar os aspectos materiais da vida no trabalho como, por exemplo, desigualdades salariais, raça, gênero e ruído no ambiente de trabalho. Essas diferenças gerariam as inconsistências entre atitudes indicadas e o comportamento real, e seriam responsáveis pela formação de grupos, subculturas, na até então unidade cultural. Os estudos da diferenciação refletem com maior sensibilidade a influência do ambiente no qual a organização está inserida. A existência de grupos que se distinguem dentro de uma mesma organização está ancorada na existência de grupos, que são distintos, presentes na sociedade como um todo (MARTIN 2002; MARTIN *et al.*, 2004).

Prosseguindo com os estudos da cultura nas organizações, novas maneiras de enxergar o contexto organizacional conduziram ao questionamento do risco que se tinha ao fornecer os resultados sob as perspectivas da integração e diferenciação, pois se mostravam incompletos, considerando a cultura como algo que fosse simples e que se mostrasse clara. Não apresentando a existência de uma ambiguidade, os resultados não capturavam a complexidade cultural, o fluxo e as contradições que estão presentes nas organizações contemporâneas. Outro ponto de vista é então elucidado: a cultura sob a perspectiva da fragmentação (MARTIN *et al.*, 2004).

Martin (2002) e Martin *et al.* (2004) elucidam que a cultura é uma fragmentação de ideias, pois as interpretações das manifestações são múltiplas, não se mostram claramente consistentes e nem claramente inconsistentes; é complexa dado que existem ideias que se contradizem e geram confusão. Similarmente, o consenso entre os indivíduos da organização não

é aceito amplamente por todos, como proposto pela integração, e nem é específico às subculturas, como na diferenciação. Há um consenso transiente produzido por afinidades que se formam em curtos períodos de vivência e, posteriormente, se desfazem, pois o fluxo de novas situações, novos padrões, chama a atenção de um subconjunto cultural de diferentes membros de acordo com as situações vivenciadas.

Sob a ótica da fragmentação, compreender as ambiguidades em estudos culturais deve ser o componente central, pois elas exigem a captura dos aspectos mais importantes da vida dos indivíduos nas organizações. Essas ambiguidades não necessariamente estarão presentes em acordos estruturais, políticas ou práticas organizacionais. Elas podem ser decifradas pelas interpretações que os indivíduos fazem das manifestações simbólicas, tais como, histórias ou rituais (MARTIN *et al.*, 2004).

Cavedon (2000), em sua tese, definiu cultura organizacional tendo por base a perspectiva da integração, diferenciação e fragmentação proposta por Martin e Frost, de acordo com trabalho publicado no *Handbook of Organizational Studies*, no ano de 1996, o qual foi traduzido e publicado no Brasil no ano de 2001²:

[...] por cultura organizacional entendo a rede de significações que circulam dentro e fora do espaço organizacional, sendo **simultaneamente** ambíguas, contraditórias, complementares, díspares e análogas, implicando ressemantizações que revelam a homogeneidade e a heterogeneidade organizacional (CAVEDON, 2000, p. 29, destaque nosso).

Em sua pesquisa, que analisou duas organizações, essa autora constatou a evidência simultânea do conjunto integração, diferenciação e fragmentação na cultura organizacional dos objetos estudados. Para ela, é possível encontrar significações que são compartilhadas por todos os indivíduos que fazem parte da organização como um todo integrado, assim como também encontram-se significações restritas a grupos menores que compartilham somente entre si tais significações, de modo a se diferenciarem e, igualmente possível, constatou significações partilhadas por indivíduos, independentemente do grupo de atores de que fazem parte, formando fragmentos (CAVEDON, 2000; 2008a; 2008b).

Jaime Júnior (2002), utilizando a metáfora de que a cultura é como um texto no qual cada indivíduo o lê e interpreta de modo diferenciado, dadas as suas experiências, ressaltou que as interpretações da cultura em uma organização nem sempre são formadas de maneira idêntica entre os membros que a compõem. As organizações são espaços sociais, mas se encontram

² MARTIN, J.; FROST, P. Jogos de guerra da cultura organizacional: a luta pelo domínio intelectual. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Orgs.). **Handbook de estudos organizacionais**: reflexões e novas direções. São Paulo: Atlas, 2001. vol. 2. p. 219 - 251.

inseridas em espaços sociais mais amplos, e não devem ser enxergadas como espaços sociais isolados ou sistemas fechados. Existem clivagens, fruto da existência da variedade de experiências e interpretações vivenciadas por cada indivíduo. Considerar a ambiguidade que é expressa pela multiplicidade de visões e interpretações dos fenômenos culturais permite o entendimento em maior profundidade das complexidades dinâmicas da cultura se comparado a uma análise que considere a ambiguidade inexistente. Tal ambiguidade é fundamental para a análise cultural.

Os atores sociais que participam da construção de uma organização também participam, concomitantemente, da construção de um espaço social externo ao contexto organizacional em que vivem. Os indivíduos possuem múltiplas “localizações identitárias”, responsáveis por uma multiplicidade de interpretações da cultura da organização. Buscar um consenso do que é essa cultura, seria desconsiderar as particularidades, as diferentes trajetórias e panos de fundo culturais, ancoradas na vivência dos atores (JAIME JÚNIOR, 2002).

A interpretação consensual de uma cultura organizacional existe com significados compartilhados, mas se encontra cravejada de desacordos interpretativos. Esses desacordos, por sua vez, respondem pela visão que se deve ter ao analisar uma cultura, a de que esta é permanentemente negociada pelos sujeitos e por suas relações. Os conflitos organizacionais terminam por refletir nas mais diversas situações do cotidiano, conflitos culturais, que refletem substancialmente nos resultados concretos da gestão (JAIME JÚNIOR 2002).

De acordo com Mascarenhas *et al.* (2004, p.208), a cultura organizacional pode ser definida como “as diversas estruturas de representações e significados, negociadas constantemente pelos indivíduos e grupos, por meio das quais eles interagem socialmente e interpretam a realidade organizacional”. Isto ocorre a partir de que cada indivíduo constrói suas interpretações dadas suas experiências nos diversos contextos da vida cotidiana. Assim, indivíduos inseridos em esferas sociais diferentes fazem a interpretação simbólica da realidade de modo diferenciado.

Howard-Grenville (2006), baseado na perspectiva da cultura organizacional como integração, diferenciação e fragmentação de Martin (2002), evidenciou a coexistência de múltiplas interpretações advindas da existência de subculturas organizacionais e, conseqüentemente, o surgimento de variadas intenções entre os grupos, desencadeando um processo de difícil decisão na execução das ações organizacionais, de acordo com a intensidade com a qual se manifesta a diferenciação e fragmentação no meio cultural. As várias culturas e as relações entre elas podem ser consideradas como centrais no entendimento de como ocorre o processo de tomada de decisão, pois, quando os interesses nas ações encontram discordância

entre as subculturas, estas trabalham buscando amoldar as interpretações e ações que serão de fato executadas. A análise a partir de subculturas auxilia na compreensão do porque aquela decisão prevaleceu em detrimento de outras.

A autora constatou como as deliberações baseadas em questões de proteção ao meio ambiente, que prevalecem e são levadas à prática em uma determinada organização, estão fortemente associadas aos interesses das subculturas ali presentes, pois as decisões dificilmente se formam a partir de um consenso absoluto no que concerne aos vários grupos, e estes não exercem igualmente o mesmo controle sobre tais decisões. O poder de controle nas decisões e a posição privilegiada ocupada, em relação às outras, por uma determinada subcultura, podem contribuir em fazer sobressair o que é de interesse particular desse grupo, influenciando as interpretações que serão por fim adotadas, mesmo quando divergentes, se encaradas pela visão de outro grupo pertencente à mesma organização.

Ávila (2007) evidenciou a importância em desvendar a cultura organizacional dada a sua riqueza simbólica e significativa para o entendimento e compreensão da vida organizacional. Analisando uma empresa, a autora objetivou descobrir como se manifestam os atores organizacionais a partir da perspectiva da integração, diferenciação e fragmentação. Em suas considerações finais, apontou para a coexistência da integração, diferenciação e fragmentação em um mesmo espaço organizacional. Os resultados mostram que as diferenças emergem e os elementos de uma fragmentação se fazem presentes, mesmo quando o convívio e as relações ocorrem em um ambiente harmônico, no qual os indivíduos compartilham de uma mesma visão integradora.

Pela ótica da integração, diferenciação e fragmentação, é possível, a partir da lógica de que não há uma só cultura dentro de um mesmo ambiente, mas várias que se interagem a todo o momento, compreender a cultura organizacional “como resultados da interação entre os atores organizacionais e sob uma perspectiva histórica de construção das culturas pelas pessoas e pelos grupos que compõem a organização” (CARRIERI, 2002, p. 11). A cultura é entendida como um objeto dinâmico nos estudos organizacionais. O mesmo autor, Carrieri (2008), elucidou a importância de se compreender a cultura organizacional sob o aporte das três perspectivas, pois cada uma delas contribui para evidenciar contextos de consenso ou diferenciados, que arquitetam toda a cultura de uma empresa.

Assim, na temática da cultura organizacional, as organizações, de modo geral, são culturas. As organizações familiares podem ser entendidas como um tipo particular de empresa que encontra, além dos direcionamentos puramente associados aos negócios, os direcionamentos

associados à família, que se desenvolve sobre, ora apoiada, ora apoiando, a arquitetura da cultura organizacional formada com base na gestão familiar.

2.2. Organizações Familiares: da Exposição Pública à Intimidade

2.2.1. A Instituição Família

Ariès (1981) argumenta que anterior ao século XV, até o fim da idade média, nos séculos XVI e XVII, a família era vista de uma maneira muito diferente tal como é nos dias de hoje.

De acordo com o autor, o sentimento de afeto familiar terminava por não se desenvolver, pois a casa na qual a família residia estava aberta ao exterior, e a vida afetiva familiar exige um mínimo de segredo. A vida cotidiana não permitia o entrelaçamento da família, principalmente, quando se considera o afastamento das crianças para serem aprendizes em outras casas, e sua substituição por outras crianças estranhas. A atenção dedicada à sociabilidade estava de encontro à formação do sentimento familiar, pois este está associado à vida íntima e não à sociabilidade.

A família do século XVII ainda não se comparava à família da vida moderna, tal como a conhecemos hoje, pois estava ancorada em uma vida de sociabilidade em detrimento da intimidade; e nem podia ser considerada instituição referência do sistema social. No entanto, a família já remetia a algo bem mais importante se comparada à família da idade média, pois o equilíbrio existente entre a família e a sociedade se desmanchava na medida em que os costumes se transformavam, apontando para a intimidade (ARIÈS, 1981).

Nos fins do século XVII e início do século XVIII, a família ganha a identificação de intimidade, de espaço privado, e a casa perde seu caráter de espaço público. A família só permite a vida comum na escola e quando da necessidade de cuidados médicos. A casa protege os membros da família dos indivíduos que não são parte dela, e a vida privada separa o espaço doméstico do universo público (ARIÈS, 1981; BOTTINO-ANTONACCIO, 2007).

A família como é entendida atualmente, formada por pai, mãe e filhos, morando em local próprio e privado, separada do mundo e opondo-se à sociabilidade, emergiu no século XVIII juntamente com a convicção da ideia da família como instituição de afeto. Então, a família passou a ter função de instituição moral e espiritual (BOTTINO-ANTONACCIO, 2007). Assim a família, “esse grupo de pais e filhos, felizes com sua solidão, estranhos ao resto da sociedade, não é mais a família do século XVII, aberta para o mundo invasor dos amigos, clientes e servidores: é a família moderna” (ARIÈS, 1981, p.270).

O processo de industrialização e urbanização, a partir de meados do século XVIII e começo do século XIX, também desencadearam consequentes mudanças sociais no seio da

instituição família, entre elas, o enfraquecimento das relações de parentesco, separação das atividades empresariais das familiares e redução do tamanho da família e da autoridade do pai dentro da mesma, o que, por sua vez, conduziu um rompimento da base família-atividade produtiva, com sua conseqüente re-delimitação em dois espaços independentes: unidade de produção e vida doméstica. A família, vida privada, estaria associada à estabilidade, segurança, respeito e afeto; já o trabalho, ou seja, as atividades de produção identificam-se com a vida pública, com a despersonalização, crueza e incertezas da realidade presente na esfera dos negócios (DAVEL e COLBARI, 2000).

Na mesma linha de pensamento Bottino-Antonaccio (2007) afirma que, como conseqüência de tais transformações e separações entre os espaços no século XIX, inicia-se um processo de polarização entre a vida social, começando a emergir esferas que remetem às ideias em torno do privado e do público, da família e da profissão, muito comum em dividirem o mesmo espaço, o da casa, porém, ainda não totalmente delimitados entre si.

De acordo com Davel e Colbari (2000), a entidade família sempre foi objeto de estudo no campo das Ciências Sociais, marcando os estudos tanto da sociologia como da antropologia nas mais variadas vertentes, tais como a ênfase nos papéis familiares, nos significados ou na particularidade da configuração familiar, em acordo com os contextos culturais nos quais elas estão inseridas.

A partir do século XIX, a família passa a ser analisada por dois pontos: de um lado, o da naturalidade, em que ela se apresenta como uma representação “biológica, eterna, anterior a qualquer forma de sociedade”, remetendo à dissociação entre a biologia e a cultura a partir de uma visão em que o corpo biológico existe independentemente da presença de uma cultura. Por outro lado, a família é configurada como historicista, no sentido de que há uma história vivida por detrás dos significados compartilhados e no modo como a família se apresenta, em que o “casamento e família eram realidades inseridas na dinâmica econômica, social e cultural” (DAVEL e COLBARI, 2000, p. 46; SARTI, 2004). Apesar das tentativas de conciliação desses pontos presentes nos estudos, com base na concepção de que a família se encontra ao mesmo tempo entre o natural e a realidade da história vivida, social e ético-cultural, foi a visão historicista daquilo que é vivenciado, que marcou os estudos acerca da família, de seu estado inicial até o patriarcado (DAVEL e COLBARI, 2000).

Dos fins do século XIX e durante o século XX, a família foi impelida por um movimento de separação de espaços entre o público e o privado, no sentido de demarcar a distintividade nessas duas esferas. Primeiro, ocorreu nas camadas mais nobres da população e, até os fins do século XX, a família, de um modo geral, entre toda a população, inclusive, agricultores e

operários, já remetia à privacidade, assim como o trabalho transmitia a ideia de algo pertencente à esfera pública. O século XX passou a ter por referência a conquista do espaço doméstico para a plena realização da vida privada e o surgimento da intimidade. Tem-se, então, um movimento do trabalho para o universo público; e do tempo e do espaço individual, o privado, para dentro da esfera familiar (BOTTINO-ANTONACCIO, 2007).

No entanto, apesar dessa divisão dos espaços, entre o público e o privado, experimentados na vivência dos indivíduos, a separação e a delimitação não se apresentam de modo simples e total. Há uma série de espaços de transição, semiprivados ou semipúblicos, pois nem o privado se encontra totalmente privado, e o público, totalmente público. Esses espaços se entrecruzam continuamente na vida de cada um. Mesmo que se tenha a presença discursiva de espaços bem definidos, declarados e demarcados, a prática da vida mostra que essa separação não acontece. Esses espaços, embora separados, se entrecruzam constantemente (DAVEL e COLBARI, 2000; 2003; BOTTINO-ANTONACCIO, 2007; LOPES, 2008; TEDESCO, 2008).

DaMatta compartilha dessa mesma ideia ao apresentar a “casa”, esfera privada, e a “rua”, esfera pública, como dois espaços que compõem a vida dos indivíduos, e que estão extremamente relacionados, sendo necessário o entendimento da relação que existe entre um e outro para se compreender o todo. No entendimento do autor, esses espaços são diferentes, mas nem por isso deixam de estar presentes na vida de um mesmo indivíduo, “como as faces de uma mesma moeda” (DAMATTA, 1985, p.76).

No século XXI, no que concerne aos estudos que discutem a concepção de família como algo natural ou social histórico, Sarti (2004) alerta para a consideração de que a explicação para os fatos humanos, apesar de fundamentados no cultural, ou seja, no social, possui o fator biológico, que é natural, em participação conjunta na vivência dos homens. Essa junção é claramente percebida na instituição família, pois ela é o espaço social em que ocorrem os fatos sociais da vida atrelados ao corpo biológico, tais como, o nascimento, amamentação, crescimento, reprodução, envelhecimento e morte. Portanto, o biológico é indissociável do social, estando inscrito na e pela cultura.

Machado (2005) traz a concepção de que, hodiernamente, e, mais precisamente, a partir do ano de 1985, a configuração familiar tem se apresentado de forma mais complexa do que no passado, quando a concepção de famílias era a patriarcal, ou seja, a autoridade imposta e legitimada pelo homem sobre a mulher e os filhos, o que foi sendo transferido e perpetuado ao longo do tempo e da cultura social. A sociedade tem passado por alterações, tais como: a inserção da mulher no mercado de trabalho; a tecnologia associada ao controle de reprodução humana; o movimento feminista, causando impactos em nível do ambiente de trabalho e na

eliminação da opressão ou desigualdade de poder entre homens e mulheres; uma cultura globalizada, que aponta nova noção para a identidade feminina associada à emancipação da mulher; a dissolução de casamentos, conduzindo a lares com apenas um dos pais; ao nascimento de filhos fora do casamento; e a noção de que não é necessário existir um casal para existir uma família.

Essas transformações alteram conseqüentemente a maneira de pensar a vida familiar, fazendo com que a antiga família patriarcal se dissolva. Para a autora supracitada, a noção da família da atualidade é de uma complexidade derivada das diferentes formas, no sentido de modelos familiares, que coexistem na mesma cultura, e se difere substancialmente da forma que a família possuía no passado, no que tange tanto a quem são seus integrantes como à redefinição de papéis e distribuição de poder. A autora aponta três principais transformações ocorridas na família: a distribuição de poder mais igualitária, diferenciada da antiga ordem patriarcal; a distância entre as gerações, resultado de os indivíduos terem filhos com idade mais avançada e da convivência entre netos e avós; e o tamanho da família, resultado de um menor número de filhos.

Dessa forma, a família é entendida como um domínio social, não se apresentando simplesmente como uma soma de indivíduos que dividem o mesmo espaço e histórias, mas como um universo de relações. A referida autora define o caráter social da família como sendo o lugar em que, inicialmente, se ouvem as primeiras falas, que são responsáveis pela construção da imagem que o indivíduo terá de si e do mundo exterior, e como ordenará e dará sentido às experiências vividas. O meio familiar, independentemente de como é composto, vivido e organizado, “é o filtro através do qual se começa a ver e a significar o mundo” (SARTI, 2004, p. 17).

Para Bottino-Antonaccio (2007), cada família tem uma história e um funcionamento que lhe são únicos. A família é o primeiro espaço em que os indivíduos vivem a experiência de serem e pertencerem ao mundo. A família ensina a dividir o espaço físico, o tempo, os objetos físicos e o amor, ensina a conviver com sentimentos de afeto ou desgosto, e, mesmo com a simultaneidade de sentimentos opostos, ensina o significado de pertencer a uma família.

A autora afirma que a família tem por função assegurar a sobrevivência física dos membros que dela fazem parte, socializar as crianças e possibilitar o desenvolvimento de identidades bem definidas e individualizadas. A família funciona como protetora do mundo exterior ao mesmo tempo em que é a preparadora primeira para o indivíduo ter participação nesse mundo.

A família, além de fornecer simbolicamente a base para a adaptação dos indivíduos na sociedade, possui autonomia para tratar, no sentido de enfrentar, pressões internas e externas, já que concilia as vontades individuais com as forças exercidas pelas exigências sociais. As forças de afeto coexistem com as racionais (DAVEL e COLBARI, 2000).

Sob o enfoque das Ciências Sociais, a família é entendida como entidade de destaque na esfera da socialização e controle social. As experiências dos indivíduos vividas e simbolizadas no seio da família fazem desta a referência, e são socialmente instituídas pelos dispositivos disciplinares existentes na sociedade, quais sejam, dispositivos médicos, religiosos, pedagógicos ou relacionados à atividade produtiva na esfera do trabalho (DAVEL e COLBARI, 2000; SARTI, 2004). A família atua, também, como uma referência básica na condução de processos motivacionais e condicionantes para a integração dos indivíduos no universo da produção (DAVEL e COLBARI, 2000).

Para Gonçalves (2000), a família representa um grupo social, e os indivíduos que a compõem estão sujeitos a manifestação das aptidões que cada um vivencia dentro desse grupo, ou seja, existem forças subjetivas, ou não, que se exprimem, como os amores e ódios, as empatias e repugnâncias, a proximidade e rejeição, a proteção castradora e indiferença e, a inveja. Os sentimentos, nem sempre marcados pelo afeto, mas que estão presentes e marcam a vida dos indivíduos no meio familiar, podem ser transferidos à esfera do trabalho, contribuindo ou limitando os resultados desejáveis.

A compreensão da ordem familiar é de fundamental importância para o entendimento do processo das relações sociais das organizações de base familiar (DAVEL e COLBARI, 2000). Assim, para se conhecer a dinâmica tanto da família como da empresa, é necessário um enfoque sociocultural que permita a compreensão desses mundos, desvendando suas várias dimensões, quais sejam, “sociais, culturais, simbólicas, políticas, emocionais, relacionais, comunicacionais, linguísticas, temporais, comunitárias e étnicas” (DAVEL e COLBARI, 2003, p 11). Também, é preciso conhecer os valores culturais que cada grupo guarda, pois, além de bens materiais, outros bens são transmitidos de uma geração a outra, e as estratégias nem sempre obedecem às variáveis unicamente econômicas. O patrimônio familiar é propagado de geração a geração a partir dos vários elementos que o compõem, quais sejam, “as trocas matrimoniais, a transgressão de princípios organizadores da ordem social em termos de herança (quanto, como, a quem e quando), o recurso ao costume antigo e a (dis)posição do capital simbólico e econômico” (TEDESCO, 2008, p. 101).

2.2.2. A Busca pelo Entendimento do Familiar na Gestão: Intimidade, Afetividade e Negócios

Para Davel e Colbari (2000), nos anos de 1953, surgem os primeiros estudos sobre as organizações familiares, elaborados por Carl Roland Christensen, na condição de um inventário que apresentava os problemas decorrentes do processo de sucessão de pequenas empresas em fase de crescimento. Durante os anos de 1960 e 1970, aspectos mais específicos advindos dos problemas sucessórios são analisados de maneira mais prescritiva.

Mas é a partir dos anos de 1980 que as pesquisas para o entendimento das organizações familiares se tornam consideráveis, na literatura mundial e no Brasil (DAVEL e COLBARI, 2000; 2003). Nesse período, ocorreu a criação de órgãos, eventos e revistas destinados ao desenvolvimento dos estudos sobre a temática empresa familiar em vários países, tais como, a *Canadian Association of Family Enterprise*, em 1983 (DAVEL e COLBARI, 2000); a *Family Firm Institute* (FFI), em 1984, e sua revista *Family Business Review*; o *Family Business Research*, em 1988, nos Estados Unidos da América e; o *Family Business Network* (FBN), em 1989, na Europa (DAVEL e COLBARI, 2000; BOTTINO-ANTONACCIO, 2007).

As questões em discussão levantadas por esses órgãos e eventos teriam como objeto de estudo as empresas familiares e estariam associadas: aos problemas de sucessão; à entrada da mulher no mercado de trabalho e, conseqüentemente, nas empresas; à profissionalização; à formação de herdeiros; aos aspectos psicológicos do empreendedor/fundador/líder; e às dificuldades que são encontradas por essas empresas. A criação desses órgãos teria por objetivo auxiliar os profissionais que possuem as organizações familiares como objeto de estudo e interesse (BOTTINO-ANTONACCIO, 2007).

Os temas de interesse dentro da temática organizações familiares, a partir de 1980 e durante os anos de 1990, foram então emergindo em diversas direções. Inicialmente, em sua maioria, eles se concentravam em trabalhos que apontavam a família e a empresa como uma junção negativa e buscavam soluções e modelos para os problemas de sucessão, econômicos, financeiros, funcionais e evolutivos. No entanto, já surgia, com menor atenção, o interesse pelos fatores subjacentes a esses negócios, quais sejam, os fatores sociais, culturais, simbólicos, políticos, emocionais, relacionais, comunicacionais, linguísticos, temporais, comunitários e étnicos. Instigava-se a necessidade e despertava-se um interesse por metodologias e abordagens que buscassem o entender a dimensão humana nas organizações permeadas pelo familiar em sua gestão, justamente pela importância que deveria ser dada aos seus aspectos familiares que

poderiam ser capazes de influenciar o ritmo de funcionamento dessas empresas (DAVEL e COLBARI, 2003).

De acordo com Bottino-Antonaccio (2007), as temáticas mais pesquisadas no campo dos estudos acerca das empresas familiares, até os anos que compreendem a década de 1990, ainda se concentravam em aspectos, tais como: as práticas e estratégias gerenciais; a sucessão; os conflitos mais frequentes que, por sua vez, abordam, em sua maioria, a questão sucessória; as particularidades das organizações familiares; a participação das mulheres; e como alcançar o sucesso de longo prazo nessas empresas. A autora ressalta que são poucos os estudos que têm por objetivo principal analisar as empresas familiares, considerando a questão de que existe um envolvimento, recíproco, entre os sistemas familiar e empresarial.

No que se refere à literatura nacional, vários autores desenvolviam trabalhos direcionados para o entendimento das organizações familiares como, por exemplo, Lodi (1978)³, (1984)⁴, e (1994), Gutierrez (1987), e Rodrigues (1991). No entanto, Bethlem (1994) afirma que as pesquisas sobre as empresas familiares e as questões que a cercam, tais como, sucessão e conflito, se encontravam em quantidades reduzidas quando comparadas às dos Estados Unidos. A maior parte dos textos brasileiros possuía um caráter que, de acordo com o autor, era impressionista, ou seja, baseado nas impressões dos autores, e não podiam ser tratados como de conhecimentos válidos já que não se apoiavam em pesquisas científicas.

Em seu trabalho, Bethlem (1994) identificou várias oportunidades de pesquisa no campo das organizações familiares a partir da análise de três mitos, assim considerados por não haver uma literatura que permitia um tratamento de tais mitos como fatos. O primeiro mito mencionado foi do pai rico, filho nobre, neto pobre. As pesquisas realizadas até aquele momento não confirmavam tal afirmação, pois elas citam famílias donas de empresas familiares, tais como, a Rede Globo, o Grupo Itaú, a Klabin, a Votorantin e a Aracruz, que já atravessaram gerações e ainda são proprietárias de considerável patrimônio.

O segundo mito está associado à competência gerencial do(s) fundador(es) e pressupõe que uma organização bem administrada será certamente bem sucedida. Bethlem (1994) e Bernhoeft (2008) explicam que o sucesso empresarial obtido por grande parte dos empreendimentos pioneiros se deve à detecção de uma oportunidade de mercado e em uma maneira de supri-la. No Brasil, por exemplo, no início do processo de industrialização, fatores como o modelo de substituição de importações, a demanda maior que a oferta, consumidor

³ O exemplar referenciado nesta dissertação, Lodi (1987), e que compõe o capítulo destinado às Referências Bibliográficas é a terceira edição deste trabalho.

⁴ O exemplar referenciado nesta dissertação, Lodi (1986), e que compõe o capítulo destinado às Referências Bibliográficas é a segunda edição deste trabalho.

pouco exigente, barreiras alfandegárias protecionistas, gerando proteção para o industrial local, mão de obra barata e ausência de sindicatos, foram fatores que permitiram o crescimento empresarial desconectado da elevada capacidade gerencial por parte dos administradores, que não necessitavam ser competentes em marketing, produção, controle, tecnologia e recursos humanos para alçarem resultados satisfatórios.

O último mito é o de que a profissionalização aprimora as empresas familiares, sendo aquela melhor que a administração familiar. A profissionalização é entendida como o estabelecimento de regras ditas profissionais, visando o melhor desempenho da empresa, ao invés de serem apenas baseadas nos critérios de consanguinidade, e que são utilizadas para a escolha de dirigentes. Para Bethlem (1994), até aquele momento, não havia nenhuma pesquisa que comprovasse que a administração familiar era melhor ou pior que a profissional, e o que parecia evidente era que o critério de escolha de dirigentes sucessores deveria ser o da competência e, não, o do parentesco ou relacionamentos familiares.

A partir do século XXI, até recentemente, os estudos organizacionais, sob o olhar regido pelo familiar, passaram a enfatizar que todas as organizações são familiares, pois o universo público, relacionado ao trabalho, não é desconectado da esfera privada, da experiência familiar (DAVEL e COLBARI, 2000; DAVEL, 2008; GARCIA e MOREIRA, 2008). Todos os indivíduos são vinculados a uma experiência de base familiar da qual não podem se desvincular “simbólica, retórica ou subjetivamente por completo”, mesmo quando do desempenho de outros papéis na sociedade, pois a família é o ponto de referência ao qual os indivíduos se remetem, regularmente, de modo consciente ou inconsciente (DAVEL, 2008, p. 10).

A socialização no âmbito organizacional se desenvolve pela maneira como o indivíduo se torna pertencente ao grupo, interpreta e assimila elementos organizacionais, tais como, regras, valores e até conhecimentos ocultos, que se fazem presentes no meio empresarial. Esse processo social se faz completo quando da transmissão social, ou seja, pela perpetuação, reprodução ou reformulação desses elementos por indivíduos que passam a fazer parte do grupo, como numa família (LIMA *et al.*, 2008a).

A matriz familiar, através de um referencial simbólico, ideológico e mitológico, fornece um mecanismo que é responsável pela implantação de uma moral de dedicação ao trabalho e pela construção de identidades profissionais e empresarias que correspondem com a organização, sendo aplicadas pelas empresas em estratégias de utilização de códigos familiares e da noção de cultura corporativa, enfim, padrões que auxiliam na gestão do trabalho (DAVEL e COLBARI, 2000; GARCIA e MOREIRA, 2008). As pesquisas buscam mostrar como as modalidades gerenciais introduzem nas organizações “o emocional, os sentimentos e os valores morais, [...]

extrapolando os parâmetros normativos do contrato de trabalho e os princípios de racionalidade”, para fortalecerem sua dimensão interativa e afetiva (DAVEL e COLBARI, 2000, p. 49).

Pimenta e Corrêa (2008) propuseram uma nova perspectiva de análise para as organizações familiares a partir dos movimentos recentes de questionamentos acerca de antigas certezas e direcionamentos que fazem emergir dúvidas sobre as questões atuais do universo do trabalho, envolvendo a condução de seu processo e organização, na tentativa de sancionar respostas que considerem a presente complexidade. Esta complexidade, por sua vez, permite variados efeitos e influências recíprocas de ações que repercutem e combinam-se, conduzindo novas análises e “(re)fundando” novos meios de enxergar a realidade (PIMENTA e CORRÊA, 2008, p. 31). Segundo as autoras, a compreensão das organizações familiares da atualidade pode ser situada em torno de quatro eixos antinômicos que representam suas tensões principais. A análise de cada eixo cobra a necessidade da multidisciplinaridade para a compreensão dessas tensões e de suas manifestações como sendo seus elementos essenciais e constitutivos. Os eixos são representados pelas dualidades: afeto-racionalidade; público-privado; indivíduo-sociedade; e formal-informal.

Tanto a família como a empresa apresentam o eixo afeto-racionalidade, visto que elas funcionam como instâncias afetivas ao mesmo tempo em que são reprodutoras de poder, de relações conflituosas, disputas e competições. Ambas legitimam papéis, funções e tarefas, ao mesmo tempo em que procuram suprimir e regular ações de desacordo.

O segundo par forma-se no eixo público-privado. O público remete aos sentidos da visibilidade e da realidade comum que asseguram que há uma pluralidade constitutiva no sentido de entender como este espaço é construído por coisas plurais e diversificadas, e também é alvo da visibilidade de muitos indivíduos ao mesmo tempo, podendo ser observado por diferentes olhares, o que impede a existência de uma concepção única do mundo e de seus significados. O público e o privado se interpenetram continuamente, e, apesar de ser a unidade fundamental da experiência do indivíduo e responsável pelos processos sociais iniciais básicos, a família pode ser substituída ou complementada em uma visão da empresa como continuação desse espaço (PIMENTA e CORRÊA, 2008).

No terceiro eixo, que, estabelece as relações entre o indivíduo-sociedade, se perfaz, de um lado, pelo sujeito individual, refletindo a essência da família, e, de outro, com o sujeito que é coletivo, reflexo da organização. Esse eixo se constrói a partir da natureza individualista do mundo contemporâneo e da natureza coletiva presente nas organizações. O indivíduo está imbricado no individual e no social. A empresa é a ponte realizadora das expectativas dos indivíduos que nela trabalham, e essas expectativas estão interligadas na construção do indivíduo

a partir da família, referência de socialização primeira. É nesse eixo que se encontra uma das problemáticas evidenciadas nas organizações familiares, o conflito e os interesses. Essas problemáticas, quando consideradas na condição dicotômica, podem limitar e desviar as análises; daí, a importância de uma perspectiva voltada para o conhecimento das dualidades presentes, simultaneamente, nas organizações familiares.

O último par antinômico é constituído no eixo formal-informal, em que aparece a “oscilação constante entre real e simbólico, entre códigos implícitos e explícitos, entre a construção do sentido e sua interpretação” (PIMENTA e CORRÊA, 2008, p.55). Em uma das vertentes, a vida formal cotidiana da empresa captura e reduz o indivíduo, causando algumas percepções inusuais em relação ao mito do fundador, que são compartilhadas ou sentidas em indivíduos de carne e osso, e que transcende da dimensão formal para a dimensão informal do eixo. Na outra vertente, o imaginário é construído a partir das duas esferas e tem, necessariamente, uma origem que lhe é comum e inesgotável a partir do compartilhamento de valores que se edificam pela história da família e pela história da empresa (PIMENTA e CORRÊA, 2008).

Entre as orientações das autoras, também deixaram patente a importância em considerar o aspecto social na análise dos processos pertencentes às organizações familiares, alertando para a demasiada atenção que vem sendo reservada ao indivíduo como centro das atenções e referência. Para elas, se o social não é entendido como parte do processo, em sua totalidade, como produtor de fenômenos que envolvem aspectos psicológicos e sociais ao mesmo tempo, formando lógicas diferenciadas da lógica puramente individual, falha-se em perceber as relações existentes entre o todo e suas partes, entre o universal e o particular, entre a unidade e a totalidade. O indivíduo, assim, por meio da vivência e das relações entre os dois mundos, empresa e família, é o agente construtor tanto da organização, como da família e de si mesmo.

Davel (2008) evidenciou a necessidade de se pesquisar organizações familiares, pois essas investigações podem contribuir para uma visão da necessidade de aproximação que deve ser dada às práticas cotidianas e sua complexidade subjetiva, no pensar e repensar conceitos acerca dos estudos organizacionais universalizantes, mas nem por isso adequados e operantes para as questões contemporâneas. A simultaneidade de sentimentos opostos evidentes nas organizações familiares, racional e emocional, público e privado, pessoal e impessoal, por exemplo, auxiliam na compreensão das ambivalências presentes nas organizações de modo geral, quando se parte do princípio de que todas as organizações são constituídas de experiências familiares, seja pela existência de laços de sangue ou não. É o olhar situado no plano das emoções, naquilo que é familiar, que permite o desvendar de uma organização.

Para Grzybovski *et al.* (2008), as particularidades estruturais e comportamentais que envolvem as organizações familiares sempre estiveram presente nos estudos, tanto brasileiros quanto internacionais, como nas vertentes administrativas, econômicas, psicológicas, sociológicas, do direito e outras. Para o entendimento das organizações familiares, é preciso construir um “mosaico de dimensões de análise em diferentes tons”, pois há a necessidade de revelar “a transversalidade [das várias faces] do conhecimento, a multidisciplinaridade de abordagens e a pluralidade dos conceitos resultantes da interconexão família-organização” (GRZYBOVSKI *et al.*, 2008, p. 417-418).

Na visão desses autores, a compreensão baseada no espaço e na estrutura não é completa sem a inclusão do aspecto social, que envolve simultaneamente o cultural e o demográfico-social, não sendo mais viável a busca pelo entendimento das organizações familiares ignorando: o contexto social, econômico e político do local em que a empresa foi fundada; os impactos econômicos e sociais nas operações empresarias, gerados pelo ambiente na qual ela está inserida; e a singularidade do contexto sócio-histórico da região. Sendo assim, para cada empresa, uma história.

As empresas familiares brasileiras refletem o mosaico brasileiro entendido como a família que se movimenta por meio de fases diferentes do seu ciclo de vida e da história da sociedade brasileira. O mesmo contexto social-histórico origina movimentos de mudanças e transições na gestão da empresa familiar, que ocorrem simultaneamente a novas inserções de dirigentes de diferentes gerações, marcando o modelo de gestão que é adotado por meio de eventos vinculados à dinâmica da família.

Assim, as várias histórias familiares formam um mosaico brasileiro, possuindo implicações práticas nas pesquisas organizacionais familiares que merecem o reconhecimento das inter e intra-influências da empresa e da família na dinâmica organizacional sob uma perspectiva espacial e temporal. Constrói-se, então, um novo olhar para as organizações familiares amparado pela transversalidade de várias ciências e pela contextualidade, constituindo-se de quatro dimensões, quais sejam: a cultural, a partir dos elementos simbólicos descritos a partir da subjetividade organizacional; a espacial, que se ergue pelas especificidades dos espaços urbanos e rurais, e que possuem por base recursos simbólicos e culturais presentes na consecução de estratégias empresarias e nas racionalidades adaptativas pela utilização de capital social; a demográfica social, representada pela visão do processo de sucessão capaz de superar resistências culturais e sociais, como por exemplo, a inserção de mulheres herdeiras como sucessoras; e a estrutural, a partir do reconhecimento da existência de formatos e conceitos

organizacionais que se diferenciam e são novos diante do que já foi elucidado em estudos passados (GRZYBOVSKI *et al.*, 2008).

De acordo com esses autores, a compreensão e interpretação das empresas de base familiar também dependem da escolha do pesquisador quanto aos métodos e abordagens teóricas. Eles citaram duas opções disponíveis, como sendo uma organização objeto, ou como sendo uma organização sujeito. Como objeto, a organização familiar é apenas uma organização que se diferencia das empresas não familiares, como mais um tipo organizacional, considerando principalmente seu comportamento. Já, enquanto sujeito, elas são substancialmente diferenciadas, particularizadas e repletas de especificidades, com implicações baseadas no ontológico, epistemológico, teórico, metodológico e empírico das pesquisas científicas.

Este estudo utiliza-se da noção que considera as organizações familiares como sujeitos, compreendendo, cada uma, uma particularidade, e conseqüente, especificidade.

2.2.3. O que é, e como se Caracteriza a Organização Familiar: o Substantivo e o Instrumental

Davel e Colbari (2003) defendem um posicionamento de que as organizações, como um todo, estão permeadas de múltiplos fatores, tais como, cultura, emoção, coesão, confiança, cooperação, associação, comprometimento, lealdade, engajamento, inovação, iniciativa, conflito, rivalidade, poder, discriminação e exclusão. Porém, é nas organizações familiares que os processos sociais estão mais presentes, dado que os moldes familiares seriam responsáveis por desenhar papéis e relacionamentos, causando uma densa associação entre aspectos políticos e simbólicos com os aspectos emocionais e simbólicos que foram construídos ao longo da existência da família, tornando praticamente impossível suprimir os valores, emoções, laços afetivos e padrões que norteiam essas relações no ambiente organizacional que possui como referência a família.

A origem da empresa familiar se encontra nas indústrias caseiras que geralmente são pequenas e não se constituem em única fonte de renda da família. A dedicação exclusiva à empresa ocorre quando do surgimento de oportunidades de negócio trabalhadas para fazerem com que a empresa possa oferecer renda suficiente para a família. A natureza da empresa familiar se edifica pela “colaboração de pessoas com forte determinação, enorme autoconfiança e desejo de trabalhar mais tempo e com mais afinco” no objetivo de alcançarem as suas metas (GRZYBOVSKI e TEDESCO, 1998, p. 41).

A empresa cresce com o apoio e sustentação no sentimento dos familiares que acreditam que devam se dedicar com o trabalho hoje, para se tornarem donos de um negócio amanhã. A empresa familiar que se origina do espírito do empreendedor, membro da família, se desenvolve com bases voltadas para os aspectos afetivos existentes entre os membros dessa família. Mas, com o passar do tempo, e considerando a atualidade “uma sociedade que valoriza a dimensão econômica e tecnológica em detrimento da dimensão afetiva e sensível da vida”, cada membro ou grupo da família pode se utilizar de recursos para obter benefícios próprios, podendo ocasionar conflitos nas relações (GRZYBOVSKI e TEDESCO, 1998, p.44).

Nessa perspectiva os autores afirmam que, a base familiar que sustentou e sustenta a empresa é colocada em perigo iminente de se desfazer. Porém, o antagonismo presente entre as instituições família e empresa também é ameaçado, quando o papel do profissional técnico, racional e objetivo confunde-se com o papel do familiar, afetivo e subjetivo, decorrente do entrecimento entre a história da empresa e da vida pessoal e familiar, terminando a instituição família por mostrar a sua força, composta por um vínculo indissolúvel dada a intensa afetividade que estigmatiza as relações entre os seus membros.

Apesar de todas as organizações poderem ser entendidas como uma família, cabe às empresas tipicamente familiares a particularidade de uma cultura com orientações mais comunitárias, solidárias e cooperativas, contrastando-se com os valores das empresas que não se erguem sob a égide de uma família (DAVEL e COLBARI, 2000). O processo social apresenta uma especificidade ainda maior na organização familiar, na medida em que não compete apenas ao processo de socialização secundária, ou seja, a transmissão de conhecimentos com relação apenas à ordem organizacional, mas envolve padrões da socialização primária, conhecimentos com referências simbólicas e o aprendizado no seio da família, pois, nessas organizações, os dois mundos se fazem presentes (LIMA *et al.*, 2008a). A empresa familiar possui particularidade no seu processo de gestão, em que as representações da família influenciam as práticas de gestão, e em que a história da organização se entrecete com a história da família (DAVEL e COLBARI, 2003; GARCIA e MOREIRA, 2008).

A organização familiar é um composto de duas instituições dialeticamente definidas que marcam a contemporaneidade: a família e a empresa. É um tipo de organização que tem sua origem na família, com vínculos diretos da socialização primária, formando um complexo sistema político, no qual os atores envolvidos desenvolvem relações em que há a presença do racional, de conflitos, interesses, afetividade, sentimentos (LIMA, 1999; DAVEL e COLBARI, 2000; 2003; PAPA e LUZ, 2008; PIMENTA e CORRÊA, 2008).

De acordo com Lodi (1987), uma empresa familiar é aquela:

[...] em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura de um fundador.
O conceito de empresa familiar nasce geralmente com a segunda geração de dirigentes [...] (LODI, 1987, p.6)

Grzybovski e Tedesco (1998) elucidaram, antes de se conceituar uma empresa familiar, a necessidade de alguns pressupostos para que possa haver a interação entre a junção dos conceitos família e empresa:

Em primeiro lugar, que haja história de gerações (duas no mínimo) e que os interesses da empresa sejam reciprocamente inseridos nos da família; em segundo lugar – não no sentido hierárquico de sentidos e importâncias – estão as questões afetivas, emocionais, os vínculos de parentesco, seu perfil institucional (hierarquia, herança, casamentos), seu histórico, convivência liberada ou forçada; em terceiro lugar, há os pressupostos que promovem a interação empresa/família, criterizados pela confiança mútua entre os seus membros na estruturação hierárquica e na identidade de papéis e fatores organizacionais, a ligação entre família e reputação da empresa, a expectativa de fidelidade, de ideal, entre outras variáveis (GRZYBOVSKI e TEDESCO, 1998, p. 46).

Baseando-se no trabalho de Lodi (1987), referenciado anteriormente, os autores consideraram a empresa familiar como aquela organização empresarial que tem sua origem e história vinculadas a uma mesma família, há duas gerações, no mínimo, ou aquela que possui membros da família em funções administrativas, ou seja, em posições de exercerem o controle do negócio.

Para Silva *et al.* (1999), a identificação de uma empresa como familiar deve estar baseada na reunião das seguintes características:

1) A família deve possuir propriedade sobre a empresa, podendo assumir propriedade total, propriedade majoritária ou controle minoritário; 2) A família deve influenciar nas diretrizes da gestão estratégica da empresa; 3) Os valores da empresa são influenciados ou identificados com a família; 4) A família determina o processo sucessório da empresa (SILVA *et al.*, 1999, p. 5).

Considerando que há tantas conceituações, Gonçalves (2000) e Silva e Oliveira (2008) afirmam que não há um consenso do que seja uma empresa familiar. Existem conceitos que a caracterizam de uma forma simples, bastando, para assumir esse termo, que o controle societário esteja nas mãos de uma família. Já outros, com aspectos mais complexos, requerem que sejam incluídos simultaneamente alguns requisitos como, por exemplo, estar na segunda geração e os familiares ocuparem postos estratégicos na administração.

Para Gonçalves (2000), o que caracteriza a empresa familiar é a coexistência de três situações:

a) a empresa é propriedade de uma família, detentora da totalidade ou da maioria das ações ou cotas, de forma a ter o seu controle econômico; b) a família tem a gestão da empresa, cabendo a ela a definição dos objetivos, das diretrizes e das grandes políticas; c) finalmente, a família é responsável pela administração do empreendimento, com a participação de um ou mais membros no nível executivo mais alto (GONÇALVES, 2000, p. 7).

Para realizar seu estudo acerca das organizações familiares, Bottino-Antonaccio (2007) considerou a empresa familiar como aquela em que há o envolvimento de pelo menos dois membros de uma família na administração ou controle acionário, aliado à especificidade de que existam “a reprodução de crenças e valores familiares na empresa, a distribuição dos cargos mais importantes entre os membros da família, a *obrigação* em dar continuidade aos negócios familiares, o maior ou menor envolvimento da família na empresa e [...], a valorização [...] dos laços afetivos entre os familiares e entre os funcionários” (BOTTINO-ANTONACCIO, 2007, p. 24, destaque do autor).

De acordo com Emmendoerfer e Helal (2008), por uma perspectiva mais tradicional, a empresa familiar é aquela controlada por membros de uma mesma família. A característica está pautada na gestão da empresa e no desejo do proprietário em transmitir a empresa para uma próxima geração.

Silva e Oliveira (2008) consideram o conceito da empresa familiar intermediário à ideia de que basta apenas ter algum tipo de associação com a família, e a de que é necessário ter se passado a uma segunda geração, com relação ao fundador, conceituando-a como sendo aquela que está vinculada à família, ou seja, que é conduzida pela dinâmica da família:

[...] cujas ações são influenciadas por valores e interesses familiares [...] As pessoas envolvidas sentem a diferença. Os proprietários de empresas familiares estão cientes de que seu papel é diferente. Os funcionários de empresas familiares conhecem a diferença que o controle familiar exerce em suas vidas profissionais, na cultura da empresa e em suas carreiras, e as famílias sabem que o fato de estarem juntas nos negócios é uma particularidade importante em suas vidas (SILVA e OLIVEIRA, 2008, p. 62).

Assim, o conceito de empresa familiar se encontra em desacordo. No entanto, há um senso comum de que ela é composta por três vertentes que se envolvem em uma discussão pela busca de uma definição. A vertente propriedade, em que o controle majoritário do capital pertence à família; o nível de gestão, em que os principais cargos de diretoria são ocupados por membros da família; e a sucessão, em que uma segunda geração ocupa sucessivamente cargos deixados por parentes que não participam mais, efetivamente, do controle (PAPA e LUZ, 2008).

Machado (2005) alerta para o fato de que as transformações ocorridas na família ao longo do tempo interferiram e interferem sobremaneira na organização familiar, diferenciando a

empresa familiar do passado da empresa familiar atual no que se refere a vários pontos: ao tamanho da família, que, se por um lado diminuiu, reduzindo o número de potenciais sucessores, por outro, aumentou, dado o aparecimento da família extensiva, consequência de mais de um casamento, aumentando o envolvimento familiar na empresa, pois filhos de vários casamentos passam a dividir o mesmo ambiente de trabalho. Outra questão se refere às mudanças de envolvimento dos funcionários de um antigo para um atual cônjuge, alteração propiciada por um novo casamento. Há a distância entre as gerações, o que resulta em pouca convivência entre o dirigente atual e o sucessor, por exemplo, os filhos nascidos de pais de aproximadamente 30 anos chegam ao mercado de trabalho quando estes já estão perto da aposentadoria, não existindo um tempo para o convívio entre as partes. A diferença de idade resulta também na contradição entre as ideias do dirigente atual e as do herdeiro, futuro sucessor.

A composição da família e a distribuição de poder alteradas ao longo do tempo geraram transformações na empresa familiar. No âmbito da empresa familiar, era verificado o preparo sucessório do pai para o(s) filho(s). Atualmente, essas preparações envolvem pai e filha(s), mãe e filha(s), mãe e filho(s), não havendo uma regra que represente o preparo de sucessores. Nessa vertente, a autora adverte para os estudos acerca das empresas familiares que ainda estão focados em dois pontos: na figura masculina como empreendedora, que garante somente ao homem o papel de fundador da empresa familiar; e na falta de legitimação do papel da mulher. Essas análises, com foco no masculino e também patriarcais, terminam por gerar um descompasso entre a realidade social da família verificada atualmente, e a maneira como são conduzidas as pesquisas que buscam elucidar a realidade da empresa familiar. Assim, hodiernamente, há uma nova dimensão da empresa familiar que é resultante das recentes e diversas configurações da família na sociedade. Com efeito, a existência de uma nova realidade aponta para uma nova necessidade em reformular conceitos e premissas acerca das organizações familiares. O conceito de empresa familiar torna-se específico nesse momento, no sentido de que se apoia a determinado arranjo e experiência familiar associado a determinada empresa familiar (MACHADO, 2005).

Bottino-Antonaccio (2007) apresentou oito particularidades que delineiam as empresas familiares: 1) Os funcionários da empresa e, principalmente, os que são membros da família, possuem um comprometimento de longo prazo, pois a família proprietária, na maioria das vezes, possui na empresa seu sustento. Somando-se a isso, o nome de um negócio atrelado ao nome da família; 2) As tensões que podem fluir das relações de lealdade dos indivíduos que trabalham na empresa para com a família, a empresa ou consigo mesmo, e as questões associadas à pressão nos herdeiros para serem sucessores; 3) As dificuldades relacionais presentes no âmbito familiar

que são transferidas para o âmbito organizacional; 4) A perspectiva de que os negócios familiares possuem uma vida reduzida, com base nas dificuldades da sucessão e nas questões familiares que não se resolvem; 5) A estrutura é informal; 6) A ocorrência frequente de uma tensão financeira para a remuneração de cargos e o envolvimento de capital da empresa com recursos financeiros da família; 7) Maiores dificuldades nas questões de sucessão; 8) A cultura da organização, suas crenças e valores se confundem com as crenças e valores da família.

De acordo com Grzybovski e Tedesco (1998) e Tedesco (2008), existe, nas empresas familiares, uma resistência para as mudanças que poderiam responder às necessidades que o ambiente globalizado competitivo impõe, como se no ambiente externo não houvesse variável alguma que pudesse ocasionar perdas para o patrimônio. De acordo com Silva e Oliveira (2008), há a presença do tradicional, associado ao núcleo da família. Mas também estão presentes nessas empresas todos os sistemas do universo organizacional, permeados pelas perspectivas de estratégia e de competitividade, estabelecimento de pressões e de alianças. No entanto, quando alterações são necessárias, dadas as mudanças no ambiente externo ou interno, propondo transformações, essas organizações se deparam com forças opostas, pois, em vista da necessidade de transformações, elas procuram preservar o tradicional e o conhecido, aquilo que é familiar (PIMENTA e CORRÊA, 2008).

A família desempenha a função de construtora da fase inicial da vida dos indivíduos, designando, dentre outros, a função de legitimar a distribuição de papéis e tarefas, que, por sua vez, são transferidos para as empresas familiares, e esses, na visão de cada membro, podem ser considerados desagradáveis ou não (DAVEL e COLBARI, 2000; LOPES, 2008).

Lima *et al.* (2008b) abordam a não necessidade de formalizar cargos dentro de uma organização familiar, pois os laços familiares cumprem o papel, delineando subjetivamente a disposição das funções nesse tipo de empresa:

Considera-se que as organizações familiares englobam uma gama de atividades que não estão necessariamente vinculadas ou instituídas sob a disposição formal de uma empresa porque envolvem atividades baseadas na força produtiva da família, mas que, nem por isso, estão dispostas sobre uma hierarquia, uma estrutura formalizada de relações ou revestida de legalidade. A organização familiar pode ser constituída de atores que agem por meio de uma rede de relacionamentos informais e pessoais, envolvendo, sobretudo, elementos afetivos ligados à família, na qual é possível trabalhar sem vínculos trabalhistas legalmente formalizados (LIMA *et al.*, 2008b, p. 129).

As empresas familiares estão munidas da socialização primária, pois a afetividade que perpassa o âmbito da família é transmitida para o âmbito da organização, da socialização secundária, funcionando como algo que é praticamente inquestionável, pois é aceito na

subjetividade, preestabelecendo uma ordem institucionalizada de como “as coisas são feitas” (LIMA *et al.*, 2008a, p.215).

Sob essa perspectiva, os autores propõem que a cultura na empresa familiar é apoiada pela socialização primária, que ensina e direciona os indivíduos no caminho família-empresa. A título de comparação, os autores afirmam que, diferentemente, nas organizações não familiares, a cultura não seria apoiada pelos subjetivos, tal como é nas familiares. Na empresa sem o vínculo familiar, os padrões, papéis e comportamentos não são facilmente aceitos, pois convenções e abstrações são criadas pelos membros que participam do âmbito organizacional em busca de uma objetividade econômica. As decisões são passíveis de questionamentos, haja vista que não há uma ordem que é natural, no sentido de preexistente, que os legitima, como encontrado nas organizações familiares. Quando a cultura da empresa não corresponde ao que foi construído na vivência e, conseqüentemente, nos valores do indivíduo durante sua socialização, os posicionamentos organizacionais não serão facilmente assimilados, tornando o processo de integração desse membro mais complexo e difícil, ou até mesmo impossível.

Os valores construídos quando da criação da empresa familiar, pelo seu criador, são reflexos da cultura vivenciada por ele e pela família no âmbito das relações familiares, tornando as alterações nos padrões do comportamento organizacional dificultadas nas empresas que possuem por base o tecido familiar. Nessas organizações, as decisões são influenciadas pela presença de aspectos direcionados mais às relações pessoais, quando comparados aos aspectos voltados para a eficácia; mais pelas lealdades, que são formadas baseadas nesses vínculos pessoais e não na formação da instituição; e mais pela centralização do poder nos membros da família, sem um posicionamento que faça menção à competência (PAPA e LUZ, 2008).

De acordo com Emmendoerfer e Helal (2008), a maioria das empresas familiares possui naquele que empreendeu o negócio, o fundador, as ideias e a iniciativa. Também, estas empresas, possuem na organização da família, ou seja, na disposição adequada de seus membros, tanto a fonte de capital para a sua constituição como os elementos iniciais para formação de seu corpo gerencial. Esta presença e participação da família podem ser divididas em dois momentos distintos, dado que em um determinado momento haverá a necessidade de fornecer à gestão empresarial familiar, ancorada nas relações afetivas e no subjetivo, a racionalidade econômica fundamental para enfrentar o mercado concorrente. Em um primeiro momento, na fase inicial de criação, a família possui um papel fundamental no que toca o provimento de recursos e à viabilização técnico-comercial do negócio, contribuindo com um empenho de participação conjunta de todos. Já, nos momentos posteriores, de crescimento e maturidade organizacional, a

racionalidade termina por desencadear um processo de menor envolvimento da família com o negócio, se comparada à fase inicial.

A influência da instituição família vai sendo distanciada da instituição organização na medida em que esta última necessita de uma maior racionalidade, dada a exigência do mercado. No entanto, na empresa perpassada pela presença da família na gestão, aquilo que é familiar, com seus símbolos e valores, estará sempre permeando as relações e ações da organização, pois apesar de fazerem parte de diferentes esferas, se entretecem continuamente.

Considerando os vários aspectos dos diversos estudiosos apresentados neste tópico, em que a interferência da família contribui para permitir que a gestão de uma organização se aproxime de uma gestão familiar, em que o familiar, em seus valores e desígnios, não possa ser fatalmente comprometido, mesmo quando submetido a pressões associadas à empresa, e mesmo pela incapacidade de se separar a família dos negócios, este trabalho utiliza-se da noção de que basta que as atividades de gestão estejam permeadas pelas atividades de uma família, e vice versa, para que uma empresa seja caracterizada como organização familiar.

2.2.4. Críticas e Contracríticas: da Incompetência Pressuposta ao Imprescindível Entretecimento

Quando comparada com outras empresas, multinacionais ou estatais, a empresa familiar apresenta alguns fatores limitantes, que, no entendimento de Lodi (1987), caracterizam-se como sendo fraquezas evidentes:

1. Conflito de interesse entre família e empresa, que se refletem na descapitalização, na falta de disciplina, na utilização ineficiente dos administradores não-familiares e no excesso de personalização dos problemas administrativos.
2. Uso indevido dos recursos da empresa por membros da família transformando a companhia num erário dos familiares. [...]
3. Falta de sistemas de planejamento financeiro e de apuração de custos e de outros procedimentos de contabilidade e de orçamento, que tornam o lucro um resultado totalmente fortuito e não planejado.
4. Resistência à modernização do marketing. Ficando a comercialização sujeita a alguns vendedores antigos e de “confiança” ou à falta de uma boa política de produtos e de mercados.
5. Emprego e promoção de parentes por favoritismo e não por competência anteriormente provada (LODI, 1987, p. 4).

Entretanto, de acordo com o autor, essas fraquezas não são as responsáveis, por si sós, em deixarem as empresas familiares fadadas ao fracasso. Existiriam fatores associados à família que seriam fontes de sucesso. O fracasso estaria associado não às supostas ineficiências advindas da união de família e empresa, e sim ao não saber lidar com questões que surgem no âmbito

familiar, ou até mesmo seu completo desconhecimento, e que são transferidas para a esfera organizacional. Em consultas realizadas com dirigentes de empresas familiares, Lodi (1987) constatou as seguintes características, que são possibilidades, consideradas por ele como forças:

1. A lealdade dos empregados é mais acentuada na empresa familiar, após algum tempo, pois os colaboradores se identificam com pessoas concretas que aí estão o tempo todo, e não com dirigentes eleitos por mandatos de assembleias, ou por imposição de poderes públicos.
2. O nome da família pode ter grande reputação no estado, na região ou no país inteiro, funcionando como uma cobertura econômica e política. [...]
3. A continuidade da administração. A sucessão de familiares competentes na direção do negócio dá origem a um grande respeito pela firma.
4. A união entre os acionistas e os dirigentes, fazendo com que os acionistas sustentem a empresa mesmo quando há perdas, e também facilitando a comunicação entre a Diretoria Executiva, o Conselho de Administração e a Assembleia dos Acionistas.
5. O sistema de decisão mais rápido, pois termina ali, no escritório central, três ou no máximo quatro níveis acima do nível de execução.
6. Sensibilidade social e política do grupo familiar dirigente que cria raízes na elite nacional, a influencia e é por ela alimentado de informações. Perfeita permeabilidade de influências aos interesses nacionais e regionais.
7. As gerações familiares em sucessão permitindo um traço de união entre o passado e o futuro, entre os valores do fundador e as vocações e visões pessoais dos dirigentes atuais (LODI, 1987, p. 4-5).

Às empresas familiares foram também transmitidas atribuições críticas associadas à geração de um entrave no crescimento econômico da região na qual elas desenvolvem suas atividades. Isso se deve à noção de que seus administradores gerenciam baseados em ações tradicionalistas e protecionistas, terminando por não considerarem as mudanças necessárias para atenderem às oportunidades de um mercado global, o que deixaria comprometido o desenvolvimento da competência dessas empresas e regiões, em comparação a outras que acompanham as necessidades do mercado.

Entretanto, várias empresas familiares não apenas se adaptaram estrategicamente às oportunidades do mercado, como também se mostraram serem possuidoras de características fundamentais que permitiram sua permanência em ambiente competitivo, tal como se apresenta o mercado da atualidade. Essas características se perfazem em ações de tomadas de decisão menos burocráticas e impessoais, pois o acesso aos dirigentes é fácil, podendo tornar as operações mais flexíveis e as decisões mais rápidas, se comparadas às das empresas que não possuem os laços familiares presentes em sua gestão. Os administradores dessas empresas também são considerados mais ousados e detentores de um espírito empreendedor, permitindo boas soluções empresariais no contexto dos negócios. Além disso, outros fatores, ainda que não exclusivos das empresas familiares, mas muito mais manifesto nestas, podem ser mencionados como suas vantagens, tais como, “lealdade, dedicação, sensibilidade, integridade de diretrizes administrativas, sacrifícios feitos pela família, entreaajuda, orgulho familiar, concepção de

continuidade e uma consciência profunda dos objetivos da empresa”, pois ser empreendedor e empresário pressupõe e possui por base uma compreensão mais ampla das relações humanas (GRZYBOVSKI e TEDESCO, 1998, p. 48).

Depois que o mercado empresarial, referenciado pelo modelo norte americano de organização regido pela produtividade, vislumbrou a estrutura ideal de empresa que emergiria de unidades industriais gigantescas, despersonalizadas, perfeitamente burocratizadas e com especialistas e administradores profissionais altamente competentes, e só assim capazes de concorrerem nos mercados mundiais, a empresa familiar recebeu um estigma, um signo: o da incompetência pressuposta, do declínio anunciado. As características que conduziam a esse título seriam que: a empresa familiar possui uma organização informal, confusa e incompleta; a adoção do valor pessoal em detrimento da competência; pratica do nepotismo, impossibilitando a profissionalização; imediatista, não permitindo qualquer forma de planejamento; paternalista; marcada pelo drama da sucessão (GONÇALVES, 2000; DAVEL e COLBARI, 2003); arcaica; e incapaz de superar as exigências do mercado (CRAIDE, 2005). O princípio que orientava o sucesso das organizações era aquele que aplicava a separação entre questões familiares e negócios, considerando que estava nas questões familiares a fonte potencial capaz de inabilitar o trabalho e desequilibrar a harmonia do sistema da organização (DAVEL e COLBARI, 2003).

No enfoque proposto por Emmendoerfer e Helal (2008), a presença da família, como ela participa das decisões e o quanto a empresa se profissionaliza são os fatores principais para alcançar o sucesso ou o fracasso da organização. A profissionalização remete às estratégias associadas à coordenação de atividades e aos esforços da gestão adotados com o objetivo de tornar a administração mais racional e competitiva e pode ser definida por basicamente duas importantes ações administrativas: a delegação de responsabilidades e tarefas; e o grau de formalização dos mecanismos usados para controlar as ações desenvolvidas na empresa. A passagem de uma organização de base familiar para uma organização profissionalizada é repleta de inconsistências, o que pode comprometer o desempenho pretendido:

Antes de tudo, para evoluir para um estilo profissional de administração, o empresário deve reconhecer e convencer-se da necessidade de tais mudanças. Nesse momento a empresa familiar acaba passando por um dilema: em virtude de sua formação, em grande parte dos casos a organização familiar tende a apresentar um caráter pessoal e informal. Contudo, o crescimento da empresa leva-a para um caminho no qual são demandadas uma maior profissionalização e formalização dos procedimentos e atividades. Geralmente, as empresas familiares, ao atingirem uma determinada fase de crescimento, sofrem uma inconsistência entre o perfil familiar e pessoal da gestão e a necessidade de profissionalização e burocratização (EMMENDOERFER e HELAL, 2008, p.363).

De acordo com Tedesco (2008), há, também, uma tendência em associar como uma das características da empresa familiar, qual seja, a carência de modernidade. Essa identificação é quase direta em razão do atraso, da dispersão de recursos, da pouca racionalidade em termos de controle e dinamismo e de fatores que são intrínsecos a essas organizações como, por exemplo, o foco no paternalismo, comprometimento da racionalidade em contrapartida aos fortes laços afetivos e aversão a mudanças e riscos, o que termina por remeter à gestão familiar a exclusão da modernidade, sendo esta entendida como algo externo à empresa, e incluindo o tradicional como algo intrínseco. No entanto, o que se pode afirmar acerca das organizações familiares é que elas carregam capitais simbólicos, em união “aos laços sociais, ao pertencimento étnico cultural, às estratégias de troca de dons, vínculos, fatores formais e informais, conexões sociais, proximidade, reciprocidade e trabalho” (TEDESCO, 2008, p. 97)

Para o autor, existe uma economia simbólica baseada na cooperação interna e externa, esta última ligada à vizinhança; e reciprocidades, lealdade e alianças, no sentido de dimensões simbólicas que conferem sentido ao trabalho e a produção, fatores que podem influenciar nas estratégias de reprodução e divisão do patrimônio.

Essa ideia de incompetência por parte das empresas familiares não se confirma, pois a grande corporação, baseada naquele modelo, se mostrou incompleta, haja vista que sua departamentalização rígida, especialização, burocratização e planejamento se apresentam como características engessadas que não se mostram coerentes com as exigências do mercado atual de “criatividade, flexibilidade, capacidade de adaptação e transformações”, cabendo às empresas familiares as características desejáveis para o mercado (GONÇALVES, 2000, p. 12).

Sob o mesmo pensamento Davel e Colbari (2003) elucidam que as influências familiares não só fazem parte da empresa como são fundamentais, norteadoras e motivadoras da harmonia do sistema organizacional.

Saraiva *et al.* (2008) também apontaram as empresas familiares como possuidoras de características que permitem que elas sobrevivam com desempenhos positivos exatamente porque lhe cabem aspectos atrelados à família. Esses aspectos familiares estão em constante coerência com o contexto atual, em que encontramos em cada organização, um mundo.

A afirmação de Emmendoerfer e Helal (2008) é similar, para os autores, essas inconsistências apontadas pelas características geradas pelo entrelaçamento do familiar e dos negócios podem ser superadas, pois o perfil familiar não necessariamente irá de encontro com os pressupostos de uma gestão profissionalizada.

Apesar das inconsistências que permeiam a gestão familiar, seja por seus conflitos, seja por suas resistências, no sentido de deixar de beneficiar o negócio para beneficiar a família, a

empresa familiar ainda assim se sobressai para enveredar por caminhos que conduzem a sua continuidade. Tomadas de decisão, mesmo que tenham por base a família, em detrimento ao negócio, visam à continuidade da empresa, pois o negócio é a família; e a família, o negócio. A família assume continuidade na medida em que o negócio permanece, assim como o negócio assume a continuidade enquanto a família permanece, não sendo possível estabelecer limites em que possamos distinguir até onde vai a família ou começa o negócio.

Mencionada como uma instituição fadada ao insucesso, empresas familiares não apenas mostram o contrário, como também permitem a associação satisfatória entre as duas instituições, família e empresa. Passam por transformações históricas no que se refere à dinâmica da própria família e ao contexto do ambiente nos quais elas estão inseridas, garantindo uma perpetuidade ao longo do tempo (GRZYBOVISKI e TEDESCO, 1998; GONÇALVES, 2000; DAVEL e COLBARI, 2003; EMMENDOERFER e HELAL, 2008; SARAIVA *et al.*; 2008).

Remontando à história da empresa familiar no Brasil, elas ultrapassaram as críticas e qualidades que condenam sua continuidade, pois empresas familiares que iniciaram suas atividades há tempos permanecem até os dias de hoje.

2.2.5. Capitâneas Hereditárias, Cana de Açúcar, Café e Industrialização: a Cultura Imigrante na Organização Familiar Brasileira

De acordo com Craide (2005), Bottino-Antonaccio (2007) e Lopes (2008), a origem da empresa familiar no Brasil pode ser remontada a partir de uma tríade de fases. A primeira e a segunda fase ocorreram à época das capitâneas hereditárias, no período que se estende do século XVI até o século XVIII. A terceira fase compreende o período da imigração brasileira, que se iniciou no século XIX.

As capitâneas hereditárias marcam o período quando o Brasil foi dividido em quinze porções de terra. Nesse contexto, Craide (2005) e Bottino-Antonaccio (2007) esclarecem que, possuindo a característica de hereditariedade, essas capitâneas eram transmitidas por herança de acordo com os princípios seguidos pela monarquia, ou seja, o filho mais velho herdava todo o patrimônio, permitindo que a família preservasse a unidade da propriedade. Aos donatários, ou seja, aos que receberam estas terras da coroa portuguesa ficou reservado o direito de subdividir a sua parte para aqueles que estariam dispostos a explorá-la, na condição do pagamento de impostos. De acordo Bottino-Antonaccio (2007) das quinze iniciais, duas capitâneas prosperaram; a de Pernambuco e São Vicente, que constituíram uma base econômica centrada no

plântio de cana de açúcar e na produção do açúcar, podendo ser consideradas as primeiras empresas familiares brasileiras.

Conforme as autoras referenciadas acima, e Lopes (2008), baseada na atividade agrícola e na empresa rural, constituiu-se uma segunda fase da origem da empresa familiar no Brasil. Os exploradores das capitâneas hereditárias eram empreendedores que partiram para o interior do país, dando início a projetos de plantaço de cana de açúcar e construção de engenhos em áreas afastadas das cidades.

No século XIX, onde hoje é a Região Sudeste do país, o mesmo processo verificado dos exploradores das capitâneas hereditárias e empreendedores da cana de açúcar se repetiu com a produção de café, compreendendo a terceira fase que remonta à origem da empresa familiar brasileira (BOTTINO-ANTONACCIO, 2007). De acordo com Grzybovski (2008), essa fase se deu pelo processo imigratório a partir da segunda metade do século XIX, em virtude dos programas para ocupar o território brasileiro com baixa densidade demográfica, embranquecer e europeizar a sociedade e estimular o trabalho livre. O sistema de introdução dos imigrantes se deu pela formação de núcleos coloniais que tinham como base produtiva o trabalho familiar e a pequena propriedade. As famílias imigrantes ficavam responsáveis por cuidar das lavouras, além de outros serviços para o fazendeiro, e isso lhes dava o direito de cultivarem produtos para subsistência. Essas famílias, permanecendo nas fazendas, utilizavam de estratégias de sobrevivência e acumulação do capital, o que permitiu, mais tarde, que se tornassem proprietários de terra. Ao trabalho voltado para a produção agrícola foram associados outros tipos de atividade como o artesanato e a indústria doméstica do colono, que produzia derivados tais como salame, queijo e rapadura. Os agrupamentos de moradia, sempre muito próximos uns dos outros, permitiram um espírito de coletividade que chegava a ultrapassar os laços familiares e de parentesco para se fazer de laços que remetiam à concepção da Grande Família⁵. Essas estratégias familiares terminaram por promover a expansão econômica de alguns dos colonos que transferiram suas famílias para outras regiões rurais ou urbanas.

Embora o processo de imigração tenha tido um incentivo por parte dos cafeicultores, que não contavam mais com a força de trabalho escrava e necessitavam de mão de obra para as lavouras, outra parte dos imigrantes chegados ao Brasil, sobretudo, os europeus, desembarcaram com a intenção de explorar oportunidades de negócios em um país de base econômica agrícola e rico em recursos naturais, fixando-se nas cidades e desenvolvendo atividades comerciais, seja em

⁵ Garcia e Moreira (2008) elucidam a Grande Família como um mito em que a organização é entendida como uma família e assim, todos os membros que seguirem os valores e as crenças da organização estarão fazendo parte da “Grande Família”.

uma atividade do ramo que já desempenhavam em seu país de origem, ou em outro ramo de atividade, promovendo o primeiro processo da industrialização brasileira (BOTTINO-ANTONACCIO, 2007; GRZYBOVSKI, 2008; LOPES, 2008).

De acordo com Bottino-Antonaccio (2007), um novo impulso à industrialização ocorreu após a Segunda Grande Guerra encerrada no ano de 1945. Os países participantes diretos da guerra estavam com suas indústrias voltadas para o abastecimento próprio, não ofertando os produtos em quantidades suficientes para o Brasil, o que gerou uma demanda brasileira, contribuindo para a implantação de indústrias no país como, por exemplo, indústrias químicas e a Companhia Siderúrgica Nacional (CSN), e também a queda da produção agrícola na Europa, permitindo uma abertura para as exportações. Somado a isso, a partir dos anos de 1930, imigrantes de origem judaica, que eram perseguidos, ou que sobreviveram à segunda guerra mundial, ou que foram expulsos dos países Árabes pela criação do Estado de Israel, traziam para o Brasil um fluxo migratório diferenciado daquele basicamente formado por camponeses, que em sua maioria eram compostos de analfabetos destinados principalmente às lavouras de café do século XIX. Esses imigrantes judeus eram dotados de elevado nível cultural, experiência técnica e comercial, e se dirigiam para os centros urbanos, onde predominavam o comércio e os pequenos empreendimentos domésticos (DECOL, 2001).

Outro fator que pode ser associado ao impulso industrial brasileiro foi a implantação da indústria automobilística no país, desencadeando o surgimento de fabricantes de autopeças e também da indústria de eletrodomésticos. Até que o governo militar liderasse a criação dos monopólios estatais como a Eletrobrás e a Telebrás, a economia brasileira se baseou no investimento privado, sustentada, principalmente, pelas empresas familiares (BOTTINO-ANTONACCIO, 2007).

A empresa familiar brasileira é influência direta do processo de imigração e da cultura dos imigrantes que aqui desembarcaram e se dedicaram na construção de um patrimônio (GRZYBOVSKI e TEDESCO, 1998; VIDIGAL, 2000; BOTTINO-ANTONACCIO, 2007; BERNHOEFT, 2008). Esses imigrantes criavam grupos de colaboradores baseados na confiança que reuniam em torno do projeto empresarial irmãos, primos e pessoas da mesma origem, criando nesses grupos características, valores, e crenças fortemente originadas e atreladas à família. A maioria das empresas familiares brasileiras foi fundada pelos imigrantes, erguendo-se pelas suas crenças e valores de solidariedade, desejo de vencer as adversidades, confiança mútua gerada pelo vínculo comum, lealdade e submissão, pertencentes à cultura imigrante aqui instalada. Essas características refletem os valores encontrados em muitas das organizações familiares brasileiras (GRZYBOVSKI e TEDESCO, 1998; BOTTINO-ANTONACCIO, 2007).

De acordo com Grzybovski (2008), algumas famílias empreendedoras e seus empreendimentos estabelecidos no século XIX marcaram o surgimento das empresas familiares no Brasil, algumas delas, presentes até os dias de hoje. Como exemplo, podem ser citados: o italiano Francisco Matarazzo, com empreendimentos voltados para atividades têxteis e metalúrgicas; o português Valentim dos Santos Diniz, que se tornou sócio do armazém onde trabalhava, e que mais tarde se expandiu, formando um conjunto de lojas de conveniência e hipermercados, hoje, o grupo Pão de Açúcar; o alemão Hermann Hering que, com a família Hering, possuía tradição no ramo têxtil e fundou a primeira indústria brasileira destinada à fabricação de vestuário; e o judeu Maurício Klabin que, com a família Klabin, dedicada ao ramo de papéis e fundou a primeira fábrica brasileira de papéis para jornais.

2.2.6. O familiar na Cultura Organizacional: Desvendando a Presença da Família sob o Palco da Gestão

O entendimento da cultura organizacional de uma empresa, ancorada em conceitos antropológicos e sociológicos, ou seja, buscando identificar e entender aspectos da realidade organizacional pela dimensão simbólica, representa uma importante maneira de se compreender uma organização (FERREIRA *et al.*, 2008).

As variáveis e a complexidade para desvendar as questões que expliquem o sucesso ou o fracasso de uma empresa não são universais ou fáceis de definir. As empresas familiares podem ser modernas e competitivas, mesmo que as mais tradicionais sejam bastante vulneráveis no ambiente econômico atual, pois alguns setores podem exigir escala global e capital intensivo. O que é fato é que não existe mais espaço para as disputas de poder (GRZYBOVSKI e TEDESCO, 1998).

Grzybovski e Tedesco (1998) realizaram uma pesquisa de campo que permitiu gerar impressões preliminares associadas à continuidade de empresas familiares. Os autores classificaram os resultados como impressões por serem conclusões de uma primeira análise, não compreendendo o todo do trabalho de pesquisa inicialmente proposto. A pesquisa analisou empresas familiares da região de Passo Fundo, no Estado do Rio Grande do Sul, buscando identificar fatores envolvidos com aspectos determinantes do comportamento organizacional e que estariam associados à continuidade das empresas. Os aspectos considerados de comportamento compreenderam: o estilo administrativo adotado pelo administrador; a maneira de encarar o processo sucessório; o comportamento adotado pelos fundadores e herdeiros no que concerne a esse processo de transição de poder; a identificação do nível no qual se centraliza o

poder, ou se este é descentralizado; a maneira como as relações de poder da família e da empresa são administradas; e como os administradores veem o futuro da organização. Essa pesquisa teve como resultado o conhecimento de quatro fatores associados à perpetuidade das empresas familiares analisadas.

O primeiro fator é o conhecimento prático *versus* conhecimento acadêmico-científico. As empresas familiares foram fundadas com base em um saber prático, incorporado ao fundador, e que foi aprendido com seus pais em um processo prático rudimentar e artesanal. No entanto, há a exigência de responsabilidade e alto comprometimento, dando aos seus descendentes sucessores a oportunidade de adquirirem um saber acadêmico em detrimento do prático. A esfera de poder foi apresentada como o segundo fator associado à continuidade. O fundador é quem determina, por critérios afetivos, quem é o detentor da verdade ou da melhor ideia. O primeiro ponto abordado pelos autores nessa esfera foi acerca dos critérios de escolha do herdeiro sucessor. Eles perceberam que o fundador utiliza de critérios carismáticos e de atenção, não havendo fatores associados ao sexo, idade ou hereditariedade, para a escolha. Outro ponto analisado foi a questão da racionalidade econômica. Na formação da empresa, o que conduz os indivíduos são os ideais e os sonhos inscritos numa particularidade de que os participantes estão envolvidos, uma mesclagem de afetividade e solidariedade. No entanto, com o decorrer das atividades podem ocorrer conflitos de nível pessoal ou operacional. Para a perpetuidade, há de solucionar os conflitos.

O terceiro fator se apresenta a partir das perspectivas futuras. Foi percebido claramente que as empresas pesquisadas possuem uma preocupação com o futuro do empreendimento, sendo determinante a conduta gerencial mais aberta. Como último fator condicionante à continuidade das empresas familiares pesquisadas, está a cultura organizacional. A adaptação da empresa a uma nova cultura, quando do afastamento do fundador, possui um forte significado, pois pode desencadear um processo de perda da identidade organizacional. Muitos dos valores e crenças inculcados pelo fundador devem ser preservados, outros abandonados e outros, ainda, precisam ser incorporados (GRZYBOVSKI e TEDESCO, 1998).

Macêdo (2002), ao pesquisar a influência da cultura organizacional com suas consequentes relações de poder nas tomadas de decisão de uma empresa familiar, entendida por todos os seus membros, de laços de sangue ou não, como uma Grande Família, verificou a existência de dez fatores:

- 1) Super valorização das relações afetivas, em que os vínculos se armam pela confiança mútua, inclusive, para os que não possuem laços de sangue, comprometendo os vínculos propriamente organizacionais; 2) grande valorização do funcionário, que toma por base o tempo

em que este trabalha na organização em detrimento da exigência de eficácia ou competência; 3) há o requerimento de dedicação, austeridade, e fidelidade à organização, ou seja, à Grande Família; 4) dificuldades na separação daquilo que é emocional e racional, com tendência a prevalecer ou se valorizar o emocional quando das tomadas de decisões; 5) presença do autoritarismo e paternalismo nas relações entre chefias e subordinados; 6) preferência pela comunicação informal e pessoal; 7) os dirigentes possuem uma postura centralizadora, autoritária e paternalista; 8) o processo decisório final, a tomada de decisão definitiva, se concentra nas mãos do chefe; 9) o processo decisório é voltado para um padrão espontâneo e improvisado, caminhando em círculo, buscando consenso e participação, o que provoca lentidão, sendo as decisões finais tomadas por impulso sem considerar opiniões; 10) as promoções de cargos e premiações ocorrem com base na confiança, lealdade e tempo de casa, desconsiderando quesitos tais como competência, produtividade e qualidade na prestação do serviço.

Quando da comparação entre os fatores apresentados pelos dois últimos trabalhos citados, pode ser verificado que, para a continuidade das empresas familiares, como evidenciado por Grzybovski e Tedesco (1998), os fatores encontrados por Macêdo (2000), que remetem à valorização das relações afetivas, de confiança, dedicação e lealdade, devem ser mantidos. Já aqueles que geram lentidão e autoritarismo nas decisões, impedindo que a gestão seja aberta, devem ser abandonados. As características apresentadas por Macêdo remetem ao entretencimento entre família e empresa, ao passo que os fatores apresentados por Grzybovski e Tedesco procuram equilibrar uma visão de continuidade baseada nesse entretencimento, em um movimento que implique no aproveitamento e intensificação das possibilidades e iniba aqueles que conduzam aos limites.

Lourenço e Ferreira (2008) e Ferreira *et al.* (2008) estudaram a importância do fundador para a cultura da empresa familiar, em uma panificadora e um laticínio, respectivamente. Nas empresas analisadas, o fundador, que era considerado pelos funcionários como um herói, construiu uma cultura organizacional arquitetada em valores de segurança, amizade e paternalismo, compartilhados pelos membros que participavam da empresa. Em ambas as empresas, a morte do fundador é vista imediatamente como a quebra de um símbolo, desencadeando um processo de insegurança por parte dos funcionários.

Na panificadora, com a morte desse herói, assume uma nova direção que condena os valores da cultura construídos pelo fundador-herói, conduzindo a um rompimento do que era compartilhado pelo grupo. O rompimento de antigos significados para novos significados gerou um sentimento, por parte dos funcionários, de não pertencimento àquela nova cultura, de rejeição e de difícil aceitação. Já no laticínio, uma nova cultura emergiu, renovada, mesclando valores do

fundador com os valores de profissionalização da nova gerência, gerando, *a posteriori*, o compartilhamento e aceitação da nova cultura pelos funcionários. O importante é que em ambas as empresas a força dos significados compartilhados de herói, associado ao fundador, fez permanecer grande parte do que por ele era praticado, sendo mantida e seguida pelos funcionários como normas inquestionáveis, fazendo com que a cultura permanecesse e continuasse influenciando as ações dos indivíduos pertencentes àquela organização.

A cultura de uma organização reflete a cultura da sociedade na qual ela se insere e, conjuntamente, os valores de seu fundador (PAPA e LUZ, 2008). A figura do fundador destaca-se, pois ele é o indivíduo que se aventurou a partir de uma ideia inicial, tida como genial, em busca de um desafio e com a intenção de vencer. O fundador das organizações, principalmente, as familiares, representa o proprietário e o principal dirigente da empresa e, assim, a cultura dessa empresa é o reflexo dos valores e crenças de seu dono. No entanto, o tempo de vida da organização pode ultrapassar o tempo de vida de seu fundador, pois este, ao contrário daquela, se encontra sobre as limitações da natureza humana, nesse caso, a morte. Assim, a morte do fundador pode significar um evento crítico para a organização, pois pode provocar alterações no universo simbólico com consequentes alterações no sentido e no entendimento que os membros que fazem parte dela possuem acerca do que é a organização (PAPA e LUZ, 2008; FERREIRA *et al.*, 2008).

Papa e Luz (2008) realizaram uma pesquisa em uma empresa familiar e constataram a importância dos valores do fundador. Verificaram que o papel do fundador teve determinante influência sobre a cultura da organização, sendo os sistemas de normas, valores, rituais, e busca de proximidade e afeto nas relações construídos aos moldes do fundador. Foi observada a preservação e continuidade da cultura, mesmo após a morte do fundador, pois os valores estão enraizados em um universo simbólico elaborado sobre padrões e valores que foram construídos, pelo fundador, ao longo da existência da organização. No que se refere às características encontradas na organização familiar, destacaram-se: o poder de influência do fundador sobre os membros da organização, de laços de sangue ou não; o paternalismo; a lealdade dos funcionários para com a organização; e o processo decisório, tendendo à centralização por parte dos dirigentes familiares.

As autoras encontraram pontos de divergência se comparados com os apresentados de acordo com Macêdo (2002), pois os processos de promoções e premiações se baseiam: na competência e na qualidade dos serviços prestados e não no tempo de casa; e na ausência de autoritarismo de chefes para com subordinados, pois essas relações são transparentes e valorizam o trabalho em equipe. O processo de sucessão ocorreu de forma gradual, programada, calma e

ordenada, também em divergência com as características de insegurança, conflitos de posse e interesses que geralmente são recorrentes desse processo (PAPA e LUZ, 2008). Essas características encontradas são fatores que remetem a profissionalização sem, no entanto, comprometer a particularidade do simbólico familiar e da influência que a família exerce na cultura da organização e que permite uma continuidade para a organização.

No que concerne à vertente dos estudos organizacionais acerca da homogeneidade e heterogeneidade, Craide (2005), ao analisar a cultura organizacional de uma empresa familiar, encontrou que, apesar de ser uma pequena empresa, coexistem ali subculturas que se integram e se diferenciam. De acordo com a autora, a cultura integrada está baseada nos valores do fundador e a um respeito pela sua figura. Esse respeito faz com que tanto os familiares quanto os membros não consanguíneos tenham comprometimento pelo negócio, e se conformem com situações que em um primeiro momento não agradam igualmente a todos. No entanto, essa integração não foi identificada quando da análise voltada para a maneira como a gestão da empresa é realizada, havendo pontos de constantes desacordos que apresentam a existência de uma cultura diferenciada, verificada na própria fala dos entrevistados, que evidenciou que, quando da ausência do fundador, a empresa provavelmente poderá se dissolver.

As diferentes culturas não são excludentes e devem ser conhecidas e trabalhadas com vistas ao bem-estar da organização, com práticas administrativas eficazes e engajamento de todos os que participam das atividades da empresa. Para que isso ocorra, Craide (2005) propõe que a compreensão e o respeito à presença de uma heterogeneidade cultural gerada, dada a existência de culturas distintas, perpassadas por valores e visões de mundo diferentes, é fundamental para a continuidade do negócio da família.

No que se refere à importância em considerar o ambiente e a história vivida pela família, Lima *et al.* (2008b) evidenciaram a importância dessas contingências ambientais, das trajetórias dos indivíduos e dos processos migratórios e de formação de famílias, refletindo diretamente na fundação e continuidade das organizações familiares. O estudo realizado buscou construir e explicitar os percursos das famílias e das empresas familiares associados ao ambiente do Mercado Municipal e da cidade de Belo Horizonte, estado de Minas Gerais. As histórias das famílias e da formação do Mercado Municipal caracterizam a formação, sobrevivência e término, em alguns casos, de empresas familiares que atuam nesse mercado. A extensão da cidade e seu rápido crescimento, associados à formação do mercado como única central de abastecimento, conduziram, na época, à alteração da vida das famílias, que saíram do interior em direção à capital ou do meio rural em direção ao meio urbano. O Mercado Municipal foi o elemento que fez emergir um processo migratório de famílias. Esse processo foi marcado pela

confiança, união e ajuda mútua nas relações, o costume da união familiar, permitindo que pais, irmãos, primos, tios, amigos e vizinhos, famílias inteiras, se estabelecessem em torno do Mercado. “Peculiaridades familiares incutiram no Mercado Municipal o caráter da tradição familiar, a amizade, enfim, valores familiares que se estenderiam nas tradições dos negócios” (LIMA *et al.*, 2008b, p.149).

No entanto, os significados são constantemente reconstruídos, havendo ao mesmo tempo fatores que contribuem para a não continuidade do negócio e descaracterização do familiar, como também existem fatores mantenedores da tradição familiar e suas práticas afetuosas. A história do empreendimento familiar está imbricada na história da família, com seus instrumentos de poder e valores culturais, ficando evidente que a maneira como o ambiente se constrói está conectada à maneira como a família e o empreendimento se transforma e vice-versa.

Acerca da temática organizações familiares no Brasil e partindo da ideia costumeira de pensar a organização familiar como repleta de malefícios à gestão e desempenhos, Emmendoerfer e Helal (2008) realizaram um trabalho, buscando evidenciar a influência que a gestão ancorada na família, e na cultura que essa desenvolve na organização, pode ter para o processo de geração de ideias e produtos⁶ em uma organização familiar brasileira.

A proposta do estudo também partiu da tendência em associar a gestão familiar à ausência de geração de ideias e produtos nessas organizações. Baseou-se também no argumento contrário de que, no Brasil, as organizações familiares são geradoras de ideias, de maneira criativa e competitiva, justamente, dentre outros fatores, pela forma na qual se constitui, e pela sua natureza organizacional. A análise mostrou que a própria caracterização, estrutura e cadeia, pautadas no familiar, favorecem a geração de ideias. No cotidiano da organização, não ocorre a distinção hierárquica expressiva em nível de cargos no relacionamento entre os funcionários, sendo este caracterizado como informal. A distinção é mais evidente no que se refere às funções e responsabilidades de cada membro que participa da organização, não havendo um organograma formal.

Atualmente, a empresa está passando pelo processo da profissionalização e burocratização, dado seu crescimento, mas o caráter flexível presente quando da fundação da empresa permanece. Foi verificado que a profissionalização não foi de encontro com a característica informal da organização familiar. A informalidade foi apontada, por gerentes e

⁶ Por geração de ideias entende-se o processo de dar origem e concretizar algo de maneira intencional ou casual, que leva em consideração as qualidades em potencial e a experiência vivida de qualquer indivíduo ou organização na qual a determinação criativa é realizada, estimulada e/ou inibida, tanto pelo próprio indivíduo quanto pela organização e sociedade a qual pertence (EMMENDOERFER e HELAL, 2008, p. 358).

funcionários, como de grande valor, pois se destaca como um fator diferenciado e gerador de ideias, resultante de um ambiente organizacional familiar de confiança, de um momento de tempo, no sentido de calma, tranquilidade, descontração e relaxamento, o que desenvolve a propensão e a abertura à experiência de cada membro, alcançada pela fuga de uma rotina de trabalho, tanto pessoal como profissional, característica da empresa. Baseado em fatores que influenciam a geração de ideias, os autores afirmam que na empresa familiar analisada o tão temido desacordo entre a empresa familiar e o profissional não ocorre, haja vista que as características de ambos estão em harmonia, tais como, objetividade, trabalho em grupo, presença e autonomia sobre o tempo livre, pressão do tempo para concretização das tarefas, organização, disciplina, dedicação, concentração, ambiente agradável e descontraído, busca para a solução de problemas, experiências vividas, e acesso aos recursos materiais e informacionais.

Na visão de Craide (2005), as pesquisas que possuem como objeto de estudo as empresas familiares, e, como proposta de trabalho, a compreensão dessas organizações, devem se ater à questão das culturas organizacionais. Os estudiosos interessados em abordarem temas relacionados às empresas que se encontram nessa categoria devem buscar o entendimento, olhando e questionando o simbólico presente nas relações e a questão da diversidade cultural existentes com maior evidência nestas organizações, dado ao fato de que elas estão perpassadas por valores familiares e organizacionais, simultaneamente. A compreensão da existência e da dinâmica da sobreposição das esferas pública e privada em uma mesma organização revitaliza a importância do conhecimento das lógicas próprias a cada um dos atores organizacionais e grupos, permitindo que estratégias administrativas mais coerentes com a realidade, baseadas nas coexistências, possam ser desenvolvidas.

2.3. Manifestações Culturais: Limites e/ou Possibilidades à Continuidade da Organização Familiar

Ao mesmo tempo em que a cultura da organização familiar apresenta manifestações no espaço da empresa que podem possibilitar o sucesso da empresa, outras manifestações podem ir de encontro dessas, conduzindo o negócio para a derrocada. Ou, ainda, devido ao entretecimento entre família e empresa, que perpassa pela cultura da organização, estar constantemente associando ambas as instituições, há a presença de manifestações entre os membros que participam da atividade da empresa, tanto que limitam como possibilitam sua continuidade.

Os valores, as emoções, os laços afetivos e os padrões que norteiam as relações no ambiente da organização familiar possuem como referência a família proprietária, e o que foi

construído ao longo de sua existência (GRZYBOVSKI e TEDESCO, 1998; DAVEL e COLBARI, 2003). Os valores e princípios, missão e visão da empresa familiar estão pautados pela vivência dessa família, e, principalmente, por aquele que a fundou (PAPA e LUZ, 2008).

Nas empresas familiares, ocorre a associação entre o nome da empresa e da família, reflexo do entrecimento família e negócio.

De acordo com Lodi (1987), o bom nome da família pode abrir caminhos para o alcance das necessidades da empresa, pois a empresa é a família, e auxiliar a empresa é auxiliar a família, e vice-versa, contribuindo para a continuidade da organização. Nessa mesma perspectiva, Bottino-Antonaccio (2007) elucidou que, o nome do negócio atrelado ao nome da família termina por deixar os profissionais mais cautelosos nas tomadas de decisões, pois esses estão preocupados não somente com o nome da empresa, mas com o nome e a reputação da família, o que permite que manifestações que impliquem na boa reputação da família sejam, também, a boa reputação do negócio.

Isso pode possibilitar que parceiros, funcionários e clientes mantenham relacionamentos de longo prazo com a empresa. Manifestações implícitas nas ações dos membros da organização que possam ser associadas a um reconhecimento de que a empresa age corretamente, na concepção dos *stakeholders*, contribuem para a continuidade do negócio, pois há a tendência em manter relações entre aqueles que agem em acordo com os mesmos princípios.

Assim, agir de modo a compreender que o nome da família está associado ao nome do negócio garante maiores possibilidades de que as decisões não sejam tomadas ao acaso ou, considerando prioridades, que comprometam a sobrevivência da empresa, pois uma má reputação para o nome da empresa é uma má reputação para a família.

O fundador incute na cultura da empresa valores que são compartilhados por todos os membros que participam das atividades da organização. Lourenço e Ferreira (2008) e Ferreira *et al.* (2008) trazem a concepção de que, a força dos significados compartilhados, deixados pelo fundador, faz permanecer grande parte do que era praticado por ele, e quando este não participa mais das atividades da empresa, seus significados são mantidos e seguidos pelos funcionários como normas inquestionáveis, fazendo que os preceitos de sua cultura permaneçam e continuem influenciando as ações dos membros da organização. De acordo com Lourenço e Ferreira (2008), Ferreira *et al.* (2008) e Papa e Luz (2008), a ausência do fundador gera, em um primeiro momento, a quebra de um símbolo, o que desencadeia um processo de insegurança por parte dos funcionários, a partir do momento em que pode provocar alterações no universo simbólico, no entendimento que os membros da organização possuem acerca do que é a empresa.

Quando os valores compartilhados por uma cultura organizacional, erguidos juntamente com o crescimento da empresa, a partir dos valores do fundador, e seguida pelo grupo em harmonia com o desenvolvimento do negócio, é parte do modo como as coisas funcionam na organização, torna um limite para a continuidade da empresa, optar por modificá-las, de modo que a cultura perca a essência que sempre foi compartilhada e admirada pelos funcionários, inculcada no que é a organização.

A família proprietária da empresa, na maioria das vezes, possui no empreendimento o seu sustento, o que torna possível a visão de longo prazo do proprietário, garantindo a continuidade da empresa, na medida em que as manifestações que remetem ao comprometimento com aquilo que fornece o sustento (BOTTINO-ANTONACCIO, 2007) e o orgulho em ser familiar (GRZYBOVSKI e TEDESCO, 1998) estão mais presentes.

Seguindo esse pensamento Emmendoerfer e Helal (2008) destacaram que, em um primeiro momento, na fase inicial de criação da empresa, a família possui um papel fundamental para a execução do negócio. De acordo com Grzybovski e Tedesco (1998), essas são manifestações, presentes no âmbito da empresa familiar, que contribuem com o crescimento da empresa. É o sentimento de união em prol de um mesmo objetivo que mantém as ações, dos participantes da empresa, coordenadas.

Se por um lado há o apoio e a sustentação dos familiares que acreditam que, se empenharem hoje, poderão ser os donos de um negócio promissor amanhã, é mantenedor da visão em torno de um mesmo projeto; por outro lado, de acordo com Grzybovski e Tedesco (1998), na medida em que o negócio se mantém e expande suas atividades, a vivência dos indivíduos, pautada também pela sociedade atual de decisões que tendem à racionalidade econômica, mescla o sentimento familiar de afeto e união com sentimentos em que a dimensão econômica e tecnológica são valorizados em detrimento da afetividade. Por sua vez, é formado um ambiente de disputas que pode fazer com que a base familiar que sustentou até então a empresa seja colocada em perigo iminente, podendo se desfazer.

Os conflitos de interesse entre o familiar e o negócio foram apontados por Lodi (1987) como um limite para as empresas familiares. Essas organizações, no momento em que atingem a fase de crescimento, sofrem a inconsistência entre a esfera familiar e os negócios, no que se refere às tomadas de decisão (EMMENDOERFER e HELAL, 2008).

No entanto, devido às decisões que fogem aos laços familiares serem constantemente solicitadas pelos movimentos que buscam pela própria continuidade do negócio, este se entretetece com a família, e a dissolução de qualquer uma dessas instituições em prol da outra colocaria em xeque a continuidade da empresa familiar (GRZYBOVSKI e TEDESCO, 1998).

Há de ser trabalhado um movimento de equilíbrio, que busque mesclar as decisões, atendendo cada uma de acordo com a situação. A organização familiar se ergue por um vínculo indissolúvel entre família e empresa. A todo o momento, as manifestações presentes nas organizações familiares mesclam o interesse entre as duas instituições, buscando o equilíbrio que é capaz de manter sua continuidade. Manifestações com tendência demasiada para uma, ou outra instituição, seria um limite para a continuidade do negócio.

Na concepção de Davel e Colbari (2000), todas as organizações podem ser entendidas como uma família, mas é nas tipicamente familiares que a cultura se perfaz por fortes manifestações em que é nítida a presença de orientações mais comunitárias, solidárias e cooperativas. Bottino-Antonaccio (2007) corrobora com esse pensamento ao apontar como a cultura da empresa familiar é arquitetada sobre valores e crenças que se direcionam para o sentimento da Grande família, permitindo maior comprometimento, identificação e proximidade dos funcionários.

Sentimentos de confiança, lealdade, entreajuda, proximidade, solidariedade e cooperação, presente nas organizações familiares, são o reflexo de valores que remetem ao carinho e à amizade entre os membros que participam das atividades da organização. Lima *et al.* (2008b) apresentaram a amizade como uma característica da empresa familiar que deve ser mantida, pois a descaracterização desse valor familiar, é um limite à continuidade.

Lodi (1987) identificou como possibilidade para a empresa familiar esse espírito de equipe, pois a lealdade dos empregados é mais acentuada nas organizações familiares, visto que os colaboradores se identificam com pessoas concretas, no sentido de dirigentes que estão ali o tempo todo, e não por dirigentes que assim se fizeram por votação de assembleias ou imposição do poder público. Grzybovski e Tedesco (1998) também apontaram a lealdade como uma possibilidade à continuidade dessas empresas.

O espírito de que todos nós somos uma equipe embute manifestações de confiança, lealdade, cooperação, vínculos e desejos comuns, além da satisfação em fazer parte do grupo, gerando uma atmosfera de possibilidades que podem responder ao desejo de perpetuar o “nosso” negócio. Por sua vez, o espírito de equipe traduz manifestações de boa convivência no ambiente de trabalho, pois nesse espaço, que é a nossa empresa, com a nossa visão, nossa missão e os nossos princípios e valores, buscamos pelos mesmos objetivos, sob o mesmo convívio.

Emmendoerfer e Helal (2008) mostraram como o ambiente de boa convivência, presente na empresa familiar, proporciona um ambiente organizacional familiar de confiança, tranquilidade e concentração, fundamental para o desenvolvimento das atividades em acordo com os propósitos da empresa familiar. Essas são características que estimulam a criatividade e a

flexibilidade. Grzybovski e Tedesco (1998) associaram ao forte ambiente de lealdade, dedicação e entreajuda a concepção, dos membros da organização, de uma continuidade e consciência profunda dos objetivos da empresa.

A boa convivência no ambiente de trabalho traduz um ambiente em que os indivíduos trabalham em prol dos mesmos objetivos, com confiança, tranquilidade, concentração, lealdade, dedicação e entreajuda. Isso contribui para a sobrevivência da organização, na medida em que os esforços se concentram para o mesmo ponto em harmonia.

Na formação da empresa familiar, o que conduz os indivíduos são os ideais e os sonhos inscritos numa particularidade de que os participantes estão envolvidos em um processo afetivo-lógico, uma mesclagem de afetividade e solidariedade em que todos consideram uma boa oportunidade de negócio. No entanto, com o decorrer das atividades, podem ocorrer conflitos de nível pessoal ou operacional, o que deve ser considerado normal em se tratando de um grupo de indivíduos. O que faz a empresa ultrapassar essas divergências e se perpetuar é a capacidade que seus membros possuem para solucionar conflitos sem a perda da confiança mútua, o que provocaria um rompimento da sociedade (GRZYBOVSKI e TEDESCO, 1998).

A formação de vários grupos, a partir de diferentes ideias, podendo ou não gerar conflitos, está implícita na cultura organizacional (MARTIN, 2002 e MARTIN *et al.*, 2004). Craide (2005) verificou que os vários grupos implicam na presença de subculturas nas organizações familiares, e propôs a compreensão e o respeito a essa heterogeneidade cultural para a continuidade das empresas familiares.

De acordo com Grzybovski e Tedesco (1998), as variáveis e a complexidade para desvendar as questões que impliquem no sucesso ou fracasso de uma empresa não são universais ou fáceis de definir, mas o fato é que não existe mais espaço para as disputas de poder.

As disputas pelo poder são limites à continuidade da organização familiar. Considerar que as desigualdades não ocorrem no espaço da organização e evidenciar uma cultura que não implique em manifestações que permitam o acordo entre diferentes pontos de vista, é limitante da perpetuidade da empresa, pois os conflitos tendem a proporções cada vez maiores, transformando as disputas em discussões, pela autoridade, pautadas no poder individual, perdendo o foco para os assuntos que dizem respeito ao futuro da organização.

Aspectos de comportamento que consideram o estilo administrativo que é adotado e o modo como os tomadores de decisão veem o futuro do negócio interferem sobremaneira para a sobrevivência da organização familiar, podendo gerar limites e/ou possibilidades (GRZYBOVSKI e TEDESCO, 1998).

A perspectiva futura em manter o negócio é um fator condicionante da continuidade das organizações familiares. Empresas que possuem uma preocupação com o futuro do empreendimento, enquanto agente econômico, em detrimento da condição societária, são bem sucedidas, pois há a preocupação com a necessidade de acordos nas decisões, embasados pelo sentimento de manter a sobrevivência da empresa.

No entendimento de Grzybovski e Tedesco (1998) e Macêdo (2002), uma conduta gerencial mais aberta e transparente, aplicada pelos membros da direção da empresa, conduzem para tomadas de decisão menos burocráticas e impessoais, visto que o acesso aos dirigentes é fácil, permitindo a viabilidade e perpetuidade das empresas que possuem o familiar na gestão.

A maneira como as informações circulam entre os funcionários da empresa é manifestado de acordo com o modo que o estilo de gestão encara o processo de transmissão de tais informações. A gestão aberta permite que se tenha uma boa circulação de informações, derivada da liberdade que é dada aos funcionários para que se comuniquem e expressem, seja para níveis superiores ou não. De acordo com Lodi (1987), a união dos membros da organização familiar facilita a comunicação entre os tomadores de decisões e demais funcionários e, também, confere mais agilidade às tomadas de decisão. Essas características interferem no modo como as informações circulam na empresa, permitindo um ambiente em que a comunicação seja proveitosa, e remetem, a possibilidades para a continuidade da organização familiar.

A conduta gerencial aberta também permite operações que sejam mais flexíveis, pois há a liberdade para que sejam mencionados e discutidos problemas e dificuldades na maneira como cada membro executa suas atividades. Essa flexibilidade foi apresentada por Grzybovski e Tedesco (1998) e Gonçalves (2000) como característica da empresa familiar, determinante à sua sobrevivência, pois atende às exigências do mercado atual, a de que as empresas precisam ser mais flexíveis.

A maneira de conduzir as decisões, pautadas na cultura organizacional de uma gestão que permita a abertura e liberdade para considerar opiniões e necessidades dos funcionários, é um modo de promover um ambiente em que as manifestações irão ao encontro de condições que impliquem na perpetuidade do negócio familiar.

Grzybovski e Tedesco (1998) associaram os comportamentos voltados para o modo como a autoridade é exercida na organização, seu grau de descentralização e a maneira como as relações de poder da família e da empresa são administradas, com a conseqüente formação de limites e possibilidades à continuidade.

O modo de gerir a organização, pautada na conduta aberta, é mesclada com a autoridade dos cargos de decisão para contribuir para o sucesso das empresas familiares, pois a conduta de

gestão aberta gera um sistema de decisão mais rápido, na medida em que qualquer nível de atividade tem acesso aos superiores para discutir sobre suas necessidades. De acordo com Lodi (1987), as decisões são encerradas ali mesmo, no escritório central, no máximo quatro níveis acima do nível de execução.

As decisões mais rápidas também foram apontadas por Grzybovski e Tedesco (1998) como características fundamentais das empresas familiares para a sua permanência.

Emmendoerfer e Helal (2008) associaram a profissionalização diretamente à sobrevivência da empresa familiar, e compreende basicamente a delegação de atividades e responsabilidades, e o grau de formalismo dos mecanismos utilizados para controlar as ações desenvolvidas na empresa.

De acordo com Lodi (1987), são limites que distanciam as tomadas de decisão pautadas no profissionalismo: a falta de sistemas de planejamento financeiro e de apuração de custos, tornando os resultados não planejados; a resistência para a modernização do marketing; e o emprego de parentes sem vistas a competência. São eles que conduzem a empresa para resultados distantes dos de sucesso.

Gonçalves (2000), Davel e Colbari (2000; 2003) também apontaram o profissionalismo como fundamental para o sucesso das empresas familiares, ao mencionarem que a impossibilidade dessas empresas em conduzirem suas ações para o profissional implicaria em seu declínio.

Gonçalves (2000) sugeriu que organizações engessadas são incompletas, pois não estão coerentes com as exigências do mercado atual de flexibilidade, capacidade de adaptação e transformações, características estas presentes nas organizações familiares, e fundamentais para que o negócio permaneça em atividade ao longo do tempo.

O processo sucessório é uma questão que pode apresentar tanto limites como possibilidades, dependendo do modo como a organização trata o processo. Grzybovski e Tedesco (1998) mencionaram que a maneira de encarar a sucessão e o comportamento adotado pelos fundadores e herdeiros, no que tange ao processo de transmissão de poder, influenciam na continuidade da empresa.

Bottino-Antonaccio (2007) apontou que nas empresas familiares a sucessão ocorre com maiores dificuldades, quando comparada às empresas em que a gestão não está associada à família, pois há maiores dificuldades devido a não apenas a competência profissional ser considerada, mas ao fato de que as relações familiares, de afeto ou discórdia, também se manifestam no processo.

Mas, se por um lado o processo sucessório pode ser um limite para a permanência do negócio, por outro, ele pode possibilitar tal destino. Lodi (1987) associa às possibilidades da empresa familiar, considerando a sucessão, o traço de união entre passado e futuro, capazes de reunir os valores do fundador com as vocações e visões dos dirigentes atuais. Grzybovski e Tedesco (1998) mencionaram como fator condicionante da continuidade de empresas familiares essa cultura de mesclagem entre o passado e o presente, em que muitos valores incutidos pelo fundador devem ser preservados, outros abandonados e outros, ainda, incorporados.

A sucessão bem direcionada para membros competentes, associada à longevidade da família na direção do negócio, dá origem a um grande respeito pela firma, apresentando um fator de oportunidade para as empresas familiares (LODI, 1987).

É uma possibilidade para a perpetuidade da empresa familiar proporcionar uma cultura de manifestações em que as ideias empreendedoras do fundador se fundem às ideias recentes dos sucessores primeiros, e assim por diante, gerando um processo de alteração a cada nova sucessão, transformando a cultura de acordo com as alterações da vivência dos membros da família e das necessidades do mercado, juntamente com a continuidade do negócio. Essa postura permite desfazer um limite apontado como característico à empresa familiar em que há a tendência ao tradicionalismo.

O tradicionalismo conduz a um movimento arcaico, carente de modernidade, deixando as empresas familiares incapazes de superarem as exigências do mercado da atualidade (CRAIDE, 2005; TEDESCO, 2008).

No entanto, a mesclagem entre as concepções do fundador e as concepções dos sucessores permite que as decisões direcionadas para o arcaico não sejam a única opção a seguir, pois as novas ideias e necessidades direcionam aos novos caminhos exigidos pelo mercado atual em comparação ao passado, época em que o negócio foi fundado.

Apesar das características, nas organizações familiares, que interferem de modo a limitar sua continuidade, outros aspectos, presentes dada existência do familiar no negócio, são possibilidades para o desenvolvimento e sucesso da empresa em longo prazo. A compreensão da cultura organizacional dessas organizações pode contribuir em desvendar manifestações presentes em seu dia a dia e arquitetadas pela vivência dos membros que delas participam, que permitem movimentos direcionados para a harmonia do sistema organizacional dos negócios perpassados pela família em sua gestão, contribuindo à sua perpetuidade.

A próxima parte apresenta os aspectos metodológicos utilizados nesta pesquisa, que teve como palco de análise, uma organização familiar do município de Uberlândia, estado de Minas Gérias.

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Da revisão de literatura acerca das empresas familiares nos estudos organizacionais, presente no campo da administração de empresas, surgiu a curiosidade em responder a uma questão. Dessa curiosidade, viu-se a necessidade em desenvolver um projeto de pesquisa na busca por desvendar o problema proposto com a intenção de se aproximar do conhecimento da realidade, amparado por uma solução científica.

A causa principal que leva o homem a produzir ciência é a tentativa de elaborar respostas e soluções às suas dúvidas e problemas e que o levem a compreensão de si e do mundo em que se vive.

O motivo básico que conduz a humanidade à investigação científica está em sua curiosidade intelectual, na necessidade de compreender o mundo em que se insere e na de se compreender a si mesma. Tão grande é essa necessidade que, onde não há ciência, o homem cria mitos (KOCHE, 1997, p. 43-44).

De acordo com Andrade (2004), as descobertas e invenções do mundo não ocorrem simplesmente ao acaso ou pela intuição, mas por intermédio de pesquisas sistemáticas. A pesquisa científica é um procedimento racional que utiliza métodos científicos, ou seja, “é o conjunto de procedimentos sistemáticos, baseados no raciocínio lógico, que tem por objetivo encontrar soluções para os problemas propostos, mediante o emprego de métodos científicos” (ANDRADE, 2004, p. 16).

Conforme Lakatos e Marconi (2000), não há ciência sem a utilização do método científico, sendo esse método o conjunto de atividades sistemáticas e racionais que, com segurança e eficiência, conduz a um objetivo anteriormente proposto, determinando o espaço a ser percorrido, revelando erros e auxiliando as decisões do cientista na busca de conhecimentos válidos e verdadeiros. A ciência requer a realização de um procedimento formal, que se constitui no caminho a ser percorrido para o conhecimento da realidade.

É importante ressaltar, segundo Koche (1997), que não há no método científico um modelo, no sentido de uma fórmula, para se aplicar e chegar a resultados:

Não existe um modelo com normas prontas, definidas, pelo simples fato de que a investigação deve orientar-se de acordo com as características do problema a ser investigado, das hipóteses formuladas, das condições conjunturais e da habilidade crítica e capacidade criativa do investigador. Praticamente, há tantos métodos quantos forem os problemas analisados e os investigadores existentes (KOCHE, 1997, p. 68).

Assim, este capítulo dedica-se a apresentar o problema de pesquisa e o caminho metodológico a ser percorrido para a solução do problema em questão.

3.1. Problema de Pesquisa

Pelo desenvolvimento desta pesquisa, pretende-se responder o seguinte problema: como as manifestações culturais, sob a perspectiva da integração, diferenciação e fragmentação, de uma organização familiar de Uberlândia, atuam, limitando e/ou possibilitando a sua continuidade?

Para desvendar o problema proposto, define-se como objetivo geral: identificar as manifestações culturais sob a perspectiva da integração, diferenciação e fragmentação, de uma organização familiar de Uberlândia, que atuam como limites e/ou possibilidades de sua continuidade.

Define-se também, como objetivos específicos: i) reconhecer as manifestações culturais presentes na organização; ii) verificar as interpretações dos membros e dos grupos da organização para as manifestações culturais; iii) identificar quais manifestações correspondem à integração, diferenciação e fragmentação, de acordo com Martin (2002); iv) analisar quais as manifestações são limites e/ou possibilidades à continuidade da organização.

A abordagem da pesquisa é qualitativa. Segundo Godoy (1995), de acordo com a natureza do problema que se pretende solucionar e dos objetivos que orientam a pesquisa, a opção pela perspectiva qualitativa pode ser a mais apropriada:

Quando o estudo é de caráter descritivo e o que se busca é o entendimento do fenômeno como um todo, na sua complexidade, é possível que uma análise qualitativa seja a mais indicada. Ainda quando a nossa preocupação for a compreensão da teia de relações sociais e culturais que se estabelecem no interior das organizações, o trabalho qualitativo pode oferecer interessantes e relevantes dados. (GODOY, 1995, p. 63).

De acordo com Minayo e Sanches (1993), a abordagem qualitativa é típica de pesquisas que procuram revelar aspectos subjetivos e simbólicos, em compreender as relações e as atividades humanas com os significados que lhes dão formas. O papel dessa abordagem é definir o que se encontra imerso na experiência e ações dos indivíduos, que se refere à subjetividade, ao nível simbólico, aos significados e a intencionalidade.

Como proposto por Godoy (1995), a pesquisa qualitativa possui como características básicas o ambiente natural como fonte de dados e o pesquisador como instrumento fundamental, pois o indivíduo pesquisador é o instrumento mais confiável de observação, seleção, análise e interpretação daquilo que é coletado. É descritiva, considerando que a palavra escrita é o destaque, desempenhando o papel indispensável tanto na coleta de dados como nos resultados. O significado entendido acerca das coisas e da vida pelas pessoas é a preocupação essencial do pesquisador, pois a compreensão deve ser feita a partir da perspectiva dos participantes. E, por

fim, os pesquisadores se baseiam no enfoque indutivo quando da análise dos dados, pois, como não partem de informações pré-estabelecidas, não buscam por resultados que corroborem ou refutem tais informações, e sim partem de questões ou focos de interesse abrangentes que, no decorrer da investigação, adquirem direcionamentos e especificidade para um foco bem definido.

É interessante ressaltar que, mesmo assumindo uma capacidade de abrangência e profundidade quando utilizada em estudos de fenômenos culturais, a pesquisa qualitativa está condicionada a limites. Esse tipo de abordagem pode não compreender os fenômenos como um todo e/ou conduzir a erros, devido ao próprio olhar do pesquisador quando da apreensão ou análise dos dados. No entendimento de Minayo e Sanches (1993, p. 244), “a abordagem qualitativa realiza uma aproximação fundamental e de intimidade entre sujeito e objeto”.

No entanto, ainda que existam limites, considerando o ponto de vista metodológico, a pesquisa qualitativa, como afirma Godoy (1995), constitui uma maneira perspicaz para captar a realidade, pois ela permite ao pesquisador olhar o ambiente pesquisado, com o olhar do outro, como um membro daquele grupo, e ao mesmo tempo estranhar as diferenças como um indivíduo externo àquele espaço.

Quanto à natureza, por se tratar de um estudo associado às Ciências Sociais, esta pesquisa será de natureza aplicada, que, de acordo com Andrade (2004), busca a solução de problemas concretos.

Visto que o trabalho se encontra ancorado na abordagem qualitativa, como já mencionado anteriormente por Godoy (1995), a pesquisa é descritiva. Andrade (2004) explica que a pesquisa descritiva observa, registra, analisa, classifica e interpreta os fatos sem interferir sobre eles. A pesquisa descritiva é feita normalmente por observações sistemáticas ou por um levantamento das características conhecidas, componentes do fato/ fenômeno/ processo (SANTOS, 2002).

O método de procedimento utilizado buscou aporte na etnografia e na análise documental.

Objetivando desvendar a cultura organizacional, que teve seu desenvolvimento na administração baseados nos estudos da antropologia, a etnografia se mostrou adequada.

Nesse sentido, Ávila (2007) menciona que a ancoragem em conceitos e métodos da antropologia interpretativa⁷ teve como resultado uma sofisticação dos estudos organizacionais. De acordo com Craide *et al.* (2006; p. 4), a etnografia “tem como pressuposto a total imersão do

⁷ A antropologia interpretativa considera que a realidade social não é mais que uma construção subjetiva dos seres humanos, que utilizam e desenvolvem a linguagem comum e suas interações habituais, do dia a dia, para criar e sustentar o mundo social de significados compartilhados. As ideias e os fatos são, em sua essência, criações sociais. A análise dos contextos sociais se fundamenta a partir da noção de que estes contextos são formados por vários indivíduos que interagem, empregando uma diversidade de práticas que criam, mantêm e conduzem definições particulares do mundo (MASCARENHAS *et al.*, 2004).

pesquisador no campo de pesquisa, tempo, sensibilidade para poder estranhar o cotidiano, empatia com os pesquisadores e, principalmente, uma visão desprovida de preconceitos e julgamentos”. Para realizar a etnografia, é imprescindível que se estabeleça uma familiarização bastante próxima entre pesquisador e cultura analisada, por meio de uma interação social com o grupo e da observação.

Para Flores-Pereira e Cavedon (2009), a etnografia constitui no processo de realizar a descrição sobre um determinado grupo. O processo ocorre inicialmente pela delimitação do campo, do espaço a ser pesquisado. Posteriormente, o etnógrafo estabelece as fontes documentais disponíveis, das quais possa extrair informações importantes que elucidem aspectos pertinentes para a solução do problema proposto pela pesquisa. O pesquisador insere-se, então, no campo de pesquisa, mantendo o registro sistemático, por meio de um Diário de Campo, de tudo que é observado no dia a dia do grupo pesquisado, desde ações a emoções. É o momento em que o pesquisador também seleciona os possíveis informantes que irão contribuir nas entrevistas, que são os indivíduos que falam de maneira mais abertamente sobre a cultura da qual participam. Essa fase de permanência em campo é um momento de confronto contínuo da cultura pessoal do pesquisador com a cultura que se pretende desvendar, e deve-se buscar uma separação da perspectivaêmica (pressupostos dos pesquisados) da ética (pressupostos do pesquisador). Finalmente, o pesquisador abandona o campo para analisar o grupo com uma visão distanciada da visão que foi adquirida quando da permanência naquele contexto, a fim de reconhecer aquilo que é representativo da cultura que se pretende desvendar.

No entendimento de Mascarenhas (2002), a etnografia consiste em uma movimentação em direção ao acostumar-se, familiarizar-se com a cultura estudada, pois a observação e a imersão do pesquisador no ambiente permitem que ocorra uma longa interação social com o grupo.

O estudo de caso foi utilizado como uma estratégia para alcançar o objetivo proposto. Triviños (1987, p. 133, destaque do autor), conceitua que “o estudo de caso é uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma *unidade* que se analisa profundamente”, em que nem as hipóteses e os esquemas de inquirição estão inicialmente estabelecidos, o que torna as análises mais complexas na medida em que se aprofunda no assunto.

Santos (2002) afirma que o estudo de caso pode ser qualquer fato/fenômeno/processo individual, ou apenas um de seus aspectos, e, por lidar com fatos/fenômenos/processos, normalmente, isolados, é que este estudo exige do pesquisador significativo equilíbrio intelectual e capacidade de observação, ou seja, um olhar clínico, além de parcimônia quanto à generalização dos resultados.

3.2. Definição das Categorias de Análise

Inicialmente, as categorias de análise são definidas com base na revisão de literatura realizada. Para Martin (2002), existem cinco categorias que são fundamentais para auxiliar a análise quando da execução de uma pesquisa que se baseia em estudos voltados para o entendimento da cultura organizacional, que são as seguintes:

1) Como as Coisas Funcionam – é considerada uma manifestação cultural, que compõe as práticas informais. Constrói-se pelas histórias e pelo que as pessoas comentam quando da menção de como as coisas funcionam na organização.

2) As Brincadeiras e Piadas que as Pessoas Fazem – é uma manifestação cultural que compõe as práticas informais, as brincadeiras que surgem no ambiente da organização.

3) Adequação da Estrutura Física e Equipamentos – é considerada uma manifestação cultural a forma como estão distribuídos os móveis, o arranjo da estrutura física e a configuração das repartições existentes na organização.

4) Política de Remuneração – é uma manifestação cultural que compõe as práticas informais, a maneira como a remuneração é atribuída a cada membro ou grupo da organização.

5) Relacionamento Entre os Pares e Outros Grupos, sendo três os grupos que compõem a organização, quais sejam, o grupo da diretoria, o grupo da administração e o grupo a nível operacional – é uma manifestação cultural que compõe as práticas informais, o modo como os indivíduos que participam da organização se relacionam, como eles se dirigem uns aos outros para comunicar e transmitir informações.

Ávila (2007) destaca que apesar de, inicialmente, definir essas categorias de análise de acordo com revisão de literatura, espera-se encontrar outras manifestações culturais, que, mesmo não se constituindo em categorias de análise propriamente ditas, poderão contribuir para uma maior profundidade e auxiliar no desvendar da cultura da organização pesquisada. Essas manifestações podem se tornar visíveis na estrutura física, na hierarquia e em outras práticas informais e formais como, por exemplo, reuniões, comemorações e treinamentos.

Ainda, em se tratando do caráter de gestão compreendendo o familiar, proposto por esta pesquisa, outras manifestações podem ser encontradas tais como o que é entendido como estritamente da família (afeto) e da empresa (racional): a adequação das ferramentas utilizadas para a execução do trabalho e o ambiente no qual se executa as tarefas; a satisfação em trabalhar na organização; e o sentimento de participar da família.

3.3. Escopo da Pesquisa

Os tópicos que se seguem, acompanhando o item 3.3, compõem o escopo da pesquisa. Estão apresentadas a delimitação da pesquisa, o objeto de estudo, as fontes de dados e a definição do *corpus* de pesquisa. O item posterior 3.4 refere-se ao tratamento dos dados obtidos durante a investigação empírica.

3.3.1. Delimitação da Pesquisa

O presente estudo teve por base a coleta e análise de dados centrada nas cinco categorias de análise propostas por Martin (2002), conforme descritas no item 3.2. A decisão em focar as categorias de análises foi devido à impossibilidade de abranger todo o universo das manifestações presentes no campo observado, em virtude da complexidade da realidade, e também ao curto período de tempo disponível para a análise.

Foram também definidos três grupos de atores envolvidos nas manifestações presentes na organização. Os atores envolvidos na empresa são os que participam do grupo da diretoria, do grupo da administração e do grupo de nível operacional.

Um dos limites deste estudo, importante mencionar, é o prazo determinado pelo programa de mestrado ser curto quando associado ao período necessário para a realização de uma etnografia. Contribuiu também para o curto período de tempo disponível para a pesquisa o longo prazo para que fossem contatados os responsáveis pela empresa e acertados os devidos pontos, até que fosse iniciada a pesquisa de campo. A falta de disponibilidade dos funcionários responsáveis, o período em que foram realizados os contatos de encerramento das atividades do ano de 2009 e as férias coletivas pelas quais passou a organização analisada totalizaram um período longo até que fosse iniciado, de fato, o trabalho de campo.

No entanto, o limite gerado pela curta disponibilidade de tempo pôde ser amenizado pelas múltiplas técnicas utilizadas para a coleta de dados. A coleta também foi direcionada para aqueles dados que pudessem auxiliar na análise da existência de um consenso, ou não, entre as ideias vivenciadas pelos membros que participam do dia a dia da organização, de acordo com o problema de pesquisa proposto e considerando as três perspectivas de Martin (2002), quais sejam, integração, diferenciação e fragmentação, apresentadas no referencial teórico deste trabalho. A coleta de dados orientada para as três perspectivas contribuiu, também, para suavizar o limite de curto prazo para a realização de uma etnografia. De acordo com Ávila (2007), o foco

na integração, diferenciação e fragmentação, quando da coleta de dados, busca suavizar esses limites na medida em que permite a abrangência de um universo mais amplo.

Outro ponto que amenizou os limites de curto período de tempo foi o conjunto de características que manifestam a própria cultura de gestão vivenciada na organização. A gestão permite que os funcionários falem abertamente entre os membros que compõem o mesmo grupo ou outros grupos hierarquicamente superiores ou inferiores, que conversem sobre os assuntos da empresa, problemas no trabalho ou deem sugestões.

Somado a isso, o estilo da gestão também permitiu que a pesquisadora desenvolvesse um trabalho de campo sem restrições a qualquer tipo de informação da empresa ou diálogo com os funcionários. As dúvidas que emergiam quando da observação não participante e participante foram sendo sanadas na medida em que aconteciam. Os funcionários dos três grupos de atores analisados se disponibilizaram o todo momento para a pesquisadora, respondendo perguntas, prestando esclarecimentos, explicando as atividades, contando sobre os colegas de trabalho e falando sobre a empresa. A dedicada colaboração por parte dos funcionários e da família diretamente associada ao negócio permitiu um arcabouço de dados rico em informações. Sendo assim, o trabalho de campo foi realizado sem dificuldade de acesso às informações, o que a pesquisadora considerou essencial para a coleta e posterior análise de dados.

O contato com a empresa ocorreu através de um aluno, do mesmo programa de mestrado que a pesquisadora, e que atua como profissional de consultoria. O consultor buscou contato com algumas empresas familiares na cidade de Uberlândia, explicando sobre o trabalho que seria desenvolvido e solicitando a abertura da empresa para a realização da pesquisa de campo. De três empresas inicialmente contatadas, duas se dispuseram a contribuir com o trabalho. Dessas duas, a pesquisadora, juntamente com a ex-orientadora da pesquisa, decidiram por uma.

A empresa foi determinada por o conteúdo de seu site apresentar informações que a caracterizavam, declaradamente, como uma empresa familiar. No site da empresa não escolhida, característica igual ou semelhante não foi observada. Esse aspecto se mostrou de peso na escolha, pois o objetivo proposto busca desvendar as manifestações culturais de uma empresa baseada na gestão familiar.

Os primeiros contatos com o diretor da empresa, responsável em fornecer a abertura para que a pesquisa fosse realizada, foi feito pelo consultor que já o conhecia, até que foi marcada uma reunião com a pesquisadora e a ex-orientadora. Em uma rápida reunião, ficaram acertados os detalhes para a realização do trabalho de campo na empresa.

Ficou combinado que o funcionário responsável pelo departamento jurídico da empresa, e filha do diretor, apresentasse a pesquisadora para os funcionários da organização. A apresentação

foi feita sem que houvesse a necessidade de omitir fatos da pesquisa ou o motivo pelo qual a presença da pesquisadora, dentro da empresa, seria constante nos próximos meses. Os funcionários mostraram-se bastante receptivos e cordiais.

O trabalho de campo seguiu pelo mês de janeiro, fevereiro e princípio de março de 2010. Por esse período, que compreendeu aproximadamente 103 horas de observação, foram coletados os dados utilizados na pesquisa. As observações foram realizadas em 29 inserções no espaço analisado, em horários diferenciados, compreendendo períodos da manhã, do horário de almoço, da tarde e, também, em períodos após o expediente. As informações inicialmente anotadas em um bloco de notas foram transcritas detalhadamente para o Diário de Campo, utilizando-se um editor de texto, e compreendeu 172 páginas.

Não foi vivenciada, pela pesquisadora, nenhuma atitude drástica de resistência para com o trabalho. Apenas em alguns momentos iniciais, e por alguns dos funcionários, foram observadas atitudes de resistência. No entanto, essas atitudes remetiam muito mais ao desconforto causado pela presença constante de alguém “de fora” da organização, o que conseqüentemente gera certa desconfiança, do que direcionadas às atitudes em não contribuir ou não colaborar com a pesquisa. Como um todo, o trabalho de campo foi realizado com tranquilidade, sendo a presença da pesquisadora vista com mais curiosidade do que estranheza. Após algum tempo em campo, os funcionários já mostravam um sentimento familiarizado, tornando a presença da pesquisadora algo próximo ao corriqueiro.

Ao longo do trabalho de campo, haja vista a convivência do dia a dia entre pesquisadora e pesquisados, os funcionários sentiram mais liberdade para também perguntarem sobre a pesquisa. Todas as dúvidas, surgidas ao longo do período do trabalho de campo, foram esclarecidas pela pesquisadora, que explicava, conforme questionada, como é realizado o trabalho de campo, o tema e problema abordado na pesquisa.

Fato marcante que contribuiu consideravelmente para a coleta de dados foi que muitos funcionários, em alguns momentos, faziam questão em colaborar, procurando a pesquisadora para contarem sobre “as coisas” da organização, utilizando aqui a terminologia de uma das categorias proposta por Martin (2002), Como as Coisas Funcionam. Em outros momentos, sentiam-se importantes por serem chamados, pela pesquisadora, a prestar qualquer esclarecimento, podendo contribuir e participar de uma pesquisa. E, ainda, houve momentos em que a pesquisadora sentiu que os funcionários faziam questão em colaborar com a pesquisa, pensando ser bom para a empresa, e fornecendo dados que fossem verdadeiros. Contavam sobre fatos ocorridos na empresa, mesmo quando não eram questionados.

Portanto, fica mencionado o fator limitante de um curto período para desenvolver uma etnografia, dado o cronograma de um programa de mestrado. No entanto, as múltiplas fontes de coleta de dados e o modo como desenvolveu o trabalho de campo minimizaram tal limite, na medida em que proporcionam uma triangulação de informações que permitem compreender de maneira mais abrangente o espaço analisado.

3.3.2. Objeto de Estudo

A Fábrica de Festa se localiza no município de Uberlândia, no estado de Minas Gerais, em um bairro afastado da região central da cidade, mas de fácil acesso, seja por meio de transporte particular ou coletivo.

É uma empresa que atua, hodiernamente, em diversas áreas do mercado. Entre elas, ênfase para a produção de artigos para festas.

De acordo com informações coletadas em diversos momentos, análise de documentos (catálogo de demonstração de produtos) e site, a empresa é atualmente composta por outras quatro empresas. Uma, na área de fabricação de artigos para festa de aniversário, com uma linha completa de produtos para atender a esse mercado, produzindo artigos, tais como, artefatos em papel, ou seja, pratos decorados e laminados, enfeites, papel de bala e forminhas. Há também talheres e copos de plástico descartáveis, mini brinquedos, velas de aniversário, balões e a confeitaria, responsável pelos corantes alimentícios líquidos e em pó, e as essências. Outra empresa é especializada na fabricação de condimentos, uma linha de especiarias e, outra, de chás. Uma terceira empresa, dedicada à fabricação de balas de aniversário, a bala de coco tradicional e de outros sabores. E a quarta empresa, focada no processamento de grãos da soja, atendendo indústrias que utilizam derivados de soja como ingredientes de seus produtos e o mercado de produtos naturais.

A Fábrica de Festa identifica-se, atualmente, com uma fase de constantes investimentos em equipamentos e pessoal. Informações transmitidas pelo departamento comercial indicam um crescimento de 704%, entre os anos de 1999 e 2008. A empresa está em processo de construção de uma nova sede para as suas atividades, e, de acordo com um dos membros da diretoria, possui uma área aproximadamente sete vezes maior que a área de funcionamento atual. A mudança está programada para o ano de 2010.

Com base em informações transmitidas por funcionários, os produtos que a empresa oferece ao mercado compõem atualmente um mix de 1.156 unidades de produtos, alcançando uma produção de 2.401.729 caixas anualmente.

A Fábrica de Festa possui vendedores em todo o território nacional, atendendo clientes na mesma abrangência.

O quadro de empregos é de aproximadamente 500 funcionários, composto entre indivíduos do sexo masculino e feminino, havendo áreas na empresa em que a presença de um ou outro sexo é marcante. A idade é variada, havendo funcionários bastante jovens e outros com idade mais avançada. Alguns dos funcionários, principalmente, do departamento administrativo, são formados em curso superior ou estão cursando uma faculdade. Há também funcionários portadores de deficiência física.

A empresa foi inicialmente constituída por único sócio, seu fundador, mas atualmente opera com a participação de três sócios, filhos do fundador, ocupantes dos três cargos da diretoria, topo da hierarquia da empresa. Muitos dos filhos dos diretores, netos do fundador e, portanto, terceira geração, são funcionários da empresa, mas não atuam em cargos de gerência.

O fundador não participa mais das atividades da empresa, mas possui voz ativa em algumas das tomadas de decisões. Apesar de não pertencer mais ao quadro de funcionários, sua presença é marcante dentro da empresa. Foi chamado por um dos funcionários de conselheiro da diretoria, pois possui conhecimento em questões mercadológicas, um tino para os negócios.

Os grupos de atores encontrados, diretoria, administração e nível operacional, foram definidos de acordo com artefatos e comportamento dos funcionários que permitia encaixá-los como parte deste ou daquele grupo. Assim, não foi obedecida a classificação de departamentos utilizada pela empresa, sendo esta uma hierarquia composta por diversos cargos em diversas áreas e níveis.

O **grupo da diretoria** é composto: pelos diretores; funcionário assessor da diretoria; funcionário responsável pelo jurídico; filhos dos diretores, funcionários ou não; genros; esposas dos diretores; fundador e sua esposa.

O grupo que compreende o chamado **grupo da administração** é composto: pelos funcionários do setor administrativo; os funcionários do TH⁸; funcionário técnico responsável pela segurança do trabalho; recepcionistas; funcionários do marketing; funcionários do departamento de vendas; funcionários da TI; funcionários do departamento de compras, funcionário gerente nacional de vendas; funcionário responsável pela organização dos dados do programa de desempenho; funcionários do administrativo da expedição; funcionários responsáveis pela logística; e funcionários coordenadores.

⁸ A sigla TH, apresentada por várias passagens deste trabalho, é referente ao departamento, da empresa, nomeado de Talentos Humanos, que significa o departamento responsável pela gestão dos recursos humanos.

O **grupo de nível operacional** é composto por todos os funcionários da produção de condimentos; produção de balas; e produção de artigos para festa, quando não os responsáveis coordenadores. Também compõem este grupo os funcionários zeladores; funcionário responsável pela cozinha e; *office boy*.

Portanto, a movimentação dos funcionários pelas dependências da empresa, atividade desempenhada, os artefatos e os comportamentos, no que concerne à função, tornaram clarividente a formação dos grupos de atores utilizados para a análise na pesquisa.

3.3.3. Dados: Fonte e Coleta

Visando à compreensão ampla de um fenômeno, quanto mais dados forem examinados mais o entendimento se aproximará da realidade. O ambiente e as pessoas devem ser olhados, partindo-se da noção de que os seres e o ambiente interagem como um todo, sem que se possa entendê-los isoladamente, e não devem ser reduzidos a variáveis, mas observados em sua totalidade (GODOY, 1995).

As técnicas de pesquisa utilizadas para coletar os dados foram a observação não participante, a observação participante e a pesquisa documental.

De acordo com Andrade (2004), as técnicas de pesquisa são mais específicas quando comparadas ao método de procedimento, constituindo-se nas ferramentas, próprias a cada área de conhecimento, utilizadas para alcançar o objetivo proposto e estão associadas à coleta dos dados, à parte prática da pesquisa.

A observação não participante compreende a observação feita pelo pesquisador, sem que ele realize quaisquer ações que interfiram no meio que se está analisando. De acordo com Andrade (2004), o pesquisador limita-se apenas a observar os fatos.

Já a observação participante inclui, além da observação do pesquisador, a sua participação nas ações cotidianas executadas pelos indivíduos pertencentes ao ambiente que está sendo pesquisado (ANDRADE, 2004).

Como apontaram Serva e Jaime Júnior (1995), a observação participante é uma situação de pesquisa em que o pesquisador e os pesquisados estão em uma relação face a face, e o processo de coleta de dados ocorre no próprio ambiente natural da vida dos observados. Assim, os observados não mais são encarados como objetos de pesquisa, mas como atores que interagem com a pesquisa em curso.

Para Cavedon (1999), a observação participante pode ser entendida como:

[...] uma técnica cujo fundamento reside num certo processo de aculturação do pesquisador. Desta forma o observador assimila as categorias inconscientes que ordenam o universo cultural investigado, não eliminando, contudo, o trabalho sistemático da coleta de dados, nem a interpretação e integração da evidência empírica, de modo a recriar a totalidade vivida pelos membros da organização investigada e apreendida pela intuição do pesquisador (CAVEDON, 1999, p.6).

Cavedon (2000) e Flores-Pereira e Cavedon (2009), consideram como imprescindível para a realização de uma etnografia a utilização de um Diário de Campo quando da observação participante. Este diário consiste em um caderno de registro no qual deverão ser anotadas todas as observações realizadas no dia a dia, com o máximo de detalhes da rotina, desde os sentimentos dos pesquisados, passando por falas e movimentações aos sentimentos do pesquisador.

Durante a observação não participante e participante, foram anotadas, inclusive, muitas das falas do grupo de atores que compõem o espaço analisado. Um pequeno caderno foi utilizado pela pesquisadora enquanto do trabalho de campo para registrar os momentos e falas mais importantes do dia a dia. Esse caderno, conhecido como bloco de notas, possui a função de auxiliar quando do registro dos acontecimentos e falas no momento em que ocorrem, para serem transferidos com mais rigor ao Diário de Campo.

Segundo Minayo e Sanches (1993), acreditam que o material primordial de uma investigação que se apoia nos princípios de uma pesquisa qualitativa é a fala:

[...] é a palavra que expressa a fala cotidiana, seja nas relações afetivas e técnicas. Seja nos discursos intelectuais, burocráticos e políticos. [...] a fala torna-se reveladora de condições estruturais, de sistemas de valores, normas e símbolos (sendo ela mesma um deles), e , ao mesmo tempo, possui a magia de transmitir, através de um porta voz (o entrevistado), representações de grupos determinados em condições históricas, sócio econômicas e culturais específicas (MINAYO e SANCHES, 1993, p. 245).

A pesquisa documental é baseada no levantamento de documentos, escritos ou não, e são fontes de dados conhecidas como primárias (ANDRADE, 2004).

Para este trabalho, a pesquisa documental foi realizada a partir de documentos internos, tais como, atas de reuniões, dados demográficos dos funcionários, material utilizado nos treinamentos, fotografias, material referente às campanhas promovidas pela organização, material de divulgação, comunicados afixados em murais de avisos, site da empresa e panfletos internos.

Com relação à importância da análise documental de imagens, de acordo com Loizos (2002), na pesquisa social:

[...] A primeira, é que a imagem, com ou sem acompanhamento de som, oferece um registro mais poderoso das ações temporais e dos acontecimentos reais - concretos, materiais. A segunda razão é que embora a pesquisa social esteja tipicamente a serviço de complexas questões teóricas e abstratas, ela pode empregar, como dados primários, informação visual que não necessita ser nem em forma e palavras escritas, nem em forma de números [...]. A terceira razão é que o mundo em que vivemos é crescentemente influenciado pelos meios de comunicação, cujos resultados, muitas vezes, dependem de elementos visuais. (LOIZOS; 2002, p. 137-138).

3.3.4. Definição do *Corpus* de Pesquisa

Durante o trabalho de campo, realizando a etnografia, a pesquisadora percorreu e permaneceu por todas as áreas da empresa. Enquanto da observação, a pesquisadora pôde conversar livremente com os funcionários e perguntar pelas dúvidas, na medida em que essas iam surgindo.

Todos os funcionários participaram da coleta de dados, ou contando fatos ocorridos na organização, ou compondo o grupo como um todo para executar as atividades e mostrar o modo como as coisas funcionam na Fábrica de Festa.

Durante todo o trabalho de campo, não foi negado à pesquisadora nenhum dado solicitado que fosse imprescindível para a análise.

A parte seguinte discorre sobre o tratamento dos dados para a análise.

3.4. Tratamentos dos Dados Para Análise

Os itens seguintes, 3.4.1 e 3.4.2, referem-se à coleta de dados e à organização dos mesmos com o objetivo de facilitar a análise. O item 3.4.3 apresenta os temas desvendados e utilizados nas análises e suas respectivas manifestações.

3.4.1. Documentos

Os documentos constituem-se como todo material encontrado durante a pesquisa de campo que pudessem contribuir para decifrar a cultura organizacional da Fábrica de Festa.

Foram considerados para análise diversos tipos de documentos, tais como, pasta contendo a história da empresa; arquivos das políticas da empresa no que se refere à gestão de pessoas; fotos de eventos e fotos de familiares expostas nas paredes, estantes e mesas dos funcionários. Foram registradas imagens de avisos impressos afixados nas paredes, portas e murais. Compondo os documentos também foram analisados: e-mails divulgados para os funcionários ou recebidos pela diretoria, de conteúdo confidencial ou não; informações contidas nos sites; cartões

recebidos pelos funcionários em datas tidas como especiais; quadros informativos ou decorativos expostos nas paredes; e arquivos de apresentação utilizados para treinamento.

Todo material digital ou impresso foi analisado e reunido de acordo com o conteúdo, categoria e perspectiva, integração, diferenciação e fragmentação ao qual remete.

Os dados contidos nos documentos foram úteis para auxiliar na interpretação das manifestações quando cruzados com as observações registradas como informações no Diário de Campo.

O trabalho de campo foi auxiliado, inicialmente, por alguns dos documentos, tais como, os quadros informativos ou decorativos expostos nas paredes e a pasta contendo a história da empresa. Os documentos foram direcionadores na fase inicial da coleta de dados.

Ao longo do trabalho de campo, os documentos, na medida em que compunham os dados da pesquisa, foram desvendando muitas das manifestações presentes na Fábrica de Festa, apoiando outra fonte de dados e contribuindo para maior verossimilhança com a realidade organizacional.

3.4.2. Diário de Campo

Durante o trabalho de campo, foram anotados os principais acontecimentos observados e que pudessem contribuir com a análise focada nas três perspectivas e nas cinco categorias propostas por Martin (2002). As anotações, inicialmente, feitas em um bloco de notas e transferidas para um diário em que a pesquisadora descreveu todas as movimentações, ações, falas e esclarecimentos realizados e prestados pelos funcionários.

Quaisquer informações vivenciadas durante a pesquisa de campo, que pudessem contribuir para compor os dados a serem analisados, capazes de decifrar as manifestações culturais da organização objeto de estudo, foram minuciosamente descritas, diariamente, para o Diário de Campo.

Os dados foram coletados, descritos e agrupados de acordo com o conteúdo, visando conhecer as manifestações de cada grupo encontrado, tais como, o grupo da diretoria, o grupo da administração e o grupo a nível operacional, com o direcionamento para as cinco categorias de Martin (2002), quais sejam: Como as Coisas Funcionam; As Brincadeiras e Piadas que as Pessoas Fazem; Adequação da Estrutura Física e Equipamentos; Política de Remuneração; e Relacionamentos Entre os Pares e Outros Grupos.

Depois de finalizado o Diário de Campo, uma minuciosa leitura foi realizada com o objetivo de elencar as manifestações observadas diariamente. Foi criado um primeiro quadro em

três colunas, contendo do lado esquerdo as datas de quando foram observadas as manifestações referentes às observações diárias. Do lado direito do quadro, constam as manifestações culturais observadas durante o dia nos três grupos, e, na coluna do centro, em qual grupo foi observada a manifestação.

O primeiro quadro foi desenvolvido com a finalidade de atender ao primeiro objetivo específico proposto por este trabalho, ou seja, reconhecer as manifestações culturais presentes na organização.

As manifestações culturais foram compondo esse quadro na medida em que eram apresentadas no Diário de Campo. Essas manifestações foram sendo repetidas na coluna destinada a elas, quando re-manifestadas, dada a ocorrência de outro assunto, ação ou fala em discussão durante a observação da pesquisadora, ou manifestadas por diferentes atores.

Concluído o primeiro quadro, uma tabela foi construída com o intuito de reunir as manifestações de cada grupo, e mostrar, mais claramente, a incidência em que cada manifestação foi observada ou sentida. Assim, pôde-se ter uma melhor visão de todas as manifestações descritas no Diário de Campo para cada grupo de atores, facilitando a análise.

Posteriormente, foi criado outro quadro, agrupando as manifestações e os grupos de atores às categorias de análise de Martin (2002). Esse quadro cumpre com o segundo objetivo específico proposto pelo trabalho, que pretende verificar as interpretações dos membros e dos grupos da organização para as manifestações culturais, de acordo com as categorias de Martin (2002).

Buscando uma melhor compreensão das manifestações para a categoria que permite mostrar as manifestações, no que concerne ao relacionamento dos atores entre os pares e outros grupos, foi criado um terceiro quadro, no qual se expõem as relações entre os grupos.

Em alguns momentos, as informações contidas no Diário de Campo foram cruzadas com os dados obtidos pelos documentos para reforçar ou refutar as manifestações, a fim de apreender com maior fidelidade as manifestações culturais dos atores que compõem o espaço analisado. Quando o Diário de Campo não era capaz de revelar, com certeza, informação necessária para compor as cinco categorias de análise da Martin (2002), buscaram-se informações nos dados obtidos pela análise documental.

3.4.3. As Manifestações Encontradas na Fábrica de Festa

Este item possui como propósito apresentar como as atividades, falas, sensações, gestos, enfim, como cada ação manifestada pôde compreender este ou aquele tema que prevaleceu para a análise dos dados, de acordo com cada categoria de análise, proposta por Martin (2002).

A lógica dos temas revelados, a partir das observações no espaço analisado, seguiu literatura pesquisada, compreendendo as categorias de Martin (2002) e manifestações que pudessem revelar temas importantes para auxiliar no entendimento de como é a organização Fábrica de Festa, ou seja, uma empresa pautada pela família em sua gestão. Os temas apresentados permitiram fazer uma associação, de algum modo, à continuidade da organização.

3.4.3.1. Categoria 1 – Como as Coisas Funcionam

Fornecer informações para a pesquisa e familiaridade com a pesquisadora: este tema foi registrado sempre que os grupos mostravam a vontade em contribuir e se disponibilizarem, quando a pesquisadora precisava se informar sobre qualquer dado ou esclarecer qualquer dúvida. Compreendeu os momentos em que os membros da organização agiam de modo a apresentarem que estavam acostumados com a presença de terceiros, seja pelos cumprimentos repletos de sorrisos, contando sobre assuntos pessoais ou comentando sobre a percepção da pesquisadora na empresa. Estas manifestações contribuíram, em muito, para o bom desenvolvimento da construção do Diário de Campo, pois compreende momentos em que os participantes da cultura analisada contribuem significativamente para a coleta de dados. Foram manifestações de cordialidade, curiosidade, interesse pela pesquisa, e receptividade, sentidas para com a presença da pesquisadora, que contribuíram para o tema.

Incômodo com a presença de alguém “de fora” e preocupação em fornecer dados para a pesquisa: por poucos momentos, durante apenas o início do trabalho de campo, puderam ser sentidas manifestações de incômodo com a presença de alguém “de fora”, com consequente preocupação do que poderia ser dito por parte dos pesquisados.

Esse sentimento era esperado, pois o trabalho etnográfico passa por esta fase até que os pesquisados se sintam familiarizados com a presença da pesquisadora. No início do trabalho de campo de uma etnografia, o pesquisador passa por momentos de dificuldade, dada sua inserção, como alguém “de fora”, dentro do espaço analisado. Por alguns momentos, a pesquisadora sentiu que houve uma resistência para com a pesquisa. Estas manifestações de resistência vão em caminho oposto às manifestações apresentadas anteriormente, de familiaridade, disponibilidade

para informações para a pesquisa, cordialidade, e outras que contribuem para a realização da pesquisa.

É imprescindível salientar que essas manifestações não foram significativas a ponto de atrapalharem o trabalho de campo, pois, ao longo da observação em campo, vão sendo amenizadas, chegando ao ponto de não mais serem observadas ao final do trabalho.

Boa convivência: durante todo o trabalho de campo, foi sentida essa manifestação incorporada no ambiente de trabalho da empresa. É interessante apresentar que essa manifestação foi sentida logo no primeiro contato entre pesquisadora e pesquisados. Todas as ocasiões em que foram observadas atitudes dos funcionários da empresa, que expressavam a preocupação com o bem-estar dos indivíduos presentes na empresa, funcionários ou não, e a maneira educada com que se dirigem uns aos outros, compuseram o tema. A boa convivência se manifesta no ambiente entre os funcionários que participam da atividade da Fábrica de Festa, transferido imediatamente para o tratamento dispensado à pesquisadora. Foi registrado sempre que eram observados comportamentos que remetiam à maneira educada de se dirigir às pessoas, funcionários ou não. Também compôs o tema quando registradas manifestações em que as decisões dos funcionários oscilavam entre a empresa e a possibilidade em ajudar as pessoas, optando aqueles por ajudar, desde que não prejudicasse a organização.

Religiosidade: foi uma manifestação sentida pela pesquisadora com bastante presença desde a primeira visita à empresa. Foi registrado no Diário de Campo sempre que artefatos ou atitudes dos funcionários remetiam à crença em Deus.

Respeito pelo fundador: a atenção dedicada ao fundador pelos membros que formam a organização, quando este está ou não presente na empresa, foi um tema explícito e sentido com força na organização. Essa manifestação foi registrada em toda ocasião em que os observados transmitiam essa atenção e respeito. Também, foi registrado sempre que manifestações remetiam ao respeito e consideração por aquele que fundou a empresa.

Espírito de equipe e satisfação em trabalhar em uma empresa familiar: em muitas das falas, pelo discurso ou entonação, foi observada a manifestação que representa a satisfação em trabalhar na empresa e/ou orgulho em ser uma empresa familiar. Compôs o tema a presença de manifestações que se direcionam para formar uma organização a partir de um único grupo, sem distinções. Essas manifestações foram reconhecidas e registradas sempre que identificadas ações que buscam pelo “sem distinções”, despertando o sentimento de que “somos uma família”, de um grupo que se entende como uma família, em que os membros da organização (e logo, da família) seguem os mesmos valores e crenças. O tema compreende manifestações de cooperação e espírito de equipe entre os grupos, também registrado nas ocasiões em que cada grupo que

compõe a empresa realizou ações no intuito de auxiliar e contribuir com o trabalho de outros membros e grupos que formam a organização. Também foram transcritos para o Diário de Campo, e agrupados para o tema, os momentos em que foi manifestada a importância em manter valores e princípios que se mesclam entre a família e a empresa. Contribuindo também para o tema, foram registradas as ocasiões em que foram observadas que muito do que há nos valores e princípios da empresa traduz os valores e princípios da família gestora.

Insatisfação em trabalhar na empresa: essa manifestação foi observada pela fala de um familiar que já trabalhou na empresa, e por opção não mais participa de suas atividades como funcionário.

Pessoal em detrimento ao negócio e Negócio em detrimento ao pessoal: esses temas não geram surpresas, pois era esperado um entrecimento entre o familiar e os negócios. Foi classificado como tema Pessoal em detrimento do negócio todo o momento em que assuntos pessoais ou da família, que não estavam diretamente associados aos interesses da empresa, foram vivenciados. Já o tema Negócio, em detrimento do pessoal, compreendeu as manifestações em que as decisões tendiam para os negócios sem estarem associadas diretamente ao pessoal ou à família.

As várias manifestações referentes às decisões tomadas pelos membros da organização em prol da empresa, da família ou do pessoal seguiram uma observação e registro, sendo alocados em um ou outro tema de acordo com o lado para o qual a decisão pendia.

Profissionalismo: esse tema diz respeito aos momentos em que foram observadas ações que remetiam às decisões que buscavam manter a articulação entre cargos, funcionários e atividades, com vistas a contribuir, em uma primeira vista, exclusivamente, para a melhoria do negócio atividade da empresa. O tema também compreende os momentos em que os grupos mostraram que buscam por uma visão mais próxima da realidade para corrigir os eventuais problemas da organização, buscando a melhoria do negócio. Manifestações que remetem ao desejo pela pontualidade das reuniões foram englobadas nesse tema, pois o período da pesquisa de campo coincidiu com o período em que estava sendo trabalhada essa questão na empresa, entendida como uma busca em corrigir algo que não está legal, no sentido de que não contribui com melhorias para as questões referentes à empresa.

Estilo de gestão aberta: esse tipo de gestão, realizada pelo conjunto dos funcionários que participam das atividades da empresa, remete a uma gestão que busca ser o mais transparente possível para com todos os funcionários. As manifestações associadas à liberdade em conversar sobre diversos assuntos com outros funcionários, dar sugestões, falar sobre o negócio ou assuntos pessoais e fazer brincadeiras foi inserido nesse tema. O tema também

compreende as ações que condizem com manifestações de proatividade, ou seja, com os momentos em que foram observadas atitudes antecipadas, por parte dos funcionários da organização, que contribuem com a empresa, pois permitem a adoção de atitudes ou medidas adequadas para o melhor desempenho dos resultados da Fábrica de Festa, e foi entendida como um produto da liberdade oferecida pela gestão.

Autoridade: foram admitidas como atitudes que remetem a este tema todas as ações que expressavam a urgência para a realização de qualquer atividade, de um grupo em questão, por outro funcionário da empresa, do mesmo grupo ou não, priorizando as atividades para este ou aquele grupo. Foram observadas manifestações que contribuem com a autoridade de grupos, os momentos em que os assuntos referentes ao grupo devem ser resolvidos imediatamente. Compreende o tema toda ocasião em que foram sentidas manifestações que remetiam ao abandono de decisões dos membros de qualquer grupo, por vontade ou não, para resolver assuntos associados a outro grupo. As manifestações de atraso por parte de determinados cargos também foram incluídos no tema, pois mostram a autoridade de quem é ou não esperado, quando atrasado.

Autoridade/poder: essa manifestação se difere da anterior, apenas chamada de autoridade, por se tratar de ações que expressavam o uso do cargo mais elevado na hierarquia para a realização de qualquer atividade por outro funcionário da empresa, quando determinado por superiores, ou a resistência desses mesmos membros, quando solicitado o auxílio para outros grupos. Foram também registradas no Diário de Campo todas as ocasiões em que membros da organização se manifestavam em desacordo por abandonarem suas atividades para atender, em primeira instância, os assuntos de outros funcionários ou grupos.

Também compreendem esse tema os momentos em que foi sentido que as decisões da diretoria não eram vistas com “bons olhos” pelos membros da organização, sendo essas passíveis ao julgamento de não corretas por este ou aquele funcionário.

Formação de diferentes grupos e/ou distinção entre os membros do mesmo grupo: pôde ser observado, considerando a Categoria 1 - Como as Coisas Funcionam, que os grupos analisados, através de atitudes e ações, apresentam manifestações que caracterizam a existência de mais de um grupo no espaço analisado, ou até mesmo a distinção entre os membros que participam do mesmo grupo, pois grupos e membros se diferenciam pelo modo de pensar e fazer “as coisas”, o que pode desencadear atritos. As manifestações de distinção entre os grupos e entre os membros de um mesmo grupo foram inseridas no Diário de Campo a todo o momento em que atitudes dos funcionários remetiam às manifestações de que mais de um grupo participa das atividades da empresa, pois mostravam evidente a distinção entre um e outro, o nós e

aqueles, que são distintos. O atrito gerado pela distinção de ideias contribuiu também para a formação do tema.

As ocasiões em que os membros da organização transmitiam que não havia a disposição em cooperar, posicionando contrariamente ao tema de espírito de equipe e satisfação em trabalhar na empresa, foram registradas para o tema de Formação de diferentes grupos e/ou distinção entre os membros do mesmo grupo. Outras manifestações associadas a esse tema foram aquelas que mostraram o desconforto dos funcionários em virtude da presença de algum membro da empresa. Importante destacar como essa manifestação remete à distinção, pois evidencia o fato de um não se sentir à vontade com alguém, que é coerente com o haver distinção, sentir-se diferente.

Não aceitação de quem não contribui com o espírito de equipe: essa situação foi registrada quando os próprios funcionários recriminavam atitudes dos colegas, quando esses se manifestavam com atitudes de não cooperarem, de não seguirem o modo como as coisas funcionam.

É interessante destacar como esse tema contribui com as manifestações de espírito de equipe, pois apresenta que há um direcionamento de insatisfação e exclusão quando algum funcionário não auxilia, não cooperando com os colegas.

Sucessão: todos os momentos em que foram ditas ou executadas ações que mostravam qualquer inclinação para a preparação sucessória de membros da família foram englobados nesse tema. Puderam ser observadas manifestações que contribuem para mostrar como a questão sucessória invade o espaço da empresa, sendo elas registradas: nas ocasiões em que houve manifestações de aptidão de cada membro potencialmente sucessor; quando considerado que o trabalho deveria ser desempenhado com maior responsabilidade por parte dos potenciais sucessores; e quando levado em consideração o desejo de cada um em tornar-se sucessor, ou não.

Otimismo: trata-se de uma manifestação bastante presente entre o comportamento dos funcionários da empresa. O otimismo foi sentido e assim registrado nos momentos em que ocorreu.

Aparência: por várias ocasiões, foram observadas manifestações de que os funcionários da organização possuem um cuidado em deixar o ambiente de trabalho limpo e visualmente agradável. Foi uma manifestação direcionada à boa aparência do ambiente de trabalho. Todas as ocasiões em que foram observadas falas e ações dos membros da organização que continham informações direcionadas para o cuidado em manter a limpeza e a organização do espaço de trabalho foram registradas, e contribuíram para expressar esse tema.

Humildade para conhecer sobre os assuntos da empresa: foi assim classificado esse tema a todo o momento em que funcionários dos grupos transmitiam falas ou ações que remetiam à humildade e ao reconhecimento de expressar que os funcionários não dominam todos os assuntos da empresa ou que possuem interesse em aprender. É uma manifestação que remete ao desejo em estar sempre aprendendo sobre os assuntos da empresa, com o intuito de poder contribuir cada vez melhor com o negócio.

Ser justo: esse tema foi observado e registrado nas ocasiões em que os membros manifestavam o desejo em fazer as coisas sem se aproveitarem das condições para beneficiar a empresa ou qualquer funcionário, isoladamente. Foram mencionadas no Diário de Campo todas as ocasiões em que foram observadas ações, buscando atitudes corretas, na concepção de cada grupo analisado.

Crescimento da empresa e empolgação para a mudança de sede: a manifestação de que há um crescimento da empresa, em termos da expansão do negócio e de suas atividades, também foi mencionada pelos funcionários, sendo observada em termos da concepção de expansão do negócio e de suas atividades. A empolgação para a mudança de sede complementa a manifestação de crescimento, pois mostra como a empresa está obtendo sucesso em suas atividades a partir dos novos investimentos que são realizados, e que as atividades serão mais produtivas com a mudança de sede, gerando momentos de empolgação entre aqueles que participam das atividades da empresa.

Muita movimentação no espaço de trabalho e Pouca movimentação no espaço de trabalho: foram temas observados nos grupos que compõem a empresa, e nas questões associadas à movimentação dos funcionários no espaço de trabalho. De acordo com a movimentação no ambiente em que se realizam as atividades de cada grupo, as manifestações foram alocadas neste ou naquele tema.

Realização de um sonho e a empresa é o sustento da família: esse tema foi registrado nos momentos em que as ações revelavam que a empresa é um sonho realizado, o sonho de um membro da família que é agora o sonho de todos, e que a família sobrevive pela empresa e por isso é necessário mantê-la.

A Fábrica de Festa é diferente: foram alocadas nesse tema ocasiões em que os funcionários que compõem a empresa indicavam que a Fábrica de Festa é uma empresa familiar, mas é diferente, de acordo com seus pontos de vista.

Não conhecem todos os colegas: esse tema foi registrado nos momentos em que ocorreram manifestações dos membros do grupo que não conseguiam identificar os colegas de trabalho mais próximos.

3.4.3.2. Categoria 2 – As Brincadeiras e Piadas que as Pessoas Fazem

Brincadeiras: as manifestações aqui apresentadas como brincadeiras referem-se a todo o momento em que foram utilizadas palavras engraçadas na intenção de deixar o espaço de trabalho mais descontraído. Incluem nesse tema as falas e ações dirigidas à pesquisadora, o que corrobora com as manifestações de familiaridade com a mesma, o que já foi mencionado na Categoria 1 - Como as Coisas Funcionam.

Incômodo com as brincadeiras: esse tema foi revelado em alguns momentos, expressado por funcionários quando esses se sentiam descontentes ou recriminavam as brincadeiras que eram feitas pelos colegas de trabalho.

3.4.3.3. Categoria 3 – Adequação da Estrutura Física e Equipamentos

Inadequação do espaço físico: esse tema foi registrado no Diário de Campo em todas as ocasiões em que os funcionários que compõem a empresa mostravam, por meio de gestos e falas, que o espaço no qual realizam suas atividades atualmente não é adequado.

3.4.3.4. Categoria 4 – Política de Remuneração

Salários compatíveis com o mercado, cargos e responsabilidades: esse tema foi registrado sempre que as atitudes dos membros da organização remetiam aos salários e à compatibilidade quanto aos cargos e ao que o mercado oferece.

Empenho para atingir a meta e conseguir o prêmio: os momentos em que foi sentido esse tema referem-se àqueles em que os participantes das atividades da empresa mostravam entusiasmo e dedicação para que as metas fossem alcançadas. Também foram registradas para o tema manifestações em que foi revelada a satisfação dos membros da organização pela possibilidade de um prêmio associado ao esforço no trabalho.

Salário padrão, mas compensa pelo ambiente de trabalho e benefícios (salário alto não é tudo): a caracterização de salário padrão remete a um salário que não está abaixo do mercado, e nem ultrapassa. Esse tema foi registrado quando os funcionários transmitiam a ideia de que trabalhar em um ambiente agradável se fazia decisivo, mais que o fato de o salário não ser alto em relação ao mercado. Assim, o tema representa que o fato de não se ter um salário alto não é significativo a ponto de o funcionário procurar outro emprego em outra empresa, pois não há mais importância que alguém estar feliz com o ambiente de trabalho.

Insatisfação com o salário: esse tema foi registrado quando da fala ou ação dos membros de determinado grupo, associado à desistência do emprego na Fábrica de Festa por melhores oportunidades de trabalho, com salários mais altos que os oferecidos pela empresa.

3.4.3.5. Categoria 5 – Relacionamento Entre os Pares e Outros Grupos

Carinho e amizade (com os pares); Carinho e a amizade (com a diretoria); Carinho e a amizade (com a administração) e; Carinho e a amizade (com o nível operacional): esses temas remetem aos momentos em que a amizade e o carinho foram expressos entre os membros dos grupos no modo de se comunicarem, seja para assuntos do trabalho ou pessoais.

Boa circulação de informações entre os funcionários (com os pares); Boa circulação de informações entre os funcionários (com a diretoria); Boa circulação entre os funcionários (com a administração) e; Boa circulação de informações entre os funcionários (com o nível operacional): esse tema foi registrado em todos os momentos em que os funcionários da administração transmitiam informações para os pares ou outros grupos, de modo a contribuir com a melhoria das atividades associadas ao trabalho.

Má circulação de informações entre os funcionários (com os pares); Má circulação de informações entre os funcionários (com a diretoria); Má circulação de informações entre os funcionários (com a administração): contrariamente ao tema anterior, esses temas foram registrados, de acordo com o grupo envolvido, em todos os momentos em que foi sentido que a falta de informação causou qualquer tipo de transtorno para a execução das atividades da empresa.

Reconhecimento pelo trabalho (com os pares); Reconhecimento pelo trabalho de outros grupos (com a diretoria); Reconhecimento pelo trabalho de outros grupos (com a administração); e Reconhecimento pelo trabalho de outros grupos (com o nível operacional): foi assim registrado no Diário de Campo quando observadas manifestações que remetiam ao reconhecer que o colega, seja do mesmo grupo ou não, se destaca pelo trabalho que realiza, em sua dedicação e competência.

Insatisfação pelo trabalho dos pares: esse tema foi registrado quando das falas e ações que remetiam à insatisfação para com o trabalho realizado pelos colegas, contrariamente ao tema apresentado anteriormente.

3.5. Técnicas Empregadas Para Análise e Interpretações dos Dados

A interpretação dos dados foi realizada pela técnica de análise de conteúdo e da análise do discurso.

A análise do conteúdo é uma técnica para analisar textos e falas. Segundo Vergara (2005, p. 15), “é uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema”.

O conteúdo de textos e falas possuem, por referência, pensamentos, sentimentos, memórias, planos e discussões dos indivíduos, podendo ter significados que ultrapassam o que simplesmente pretendem informar. Apesar da análise de conteúdo culminar, na maioria das vezes, em descrições numéricas de características do *corpus* do texto, há de se dar atenção aos tipos, qualidades e distinções das características presentes nesses textos e falas. Um único parágrafo pode fornecer “a oportunidade para comentários extensos explorando todas as ambiguidades e nuances da linguagem”, mostrando a riqueza presente nos textos e falas, o que termina por deixar a análise extremamente complexa e o entendimento de difícil assimilação (BAUER, 2002, p.191).

No entendimento do autor, a análise de conteúdo tem a finalidade de reduzir a complexidade dos textos e falas, pois ela trabalha no sentido de filtrar a classificação sistemática e a contagem de extensos volumes de texto, em uma descrição curta de características representativas do que se pretende descobrir.

Quanto à análise do discurso, de acordo com Vergara (2005, p.25), é uma análise que “visa não só compreender como uma mensagem é transmitida, como também explorar o seu sentido. Analisar um discurso implica considerar tanto o emissor quanto o destinatário da mensagem, bem como o contexto no qual o discurso está inserido”.

Esta análise parte do pressuposto de que o ponto central é que não há nada simples ou sem importância quando se considera a linguagem. As “falas e textos são práticas sociais, e até mesmo afirmações que parecem extremamente triviais, estão implicadas em vários tipos de atividades. Um dos objetivos da análise do discurso é identificar as funções, ou atividades, da fala e dos textos, e explorar como estas são realizadas” (GILL, 2002, p. 250). Para o autor, há, nesta análise, uma rejeição da ideia de que a linguagem seja simplesmente um meio neutro pelo qual os indivíduos podem refletir ou descrever o mundo, pois o que há é uma convicção de que o discurso possui uma importância central na construção da vida social.

Gill (2002, p. 217) utiliza o termo “discurso” para “se referir a todas as formas de falas e textos, seja quando ocorre naturalmente das conversações, como quando é apresentado como material de entrevistas, ou textos escritos de todo tipo”.

Na concepção do autor, a análise do discurso exige seriedade, pois há o propósito em identificar um sentido nos discursos que se apresentam confusos, fragmentados e contraditórios. Os analistas de discursos, além de se aterem à linguagem que é empregada, devem também considerar o que não é dito, ou seja, os momentos de reflexão e silêncios podem dizer muito sobre a informação que está sendo transmitida pelo indivíduo.

Sendo assim, elementos da análise de discurso foram utilizados quando ações, direta ou indiretamente associadas às falas, tais como, gestos, semblantes, sorrisos e/ou olhares, foram observadas e anotadas no Diário de Campo. Algumas passagens ilustram essa análise:

Sempre que me via, me olhava e fazia um semblante alegre e sorridente. Olhou para mim, e se virou para um funcionário comentando se ele já sabia que eu era sua espiã, que estava ali para observá-los e contar tudo o que estava acontecendo. Alguns risos (Diário de Campo, janeiro de 2010).

O funcionário ficou vermelho, sempre fica vermelho quando faz ou fazem brincadeiras (Diário de Campo, fevereiro de 2010).

Girava os braços para o alto tentando englobar todos os presentes no círculo que desenhava no ar, indicando um círculo com as mãos (Diário de Campo, março de 2010).

Atentando para os limites da análise do discurso, deve ser considerado seu aspecto não generalizado, o fato de a análise estar sujeita a interpretação do pesquisador e ao próprio entendimento dos participantes entrevistados (GILL, 2002).

Este trabalho de pesquisa buscou encontrar quais manifestações culturais podem ser associadas a limites e/ou possibilidades para a continuidade de uma organização de base familiar, desvendando sua cultura organizacional, através da observação e interpretação das falas e dos gestos, ou seja, pelas manifestações dos membros que participam de suas atividades, presentes no dia a dia da empresa.

A próxima parte apresenta, analisa e discute os dados coletados em pesquisa de campo realizada na organização familiar Fábrica de Festa.

4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

No item 4.1, estão apresentadas e discutidas as manifestações dos atores que participam da organização, com foco nas categorias de análise propostas por Martin (2002).

No item 4.2, as manifestações e os temas do item 4.1 foram utilizados para mostrar como os grupos e suas manifestações compõem a cultura da Fábrica de Festa pelas perspectivas de integração, diferenciação e fragmentação.

O item 4.3 apresenta, de acordo com as manifestações e seus respectivos temas, os limites e/ou possibilidades para a continuidade da empresa analisada.

4.1. Categorias e Respectivas Manifestações Reveladas na Interpretação dos Grupos de Atores

Os próximos itens se constituem das cinco categorias de análise propostas neste trabalho, com os respectivos temas revelados quando da pesquisa de campo na empresa.

As categorias são: 1) Como as Coisas Funcionam; 2) As Brincadeiras e Piadas que as Pessoas Fazem; 3) Adequação da Estrutura Física e Equipamentos ;4) Política de Remuneração; e 5) Relacionamento Entre os Pares e Outros Grupos.

Essa última diz respeito ao relacionamento entre os membros de um mesmo grupo, e entre os grupos que formam a empresa. Foram encontrados três grupos de diferentes atores. O grupo da diretoria, o grupo da administração e o grupo a nível operacional.

Utilizando-se dos dois últimos quadros construídos quando do tratamento dos dados para análise, foram elaborados outros cinco quadros, compreendendo cada um uma das categorias, os grupos de atores, e seus respectivos temas, para auxiliar na apresentação dos resultados encontrados na pesquisa. Os temas foram sendo revelados durante a pesquisa de campo e estão dispostos nos quadros, de acordo com a incidência em que foram desvendados.

É interessante chamar atenção para a disposição pela qual os temas foram organizados. Os primeiramente apresentados mostraram-se mais incidentes, porém isso não significa que foram sentidos com maior presença na organização em relação aos temas apresentados em seguida. Assim, os temas foram dispostos em ordem decrescente, de acordo com a incidência em que se revelaram na organização, e não de acordo com a significância que possuem na interpretação dos grupos.

A presença marcante com que foram sentidas determinadas manifestações está apontada no decorrer das categorias, quando da apresentação de seus respectivos temas.

Com a apresentação das categorias e dos temas revelados para cada grupo de atores que compõe a organização, o primeiro e segundo objetivos específicos proposto pela pesquisa são alcançados, quais sejam: i) reconhecer as manifestações culturais presentes na organização; e ii) verificar as interpretações dos membros da organização para as manifestações culturais.

4.1.1. Categoria 1 – Como as Coisas Funcionam

A partir da análise dos dados coletados durante o trabalho de campo, foram revelados vários temas que desvendam como as coisas funcionam na organização, ou mesmo como é a cultura da Fábrica de Festa.

Com a intenção de mostrar os resultados encontrados, que abrangem a Categoria 1 - Como as Coisas Funcionam, foram dispostos os temas no Quadro 1 para cada grupo de atores que compõe a empresa.

Grupo da Diretoria	Grupo da Administração	Grupo de Nível Operacional
a – Fornecer informações para a pesquisa e familiaridade com a pesquisadora	a – Fornecer informações para a pesquisa e familiaridade com a pesquisadora	a – Fornecer informações para a pesquisa e familiaridade com a pesquisadora
b – Pessoal em detrimento ao negócio	b – Espírito de equipe e satisfação em trabalhar em uma empresa familiar	b – Espírito de equipe e satisfação em trabalhar em uma empresa familiar
c – Espírito de equipe e satisfação em trabalhar em uma empresa familiar	c - Boa convivência	c – Estilo de gestão aberta
d – Formação de diferentes grupos e/ou distinção entre os membros do mesmo grupo	d – Profissionalismo	d – Formação de diferentes grupos e/ou distinção entre os membros do mesmo grupo
e – Profissionalismo	e – Formação de diferentes grupos e/ou distinção entre os membros do mesmo grupo	e – Religiosidade
f – Autoridade	f – Pessoal em detrimento ao negócio	f – Boa convivência
g – Estilo de gestão aberta	g – Autoridade	g – Aparência
h – Boa convivência	h – Aparência	h – Profissionalismo
i – Sucessão	i – Negócio em detrimento ao pessoal	i – Muita movimentação no espaço de trabalho
j – Negócio em detrimento ao pessoal	j – Religiosidade	j – Não conhecem todos os colegas
l – Religiosidade	l – Estilo de gestão aberta	l – Pessoal em detrimento ao negócio
m – Otimismo	m – Autoridade/poder	m – Pouca movimentação no espaço de trabalho
n – Aparência	n – Incômodo com a presença de alguém “de fora” e preocupação em fornecer dados para a pesquisa	n – Autoridade
o – Humildade para conhecer sobre os assuntos da empresa	o – Muita movimentação no espaço de trabalho	o – Negócio em detrimento ao pessoal
p – Admiração pelo fundador	p – Otimismo	p – Crescimento da empresa e empolgação para a mudança de sede
q – Ser justo	q – Admiração pelo fundador	q – Humildade para conhecer sobre os assuntos da empresa
r – Crescimento da empresa e empolgação para a mudança de sede	r – Crescimento da empresa e empolgação para a mudança de sede	r – Admiração pelo fundador
s – Muita movimentação no espaço de trabalho	s – Resistência para com a pesquisa	
t – Realização de um sonho e a empresa é o sustento da família	t – Pouca movimentação no espaço de trabalho	
u – Incômodo com a presença de alguém “de fora” e preocupação em fornecer dados para a pesquisa	u – Ser justo	
v – Pouca movimentação no espaço de trabalho	v – A Fábrica de Festa é diferente	
x – Insatisfação em trabalhar na empresa	x – Não aceitação de quem não contribui com o espírito de equipe	
	z – Sucessão	

Quadro 1: Categoria1 – Como as Coisas Funcionam na Fábrica de Festa

Fonte: Dados da pesquisa

Os itens que se seguem, até a apresentação da próxima categoria, mostram os temas dispostos no Quadro 1. Cada tema, sua importância no contexto das organizações familiares e sua interpretação pelos grupos de atores, respectivamente, diretoria, administração e nível operacional, estão dispostos de acordo com suas manifestações de como as coisas funcionam na Fábrica de Festa.

1) Fornecer informações para a pesquisa e familiaridade com a pesquisadora:

As manifestações mais evidentes observadas para os grupos que compõem a empresa analisada, dentro da Categoria 1 - Como as Coisas Funcionam, foram aquelas que remetem a esse tema. O estar acostumado com a presença da pesquisadora foi registrado por vários

momentos ao longo do trabalho de campo, assim como a curiosidade, a receptividade e o interesse pela pesquisa por parte dos funcionários.

Esse tema não contribui, diretamente, para responder o problema de pesquisa, mas é de fundamental importância no desenvolvimento do trabalho de campo, na medida em que há uma colaboração dos funcionários da empresa para com a pesquisa.

O **grupo da diretoria** demonstrou manifestações para esse tema desde o primeiro contato pessoal realizado com a empresa e com o grupo.

O diretor presidente se mostrou interessado com a pesquisa disponibilizando-se no que fosse necessário para contribuir com o trabalho. Quando a orientadora [da dissertação], na tentativa de melhor esclarecer e tranquilizá-lo no que tange à necessidade de informações que poderiam ser consideradas mais confidenciais, explicou que não precisaríamos de dados referentes às finanças, e talvez nem mesmo entrevistas, o diretor presidente interrompeu, se colocando a disposição até mesmo para estes dados. Disse que não haveria problema algum no fornecimento de tais informações e reforçou para que eu me sentisse à vontade no que fosse necessário ao meu trabalho dentro da Fábrica de Festa (Diário de Campo, janeiro de 2010).

[...] o fundador me perguntou em qual área eu estava atuando na empresa (Diário de Campo, fevereiro de 2010).

As manifestações que remetem a esse tema pelo **grupo da administração** foram bastante observadas durante o trabalho de campo.

O funcionário recepcionista me explicou que estava de férias, e que o recepcionista que estava em seu lugar é funcionário em outro departamento. Neste momento outro funcionário da administração entrou na sala, com muita atenção à minha pergunta sobre os diferentes recepcionistas, parou para ajudar na resposta (Diário de Campo, janeiro de 2010).

O funcionário recepcionista entrou na sala, logo que me viu reconheceu-me e cumprimentou sorridente (Diário de Campo, fevereiro de 2010).

Tanto como para o grupo da diretoria e administração, o tema foi incidente para o **grupo de nível operacional**.

O responsável pela produção de balas chegou, não havia passado muito tempo desde a ligação telefônica do funcionário recepcionista. Ele estava com jeito de quem estava com pressa. Apontou o dedo em minha direção, pensativo, e disse: “– Rose?” Percebendo que estava com jeito de quem estava ocupado e com pressa, perguntei se eu estava atrapalhando. Ele respondeu que não, que estava tudo bem [...]. Expliquei que precisaria que ele me levasse na produção de balas, me falasse um pouco do processo produtivo e que observaria por um tempo eles trabalhando [...] “– Vamos!” (Diário de Campo, fevereiro de 2010).

Uma dos funcionários passou por mim. Comentou que ele não fica parado nunca: “– Você viu que eu não fico quieto né?” Tive a sensação que ele sentiu vontade em vir falar comigo, contar o que estava fazendo, sobre o seu trabalho. Minutos antes ele já havia feito sinal para mim, utilizando as mãos e girando os dedos, acompanhado as

orelhas, fazendo sinal que estava ficando doido. Disse a ele que já havia reparado que realmente ele não fica parado e perguntei qual era a sua função. Ele respondeu que era “o responsável pelo abastecimento das mesas para não deixar a produção parar.” [produção de artigos para festa] (Diário de Campo, março de 2010).

2) Incômodo com a presença de alguém “de fora” e preocupação em fornecer dados para a pesquisa e Resistência para com a pesquisa:

Esses temas remetem à resistência para colaborar com trabalho de campo e seguem caminho oposto ao tema apresentado anteriormente. Manifestações de incômodo e resistência, tais como as que compuseram esses temas, foram sendo amenizadas ao longo do trabalho de campo. A incidência dessas manifestações ficou muito aquém daquelas associadas à colaboração com a pesquisa, ao passo que foram sendo superadas ao longo das observações, e até mesmo chegando a não serem mais manifestadas nas últimas visitas do trabalho de campo.

O **grupo da diretoria** manifestou, em alguns momentos, atitudes que remetem ao tema de incômodo com a presença de alguém “de fora” e preocupação em fornecer dados para a pesquisa, mas não demonstrou manifestações para o tema de resistência para com a pesquisa.

Percebi que ficar apenas observando as pessoas que estavam ali era incômodo para elas, que se sentiam mais confortáveis quando me viam escrevendo, fazendo minhas anotações, do que quando apenas as observava. Comecei a escrever mais vezes e apenas observar quando não estivessem me percebendo ou concentrados em suas atividades (Diário de Campo, janeiro de 2010).

Depois que disse isso, perguntou desconfiado se eu ficava muito por ali com ele porque ele falava demais, me contava as coisas (Diário de Campo, fevereiro de 2010).

Para o **grupo da administração**, as manifestações de incômodo à pesquisa foi sentido de modo mais incidente, quando comparado ao grupo da diretoria. Não foi de causar surpresa tal comportamento, considerando que os funcionários do grupo da diretoria tiveram o conhecimento do trabalho que seria desenvolvido na empresa, para a pesquisa, de forma mais esclarecida que o grupo da administração, pois os contatos iniciais e reuniões de permissão para que o trabalho fosse desenvolvido na Fábrica de Festa foram todos realizados através daquele grupo, ficando claro que as dúvidas, incômodo e resistências seriam menos sentidos por ele.

Manifestações para os dois temas foram observados para o grupo da administração.

Eu expliquei que seria mais interessante se tivesse um *layout* indicando as salas, o que funciona em cada espaço. Ele disse, que isso ele não tinha. Percebi nele certo desconforto e antipatia em um tom de voz de quem se sentia perturbado com minha presença. Senti-me intimidada. Quando saiu disse-me que estaria à disposição no que eu precisasse [funcionário da administração no dia em que fomos apresentados] (Diário de Campo, janeiro de 2010).

Enquanto [o funcionário do administrativo] aguardava o funcionário assessor da diretoria estava em uma ligação. O funcionário do administrativo olhou para mim dizendo, incomodado, mas com tom de brincadeira, que era estranho eu ficar ali observando e anotando, que dava uma sensação ruim [...] (Diário de Campo, fevereiro de 2010).

O grupo de nível operacional não apresentou manifestações para esses temas. Isso ocorreu porque o grupo de nível operacional, na Fábrica de Festa, não ocupa uma posição de autoridade quando comparado aos outros dois grupos, não revelando qualquer atitude de resistência para algo que já tenha sido previamente aceito pela diretoria, o que não ocorre com o grupo da administração, como será apresentado mais adiante.

3) Pessoal em detrimento ao negócio e Negócio em detrimento ao pessoal:

As manifestações dos grupos oscilam constantemente entre o familiar e o mundo dos negócios, pela presença marcante do afeto familiar coexistindo com os assuntos empresariais, resultado do entretimento entre família e negócio. Esses dois temas, que se contrapõem em um primeiro momento, não causam surpresa. De acordo com Grzybovski e Tedesco (1998), Davel e Colbari (2003) e Garcia e Moreira, (2008), em se tratando de uma empresa baseada na gestão familiar, representações da família e da empresa se entrelaçam constantemente, influenciando uma à outra.

De acordo com Lima (1999), Davel e Colbari (2000; 2003), Papa e Luz (2008) e, Pimenta e Corrêa (2008), a organização familiar é composta por duas instituições, a família e a empresa, se desdobrando em decisões que tendem, ora para esta, ora para aquela. Macêdo (2002) corrobora, apresentando como característica presente na empresa que possui o familiar na maneira de gerir o negócio a dificuldade em separar aquilo que é pessoal, emocional, daquilo que é profissional, racional.

O tema negócio em detrimento do pessoal pôde ser observado para o **grupo da diretoria**.

Ele [funcionário assessor da diretoria] disse acreditar que a contribuição que ele pode dar, alocado naquela função, é devido ao conhecimento da empresa que ele possui, na confiança e no conhecimento dos diretores. Que ele pode contribuir tanto com assuntos relacionados à empresa como a assuntos estritamente pessoais. “– Eu sei daquilo que cada um gosta, do que eles precisam”. O funcionário assessor da diretoria é responsável pelos pagamentos pessoais dos três diretores e do fundador. Tem acesso e conhecimento do sistema computacional utilizado pela empresa, sabendo providenciar os relatórios que cada um precisa. A secretária da diretoria [recém demitida] desempenhava apenas a função de secretária, não tinha acesso às contas e senhas e também não conhecia o sistema. O cargo foi intitulado assessor da diretoria, de assuntos profissionais e pessoais (Diário de Campo, fevereiro de 2010).

Da mesma forma, o tema que remete ao pessoal em detrimento do negócio também foi observado com bastante incidência para esse grupo.

Na medida em que as pessoas da família vão chegando à diretoria, dirigem-se para a sala onde estavam, inicialmente, reunidos os três diretores, se cumprimentam, dão risadas, abraçam-se fortemente e calorosamente. A impressão que tenho é que parece mais um encontro, uma festa comemorativa de família, que uma reunião de empresa, de negócios (Diário de Campo, fevereiro de 2010).

O funcionário assessor da diretoria havia voltado [passou grande parte da tarde fora da empresa]. Contou-me que o fundador foi com ele para olhar os óculos, para ele e a filha [em uma ótica da cidade]. Ele [o fundador] conhece o pessoal da ótica e o assessor contou que por isso conseguiu um bom desconto, bem mais em conta do que o orçamento que havia feito poucos dias atrás (Diário de Campo, março de 2010).

Como no grupo da diretoria, houve vários momentos em que manifestações que remetem ao laço presente entre o familiar e os negócios foram observadas **no grupo da administração**. Constantemente, pôde-se observar, no espaço no qual o grupo realiza suas atividades, assuntos que estão direcionados para o familiar e assuntos que estão voltados para os negócios.

É interessante ressaltar que as decisões que tendem para o pessoal em detrimento do negócio são menos frequentes quanto comparadas ao grupo da diretoria, o que não é de surpreender, pois o grupo da administração possui uma obrigação maior para com o cumprimento de horário de trabalho, quando comparado ao grupo da diretoria, não podendo demandar o tempo destinado para o cumprimento das obrigações do negócio para resolverem assuntos pessoais, pois não desfrutam da flexibilidade de horários presente no grupo na diretoria.

O funcionário responsável pelo TH passou, com certa pressa, comentando comigo que estava numa correria, que não teve tempo nem de almoçar, que não estava dando tempo. Ele estava realizando entrevistas para contratação. Mal terminava uma, já iniciava outra (Diário de Campo, janeiro de 2010).

O funcionário responsável pela produção de balas falou que empresas familiares possuem particularidades. Das decisões que favorecem a família em detrimento aos negócios (Diário de Campo, março de 2010).

Na Fábrica de Festa, como nos grupos da diretoria e administração, o **grupo de nível operacional** demonstrou as manifestações associadas aos assuntos pessoais e aos negócios. Foram observados os temas pessoal em detrimento do negócio e negócio em detrimento do pessoal.

Para o grupo de nível operacional, esses temas merecem uma ressalva, pois a reduzida abertura para tomar decisões que não dizem respeito ao trabalho que deve ser realizado faz com que sejam menos presentes as manifestações que implicam em decisões por parte dos

funcionários, pois comprometem o ritmo do trabalho. Portanto, essas manifestações foram observadas e sentidas com menos presença que nos outros grupos.

O funcionário responsável pela cozinha e o assessor da diretoria começaram a conversar sobre a companheira desse funcionário que esteve muito doente e, não resistindo, faleceu há uma semana. O funcionário [responsável pela cozinha] disse ter tido muita vontade em conversar com o assessor para desabafar, por se sentir confortável pela atenção e pelos conselhos que o assessor transmite, mas que a falta de oportunidade do ambiente de trabalho acabou por adiar essa vontade (Diário de Campo, fevereiro de 2010).

4) Espírito de equipe e satisfação em trabalhar em uma empresa familiar:

De acordo com Grzybovski (2008), desde a remota história das organizações familiares no Brasil, o espírito de coletividade, que chegava a ultrapassar os laços de parentesco, formando todos uma Grande Família, foi uma característica fundamental dos negócios familiares.

Essas empresas possuem como particularidade uma cultura com orientações mais comunitárias, solidárias e cooperativas (DAVEL e COLBARI; 2000). Apresentam o sentimento de que todos compõem a mesma família, permitindo maior comprometimento, identificação e proximidade dos funcionários (BOTTINO-ANTONACCIO; 2007). Grzybovski e Tedesco (1998) mencionam a dedicação, entreaajuda, orgulho familiar e a consciência dos indivíduos que participam das atividades da empresa para seguirem os objetivos da organização.

O tema foi observado entre os funcionários do **grupo da diretoria**, englobando várias manifestações. Foram incidentes as ações que se manifestaram como o empenho em manter a participação de todos os membros da diretoria como um grupo unido para desempenhar as atividades e o orgulho em estar participando do negócio familiar. Em muitas das falas, pelo discurso ou entonação, puderam ser observadas manifestações que representam a satisfação em trabalhar na empresa e o orgulho de esta ser uma empresa familiar.

Uma das falas do funcionário responsável pelo jurídico, com ar de orgulho: “– Adoramos ser familiar, adoramos ser empresa familiar” (Diário de Campo, janeiro de 2010).

O funcionário assessor da diretoria me alertou da reunião que estava ocorrendo naquele momento dizendo que as perguntas que ele [o diretor administrativo] estava fazendo para os funcionários foi ele [o assessor] quem deixou questionado no relatório “– Olha tudo que ele está perguntando (cobrando). Fui eu quem deixou escrito para ele” (Diário de Campo, fevereiro de 2010).

Tanto o assessor da diretoria quanto o funcionário responsável pela cobrança se referiam à “Nossa” quando falavam da Fábrica de Festa. “A nossa necessidade”, “A nossa empresa”... (Diário de Campo, fevereiro de 2010).

Como no grupo da diretoria, para o **grupo da administração**, foram incidentes várias manifestações associadas ao tema de cooperação, no sentido de espírito de equipe entre os membros do grupo e satisfação com a empresa.

[...] há a cooperação, muitas vezes vi um funcionário solicitar algum tipo de ajuda ou esclarecimento sobre o trabalho e o outro levantar, se dirigindo a mesa para explicar sobre a dúvida ou auxiliar em alguma tarefa. Outras vezes até mesmo se dirigem, levando a própria cadeira para próximo do outro, sentando-se ao lado para melhor trocarmos ideias. Em outras ocasiões, um funcionário dali, se dirigia a sala do TH, como pude observar pela separação de vidro de uma sala para outra, para esclarecer alguma dúvida ou solicitarem auxílio para alguma tarefa [departamento administrativo] (Diário de Campo, janeiro de 2010).

[O funcionário responsável pelo TH e o funcionário técnico responsável pela segurança do trabalho] falavam de uma empresa da região, que tinha colocado anúncio na Rede Globo, em horário nobre, informando que estava contratando. O funcionário responsável pelo TH disse que isso iria acabar com eles (se referindo a Fábrica de Festa), porque estava muito difícil encontrar pessoas para contratar que se encaixavam no perfil, e depois desse anúncio, ficaria ainda pior, porque muitos dos candidatos migrariam para a tal empresa. “– Vai acabar com a gente.” [...] Durante todo o diálogo se referiam à empresa utilizando o, “nós”, “a gente” (Diário de Campo, janeiro de 2010).

O tema foi sentido de modo marcante no **grupo de nível operacional**, para a Categoria 1 - Como as Coisas Funcionam. As manifestações associadas ao trabalho em equipe foram observadas durante várias ocasiões, sendo reveladas pelos membros do grupo.

Há uma cooperação entre os funcionários nas atividades que podem ser executadas mais facilmente por mais de uma pessoa. Os homens se dispõem, quando necessário, a realizarem as atividades relacionadas com movimentação de objetos e mercadorias mais pesadas, enquanto as mulheres executam outras atividades. [...] Os funcionários que retiram os materiais das prateleiras, também trabalham sob cooperação, para definir o que é preciso, encontrar o material, retirá-lo do lugar e levar para a produção [produção de artigos para festa] (Diário de Campo, janeiro de 2010).

Disse que se tratava de uma pesquisa sobre Organizações Familiares e expliquei sobre a minha presença na empresa nos próximos dias. Um dos funcionários (nove anos na empresa) logo se adiantou em dizer que: “– Aqui é muito bom de trabalhar.” Aproveitei para perguntar ao outro funcionário que ali estava se ele também gostava de trabalhar na Fábrica de Festa, ele me respondeu que é novato, está na empresa há duas semanas, mas que está gostando sim (Diário de Campo, janeiro de 2010).

São manifestações associadas principalmente a este tema que remetem à presença e atitudes que se direcionam para formar a organização a partir de um único grupo, sem distinções, como uma equipe unida em suas ideias. Essas manifestações implicam em um movimento para tornar a organização um espaço composto por apenas um grupo, remetendo à não distinção entre grupos e à não distinção entre os membros do mesmo grupo.

Uma manifestação específica, de que não há distinção entre os grupos e entre os funcionários, mostra claramente esse movimento.

Anteriormente a empresa fazia a comemoração para todos os funcionários, mas começou a crescer muito o número de funcionários: “– Imagina a gente fazendo isso hoje! Vamos comemorar aniversário todo dia! Não dá né?” Que então é colocado nos murais todos os aniversariantes do mês, e cada departamento, os funcionários de cada departamento se organizam e fazem a comemoração. A empresa fornece os pratinhos, copinhos, balões, é só solicitar, não há problema quanto a isso, mas os alimentos são de iniciativa dos funcionários [...] E não deixou de comentar sobre a preocupação de esquecer o aniversário de alguém, caso a empresa se dispusesse a comemorar o de todos os funcionários: “– Imagina se a empresa faz a comemoração para todos. Aí por algum motivo eu esqueço o dia do aniversário de alguém... Nossa! Como eu ia ficar?! Pega muito mal...” [diretor presidente quando lhe perguntei sobre as comemorações de aniversário na empresa] (Diário de Campo, janeiro de 2010).

Corroborando com esta mesma perspectiva, estão os três quadros dispostos em uma das paredes da recepção da diretoria, e da recepção geral, no prédio destinado às atividades da produção de artigos para festa, administrativo e diretoria (sendo este o prédio de maior movimentação dos funcionários da empresa, convidados e visitantes), que trazem o título de Missão, de Visão e dos Valores e Princípios da Fábrica de Festa. Os títulos dos quadros são precedidos pela palavra “nossa (os)”. A criação da “**nossa missão**”, “**nossa visão**” e, “**nossos valores e princípios**” é uma manifestação que remete ao todo coeso, pois parte do pressuposto de que todos os membros que compõem a organização compartilham dos mesmos objetivos, apoiando-se sobre os mesmos valores e princípios.

De acordo com Martin (2002) e Martin *et al.* (2004), esse movimento para o todo coeso é um pressuposto de que a organização, como um todo, possui a mesma cultura.

5) Formação de diferentes grupos e/ou distinção entre os membros do mesmo grupo:

Ao mesmo tempo em que foram observadas manifestações que remetem ao tema da unidade, formando um espírito de equipe entre os membros, há a quebra desse todo, em termos de ideias e modos de agir dos funcionários que compõem a organização, e que não se manifestam como um consenso.

No entanto, da unidade, Craide (2005) apresentou que a cultura das empresas se perfaz pela formação de vários grupos, contrariamente à ideia de que uma organização seja um grupo estritamente coeso, pois há a formação de subculturas que coexistem, que se distinguem entre si.

Grzybovski e Tedesco (1998) entendem que a empresa familiar se ergue pelo espírito empreendedor e pelos laços de afeto existentes entre os familiares. No entanto, na medida em que a convivência entre os membros aumenta, devido à continuidade do negócio, as decisões

pautadas pela racionalidade econômica iniciam em um processo que se sobressai aos laços de afeto.

Ainda, pôde ser observado, considerando-se a Categoria 1 - Como as Coisas Funcionam, que o **grupo da diretoria**, através de atitudes e ações, apresenta manifestações de distinção entre os grupos e/ou distinção entre os membros do mesmo grupo, o que em alguns momentos gera atrito entre os membros da organização e grupos.

De acordo com Craide (2005), os atritos entre os grupos ocorrem, pois as diferentes ideias terminam por gerarem pontos em que as tomadas de decisão são permeadas por desacordos.

E o funcionário assessor da diretoria continuou conversando com ele [funcionário 26], falando das pessoas que não se comprometem com a empresa, que não abraçam os valores da empresa. Que há aquelas que são consideradas fortes, que se empenham com dedicação aos propósitos da Fábrica de Festa; que outras, nem tanto. E ele [funcionário 26] completou: “- E outras nada” (Diário de Campo, fevereiro de 2010).

E continuou falando do atrito com o pessoal da administração [...] Fez a ressalva que não são todos, que há funcionários na administração que ele [funcionário da diretoria] tem o maior carinho, que são ótimas pessoas (Diário de Campo, fevereiro de 2010).

Por momentos, foi observado que os membros do grupo não se sentem totalmente à vontade com alguns membros da diretoria. É uma manifestação clara, que remete à existência das diferenças, pois o fato de não se sentir à vontade com alguém deixa evidente que há uma discordância entre eles.

Quando o funcionário assessor da diretoria ligou para a esposa do diretor presidente, não se sentiu à vontade em perguntar se ela poderia se deslocar até a Fábrica de Festa, combinando com ela que iria até a loja, e explicando que havia faltado algumas assinaturas (Diário de Campo, março de 2010).

Os membros que participam das atividades da empresa se posicionam de acordo com os grupos que se formam, indo a favor de determinadas decisões e contra outras, de acordo com o grupo ao qual pertencem.

Como no grupo da diretoria, o **grupo da administração** manifestou-se, revelando que há uma discordância entre os funcionários da empresa, formando grupos, o que ocorre também até entre membros pertencentes a um mesmo grupo.

Eu disse que então ele [o funcionário do marketing] ainda estava se acostumando com o pessoal, ele confirmou dizendo que sim. Mas comentou apontando em direção ao prédio onde fica a diretoria e o administrativo: “- Não conheço o pessoal de lá!” Que conhecia mesmo era os funcionários que trabalham no mesmo prédio que ele. Que da

administração conhecia poucas pessoas, se referindo às pessoas que conheceu quando fez o processo seletivo (Diário de Campo, fevereiro de 2010).

E continuou: “– Ele [o funcionário responsável pelo administrativo] é diferente dos outros, de mim, [e citou vários nomes de funcionários do administrativo]” Disse que ele já teve umas discussões na empresa. Que ela e mais outra funcionária da administração são mulheres, por isso mais tranquilas, levam a situação, mas que com outros dois funcionários homens da administração, ele já teve discussões sérias. Disse que o responsável pelo administrativo é uma pessoa boa, que possui muita competência no trabalho que faz, mas que “trabalha de um jeito diferente.” (Diário de Campo, março de 2010).

Do mesmo modo, como encontrado para o grupo da diretoria, compondo esse tema, está a manifestação de que membros do grupo da administração não se sentem totalmente à vontade com a diretoria, evidenciando as distinções.

A pessoa deixou recado, o funcionário recepcionista anotou-o em um pedaço de papel. Assim que desligou o telefone foi levar o recado para o diretor presidente, na diretoria, explicando para mim que levaria o recado, pois estava quase no horário de terminar o seu expediente e ele iria embora: “– Vou só deixar lá. Imagina eu interromper uma reunião do diretor. Ainda mais eu, que morro de vergonha!” (Diário de Campo, fevereiro de 2010).

Manifestações, como apresentado pelo grupo da diretoria e pelo grupo da administração, que remetem à existência de mais de um grupo dentro do espaço analisado e divergência entre membros que compõem o mesmo grupo, também foram observadas para o **grupo de nível operacional**.

Chega outro funcionário, também de outro prédio, para ser atendido. Depois de aguardar um tempo, e no momento em que o funcionário recepcionista saiu da sala por alguns instantes, ele comentou comigo: “– Pessoal daqui é difícil demais pra você conseguir falar. Outro dia estive aqui e demorou um tempão...” Assim que o funcionário recepcionista retornou à sala, ele não disse mais nada [funcionário de nível operacional aguardando na recepção] (Diário de Campo, janeiro de 2010).

Onde eu estava, apesar de distante, pude ouvir uma discussão em um dos corredores de mercadoria. As vozes altas eram do responsável e mais um funcionário. A discussão me pareceu se tratar do relatório de horas. O funcionário não estava concordando em estar devendo horas, reclamando com o responsável. Mas o responsável pela expedição não queria tomar partido, encerrando o assunto sem ouvir o funcionário. Calaram-se [expedição] (Diário de Campo, fevereiro de 2010).

Esse tema contribui para interpretar que, no modo como as coisas funcionam na organização, há divergências entre os funcionários e grupos que participam das atividades da empresa.

Para Martin (2002) e Martin *et al.* (2004), os instrumentos tangíveis também ilustram como há a distinção entre os grupos, pois a cultura organizacional não deixa de ser manifestada por esses aspectos materiais da vida no trabalho.

De modo geral, as instalações de toda a empresa se diferenciam em vários quesitos, quais sejam, luminosidade, ruído, cheiro, temperatura e espaço disponível para execução das funções. Essa diferença, de acordo com cada área, gera um determinado ambiente distinto de outro. Logo, as manifestações, consequências de distintos ambientes, também se tornam distintas.

A passagem abaixo, do Diário de Campo, mostra uma distinção entre ambientes, no que se refere à temperatura.

Quando me preparava para ir para a empresa, ficava alguns minutos para decidir o tipo de roupa que vestiria, pois dependendo de onde ficaria observando naquele dia, procurava por roupas mais leves, ou não, de acordo com a temperatura do ambiente que seria observado, afim de evitar o desconforto causado pelo calor ou frio. Porém, muitas vezes, ainda assim, sentia tal desconforto quanto às roupas, pois muitas vezes pensava em observar um determinado ambiente e acabava permanecendo em outro, de acordo com as manifestações que afloravam aqui, ou ali (Diário de Campo, março de 2010).

Os temas que remetem às manifestações de unidade e divergências de grupos puderam ser observados em incidências próximas, retratando como a uma e outra, entre os membros que participam da organização, é uma realidade que marca o espaço analisado. Portanto, a não divergência e divergência estão presentes, não permitindo uma análise que resulte em conclusões que determinadas manifestações se sobressaíam a outras.

O sentimento da pesquisadora foi que os momentos em que foi manifestada a não divergência ocorrem devido a uma tentativa em manter a união do grupo, sem que haja quebras, mas que ela também ocorre mesmo quando não desejada. Também, ocorreu a observação de ações e falas que permitem dar peso, ora ao tema que remete à unidade, ora ao tema que remete à distinção. Por sua vez, tais manifestações permitem que os membros da organização perpassem ao mesmo tempo pela união e pela divergência.

De acordo com Martin (2002) e Martin *et al.* (2004), as organizações são espaços culturais que perpassam, simultaneamente, pelo coeso e pelo distinto.

6) Não aceitação de quem não contribui com o espírito de equipe:

Macêdo (2002), ao pesquisar a influência da cultura organizacional em uma empresa familiar, verificou que uma de suas características, que marcam o familiar nos negócios, é a presença do requerimento de dedicação, austeridade e fidelidade ao sentimento da “Grande Família”.

O tema encontrado a partir de determinadas manifestações dos membros da Fábrica de Festa remete à característica mencionada por Macêdo (2002), ou seja, a não aceitação de quem não contribui com o espírito de equipe.

O funcionário responsável pelas balas se explica dizendo que não tem nada contra as mulheres, que o problema que ele vê é em elas não fazerem nada enquanto os homens estão trabalhando nos serviços mais pesados, porque isso gera confusão. O responsável pelas balas continua explicando a situação dizendo que fica sem argumento quando os homens questionam os valores dos salários, pois fazem o mesmo serviço e recebem menos. Deu o exemplo de uma funcionária, o mesmo mencionado [por outros dois funcionários do administrativo] em outra ocasião (Diário de Campo, fevereiro de 2010).

O tema foi recorrente apenas no **grupo da administração**.

7) Profissionalismo:

Grzybovski e Tedesco (1998) entendem que os dirigentes das empresas familiares são considerados mais ousados e empreendedores, o que permite soluções em harmonia com o contexto dos negócios, obtendo os resultados esperados.

De acordo com Emmendoerfer e Helal (2008), a profissionalização remete aos esforços da gestão dirigidos para elevar a administração do negócio a um nível que seja economicamente mais racional e competitivo, na medida em que há o abandono das questões afetivas presentes na gestão familiar. Na Fábrica de Festa, as manifestações associadas ao profissionalismo foram incidentes para os três grupos.

O tema profissionalismo foi observado em várias ocasiões para o **grupo da diretoria**.

E o funcionário assessor da diretoria lembrou-se da reunião que o diretor administrativo cobrou dos funcionários do faturamento. Completou dizendo que eles (da família) são muito simpáticos e cordiais, mas que perdem de uma hora para outra, quando vêem que algo está errado, que são sérios em suas vontades [para decisões que envolvem os resultados da empresa] (Diário de Campo, fevereiro de 2010).

Quando estavam saindo, perguntei para o diretor presidente pelas cores da logomarca. Ele respondeu que não havia um significado ligado ao familiar, que as cores foram escolhidas por terem um significado meramente comercial, sugerido pela área de marketing (Diário de Campo, fevereiro de 2010).

Ainda, esse tema pôde ser observado pelas manifestações do **grupo da administração**.

[O funcionário responsável pela produção de artigos para festa] já tinha sugerido mudanças. Deu um exemplo, apontando para os funcionários que faziam o encaixotamento, que estavam incorretamente posicionados, pois estavam separados da linha de produção e deveriam ficar juntos, sem que tivesse essa quebra, pois prejudicava a produtividade. “– Minha ideia é de linha contínua” (Diário de Campo, janeiro de 2010).

E, por fim, o tema profissionalismo foi observado entre os membros do **grupo de nível operacional**.

As alterações devem ser feitas por se tratar da mudança de produto. Para produção de alimentos o edifício deve ser adequado de acordo com normas sanitárias. O funcionário responsável pela produção de condimentos disse que serão adquiridas máquinas para serem somadas as que atualmente estão em uso. Comentou que o maquinário utilizado é novo, será apenas aquisição de máquinas para aumento da produção [...] Não irá variar muito o processo produtivo, em termos de aquisição de máquinas. O que irá mesmo alterar é a quantidade de funcionários e a adequação do espaço, para melhor atender a produção [produção de condimentos] (Diário de Campo, fevereiro de 2010).

[O funcionário responsável pela produção de balas] disse da dedicação que se deve ter para o processo produtivo, que é tudo muito controlado para dar um bom produto. Que algumas empresas da cidade tentaram a produção desse tipo de bala, pensando ser fácil, mas que não conseguiram [produção de balas] (Diário de Campo, março de 2010).

Esse tema foi manifestado em vários aspectos dentro da Fábrica de Festa. O próprio organograma da empresa expressa o modo como a questão profissional permeia essa organização familiar.

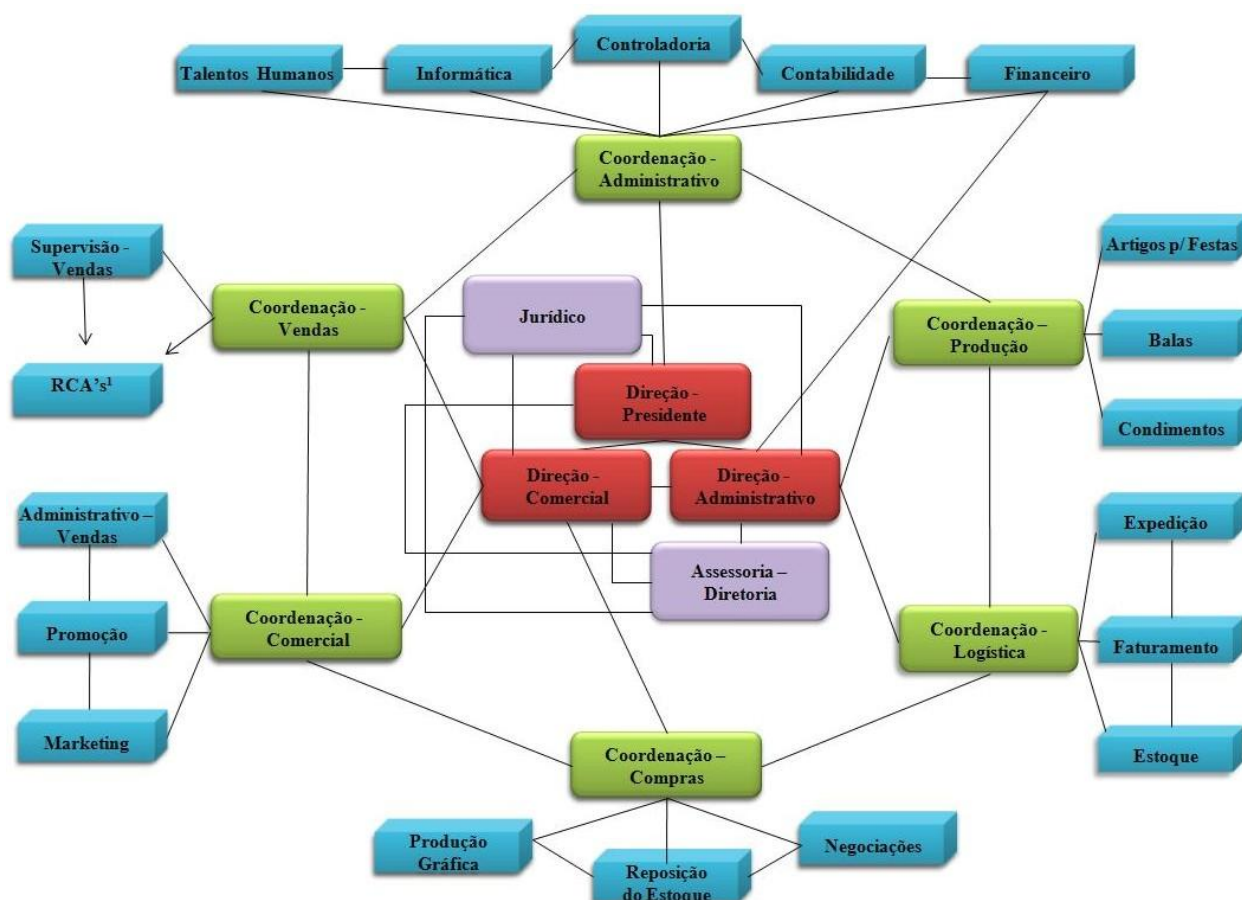


Figura 1- Organograma

¹ Representante Comercial Autônomo

Fonte: Dados da pesquisa

Nesse sentido, ocorre a delegação de tarefas de acordo com o crescimento das atividades da empresa que, conseqüentemente, ocasiona o surgimento de necessidades, seja para criação de departamentos, cargos ou funções. De acordo com Emmendoerfer e Helal (2008), uma das ações administrativas que caracterizam o profissionalismo é a delegação de tarefas.

No topo do nível hierárquico da Fábrica de Festa, estão os três diretores: presidente, administrativo e comercial. Todas as decisões definitivas e não corriqueiras são tomadas por eles, cada qual em sua área de atuação. No entanto, fazem reuniões e trocam informações e sugestões com os outros níveis, inclusive, com o fundador, quando necessário.

No organograma apresentado na figura 1, os diretores estão representados pelos retângulos vermelhos, no centro da figura, indicando o centro das tomadas de decisões.

No nível abaixo dos diretores, estão o responsável pelo jurídico, nas decisões relacionadas aos aspectos legais, e a assessoria da diretoria. As decisões corriqueiras que demandam permissão dos diretores são decididas pelo funcionário assessor da diretoria.

Em outro nível, abaixo da diretoria, seguindo a hierarquia da empresa, estão os coordenadores, representados pelos retângulos na cor verde. Eles se reportam aos diretores quando existem necessidades que precisam passar pela diretoria. Sob suas responsabilidades estão os funcionários representados pelas caixas de cor azul, nas extremidades da figura.

As caixas, e não retângulos simples, foram utilizadas na figura para ilustrar que representam uma equipe de funcionários, que atuam em setores específicos de atividades da empresa, de acordo com o especificado por escrito em cada uma delas. Em cada setor de atividade, um ou mais líderes se responsabilizam pelos funcionários que estão hierarquicamente posicionados abaixo.

Apesar de haver uma hierarquia e um organograma formal, representando quem se reporta a quem na organização, o atual estágio de crescimento da empresa, desenvolvimento das atividades e, conseqüente, criação de novos cargos alteram constantemente a estrutura do organograma, tornando-o desatualizado a cada período de alterações. Um ponto é considerar que a Fábrica de Festa está em um período de constantes alterações, alocações e re-alocações de cargos e atividades, o organograma está constantemente sendo alterado e re-alterado, o que confere à organização uma dinamicidade. Gonçalves (2000) apresentou a flexibilidade, capacidade de adaptação e transformações como características presentes nas organizações familiares.

Quando em trabalho de campo, por exemplo, o funcionário responsável pela produção de artigos para festa foi alocado para a logística, em um novo cargo, e outro funcionário foi contratado para assumir a produção de artigos de festa. O cargo na logística foi criado por uma

necessidade da expedição. O funcionário re-allocado possui mais conhecimento na área para a qual foi transferido, qual seja, a logística.

8) Autoridade:

Lodi (1987), assim como Grzybovski e Tedesco (1998), apresentaram como uma característica das empresas familiares a autoridade dos tomadores de decisão.

Na Fábrica de Festa, o tema autoridade compreende a urgência para a realização de qualquer atividade, por outro funcionário, quando determinado por alguém que participa das atividades da empresa, do fazer prevalecer a sua vontade.

Foram observadas manifestações que contribuem com a autoridade no **grupo da diretoria**, em que os assuntos referentes a este grupo devem ser resolvidos imediatamente, pois os assuntos da diretoria estão em primeiro lugar.

[O diretor presidente] pediu ao funcionário do TH que conseguisse as respostas ainda pra esse dia, pois teria uma reunião mais tarde e já queria resolver essa questão. Os funcionários do TH se dirigiram para os arquivos, deram telefonemas, transitaram o tempo todo para encontrar os papéis que o diretor solicitou. Aproximadamente uma hora e meia depois os papéis foram levados ao diretor, mas ele não estava no momento para recebê-los. O funcionário facilitador retorna a sala, e ao telefone pede alguém pra avisar ao diretor presidente que os papéis já estão a disposição. Algum tempo depois o diretor vem buscá-los, pergunta algumas coisas, agradece e sai da sala (Diário de Campo, janeiro de 2010).

Disse-me que rapidamente ele [o diretor administrativo] convocou os funcionários diretamente associados aos problemas para uma reunião. E que nessa reunião pela manhã, ele tinha ficado nervoso. Que escutou, apesar da porta fechada, o diretor cobrando dos funcionários, apontando o dedo, que ele falava em tom forte, em voz alta, responsabilizando os funcionários pelos problemas e cobrando soluções (Diário de Campo, fevereiro de 2010).

O tema autoridade, assim como no grupo da diretoria, esteve presente para o **grupo da administração**.

A importância desse tema em relação ao grupo da administração, quando comparado ao mesmo tema quanto ao grupo da diretoria, foi que se tomou por base a diferença da forma e do cargo que utiliza da autoridade. Foi sentido de um modo que remete ao direcionamento de um membro que preenche cargo mais elevado na hierarquia para outro de cargo localizado em nível inferior, seja para executar atividades solicitadas ou tomar decisões, diferentemente do observado na diretoria, que remetia à urgência para a realização de qualquer atividade solicitada pela diretoria por um grupo.

Uma observação que achei interessante foi quando alguém que esteve à sala saiu e deixou a porta aberta. O funcionário responsável pelo departamento comentou, sem se direcionar especificamente para alguém: “– Pessoal sai e esquece de fechar a porta.” Prontamente, um dos funcionários se levanta e vai fechar a porta (Diário de Campo, janeiro de 2010).

[O funcionário do departamento] se demonstrou insatisfeito com a decisão do funcionário responsável, mas acatou (Diário de Campo, fevereiro de 2010).

O tema autoridade, também presente no grupo da diretoria e administração, pôde ser atribuído para o **grupo de nível operacional**. Foram sentidas manifestações que remetiam ao tema, tais como, o abandono de decisões do grupo, para resolver assuntos associados à diretoria ou falas e ações que declaravam a importância dada a algum membro de cargo hierarquicamente superior, deste grupo ou de outro.

Pediu para o *boy* ir a uma lotérica e pagar. O *boy* já estava com o horário quase concluído e não daria tempo de ainda pagar o carnê e voltar à empresa com o recibo. O funcionário assessor da diretoria propôs que ele levasse o dinheiro e o boleto para pagar, mas só trouxesse o comprovante no outro dia, pois assim não precisaria ultrapassar muito de seu horário. O *boy* aceitou tranquilamente, sem mostrar qualquer sinal de desacordo (Diário de Campo, fevereiro de 2010).

Um funcionário chegou do prédio da administração com a relação das horas trabalhadas de cada funcionário. Outros foram em direção a ele pedindo para ver a informação sobre suas horas. Primeiro um pediu, depois outro, e foram fazendo um círculo em volta dele. “– Deixa eu ver!”; “– Me fala quanto tenho.” O funcionário, percebendo que estava virando confusão foi entregar a relação para o responsável pela expedição. “– Vou entregar para o [responsável], depois ele fala pra vocês.” [expedição] (Diário de Campo, fevereiro de 2010).

9) Autoridade/poder

Macêdo (2002) apontou a presença do autoritarismo nas relações entre chefias e subordinados, quando da análise de uma empresa familiar.

Nas manifestações de autoridade, apenas para o **grupo da administração**, foi incluído outro tema, que remete à autoridade. O tema autoridade/poder foi observado em alguns momentos, estando associado sempre a determinados membros do grupo. Em toda a incidência, na qual tais manifestações foram observadas, seja pelo uso da autoridade para com os colegas que ocupam cargos inferiores ou por resistências para assuntos da diretoria, remetia-se aos mesmos membros do grupo, sendo considerada, portanto, uma manifestação que se encontra isolada, tratando-se, especificadamente, de determinados membros, mas nem por isso deixando de contribuir para auxiliar no entendimento do modo como as coisas funcionam na organização.

O funcionário assessor da diretoria comentou comigo sobre ter ido até o administrativo para repassar para o financeiro o empréstimo [vindo de um dos membros do grupo da diretoria], e que algum dos funcionários de lá contestou, dizendo que como ele

emprestou dinheiro para a empresa se ele nem sabe se a empresa está precisando (Diário de Campo, fevereiro de 2010).

[O funcionário] continuou dizendo que ele [outro funcionário] mudou muito, que era legal. Corrigiu: “– Ele é uma pessoa boa. Mas ficou com umas manias...” fez um semblante de dúvida, que não sabia o que tinha acontecido, dizendo que “são coisas do poder”. Que ele tem muito essas coisas de poder, gosta de deter o poder (Diário de Campo, fevereiro de 2010).

10) Estilo de gestão aberta:

A liberdade para falar de negócios, problemas, assuntos pessoais, dar sugestões e fazer brincadeiras com os colegas, sejam de cargos mais elevados ou não, é ocasionada pelo estilo de gestão aplicado na empresa. Na Fábrica de Festa, esse estilo também permite a proatividade dos funcionários, na medida em que há a liberdade para extrapolar como as atividades devem ser realizadas.

Para Grzybovski e Tedesco (1998), é uma característica das organizações familiares a liberdade e o fácil acesso aos tomadores de decisão, e, conseqüentemente, às decisões, que são menos burocráticas e impessoais, tornando as operações mais flexíveis. Como apresentado por Papa e Luz (2008), na organização familiar, há a presença de uma conduta de gestão que visa a um ambiente de trabalho em que as decisões dos cargos superiores são discutidas com os subordinados, propondo uma esfera transparente entre os membros e grupos.

O tipo de gestão exercido pela Fábrica de Festa, baseado na busca da transparência entre os funcionários, e os distintos grupos, faz com que manifestações de liberdade para falar de negócios, problemas, assuntos pessoais e dar sugestões ocorram em vários momentos, compondo o tema estilo de gestão aberta.

As manifestações que compreendem o tema foram observadas por vários momentos no **grupo da diretoria**.

[O funcionário assessor da diretoria] disse que uma empresa é como um jogo, e as pessoas são as pedras, que são alocadas e realocadas estrategicamente. Depois que se iniciou o processo de realocação, os funcionários foram sendo convocados para uma reunião para serem informados sobre os novos cargos. É proposta a nova atividade, são ouvidas sugestões dadas pelos funcionários, se estão de acordo, se acham que poderão contribuir melhor e se sentirão mais motivados com o trabalho (Diário de Campo, fevereiro de 2010).

O funcionário assessor da diretoria pegou o boleto, se prontificando ele mesmo fazer o pagamento depois que saísse da empresa (Diário de Campo, fevereiro de 2010).

[...] se ele estivesse em reunião, não, pois precisa ficar atento às necessidades, prestando atenção no que está acontecendo na reunião. “– Não gosto de esperar até que me peçam nada”, mesmo o café ou uma água. Quando ele vê que estão em reunião [os diretores] toma os devidos cuidados para estarem sempre servidos (Diário de Campo, fevereiro de 2010).

Fato interessante foi que no **grupo da administração** as manifestações de liberdade foram mais incidentes com a diretoria que as manifestações de liberdade com os pares. Isso corrobora com a observação feita pela pesquisadora, no que concerne à autoridade/poder, uma manifestação presente no grupo da administração e não presente no grupo da diretoria. O poder coercivo presente na administração limita o tema de gestão aberta, na medida em que há o desejo de deter o poder das decisões, intimidando a liberdade para falar de problemas ou dar sugestões aos membros do grupo.

O assunto telefone foi discutido por todos quando levantado pelo funcionário responsável pelo administrativo. Todos [do administrativo] deram opiniões e sugestões, e participaram das decisões [...] Trocaram sugestões e definiram um horário para o almoço e para o café que estivesse de acordo com as necessidades de todos (Diário de Campo, fevereiro de 2010).

O grupo de ocorrência, especificou o funcionário responsável pelo departamento de vendas, divide o trabalho por regiões atendidas: “– Ali cada um faz de tudo, pois dividiram o trabalho por regiões.” Explicou que realizavam o trabalho como os outros auxiliares, cada um responsável por uma etapa do trabalho, mas que perceberam que teria um melhor resultado se trabalhassem por região, fazendo todo o processo de atendimento. Os funcionários do grupo de ocorrência, fizeram um projeto propondo uma alteração no processo de trabalho, apresentaram para o responsável pelo departamento de vendas, e o responsável aprovou. Realmente os resultados da mudança foram satisfatórios, confirmou ele (Diário de Campo, fevereiro de 2010).

Como observado para o grupo da diretoria e da administração, dado o tipo de gestão que a empresa realiza, esse tema também pôde ser observado para o **grupo de nível operacional**.

[O funcionário responsável pelo TH] apresentou o organograma da Fábrica de Festa, as áreas que compõem a empresa, a apresentação do TH, com a sua missão, seus objetivos e o propósito para o qual foi criado na empresa. Que o TH quer ouvir o funcionário, que podem procurá-la e a qualquer dos seus assessores quando sentirem necessidade, seja pra tirar dúvidas seja para comunicar qualquer coisa, ou resolver questões que não tiveram soluções junto ao líder de cada área específica. Que o propósito do TH é ouvir o funcionário. O TH é como uma semente, tinha uma foto em um dos slides de uma plantinha sendo cuidada, e que todos devem cuidar dessa plantinha para que ela renda frutos, que todos devem participar do TH [palestra do Dia da Integração] (Diário de Campo, março de 2010).

O funcionário responsável pela organização dos dados do programa se disponibilizou, dizendo que sempre está circulando pelos setores da empresa, para responder qualquer dúvida, ouvir sugestões quanto ao modo como estão sendo analisadas as metas, que os funcionários podem argumentar e falarem se o programa não está atendendo de forma justa aos interesses de todos [palestra do Dia da Integração] (Diário de Campo, março de 2010).

Um evento que ocorre na empresa, semanalmente, ilustra como o estilo de gestão aberta é manifestado pelos membros da Fábrica de Festa. A reunião dos diretores com os coordenadores

ocorre todas as segundas-feiras, às 14h00min. Os filhos dos diretores, que são funcionários da empresa, também participam.

Nessa reunião, vários foram os assuntos tratados referentes à empresa, e em cada momento a palavra era dada a um funcionário. Todos tiveram a oportunidade de se expressarem, seja quando questionados sobre a solução de problemas que ficaram pendentes, já discutidos em reuniões passadas, seja quando diziam sobre problemas que estavam ocorrendo em suas respectivas áreas, melhoramentos realizados e/ou sugestões para melhor desempenhar as atividades. Apesar de os diretores estarem conduzindo a reunião, na medida em que lançavam os assuntos que seriam discutidos, todos os presentes puderam se expressar em qualquer ocasião. O evento observado permitiu a clarividência sobre o estilo de gestão aberta.

11) Boa convivência:

Grzybovski e Tedesco (1998) citam que uma das características de empresas familiares é o modo respeitoso como os indivíduos são tratados uns pelos outros. A sensação é a de um ambiente familiar que perpassa a empresa e diz muito sobre a sua cultura.

Na empresa analisada, isso se confirma, não só pelo tratamento entre os funcionários, mas com todos os indivíduos que estão presentes na empresa. A boa convivência, transmitida pela educação e preocupação com o bem estar de quem está na empresa, foi uma manifestação sentida durante o trabalho de campo.

Ainda, pôde ser sentida esta manifestação, no **grupo da diretoria**, incorporada ao ambiente de trabalho.

O fundador chegou à sala da recepção, e percebeu minha presença e do outro funcionário que estava aguardando para ser atendido. Perguntou se eu e o funcionário já tínhamos tomado café [...] Perguntou se eu estava na empresa desde pela manhã e que assim, deveria estar com fome (Diário de Campo, janeiro de 2010).

Manifestações do **grupo da administração** remetem ao tema de Boa convivência entre os funcionários. A maneira como o grupo se relaciona, a educação entre os membros e a preocupação com o bem-estar daqueles que possuem alguma associação com atividades da empresa estiveram presentes no dia a dia do grupo.

O funcionário recepcionista é muito educado e tranquilo ao telefone (Diário de Campo, janeiro de 2010).

Em uma mesa ao lado do funcionário responsável pelo TH, estava uma jarra com água gelada, garrafa com café e copos descartáveis. Ele ofereceu para todos, que se sentissem a vontade para servirem, quando o quisessem. Não deveria haver maiores formalidades,

quando alguém quisesse, se levantasse dirigindo até a mesa, e se servisse (Diário de Campo, março de 2010).

Também, pôde ser notada a boa convivência presente no **grupo de nível operacional**, tanto para o tratamento dos colegas de trabalho, como para com a pesquisadora. Mostrou-se marcante como os funcionários do grupo agem de modo a manter a boa convivência com os vários indivíduos que estão na empresa.

O funcionário responsável pela produção de condimentos coordena o trabalho da produção, mas também participa das atividades ajudando, quando está tranquilo com o seu trabalho. Dirige-se aos funcionários com calma e respeito, no sentido de educação [produção de condimentos] (Diário de Campo, janeiro de 2010).

Todos estranhavam a minha presença, alguns até assustavam quando chegavam à sala e me viam. Cumprimentavam-me timidamente e de modo educado [expedição] (Diário de Campo, fevereiro de 2010).

12) Sucessão:

Lodi (1987), Gonçalves (2000), Davel e Colbari (2003), Bottino-Antonaccio (2007) e Lima *et al.* (2008b) mencionaram a questão sucessória como um tema inscrito nas organizações familiares.

Na Categoria 1 - Como as Coisas Funcionam, na empresa analisada, manifestações que remetem ao tema sucessão foram sentidas quando do trabalho de campo. A preparação para o processo sucessório está presente na Fábrica de Festa e foram várias as manifestações que contribuíram para revelar como a questão para escolher sucessores invade o espaço da empresa. Foram registradas, por exemplo, manifestações como a aptidão para trabalhar na empresa, a obrigação dos familiares que é maior para com a empresa em comparação àqueles não sucessores potenciais, e seguir continuando aquilo que foi criado pela família.

O tema foi bastante incidente para o **grupo da diretoria**.

Comentou que o foco da reunião era a questão sucessória. Falou do preparo dos sucessores que estava sendo iniciado. Que todos ali eram candidatos a serem sucessores nos cargos de diretoria. Estavam planejando a sucessão [a atual direção] de uma maneira lenta, gradual, que não seria nem sentida (Diário de Campo, fevereiro de 2010).

Em uma ocasião perguntei ao funcionário responsável pelo jurídico [filha do diretor presidente] se sempre participaram, ou seja, desde que estão na empresa, se os filhos participam dessas reuniões. Ele respondeu-me que não é de sempre, mas há algum tempo começaram a participar, e completou que o objetivo é para que possam ir se familiarizando com o que está acontecendo na empresa, saberem o que estar acontecendo (Diário de Campo, fevereiro de 2010).

“– Eu sou a advogada, mas acabo fazendo um pouco de cada coisa. Todos me olham com outros olhos, eles pensam: Vai ser seu mesmo... então toma, já resolve isso daí também...” (Diário de Campo, janeiro de 2010).

Apesar de incidente no grupo da diretoria, o tema ocorreu com baixa incidência no **grupo da administração**.

Um dos funcionários do marketing me explicou que o diretor presidente deu uma diretriz do tema que queria, que pediu imagens de pessoas comemorando, bebendo e trabalhando. A ideia é apresentar lados da vida, de dedicação e comprometimento com um futuro promissor e o outro lado, das festas e farras. O funcionário completou, dizendo que parece que o diretor presidente quer dar “uma chamada” no pessoal [nas filhas sobrinhos] (Diário de Campo, fevereiro de 2010).

Entretanto, o tema não foi manifestado para o grupo de nível operacional.

As observações permitiram desvendar que a sucessão é um processo que está sendo desenvolvido na organização, pois foi um tema expresso em várias circunstâncias, estando o registro de sua incidência aquém das inúmeras vezes em que a pesquisadora o percebeu. O fato de não registrar o tema sucessão, em todas as ocasiões que ele se fez emergente, se deve a inviabilidade em anotar manifestações que ocorrem a todo o momento.

13) Religiosidade:

As manifestações que remetem à religiosidade se materializam pela crença em Deus, através das falas, pedidos ou agradecimentos. É um reflexo da cultura da família proprietária na cultura da organização analisada.

Os valores, as emoções e padrões que norteiam o ambiente da organização familiar possuem como referência a cultura de seu fundador (LOURENÇO e FERREIRA, 2008; FERREIRA *et al.*, 2008; PAPA e LUZ, 2008) e da família proprietária, consequentemente, tendo por base o que foi construído ao longo da existência dessa família (GRZYBOVSKI e TEDESCO, 1998; DAVEL e COLBARI, 2003).

O tema foi bastante sentido no **grupo da diretoria**. Essas manifestações contribuíram para fortalecer o sentimento de que havia uma forte ligação entre o grupo e a fé religiosa.

Em sua fala [o fundador], sempre remetia a Deus, “Graças a Deus”; “Com a benção de Deus” (Diário de Campo, janeiro de 2010).

O funcionário assessor da diretoria, enquanto recortava a embalagem virou-se pra mim dizendo: “–Você já viu reforço de cultura?” Eu olhei pra ele sem entender a pergunta. “– Olha aqui!”, me mostrando o sachê de chá com uma mensagem religiosa. E continuou, “em todos os nossos produtos há mensagens que remetem a crença em Deus, ou é Deus é Fiel, ou é um provérbio” (Diário de Campo, fevereiro de 2010).

No **grupo da administração**, foi percebido no ambiente de trabalho que a administração expressa manifestações de fé de maneira bastante incidente.

Reuniram-se na copa, [alguns funcionários da administração e um funcionário da diretoria] para realizarem a oração [...] a oração ocorre todas as manhãs [...] Foi lido um versículo bíblico que remetia aos cuidados com a casa. Que Deus, o senhor, cuida da casa de todos e que não adianta lutar dia após dia para a vida, se o alicerce da casa (a vida de cada um) não está firme [...] fez-se uma rápida reflexão explicativa sobre o versículo, dizendo que a crença em Deus, forma e fortalece o alicerce da casa. Um dos funcionários da administração quis fazer um comentário, da passagem lida, dizendo sobre outra passagem que transmite a mesma ideia (Diário de Campo, março de 2010).

Assim como na diretoria e administração, a religiosidade possui bastante presença no **grupo de nível operacional**. Como nos outros grupos, a fé é uma manifestação expressa com significativa força, haja vista o modo como as coisas funcionam na Fábrica de Festa.

O funcionário responsável pelos serviços da cozinha disse ter tido muita vontade em conversar com o funcionário assessor da diretoria para desabafar, por se sentir confortável pela atenção e pelos conselhos que o assessor transmite, mas que a falta de oportunidade do ambiente de trabalho acabou por adiar essa vontade. O funcionário assessor da diretoria estava contando exemplos de experiências vividas para confortar o funcionário sobre o falecimento do companheiro, e orientando-o sobre os direitos, principalmente financeiros, que o falecido poderia ter. A religião e a crença em Deus foram pilares durante toda a conversa (Diário de Campo, fevereiro de 2010).

Os funcionários se despediam uns dos outros com frases que remetiam a crença em Deus [produção de artigos para festa] (Diário de Campo, março de 2010).

As incidências das manifestações que remetem à religiosidade não foram registradas no Diário de Campo com tanta frequência, quando comparadas a outras, mas nem por isso sem importância ou significância. Essas manifestações não deixaram de ficar claras nos grupos que formam a organização.

O não registro se deu por sua presença constante, sendo inviável registrar dados que ocorrem por todos os momentos, pois tais falas e gestos, foram observados ou experimentados por diversas ocasiões durante as observações diárias. Foram manifestações sentidas pela força de sua presença marcante no ambiente da empresa.

14) Otimismo:

Esse tema pôde ser sentido com bastante presença na organização. Ele contribuiu para explicar o modo como as coisas funcionam, na medida em que o sentimento inclinado em ver as coisas da empresa para um lado mais favorável, de um modo geral, interfere sobremaneira em manter o ambiente agradável que, por sua vez, interfere no modo como é a organização.

De acordo com Emmendoerfer e Helal (2008), a presença de um ambiente mais agradável é uma característica das empresas familiares.

O tema otimismo foi sentido como imbricado no dia a dia do **grupo da diretoria**.

Enquanto [eu] aguardava, o diretor presidente passou pela recepção, e me cumprimentou bastante receptivo e otimista. “– Tudo, melhor impossível.” Me respondendo quando o cumprimentei perguntando se estava tudo bem (Diário de Campo, janeiro de 2010).

O fundador entrou na diretoria. “– Olá! Olha nós três aqui de novo!” Perguntou como eu estava, respondi que tudo bem. Quando perguntei como ele estava, ele respondeu que hoje estava melhor que ontem, melhor um pouquinho, disse. Risos (Diário de Campo, janeiro de 2010).

Como no grupo da diretoria o tema foi bastante sentido, sendo marcante no dia a dia dos funcionários do **grupo da administração** enquanto realizavam suas atividades.

Observei o otimismo nos funcionários, quando atendiam ao telefone, dando respostas em tons altos e otimistas: “– Estou ótimo, e você?” (Diário de Campo, janeiro de 2010).

Tive também a percepção de um ambiente onde as pessoas demonstram muito entusiasmo e otimismo (Diário de Campo, janeiro de 2010).

Tal como o tema religiosidade, o otimismo foi uma temática que se demonstrou imbricada no ambiente, tanto para o grupo da diretoria como para o grupo da administração. Tão presente foi sentida a manifestação de otimismo que se tornou inviável o registro a todo o momento em ocorria.

15) Aparência:

Esse tema explica como as coisas são na organização, na medida em que foi composto por manifestações dos funcionários, que remetem a uma preocupação constante em deixar o espaço de trabalho limpo, contribuindo para manter o ambiente agradável. Tal comportamento foi observado como prioridade na cultura da família.

De acordo com Grzybovski e Tedesco (1998); Davel e Colbari (2003); Lourenço e Ferreira (2008); Ferreira *et al.* (2008) e; Papa e Luz (2008), a cultura do fundador e, conseqüentemente, da família, se reflete na cultura da organização. Logo, Aparência é um tema que remete às manifestações da cultura familiar, traduzidas e empregadas na cultura da empresa.

Assim, ocorreram manifestações direcionadas para a boa aparência do ambiente de trabalho no **grupo da diretoria**.

Mas eu queria que fosse lá à nova sede, aqui está muito feinho...” [quando perguntei se poderia tirar fotos] (Diário de Campo, janeiro de 2010).

O funcionário assessor da diretoria se preocupava o tempo todo em manter o ambiente limpo. Ficava apanhando os papéis e outras coisas (lixo) que estavam pelo chão (Diário de Campo, janeiro de 2010).

Enquanto estava entrando com o responsável pelo TH para a diretoria, o diretor presidente comentava sobre as xícaras e bandejas sujas de café que estavam sobre a mesa da copa. Disse que aquelas xícaras ali, daquele jeito, ficavam muito feias (Diário de Campo, março de 2010).

Mesmo tema pôde ser registrado para o **grupo da administração**.

Enquanto eu estava na recepção, um dos funcionários que trabalham no administrativo fez um comentário com o funcionário recepcionista sobre o tapete que fica na porta. Ele estava incomodado com a aparência do tapete, disse que era um tapete muito feio pra ficar ali na recepção, pediu ao funcionário recepcionista que sugerisse para alguém (alguém que possui responsabilidade por essa atividade) que trocasse o tapete por outro. E fez sugestões olhando pra mim, buscando um sinal de aprovação: “– Coloca daqueles que tem escrito - Seja bem vindo! Bem mais bonito, né?” (Diário de Campo, janeiro de 2010).

Papéis sobre as mesas [foi um dos temas discutidos na reunião do administrativo]: a quantidade aparente de papéis sobre as mesas passava a impressão de desorganização. A falta de espaço fazia com que muitos funcionários utilizassem até mesmo as lixeiras para apoio de tantos papéis. O funcionário responsável pelo administrativo pediu para que deixassem o mínimo possível de documentos sobre as mesas, que não é possível resolver todos os assuntos de uma só vez, então deixe aqueles que estão sendo trabalhados naquele momento. Os outros, organize em suas gavetas, e não pelas lixeiras ou sobre os computadores [pauta da reunião] (Diário de Campo, fevereiro de 2010).

O tema Aparência, presente nos grupos da diretoria e administração, também foi observado no **grupo de nível operacional**, sendo bastante incidente nos três grupos que formam a organização.

Há a preocupação em deixar o ambiente de trabalho livre de papéis, ou qualquer tipo de lixo, espalhados pelo chão. Os funcionários sempre utilizam de caixas velhas de papelão, como lixeiras, colocadas debaixo das mesas onde sempre depositam os materiais descartáveis [expedição] (Diário de Campo, fevereiro de 2010).

O funcionário responsável pela produção de balas veio me chamar. No caminho foi me explicando que a produção estava cheia de caixas, que o espaço estava apertado, sugerindo-me novamente outra hora, se não queria marcar para segunda-feira. Eu disse que poderia qualquer dia, que não havia problema. E ele continuou dizendo que na segunda já teriam tirando as caixas e estaria mais organizado. Quando ele começou a se justificar dizendo que a produção estava meio tumultuada, que havia muitas caixas no espaço, porque o feriado do carnaval altera um pouco a normalidade da produção, vendas e entregas, me fez pensar que a preocupação dele em marcar outra hora comigo estava mais na organização do espaço do que em estar ocupado, e resolvi insistir para fazer a visita naquele momento, pois senti que ele queria tempo “para deixar a produção mais arrumada”. Voltei a falar que não tomaria muito o tempo dele, que seria “uns vinte minutinhos”, no máximo. Ele finalmente concordou: “– Ahhhh, então vamos!” (Diário de Campo, fevereiro de 2010).

Contribuindo para o tema, a própria estrutura física, no que diz respeito à disposição das salas auxilia na interpretação de como a aparência é um tema manifestado. A sala destinada à recepção principal, ou seja, o espaço que possui por função receber os indivíduos, de modo geral,

e ser o primeiro ambiente de contato entre visitantes e a empresa, é uma sala de estrutura ampla; clara, no sentido de iluminação; e de temperatura adequada, sendo controlada por ar condicionado. Assim, itens como luminosidade, conforto, temperatura e beleza estética, na recepção, possuem o propósito de causar uma boa impressão.

16) Humildade para conhecer sobre os assuntos da empresa:

É um tema que auxilia no revelar da cultura organizacional, pois corresponde a manifestações do modo de ser dos funcionários, quando da necessidade de se comunicar com os colegas para tirar dúvidas e esclarecer assuntos da empresa.

Entre os membros do **grupo da diretoria**, independentemente de serem cargos de gerência ou não, houve manifestações que remetem ao tema.

O funcionário responsável pelo jurídico me disse que muita coisa não saberia me dizer, que não tem um conhecimento claro sobre tudo, e inclusive, me disse que poderia haver algumas discordâncias nas informações entre o que ele estava me contando e o que me diriam outros funcionários, que tivessem melhor conhecimento da área na qual se enquadrariam as minhas dúvidas (Diário de Campo, fevereiro de 2010).

No **grupo de nível operacional**, também pôde ser observado o tema relacionado à humildade para conhecer sobre os assuntos da empresa.

Falou da experiência do coordenador responsável pela produção de balas. Comentou com humildade que está aprendendo ainda [...] [O funcionário responsável pela produção de balas] disse-me que anteriormente à produção de balas trabalhava na produção de condimentos. Que o coordenador responsável pela produção de balas é quem está auxiliando-o para compreender sobre o processo de produção de balas. Que o coordenador ensina, e que ele tem muito interesse em aprender, então já sabe bastante da fabricação de balas (Diário de Campo, março de 2010).

17) Admiração pelo fundador:

Muito da cultura da organização é o desenho da cultura da família que, por sua vez, reflete os valores do fundador da empresa. Nessa concepção, Lourenço e Ferreira (2008), Ferreira *et al.* (2008) e Papa e Luz (2008), mencionaram o papel do fundador é influente na cultura de uma organização, sendo um tema que está presente e se destaca nas empresas familiares.

De acordo com Lourenço e Ferreira (2008) e Ferreira *et al.* (2008), o fundador tem um papel de importância nas empresas familiares, pois ele constrói a cultura da empresa, arquitetada por valores familiares que são compartilhados pelos membros que participam das atividades da organização. Além disso, o vínculo que emerge entre os valores do fundador e sua presença nas

tomadas de decisões dificilmente é perdido, mesmo quando o fundador não mais participa das atividades da empresa.

A atenção dedicada ao fundador da empresa, pelo **grupo da diretoria**, quando este está ou não presente na empresa, foi bastante sentida.

O funcionário assessor da diretoria continuou comentando, indignado, sobre o ocorrido com o financeiro, dizendo que é um absurdo alguém contestar uma decisão ou pedido do fundador, pois ele é quem criou o que a Fábrica de Festa é hoje. Que se todos os funcionários, hoje, possuem seus empregos e podem voltar para casa tranquilos, é por causa da determinação e competência do fundador, em fazer o que a Fábrica de Festa é hoje (Diário de Campo, fevereiro de 2010).

O tema respeito pelo fundador foi incidente na Fábrica de Festa, sendo registrado em toda ocasião em que o **grupo da administração** transmitia o respeito por ele.

Esse tema foi menos evidente no grupo da administração, quando comparado ao grupo da diretoria. No entanto, tal grupo manifesta de modo marcante, entre a maioria de seus membros, a admiração pelo fundador.

O funcionário responsável pelo TH falou do fundador, que alguns já deviam tê-lo visto pela empresa, “que é um senhor grisalho, muito forte e que gosta muito de conversar com os funcionários”, que é sempre muito presente. Falou de como começou, que acordou de madrugada com uma ideia e que viajou a Uberlândia para procurar a pessoa que lhe vendia os saches de temperos quando ainda tinha o armazém. O responsável pelo TH frisava que foi com muita luta, com ajuda dos comerciantes que compraram a mercadoria dele, mesmo achando-a de má qualidade, que compravam para ajudar porque percebiam que se tratava de um homem de bem, que foi com convicção e muito trabalho que o fundador construiu a Fábrica de Festa (Diário de Campo, março de 2010).

Esse tema evidenciou que essas manifestações foram incidentes nos três grupos que compõem a organização Fábrica de Festas. Sendo assim, o tema respeito pelo fundador também compreendeu as observações no **grupo de nível operacional**.

Agradei ao funcionário responsável pela produção de balas pela atenção, e disse que não ficaria mais, pois tinha um horário combinado com o fundador. Ele comentou que o fundador “é muito gente boa” [apresentando um semblante de admiração] (Diário de Campo, março de 2010).

As incidências das manifestações que remetem a esse tema não foram registradas no Diário de Campo com a mesma incidência quando comparadas a outros temas. No entanto, não se mostrou sem importância ou significância. Essas manifestações não deixaram de ficar claras,

em sua presença, nos grupos. O não registro se deu por sua presença constante, sendo inviável registrar informações que ocorrem em todos os momentos.

Outras manifestações que corroboram com esse tema puderam ser observadas ao longo do trabalho de campo. O fundador, apesar de não mais atuar na empresa, ainda contribui para tomadas de decisão que seriam feitas somente em nível de diretoria, constituindo uma presença constante no topo da hierarquia da empresa. Um exemplo que ilustra essa situação foi quando um dos funcionários narrou um episódio ocorrido com uma funcionária recém-contratada que não agradou o fundador.

Ela não dava atenção para o fundador quando ele chegava, que não prestava atenção quando ele se dirigia a ela, continuando a desempenhar suas atividades normalmente. O funcionário contou que o fundador pediu a demissão da funcionária dizendo que ela não lhe dava atenção julgada merecida, que não sabia ser educada e dar atenção às pessoas, e sendo assim, não servia para trabalhar naquela empresa. Os sócios [filhos] sequer contestaram a ordem do fundador, e a funcionária foi demitida imediatamente (Diário de Campo, fevereiro de 2010).

A presença do fundador, na empresa e na família, é evidente, dado o respeito e admiração que os membros da organização sentem por ele, e por sua presença nas decisões que são tidas como importantes para o sucesso do negócio, pois, na concepção dos membros da organização, ele possui o tino para os negócios. Um momento que também marca a presença de seu papel na Fábrica de Festa foi quando mencionou um comentário feito por um dos coordenadores sobre a assiduidade de um dos netos.

Comentou sobre ter ficado chateado agora a pouco, pois o funcionário [27] lhe chamou para falar que um dos netos [28] [funcionário da empresa] não estava muito assíduo ao trabalho. O funcionário disse ao fundador que o neto não estava com o empenho e a disposição que ele [o fundador] tinha no sangue. O fundador brincou dizendo que então estava precisando fazer uma transfusão de sangue dele para o neto, para ver se o neto voltava a andar “na linha” (Diário de Campo, fevereiro de 2010).

Alguns dias depois, falou novamente com a pesquisadora sobre os netos, agora com relação ao compromisso que assumiram com o trabalho e com a empresa. A participação do fundador é sentida de modo bastante presente, pois ele ainda é um observador atuante no dia a dia da organização, na medida em que participa de ações que têm por objetivo as melhorias do negócio, buscando “corrigir aquilo que não está certo”.

O fundador comentou comigo que precisava ter uma conversa séria com alguns dos netos. Mas disse que não seria um conversa no ambiente da empresa, que iria convidá-los para ir até a casa dele. “– Longe desse ambiente aqui”, disse referindo-se à Fábrica de Festa, chamaria a atenção, pois alguns estão desviando do caminho “firme”. Disse que eles estão amolecendo e que não pode acontecer isso: “– Não pode ser assim, porque depois vai ter funcionário mandando neles.” Disse que não vai gostar de ver funcionário mandando em neto dele, ali dentro. E completou, fazendo gesto de negação com o dedo indicador, falando que os filhos dele são todos muito firmes: “– Tenho nenhum filho mole não” (Diário de Campo, março de 2010).

Outra ocasião que corrobora com o tema é o fato ocorrido durante a comemoração do aniversário de um dos funcionários. O fundador pronunciou o discurso, sempre elaborado por um dos diretores da empresa. Nenhum dos diretores estava presente, então o fundador foi indicado por um dos funcionários que participava da comemoração para fazer o discurso, representando a diretoria. O fato de o aniversariante receber o discurso pronunciado pelo fundador causou reações de admiração e honra entre os presentes.

18) Ser justo

Manifestações que compuseram esse tema puderam revelar como há na empresa analisada uma tendência em realizar ações que impliquem em decisões de fazer o que é certo, na concepção dos membros que participam das atividades da empresa, sem beneficiar a empresa ou qualquer funcionário. Assim, a empresa manifesta atitudes que conduzem a uma boa reputação diante de seus *stakeholders*.

O grupo da diretoria demonstrou manifestações que contribuem para o tema.

E falou [o diretor presidente] da insatisfação com os resultados, pois viu que o programa não estava sendo justo, pois muitos funcionários foram injustiçados [...] Chamou-me a atenção nas palavras do diretor a quantidade de vezes que ele pronunciou palavras que remetiam a sua vontade em “ser justo”, em fazer o programa de desempenho funcionar como algo justo para todos os funcionários da empresa (Diário de Campo, fevereiro de 2010).

Perguntei se o tratamento é gratuito, ele [o fundador] respondeu que para quem pode pagar é cobrado um valor, que é simbólico, no sentido de que não cobre nem os custos do aluno. Disse que quem não pode contribuir, não contribui, mas quem pode, quem possui condição, contribui. E completou: “– É o justo.” (Diário de Campo, março de 2010).

O grupo da administração também apresentou momentos em que foram observadas manifestações que compõem o tema.

Quando estavam acertando as notas, o funcionário do departamento, se certificou das notas de um vendedor. Ele estava em dúvida se deveria repassar o valor ou não. Segundo ele, dizendo para o responsável pelo departamento de vendas, o vendedor não teria direito. Ele justificava tentando atender aos interesses da empresa, mas o responsável pelas vendas o corrigiu, dizendo que era de direito do vendedor, então deveria ser repassado o valor para ele. “– O que é justo é justo! O que é dele é dele, e o que é da empresa é da empresa” (Diário de Campo, fevereiro de 2010).

Vale ressaltar que tal tema, observado tanto para o grupo da diretoria como para o grupo da administração, se diferencia pela incidência e abrangência dentro dos grupos. No grupo da diretoria, as manifestações perpassam por todos os membros de maneira incidente. Já no grupo da administração, o tema é manifestado característico a alguns departamentos, não abrangendo todos os membros do grupo, e de maneira menos incidente, quando comparado à diretoria.

Artefatos que também contribuem para o desvendar desse tema são os quadros, colocados em vários locais, que têm a intenção de mostrar que há a busca por ações que são tidas como corretas, na concepção do grupo, que ultrapassam até as normas internas da empresa, ou seja, atendem às leis de cunho governamental.

Em uma das paredes da área destinada à produção de condimentos, há dois quadros. Um deles é o “Certificado de registro do conselho regional de química – 2ª Região – Serviço Público Federal – Jurisdição de Minas Gerais”; o outro é o alvará sanitário. Também há, no prédio em que funciona a produção de balas, cinco quadros que remetem ao tema. “Vigilância Sanitária – Estabelecimento Fiscalizado”; “Secretaria Municipal de finanças – Prefeitura de Uberlândia – Cadastro Mobiliário do Contribuinte – Alvará de Licença para Funcionamento”; “Secretaria Municipal de Saúde – Seção de Vigilância Sanitária – Alvará Sanitário”; “Instituto Estadual de Florestas – Emolumentos de Reposição Florestal” e; “Instituto Estadual de Florestas – Governo do Estado de Minas Gerais – Sistema Nacional do Meio Ambiente – Secretaria de Estado do Meio Ambiente e de Desenvolvimento Sustentável – Certificado de Registro”

Estar de acordo com as leis governamentais deixa transparecer que a organização se manifesta como cumpridora dos deveres legais, permitindo o sentimento de uma postura de empresa correta, ou melhor, justa, perante seus *stakeholders*.

19) Crescimento da empresa e empolgação para a mudança de sede:

Esse tema apresenta como são as manifestações dos funcionários da empresa, considerando-se o momento pelo qual a Fábrica de Festa está passando. É um momento de crescimento das atividades do negócio, em que a sede atual não comporta mais as necessidades, sendo construída nova sede, emergindo, assim, uma expectativa de mudança nos funcionários.

As manifestações associadas à mudança de sede são expressas a todo o momento pelos membros da organização.

As manifestações que compõem o tema puderam ser registradas para o **grupo da diretoria**.

O funcionário assessor da diretoria ainda brincou que esse era um bom problema, que seria bom se todos os problemas fossem assim, consequências de um crescimento das atividades (Diário de Campo, janeiro de 2010).

O diretor presidente prestou atenção e logo perguntou se eu já tinha ido à obra. Eu disse que não, que inclusive, eu e o funcionário assessor da diretoria já tínhamos comentado sobre uma visita minha por lá. O diretor sugeriu, olhando para o assessor, que eu devia ir, que ia ser bom para que conhecesse, que tivesse uma ideia do tamanho (Diário de Campo, fevereiro de 2010).

O tema de que há um crescimento da empresa e empolgação para a mudança de sede também foi mencionado pelo **grupo da administração**, assim como pelo grupo da diretoria.

O funcionário técnico responsável pela segurança do trabalho ficou falando de como seria bom fazer uma pesquisa dessas na nova planta, e dizendo animado que lá vai ser tudo organizado no que se refere ao espaço, que será dada abertura para contratar estagiários e para melhor atender os pesquisadores que fazem trabalhos como o meu. Que acha muito legal ter estagiários [...] (Diário de Campo, janeiro de 2010).

O funcionário responsável pelo administrativo iniciou [a reunião] falando da empolgação e boas perspectivas que todos estariam aguardando pela mudança de prédio. Perguntou se haveria ali, alguém que não se sentia entusiasmado, que não esperava por mudanças melhores, balançaram a cabeça em sinal de que as boas expectativas eram de todos (Diário de Campo, janeiro de 2010).

O sentimento de expectativa com a mudança de sede, dado o crescimento da empresa, também foi manifestado pelo **grupo de nível operacional**.

[O funcionário responsável pela produção de condimentos me disse] que depois que as outras partes (administração, produção de festa e balas) forem para lá [nova sede], irão fazer as modificações no prédio onde atualmente funciona a administração e a produção de festas, que é imóvel de propriedade da empresa, para receber a produção de condimentos. As alterações devem ser feitas por se tratar da mudança de produto, para produção de alimentos o edifício deve ser adequado de acordo com normas sanitárias. O funcionário disse que serão adquiridas máquinas para serem somadas as que atualmente estão em uso. Comentou que o maquinário utilizado é novo, será apenas aquisição de máquinas para aumento da produção [...] Disse que para a mudança está programado colocar o número necessário, exato, de funcionário para trabalhar em cada máquina, para não precisar ter que parar uma parte da produção, quando da prioridade de entrega de algum produto (Diário de Campo, janeiro de 2010).

Também, esse tema foi observado nos três grupos que formam a empresa.

20) Muita movimentação no espaço de trabalho e Pouca movimentação no espaço de trabalho:

São temas que revelam o modo como as coisas funcionam, considerando-se a movimentação dos funcionários no espaço de trabalho.

O tema pôde compor o quadro das manifestações para o **grupo da diretoria**.

O espaço de trabalho em que são realizadas as atividades da diretoria oscila entre a muita e a pouca movimentação, dependendo do dia e da ocasião, não sobressaindo uma manifestação sobre a outra, mas representando momentos diferentes de um mesmo espaço.

O ambiente na diretoria estava muito tranquilo, bem calmo (Diário de Campo, janeiro de 2010).

Eu disse que hoje tinha programado de ficar na fábrica de balas, mas notei que a diretoria estava em um dia atípico, pois os diretores não estão e mesmo assim está uma diretoria agitada. Que não havia ocorrido isso antes, pois sempre que eles não estavam presentes era bastante tranquilo, ficando agitada somente quando eles estão. Mas hoje, estava agitada, mesmo eles não estando por ali e pensei ser interessante ficar observando. Ele [o funcionário assessor da diretoria] concordou comigo que realmente estava agitada, mesmo sem a presença deles (Diário de Campo, fevereiro de 2010).

Como no grupo da diretoria, as manifestações associadas à movimentação dos funcionários no espaço de trabalho também foi observado no **grupo da administração**. Essas manifestações foram registradas em incidências diferentes, mas que revelam que a oscilação entre a muita movimentação e a pouca movimentação, já apresentado no grupo da diretoria, ocorre também no grupo da administração.

Porém, essa oscilação, diferentemente do grupo da diretoria, constitui mais do espaço em que ocorreu a observação ou da função executada, do que do dia e ocasião, pois o grupo da administração se divide por todo o espaço no qual a empresa realiza suas atividades, por ambientes e funções distintas.

A movimentação entre eles é intensa, o tempo todo em que fiquei ali levantavam e sentavam, sentavam e levantavam, transitando dentro da sala de suas mesas para os arquivos e vice-versa [sala destinada ao TH] (Diários de campo, janeiro de 2010).

O ambiente ali estava bem calmo [sala destinada ao departamento de compras] (Diário de Campo, janeiro de 2010).

O tema, assim como nos grupos da diretoria e administração, foi observado entre o **grupo de nível operacional**, remetendo à Categoria 1 - Como as Coisas Funcionam.

O sentimento da pesquisadora, quanto à diferença de movimentação, se aproxima do observado no grupo da administração, sendo ocasionada pelo departamento e função em questão.

O ritmo do trabalho para o grupo de nível operacional é bastante distinto quando comparado aos outros dois grupos, pois as funções são repetitivas e não permitem espaço para troca de informações ou conversas que não sejam necessárias e referentes ao trabalho realizado, seja circulando pelo ambiente, ou parados, executando funções que não exigem a movimentação pelo espaço. Os funcionários ficam a maior parte do tempo se dedicando às atividades profissionais, concentrados e coordenados, sendo raros no grupo “as voltinhas e os bate papo”.

A produção estava bem agitada. O número de funcionários que trabalham ali é grande [...] O ambiente é agitado, dando a impressão de pressa, correria. É bem movimentado [produção de artigos para festa] (Diário de Campo, janeiro de 2010).

O trabalho é bastante repetitivo, rápido e sem tempo para distração. Lembrei-me do funcionário assessor da diretoria, quando me disse que levou bronca, de umas das funcionárias responsáveis pela produção, quando ainda novata na empresa, pois entrava na produção e ficava conversando com os funcionários, “cumprimentando ou batendo papo”, e foi alertada que não pode distrair os funcionários da produção com conversas. E que também havia faixas amarelas no chão indicando por onde as pessoas, que não diretamente trabalham na função de produção, devem passar quando estão naquele espaço [produção de artigos para festa] (Diário de Campo, janeiro de 2010).

21) Realização de um sonho e a empresa é o sustento da família:

Depois de inaugurada e iniciada as atividades da empresa, o sentimento é o do sonho realizado. De acordo com Grzybovski e Tedesco (1998), as empresas familiares possuem a característica de fornecerem renda suficiente para o sustento da família, momento em que a família se une para dedicar total atenção ao negócio, com forte determinação e disposição para alcançarem as metas. Sob essa perspectiva, Silva e Oliveira (2008) afirmam que os membros da família sabem que o fato de trabalharem juntos, na construção e desenvolvimento de um negócio, é uma particularidade importante em suas vidas.

A família assume continuidade na medida em que o negócio permanece, assim como o negócio assume continuidade enquanto a família permanece, logo há o desejo em manter um movimento para manter a empresa.

O grupo da diretoria expressa a todo o momento esse tema.

O diretor comercial comentou de um episódio no supermercado. Que quando estava lá passou pela sessão de artigos para festa para ver os produtos da Fábrica de Festa nas gôndolas. Disse que ficou emocionado quando viu um cliente enchendo o carrinho com produtos da Fábrica de Festa. Que teve a sensação de um sonho realizado (Diário de Campo, fevereiro de 2010).

A empresa, as casas e os carros, são os únicos patrimônios da família, e pensaram [a diretoria] ser interessante possuir um negócio focado em outro ramo [o funcionário assessor da diretoria explicando sobre a aquisição de uma fazenda] (Diário de Campo, fevereiro de 2010).

Esse foi um tema sentido com intensidade no grupo, sendo sua incidência impossível de ser registrada, pois sua força e presença se manifestaram por incontáveis ocasiões.

22) Insatisfação em trabalhar na empresa:

Esse tema corrobora com as manifestações de que o estilo da gestão é aberto, na medida em que remete à escolha de cada membro da família em participar ou não das atividades do negócio.

Na empresa pesquisada, essa é uma manifestação característica do **grupo da diretoria**.

Quando cheguei encontrei com o membro da família, que não trabalha mais na empresa, sentado na copa. Não havia ninguém na diretoria. Sentei-me também aproveitando para conversar um pouco com ele. Retomei o comentário do diretor presidente, que eles trabalharam juntos durante vinte dois anos. Ele riu, dizendo que não foi esse tempo todo, que trabalhou na Fábrica de Festa, mas não por tanto tempo, foram oito ou dez anos. Comentou que se sentia preso, que era uma função muito trabalhosa [...] Ele lembrou-se comentando de como as coisas eram mais trabalhosas do que hoje em dia, referindo-se à facilidade que a informática oferece hoje [...] Com semblante de desagrado, comentou que esse trabalho não dá não (Diário de Campo, fevereiro de 2010).

É interessante ressaltar que, apesar de não mais pertencer ao universo da empresa, o membro da diretoria que expressou tal manifestação visita com frequência a organização, e pôde ser observado, por vários momentos, que o carinho familiar despendido entre os membros da diretoria é marcante.

23) A Fábrica de Festa é diferente:

De acordo com Silva e Oliveira (2008), os funcionários de empresas familiares percebem a diferença que há em participar das atividades de uma empresa familiar, pois sabem que a família exerce uma influência em suas vidas profissionais, em suas carreiras e na cultura da organização. As pessoas que estão envolvidas com o negócio, pertencentes à família ou não, sentem a diferença.

Uma manifestação que foi sentida com intensidade no **grupo da administração**, durante conversas com os funcionários e observações, foi o conceito para uma empresa familiar, específico para a empresa, que indicava que a Fábrica de Festa é uma empresa familiar, mas é diferente.

Depois que falei um pouco sobre [minha pesquisa], disse que a Fábrica de Festa era diferente, que já trabalhou em várias empresas familiares e que ali era diferente. [funcionário do administrativo] (Diário de Campo, janeiro de 2010).

[O funcionário responsável pela produção de balas] contou-me que anteriormente à Fábrica de Festa, trabalhava em uma empresa estatal, e que é muito diferente empresa familiar de empresa estatal, e que teve um “choque” quando chegou na Fábrica de Festa [...] E ressaltou que a Fábrica de Festa é uma empresa diferente. Comentou sobre a Fábrica de Festa ser uma empresa envolvente (Diário de Campo, março de 2010).

Este tema foi observado apenas para o grupo da administração.

24) Não conhecem todos os colegas de trabalho

Esse tema contribui para desvendar a cultura organizacional na medida em que gera um ambiente onde a amizade não está presente, pois sentimentos de desconfiança e falta de compromisso com o colega são sentimentos que afloram quando não se conhece o colega.

Apenas o **grupo de nível operacional** apresentou características referentes a esse tema.

Na empresa, esse é um tema bastante distinto, pois os outros dois grupos, diretoria e administração, conhecem a todos os colegas do grupo. Essa manifestação, no entanto, não é de causar surpresa, pois a quantidade e rotatividade de funcionários no grupo de nível operacional podem contribuir, possibilitando e intensificando, a existência da dificuldade em se conhecer e identificar todos.

Na organização objeto de estudo, a presença dessa observação mostra como o grupo possui uma manifestação bastante peculiar.

Os funcionários não conseguiam identificar todos os nomes solicitados, eles não conheciam os colegas, pelo menos pelo nome. O que estava no telefone perguntava para outro que estava por perto, que perguntava para outro... “– Sabe quem é?”; “– Eu não”; “– Você sabe?”; “– Nunca vi.”; “– Não é aquele de cabelo assim...?” E lentamente, por algum tempo, identificaram, mas não consegui perceber se identificaram todos [expedição] (Diário de Campo, fevereiro de 2010).

Para a **Categoria 1 - Como as Coisas Funcionam**, a manifestação de ações, compondo os temas apresentados, está distribuída de modo desigual entre os grupos que compõem a Fábrica de Festa. Foram revelados e desvendados temas que são compartilhados entre os três grupos que formam a empresa, assim como temas que são manifestados apenas por dois grupos, ou até mesmo aqueles que estão presentes em um único grupo.

Os temas que puderam ser observados nos três grupos foram: Fornecer informações para a pesquisa e familiaridade com a pesquisadora; Espírito de equipe e satisfação em trabalhar em uma empresa familiar; Formação de diferentes grupos e/ou distinção entre membros do mesmo grupo; Profissionalismo; Autoridade; Estilo de gestão aberta; Boa convivência; Religiosidade; Aparência; Admiração pelo fundador; e Crescimento da empresa e empolgação para a mudança de sede.

É interessante ressaltar que alguns temas, mesmo quando recorrentes em todos os grupos ou em apenas dois deles, não puderam ser associados às mesmas manifestações dos membros dos grupos, pois o caráter pelo qual o tema se manifestou neste ou naquele grupo, foi devido a uma distinção entre as interpretações dos grupos, seja pelo tipo de ambiente de trabalho ou pela atividade desempenhada em determinado momento. Foram eles: Pessoal em detrimento ao negócio; Negócio em detrimento ao pessoal; Muita movimentação no espaço de trabalho; e Pouca movimentação no espaço de trabalho.

Os temas presentes nas manifestações de apenas dois grupos foram: Incômodo com a presença de alguém “de fora” e preocupação em fornecer dados para a pesquisa; Sucessão; Otimismo; Humildade para conhecer sobre os assuntos da empresa; e Ser Justo.

Já entre os temas que foram apresentados, em apenas um dos grupos estão: Resistência para com a pesquisa; Não aceitação de quem não contribui com o espírito de equipe; Realização de um sonho e a empresa é o sustento da família; A Fábrica de Festa é diferente; e Não conhecem todos os colegas de trabalho.

Ainda, houve temas que foram recorrentes a partir de apenas alguns membros, pois há a existência da manifestação, mas de uma maneira isolada, não podendo se estender a nenhum grupo específico. Esses temas foram: Autoridade/poder; e Insatisfação em trabalhar na empresa.

Os temas que encontraram respaldo na literatura consultada durante o trabalho de pesquisa bibliográfica, no que concerne às características encontradas nas organizações familiares, os quais puderam ser encontrados na Fábrica de Festa, foram: Pessoal em detrimento ao negócio e Negócio em detrimento ao pessoal (GRZYBOVSKI e TEDESCO, 1998; LIMA, 1999; DAVEL e COLBARI, 2000; 2003; MACÊDO, 2002; GARCIA e MOREIRA, 2008; PAPA e LUZ, 2008; PIMENTA e CORRÊA, 2008); Espírito de equipe e satisfação em trabalhar em uma empresa familiar (GRZYBOVSKI e TEDESCO, 1998; DAVEL e COLBARI, 2000; BOTTINO-ANTONACCIO, 2007; GRZYBOVSKI, 2008); Formação de diferentes grupos e/ou distinção entre membros do mesmo grupo (GRZYBOVSKI e TEDESCO, 1998; CRAIDE, 2005); Não aceitação de quem não contribui com o espírito de equipe (MACÊDO, 2002); Profissionalismo (GRZYBOVSKI e TEDESCO, 1998; EMMENDOERFER e HELAL, 2008); Autoridade (LODI, 1987; GRZYBOVSKI e TEDESCO, 1998); Autoridade/poder (MACÊDO, 2002); Estilo de gestão aberta (GRZYBOVSKI e TEDESCO, 1998; PAPA e LUZ, 2008); Boa convivência (GRZYBOVSKI e TEDESCO, 1998); Sucessão (LODI, 1987, GONÇALVES, 2000; DAVEL e COLBARI, 2003; BOTTINO-ANTONACCIO, 2007; LIMA *et al.*, 2008b); Admiração pelo fundador (LOURENÇO e FERREIRA, 2008; FERREIRA *et al.*, 2008; PAPA e LUZ, 2008); Realização de um sonho e a empresa é o sustento da família (GRZYBOVSKI e

TEDESCO, 1998; SILVA e OLIVEIRA, 2008); e A Fábrica de Festa é diferente (SILVA e OLIVEIRA, 2008).

Já os temas que não puderam ser referenciados, mas que contribuem para desvendar o modo com as coisas funcionam na organização analisada, bem como é a Fábrica de Festa, foram: Fornecer informações para a pesquisa e familiaridade com a pesquisadora; Incômodo com a presença de alguém “de fora” e preocupação em fornecer dados para a pesquisa; Resistência para com a pesquisa; Religiosidade; Otimismo; Aparência; Humildade para conhecer sobre os assuntos da empresa; Ser justo; Crescimento da empresa e empolgação para a mudança de sede; Muita movimentação no espaço de trabalho; Pouca movimentação no espaço de trabalho; Insatisfação em trabalhar na empresa; e Não conhecem todos os colegas de trabalho.

4.1.2. Categoria 2 – As Brincadeiras e Piadas Que as Pessoas Fazem

A Categoria 2 – As Brincadeiras e Piadas que as Pessoas Fazem, busca pela interpretação dos grupos que participam das atividades da empresa no que diz respeito à manifestação de brincadeiras.

Foram observadas, para os grupos, tanto manifestações que estão de acordo com as brincadeiras que permeiam o ambiente de trabalho, como aquelas que discordam de tais atitudes.

Com a intenção de mostrar os resultados encontrados, que abrangem a Categoria 2 - As Brincadeiras e Piadas que as Pessoas Fazem, foram dispostos os temas no Quadro 2, para cada grupo de atores que compõe a empresa.

Grupo da Diretoria	Grupo da Administração	Grupo a Nível Operacional
a – Brincadeiras	a – Brincadeiras b – Incômodo com as brincadeiras	a – Brincadeiras

Quadro 2: Categoria 2 – As Brincadeiras e Piadas Que as Pessoas Fazem

Fonte: Dados da pesquisa

Os itens que se seguem, até a apresentação da próxima categoria, apresentam os temas dispostos no Quadro 2. Cada tema, sua importância no contexto das organizações familiares e sua interpretação pelos grupos de atores, respectivamente, diretoria, administração e nível operacional, estão apresentados de acordo com suas manifestações sobre as brincadeiras e piadas que as pessoas fazem.

1) Brincadeiras:

O tema Brincadeiras permite fazer do ambiente de trabalho um ambiente agradável e descontraído. Emmendoerfer e Helal (2008) citaram o ambiente descontraído como característica das empresas que possuem o familiar em sua gestão.

O modo como o ambiente de trabalho do **grupo da diretoria** se torna um ambiente descontraído, pela manifestação constante que remete ao tema brincadeiras, foi marcante durante todo o trabalho de campo.

O funcionário assessor da diretoria perguntou para o diretor administrativo se ele estava lembrando de uma reunião que teria no próximo dia. O assessor brincou perguntando se o diretor queria que ele ligasse, para lembrá-lo, às 05h00min da manhã. Ele não perdeu a oportunidade para brincar também, dizendo que esse horário estaria na caminhada e que o assessor não iria encontrá-lo. E acrescentou que já estaria na segunda camisa, porque a primeira já teria trocado, pois estava muito suada. O funcionário responsável pelo jurídico, ouvindo a conversa, logo entrou também na brincadeira, rindo, perguntou quem era essa pessoa, que faz caminhada às 05h00min. Que isso ele teria que desmentir, essa não poderia passar... Risos (Diário de Campo, fevereiro de 2010).

Em vários momentos, as brincadeiras foram, inclusive, dirigidas à pesquisadora, o que corrobora com as manifestações de familiaridade com a mesma.

Enquanto ficava na recepção da diretoria o diretor presidente fazia piadinhas olhando para mim, conversando comigo. Desta vez ele virou-se com jeito de interrogativo, brincando do próprio jeito brincalhão, perguntando-me se eu não achava que ele era um ótimo “patrãozinho”, pedindo para que eu confirmasse com o funcionário assessor da diretoria, perguntasse a opinião dele sobre ele ser um ótimo “patrãozinho”. O funcionário ficou vermelho, sempre fica vermelho quando faz ou fazem brincadeiras. Balançava a cabeça em sinal de positivo e ficava rindo das brincadeiras do diretor presidente. Ele seguiu perguntando-me se eu já tinha visto, em alguma empresa, um diretor que combina a meia com a roupa. Fazia gestos exagerados, levantando a calça para mostrar a meia e sacudindo a camisa. Falou também da filha, que era pra eu levantar para poder ver como ela era uma moça bonita, que tinha puxado a mãe e não ele, por isso tão bonita. Mas advertiu-me, descontraído, que ela era bonita, mas muito brava. E que ela ficava fazendo cara de brava, de nervosa, para ele parar de falar essas coisas (Diário de Campo, fevereiro de 2010).

Do mesmo modo como no grupo da diretoria, o ambiente de trabalho do **grupo da administração** é um ambiente descontraído, pela manifestação constante de ações que remetem ao tema. Foram incidentes as brincadeiras durante todo o trabalho de campo.

O funcionário técnico da segurança do trabalho estava dando risadas brincando com o funcionário responsável pelo administrativo por causa do creme dental. O técnico pedia o creme dental emprestado. O responsável pelo administrativo virou-se para mim

dizendo que o pior era que ele pedia emprestado todo dia. O creme dental estava no fim. O técnico comentou algo sobre o responsável pelo administrativo não poder esquecer de levar ou ter que comprar outro. Entrei na brincadeira sugerindo que agora o responsável pelo administrativo não comprasse outro, deixasse para o técnico comprar e usasse, pedindo para ele emprestado todos os dias, assim como o técnico faz com o dele. O funcionário técnico da segurança do trabalho logo retrucou dando risadas que se o funcionário responsável pelo administrativo fizesse assim nem um nem outro iria usar creme dental, porque ele não iria comprar. O responsável pelo administrativo, olhando para mim, disse que o melhor era ele sempre trazer o creme dental, pois fazia muitas reuniões com o técnico durante o dia, sugerindo que não seria nada agradável ficar perto dele sem que ele tivesse escovado os dentes. Risos (Diário de Campo, fevereiro de 2010).

Também, como no grupo da diretoria, e reforçando a familiaridade com a pesquisadora, as brincadeiras foram em muitos momentos a ela dirigidas.

Em um momento fizeram brincadeiras comigo. Quando um deles disse uma piada com relação àquele ambiente e às pessoas que ali trabalham, alguns riram. Um deles olhou pra mim rindo e me disse que não era pra eu ficar anotando “essas besteiras”, que era para eu eliminar essas coisas. Estavam rindo. Outro logo completou a piada comigo, dizendo sobre as minhas anotações: “– Imaginem quando ela publicar a pesquisa, o diretor presidente vai ler e vai sair assim no jornal: Demissão em massa na Fábrica de Festa depois de publicação de pesquisa...” E alguns davam gargalhadas, outros riam mais discretamente... (Diário de Campo, janeiro de 2010).

Como no grupo da diretoria e administração, o **grupo de nível operacional** expressou manifestações que remetem às brincadeiras presentes no ambiente de trabalho.

Porém, o próprio tipo de atividade do grupo, focado na concentração e coordenação, impede que a manifestação de brincadeiras seja tão constante, quando comparada aos outros grupos.

Mesmo assim, a manifestação foi marcante durante as observações, pois os membros do grupo, ainda que sempre concentrados no trabalho, não perdiam a oportunidade de se expressarem de modo descontraído e fazerem piadinhas.

Chegava o próximo. Até que em um momento, um dos funcionários interrompeu a agilidade, segurando a folha, parando calmamente. Em tom de brincadeira, olhando para todos que estavam na sala, disse que não assinava nada sem ler, que tinha que sentar, ler direitinho “– Ei, peraí! Eu não assino as coisas assim não. Tem que sentar, lê...” [expedição] (Diário de Campo, fevereiro de 2010).

Simultaneamente ao trabalho, fazem brincadeiras uns com os outros, contam casos, cantam em voz alta, falam de carnaval e comentam assuntos pessoais, de fotos, internet, televisão. Falam alto e dão risadas, deixando o ambiente descontraído [expedição] (Diário de Campo, fevereiro de 2010).

2) Incômodo com as brincadeiras

Contrariamente ao tema anterior, esse tema pode implicar em desacordos, perturbando a boa convivência do ambiente de trabalho, pois, entre uma maioria que manifesta brincadeiras, há

aqueles funcionários que não as aprovam ou não participam, e as diferenças auxiliam no entendimento da cultura organizacional.

Diferentemente do observado no grupo da diretoria e no grupo de nível operacional, o **grupo da administração** apresentou, em alguns momentos, o desconforto com as brincadeiras por parte de alguns membros.

Durante a fala do responsável pelo administrativo algumas brincadeiras foram feitas. Foi o gerente nacional de vendas quem interrompeu fazendo comentários engraçados. Alguns riram. Primeiro os funcionários que estavam próximos a ele. E ele continuou, dando ênfase e repetindo a brincadeira, até que todos estavam rindo [...] menos o funcionário responsável (Diário de Campo, fevereiro de 2010).

Vale ressaltar que apenas o grupo da administração apresentou tal manifestação.

Para a **Categoria 2 - As Brincadeiras e Piadas que as Pessoas Fazem**, a manifestação de ações, compondo os temas apresentados, está distribuída de modo desigual entre os grupos que compõem a Fábrica de Festa.

Também, foi revelado um tema que é compartilhado entre os três grupos que formam a empresa, ou seja, Brincadeiras. Houve outro tema que foi recorrente a partir de apenas alguns membros, pois há a existência da manifestação, mas de uma maneira isolada, não podendo se estender a nenhum grupo específico. Esse tema foi Incômodo com as brincadeiras.

O tema que encontrou respaldo na literatura consultada durante o trabalho de pesquisa bibliográfica, no que concerne às características encontradas nas organizações familiares, o qual pôde ser encontrado na Fábrica de Festa, foi Brincadeiras, que torna o ambiente descontraído, característica citada por Emmendoerfer e Helal (2008).

O tema Incômodo com as brincadeiras pode ser associado a um movimento em sentido oposto à existência desse ambiente descontraído.

4.1.3. Categoria 3 – Adequação da Estrutura Física e Equipamentos

Esta categoria remete ao tema composto por manifestações de inadequação do espaço físico.

A empresa está passando por uma etapa em que a área utilizada para desenvolver suas atividades não compreende mais o crescimento das funções, gerando a inadequação do espaço físico e, conseqüentemente, a inadequação dos equipamentos, pois não há uma extensão suficiente para comportar todo o maquinário atualmente necessário.

Com a intenção de mostrar os resultados encontrados, que abrangem a Categoria 3 - Adequação da Estrutura Física e Equipamentos, foram dispostos os temas no Quadro 3, para cada grupo de atores que compõe a empresa.

Grupo da Diretoria	Grupo da Administração	Grupo a Nível Operacional
Inadequação do espaço físico	Inadequação do espaço físico	Inadequação do espaço físico

Quadro 3: Categoria 3 – Adequação da Estrutura Física e Equipamentos

Fonte: Dados da pesquisa

O item que segue, até a apresentação da próxima categoria, mostra o tema disposto no Quadro 3. O tema, sua importância no contexto das organizações familiares e sua interpretação pelos grupos de atores, respectivamente, diretoria, administração e nível operacional, estão apresentados de acordo com suas manifestações associadas à adequação da estrutura física e equipamentos.

Inadequação do espaço físico:

Esse tema contribui no desvendar da cultura organizacional, pois reflete a interpretação dos grupos para as dificuldades em desempenhar as funções devido aos limites advindos da falta de espaço, que impede melhorar a disposição dos funcionários no espaço de trabalho e aquisição de máquinas.

Para o **grupo da diretoria**, o tema da inadequação do espaço físico se demonstrou presente haja vista que todos os membros manifestam que o espaço não está apropriado para a realização das atividades da empresa.

O funcionário responsável pelo jurídico informou-me, logo de início, que eu iria ver que foram colocadas tendas nos galpões, na tentativa de aumentar o espaço para realização das atividades. Justificou que o motivo é o problema da falta de espaço que a empresa vive atualmente (Diário de Campo, janeiro de 2010).

O funcionário assessor da diretoria veio me falar, afirmando que eu já deveria ter percebido que eles (da empresa) estavam passando por uma fase problemática de inadequação do espaço físico. E falou sobre a nova sede que está sendo construída. Ele disse da falta de salas, da falta de espaço. “– Então a gente vai mudar porque aqui tá muito apertado” (Diário de Campo, janeiro de 2010).

Para o grupo da diretoria, a inadequação do espaço físico não é tão manifestada quando comparada aos outros grupos, pois o espaço destinado às atividades da diretoria é menos apertado. Nota-se tal diferença, por exemplo, quando se considera o número de funcionários e equipamentos necessários para realizar as atividades desse grupo, que divide o espaço da

diretoria, e o número de funcionários e equipamentos necessários para realizar as atividades dos outros grupos.

Como no grupo da diretoria, todos os membros que compõem o **grupo da administração** manifestam a inadequação do espaço físico.

A sala [do TH] é bem apertada, as mesas estão lado a lado, dividindo o espaço com armários de arquivos e cadeiras, com pouquíssimo espaço para circulação. Durante o tempo em que fiquei ali, tive que me movimentar dentro da pequena sala algumas vezes, para dar espaço para os funcionários executarem suas atividades. Nesta sala fica evidente a desorganização física dada à falta de espaço. Algumas caixas de arquivos e parte dos computadores ficam no chão (Diário de Campo, janeiro de 2010).

Respondi que não, e expliquei que estava realizando uma pesquisa sobre organizações familiares. O funcionário do departamento comercial se mostrou surpreso por eu não ser funcionária da empresa, pois eu estava na empresa há alguns dias, e também achou interessante o trabalho. Ele riu, olhando a nossa volta a bagunça gerada por mercadorias no chão, prateleiras lotadas, caixas espalhadas pelos cantos, e disse: “– Ahhhh! Ainda bem que é organização familiar, porque se fosse organização de espaço...” (Diário de Campo, janeiro de 2010).

A falta de espaço fazia com que muitos funcionários utilizassem até mesmo as lixeiras para apoio de tantos papéis [no administrativo] (Diário de Campo, fevereiro de 2010).

Para o grupo da administração, o espaço físico apertado impede que algumas atividades, que melhorariam o desempenho das funções, possam ser realizadas, o que, por sua vez, compromete a otimização das capacidades dos funcionários.

Assim como nos outros dois grupos, na Categoria 3 – Adequação da Estrutura Física e Equipamentos para o **grupo de nível operacional**, estiveram presentes manifestações que remetem à inadequação do espaço físico.

Nesse grupo, a inadequação é sentida por vários momentos, pois o limitado espaço disponível faz com que funcionários, maquinário, mercadorias e matérias primas tenham que dividir o mesmo espaço. A falta da quantidade ideal de pessoal para desenvolver as atividades foi expressa, como total limite, dado à falta de espaço para que mais pessoal possa ser contratado.

O espaço é claramente pequeno, os funcionários trabalham em meio às prateleiras e mercadorias no chão [produção de artigos para festa] (Diário de Campo, janeiro de 2010).

E explicou que o espaço ali é pequeno, o quadro de pessoal é reduzido e que eles estão se adequando de acordo com essas condições, fazendo a gestão da produção, alocando pessoal de atividades menos urgentes para as mais urgentes. “– A gente vai se adequando de acordo com a necessidade.” [produção de condimentos] (Diário de Campo, janeiro de 2010).

Apesar das divergências associadas às manifestações, no que diz respeito à inadequação do espaço físico, apresentadas para os três grupos que compõem a organização, esta inadequação foi manifestada com incidência frequente pelos membros de todos os grupos.

Para a **Categoria 3 – Adequação da Estrutura Física e Equipamentos**, a manifestação de ações, compondo o tema apresentado, pôde ser verificada entre os grupos que compõem a Fábrica de Festa. Esse foi um tema que perpassou pelos três grupos.

Em pesquisa de literatura realizada, não foram encontrados autores que faziam referência ao espaço físico e equipamentos, quando da busca por caracterizar uma empresa familiar.

4.1.4. Categoria 4 – Política de Remuneração

Essa categoria concentrou-se em desvendar as manifestações que direcionavam para salários, prêmios e benefícios recebidos pelos funcionários da empresa, focando os diferentes grupos.

A empresa está passando atualmente por um processo de elaboração das políticas do TH, utilizando-se da nomenclatura empregada pela empresa. A intenção é deixar documentado, de modo formal, todos os cargos, funções, políticas salariais, benefícios, prêmios, enfim, tudo que se refere à gestão de pessoas.

Algumas das manifestações dessa categoria não foram registradas no Diário de Campo. Elas ocorreram de modo bastante sutil durante as falas dos funcionários que eram, em sua maioria, falas que diziam de outros assuntos, ou associadas a outras categorias, mas que não deixaram de expressar o sentimento de cada grupo quanto aos salários e prêmios.

Com a intenção de mostrar os resultados encontrados, que abrangem a Categoria 4 - Política de Remuneração, foram dispostos os temas no Quadro 4, para cada grupo de atores que compõe a empresa.

Grupo da Diretoria	Grupo da Administração	Grupo a Nível Operacional
a - Salários compatíveis com o mercado, cargos e responsabilidades	a - Salário padrão, mas compensa pelo ambiente de trabalho e benefícios (salário alto não é tudo)	a - Salário padrão, mas compensa pelo ambiente de trabalho e benefícios (salário alto não é tudo)
b - Empenho para atingir a meta e conseguir o prêmio	b – Insatisfação com o salário	b - Empenho para atingir a meta e conseguir o prêmio
	c - Empenho para atingir a meta e conseguir o prêmio	

Quadro 4: Categoria 4 – Política de Remuneração

Fonte: Dados da pesquisa

Os itens que se seguem, até a apresentação da próxima categoria, mostram os temas dispostos no Quadro 4. Cada tema, sua importância no contexto das organizações familiares e

sua interpretação pelos grupos de atores, respectivamente, diretoria, administração e nível operacional, estão apresentados de acordo com suas manifestações associadas à política de remuneração.

1) Salários compatíveis com o mercado, cargos e responsabilidades:

O modo como os salários são definidos interferem na cultura organizacional. Tratando-se de uma organização familiar, esse tema pode ainda ser mais significativo, pois os salários dos membros da família, estando em desacordo com as responsabilidades e cargos, podem gerar atritos entre os membros da organização. De acordo com Bottino-Antonaccio (2007), a maneira como os salários são calculados marca a empresa familiar, pois é característico dessas empresas o desequilíbrio entre contribuição, trabalho prestado e compensação recebida.

Para o **grupo da diretoria**, a empresa oferece salários compatíveis com o mercado, cargos e responsabilidades.

O funcionário assessor da diretoria disse-me também que a Fábrica de Festa é uma empresa em que muitos dos funcionários gostam de trabalhar. Disse que muitos funcionários estão ali por que gostam, por que é um ambiente que agrada, que o salário não é alto, é o que o mercado oferece, que há até outras empresas que oferecem salários melhores (Diário de Campo, janeiro de 2010).

Ressalte-se que esse tema foi observado somente para o grupo da diretoria.

2) Empenho para atingir a meta e conseguir o prêmio:

Atingir a meta na Fábrica de Festa é um movimento que conduz para manifestações que buscam intensificar o espírito de equipe, pois é um duplo esforço, na medida em que implica no alcance de metas individuais associadas às metas por equipe. Assim, é um tema que pode contribuir para a compreensão da cultura da organização.

Durante vários momentos do trabalho de campo, pôde ser observado que o **grupo da diretoria** é um grupo que se empenha para atingir a meta e conseguir o prêmio. Os momentos em que foram sentidas manifestações que compreendem o tema puderam ser encontrados durante as reuniões: pelos comentários; nas comemorações, com demonstrações de satisfação por ouvir um dos funcionários soltando foguetes em homenagem ao alcance das metas; e nos discursos ou conversas informais.

Também, como na diretoria, houve a manifestação do tema para o **grupo da administração**, tendo sido registrado a todo o momento em que se remetia aos prêmios oferecidos e salários.

Trataram das metas de vendas a serem alcançadas. Os resultados estavam satisfatórios, o mês estava fechando com perspectiva de alcançar a meta para o mês corrente e ainda ser suficiente para cobrir os valores faltantes do mês anterior. Isso tudo apesar da semana do carnaval, que atrapalha as vendas. O semblante era de contentamento com a notícia [reunião dos diretores com os coordenadores] (Diário de Campo, fevereiro de 2010).

As manifestações de que o **grupo de nível operacional** se empenha para atingir a meta e conseguir o prêmio foram observadas, tanto na diretoria como na administração.

Apesar de os funcionários da expedição terem se esforçado para alcançarem a meta, não teriam o prêmio, pois as metas não haviam sido alcançadas. Eles estavam irritados por não entenderem como pode o programa de desempenho não apontar o alcance das metas se trabalharam bastante durante todo o período. Sentiam-se prejudicados pelo programa, pois se empenharam e não obteriam o prêmio. Alguns dias depois, o diretor presidente identificou falhas no programa que estavam prejudicando, entre outros, os funcionários da expedição.

[O funcionário responsável pela organização dos dados do programa de desempenho] explica desde o início, a partir dos dados, porque os resultados foram aqueles. “– Aí eles ficam mais calmos” [...] Que lá [na expedição] estava uma confusão, e que os funcionários estavam “meio bravos” com os últimos resultados [o funcionário responsável pela organização dos dados do programa de desempenho me explicando como funciona o programa de desempenho] (Diário de Campo, fevereiro de 2010).

3) Salário padrão, mas compensa pelo ambiente de trabalho e benefícios (salário alto não é tudo):

Esse tema remete diretamente à satisfação em participar da empresa pelo ambiente que proporciona um lugar bom para se trabalhar, em que salários mais altos não podem compensar pelo bom ambiente de trabalho vivenciado ali. É um tema que traduz muito das manifestações da cultura da organização.

Dentro da Categoria 4 - Política de Remuneração, o tema mais sentido para o **grupo da administração** foi o Salário padrão, mas compensa pelo ambiente de trabalho e benefícios (salário alto não é tudo).

Nesse sentido, foram observadas manifestações de que o ambiente que a empresa proporciona faz com que a empresa seja um local bom para se trabalhar. Assim, o fato de não se ter um salário alto não é significativo a ponto de procurar outro emprego em outra empresa, pois não há mais importância que estar satisfeito com o trabalho.

Esse foi também o tema mais presente para o **grupo de nível operacional**.

[o funcionário responsável pela organização dos dados do programa de desempenho] dizia que cada um ali enviou seus currículos pensando somente no salário, que é compatível com o mercado, e que quando chegam à empresa descobrem que podem ganhar uma vez e meia esse valor. “– Isso é bom demais, não é?” Os funcionários [maioria do nível operacional] ficaram animados com a possibilidade. Um deles perguntou se seria um 14º salário. O funcionário responsável pela organização dos dados do programa respondeu que se tratava de algo melhor que o 14º salário, que ali era 14º, mais meio. Todos demonstraram o contentamento com a possibilidade do bônus oferecido [palestra do Dia da Integração] (Diário de Campo, março de 2010).

4) Insatisfação com o salário:

A insatisfação com o salário pode ocasionar manifestações de desacordo, na medida em que os membros se sentem prejudicados com o que ganha. Os desacordos são manifestações que explicam sobre a cultura da organização.

Durante o trabalho de campo, esse tema foi observado no **grupo da administração**, associado à desistência do emprego na Fábrica de Festa por melhores oportunidades de trabalho.

Depois que ele [um funcionário do administrativo] saiu da diretoria o diretor presidente veio dizer-me que o funcionário estava pedindo demissão. Perguntei qual seria o motivo. Ele respondeu que ele [o funcionário] havia recebido uma proposta melhor em outra empresa (Diário de Campo, março de 2010).

Um dos funcionários da administração pediu demissão. Arrumou uma proposta melhor, contou-me um dos responsáveis pela logística quando perguntei sobre o motivo da demissão. O responsável pela logística disse-me, dando razão para o outro funcionário ter pedido demissão, que era uma proposta melhor, pois o salário para o novo emprego estava em torno de duas vezes o salário, pela Fábrica de Festa [para o cargo] (Diário de Campo, março de 2010).

Esse foi o único grupo do qual alguns membros manifestaram a insatisfação com o salário.

Para a **Categoria 4 - Política de Remuneração**, a manifestação de ações, compondo os temas apresentados, está distribuída de modo desigual entre os grupos que compõem a Fábrica de Festa. Como na Categoria 1 - Como as Coisas Funcionam, foram revelados e desvendados temas que são compartilhados entre os três grupos que formam a empresa, assim como temas que são manifestados apenas por dois grupos, ou até mesmo aqueles que estão presentes em um único grupo.

O tema que pôde ser observado nos três grupos foi Empenho para atingir a meta e conseguir o prêmio. O tema presente nas manifestações de apenas dois grupos foi Salário padrão, mas compensado pelo ambiente de trabalho e benefícios (salário alto não é tudo). Já quanto ao tema que foi apresentado em apenas um dos grupos estão Salários compatíveis com o mercado, cargos e responsabilidades.

Ainda, houve um tema que foi recorrente a partir de apenas alguns membros, pois há a existência da manifestação, mas de uma maneira isolada, não podendo se estender a nenhum grupo específico. Esse tema foi Insatisfação com o salário.

O tema que encontrou respaldo na literatura consultada durante o trabalho de pesquisa bibliográfica, no que diz respeito às características encontradas nas organizações familiares, e que pôde ser encontrado na Fábrica de Festa, foi Salários compatíveis com mercado, cargos e responsabilidades (BOTTINO-ANTONACCIO, 2007).

Já os temas que não foram referenciados, mas que contribuem para desvendar as manifestações sobre a política de remuneração da organização analisada, foram: Empenho para atingir a meta e conseguir o prêmio; Salário padrão, mas compensa pelo ambiente de trabalho (salário alto não é tudo); e Insatisfação com o salário.

4.1.5. Categoria 5 – Relacionamento Entre os Pares e Outros Grupos

A Categoria 5 – Relacionamento Entre os Pares e Outros Grupos, ou seja, as relações entre os diferentes atores, compreende o modo como os membros que participam da atividade da empresa se relacionam com os seus pares e com outros grupos.

Foram observadas as incidências, buscando encontrar manifestações que remetiam ao relacionamento do grupo observado, com seus membros, e o relacionamento desse grupo com os membros dos outros grupos presentes na organização.

Com a intenção de mostrar os resultados encontrados, que abrangem a Categoria 5 - Relacionamento Entre os Pares e Outros Grupos, foram dispostos os temas no Quadro 5, para cada grupo de atores que compõe a empresa, entrecruzando-os entre os pares e outros grupos.

Atores	Grupo de nível Operacional	Grupo a nível Administrativo	Grupo da Diretoria
Relacionamento com outros pares			
Grupo a nível Operacional	a – Carinho e amizade b – Boa circulação de informações entre os funcionários c – Má circulação de informações entre os funcionários	a – Carinho e amizade b – Boa circulação de informações entre os funcionários c – Reconhecimento pelo trabalho	a – Carinho e amizade b – Boa circulação de informações entre os funcionários c – Reconhecimento pelo trabalho
Grupo a nível Administrativo	a – Boa circulação de informações entre os funcionários b – Carinho e amizade c – Reconhecimento pelo trabalho	a – Boa circulação de informações entre os funcionários b – Má circulação de informações entre os funcionários c – Carinho e amizade d – Reconhecimento pelo trabalho e – Insatisfação pelo trabalho	a – Boa circulação de informações entre os funcionários b – Má circulação de informações entre os funcionários c – Carinho e amizade d – Reconhecimento pelo trabalho
Grupo da diretoria	a – Carinho e amizade b – Boa circulação de informações entre os funcionários c – Reconhecimento pelo trabalho	a – Carinho e amizade b – Boa circulação de informações entre os funcionários c – Má circulação de informações entre os funcionários d – Reconhecimento pelo trabalho	a – Carinho e amizade b – Boa circulação de informações entre os funcionários c – Má circulação de informações entre os funcionários d – Reconhecimento pelo trabalho

Quadro 5: Categoria 5 – Relacionamento Entre os Pares e Outros Grupos

Fonte: Dados da pesquisa

Os itens que se seguem apresentam os temas dispostos no Quadro 5. Cada tema, sua importância no contexto das organizações familiares e sua interpretação pelos grupos de atores, respectivamente, diretoria, administração e nível operacional, estão apresentados de acordo com suas manifestações de relacionamento entre os pares e outros grupos.

1) Carinho e a amizade:

O sentimento de carinho e amizade que há entre os colegas de trabalho são manifestações que contribuem para explicar sobre a cultura de uma organização. No caso das empresas familiares, esse tema pode se mostrar mais presente dado ao ambiente de maior afetividade encontrado nessas organizações. Bottino-Antonaccio (2007) citou como característica da empresas familiares a valorização dos laços afetivos entre os funcionários. Lima *et al.* (2008) apresentou a amizade como uma peculiaridade familiar presente nos negócios de família, mesmo entre os funcionários não consanguíneos.

Nesse sentido, o **grupo da diretoria** apresenta como característica, bastante evidente, o carinho e a amizade com que se dirigem aos pares.

O funcionário assessor da diretoria, depois que ele [o fundador] saiu, fez questão de me dizer que ali, na Fábrica de Festa, todos os membros da diretoria e o fundador, tratavam os funcionários assim, com muito carinho e atenção (Diário de Campo, janeiro de 2010).

O diretor presidente saiu, se reportando a Angélica como “Angeliquinha” (Diário de Campo, janeiro de 2010).

O carinho e a amizade presente entre o grupo da diretoria também são manifestados para com os outros grupos que formam a empresa. Foi um tema observado durante o trabalho de campo, o carinho e a amizade por parte **da administração**, bem como por parte do **nível operacional**.

[O funcionário assessor da diretoria] disse que ele foi quem contratou o *boy*, que ele [o boy] é uma pessoa ótima, que gosta muito dele, tenta ajudar sempre da melhor maneira, sempre a disposição em atender. O boy possui um carinho especial por ele (Diário de Campo, fevereiro de 2010).

O diretor presidente estava triste em perdê-lo como funcionário, mas disse que ficava feliz, justificando que se é para o bem dele, então está satisfeito: “– Temos que deixar voar” [...] O diretor presidente dizia que ele poderia contar com ele, que faria o que pudesse, naquilo que fosse preciso, para ajudá-lo [o funcionário]. Que queria facilitar as coisas (Diário de Campo, março de 2010).

Manifestações que remetem ao tema foram vivenciadas por vários momentos, por parte do **grupo da administração** durante a observação de campo. O tema de Carinho e amizade **com os pares, com a diretoria e com o nível operacional** mostra como o relacionamento entre os pares da administração, e demais grupos que compõem a empresa, está associado a manifestações de amizade.

O funcionário responsável pela produção de artigos para festa se dirige a funcionária do operacional que está grávida, como “barrigudinha”. Conversaram um pouco sobre o nome do bebê, se já tinha sido escolhido... (Diário de Campo, janeiro de 2010).

[O funcionário responsável pelo departamento de compras] quando foi oferecer o primeiro pedaço [de bolo de aniversário] todos se calaram prestando atenção no que ele dizia. Ele disse que ofereceria para alguém que possui o dom de perceber como as pessoas estão emocionalmente, que ele acha muito especial, apesar de estar na empresa não há muito tempo, e entregou para o funcionário responsável pelo TH. Todos bateram palmas (Diário de Campo, janeiro de 2010).

[...] o funcionário responsável pela logística trata Angélica como “Angeliquinha” (Diário de Campo, fevereiro de 2010).

Esse foi o tema mais presente, associado ao relacionamento do **grupo de nível operacional** entre os pares e outros grupos. Carinho e amizade **com os pares, com a diretoria e com a administração** foram observações incidentes no grupo.

No ônibus, voltando para casa, coincidiu o horário de final de expediente com os funcionários da produção de festa. Eles, em sua maioria mulheres, sentaram ao fundo do coletivo. Era um momento de descontração, davam risadas altas, contavam casos, assuntos pessoais, de amizade, diziam coisas engraçadas... (Diário de Campo, fevereiro de 2010).

Outro funcionário a acompanhou e também foi até o ponto. Eles ficaram conversando sobre a entrevista para a TV que tinha ocorrido na empresa, a entrevista sobre o SINE. Comentaram sobre o funcionário da noite, que queria mesmo dar entrevista, pois tinha ido à empresa só para fazer a entrevista. A maioria dos funcionários ficou com vergonha por causa das câmeras. E comentaram também sobre o horário, que foi muito ruim ter sido no horário de almoço [um funcionário de nível operacional e outro da administração, caminhando juntos em direção ao ponto de ônibus, ao final do expediente] (Diário de Campo, fevereiro de 2010).

Logo depois que o funcionário do administrativo saiu da sala o *boy* entrou para passar um dinheiro para o funcionário assessor da diretoria e explicar que tentou, que faria o pagamento sem problema algum, mas [o administrativo] não liberou [o *boy* se explicando, lamentando, para o funcionário assessor da diretoria sobre não poder atender um pedido] (Diário de Campo, fevereiro de 2010).

2) Boa circulação de informações entre os funcionários:

Outro tema que remete ao relacionamento entre os pares e outros grupos foi o que compreende manifestações que se referem ao modo como as informações circulam entre os diferentes grupos que compõem a empresa. O modo como os funcionários transmitem as informações no ambiente de trabalho auxilia para desvendar a cultura da organização.

De acordo com Lodi (1987), nas empresas pautadas pelo familiar na gestão, a união presente no grupo, dada à maior proximidade entre os membros que participam das atividades da empresa, conduz à boa comunicação.

A Boa circulação de informações entre os funcionários que formam o **grupo da diretoria** foi um tema presente em várias observações.

O funcionário assessor da diretoria disse que no início da manhã colocou alguns relatórios sobre a mesa do diretor administrativo. Os relatórios eram sobre o faturamento e apresentavam alguns problemas. O assessor tinha visto os problemas, por isso encaminhado os relatórios para o presidente administrativo (Diário de Campo, fevereiro de 2010).

Saem da sala, onde estavam todos reunidos [alguns membros da diretoria], e se dirigem para a sala de reuniões. O funcionário responsável pelo jurídico também os acompanha. Quando estava saindo, logo atrás de todos, informa para o funcionário assessor da diretoria “– [...] vou participar da reunião (Diário de Campo, fevereiro de 2010).

Foram também observadas manifestações do grupo da diretoria quanto à Boa circulação entre os funcionários (**com a administração**) e de Boa circulação de informações entre os funcionários (**com o nível operacional**), contribuindo para a análise do tema que remete à circulação de informações entre os funcionários da diretoria.

O zelador veio para pedir ajuda ao funcionário assessor da diretoria sobre um dinheiro que ele gostaria de pedir emprestado. Ele sentou-se ao lado do assessor que lhe explicou tudo pacientemente e detalhadamente (Diários de campo, fevereiro de 2010).

O funcionário coordenador responsável pelas balas queria dar satisfação sobre um assunto que o diretor presidente havia o questionado há algum tempo, e falar sobre o processo produtivo na nova sede. [...] O diretor presidente disse para o responsável pelas balas que estava indo para a obra e convidou-o para acompanhá-lo. Perguntou se ele não tinha nenhum compromisso, se poderia ir. Disse que seria uma boa oportunidade para que o responsável pelas balas explicasse, mostrando como ficariam montados os equipamentos da produção de balas no próprio espaço reservado à produção “– Vamos lá na obra! Você pode ir agora? A gente vai conversando” (Diários de campo, março de 2010).

A incidência desse tema foi maior com o grupo da administração, o que não causa surpresa, pois a proximidade entre os grupos diretoria e administração é maior, quando comparada à proximidade entre a diretoria e o nível operacional, no sentido de troca de ideias e assuntos pertinentes às tomadas de decisões.

O tema mais incidente no **grupo da administração**, para a Categoria 5 - Relacionamento Entre os Pares e Outros Grupos, foi o modo com as informações circulam entre os funcionários, havendo manifestações de Boa circulação de informação entre os funcionários **com os pares, com a diretoria e com o nível operacional**.

O diretor presidente perguntou como o funcionário da logística estava indo lá na expedição. Ele falou entusiasmado, apoiado pelo outro funcionário da logística, das atividades que estava realizando. Das alterações que estavam sendo feitas e as melhorias que estavam programando. Encerrou a fala dizendo que ele e o outro funcionário da logística estão bastante alinhados, um sabendo como o outro trabalha e trocando sempre ideias, buscando a opção mais apropriada, considerando a melhoria da área de logística (Diário de Campo, fevereiro de 2010).

O responsável pelo administrativo disse que já havia pensado alternativas para alterar o programa corrigindo pontos falhos e que precisaria de uma reunião com os coordenadores para explicar sobre as alterações e colher sugestões de cada área. O diretor comercial sugeriu que fossem definidas datas, que se marcassem as reuniões para iniciarem as discussões. Olhou para o responsável pelo administrativo esperando dele uma posição, definindo as datas. O responsável pelo administrativo marcou prontamente uma reunião quando percebeu que a decisão foi direcionada para ele (Diário de Campo, fevereiro de 2010).

Em um momento, o funcionário responsável pela produção de artigos para festa [35] falou firmemente com um dos funcionários [da produção] a respeito de algo que não estava de acordo. O funcionário tentou se justificar dizendo que não se tratava de assunto da gestão do outro responsável pela produção de artigos para festa [34]. O responsável [35] não aceitou e logo retrucou, em voz firme e alta, mas de maneira educada: “– Não tem essa de não está na gestão do responsável pela produção de artigos para festa [34]” (Diário de Campo, janeiro de 2010).

Para esse tema, no **grupo de nível operacional**, foram registradas as manifestações de Boa circulação de informações: entre os funcionários **com os pares**; Boa circulação de

informações entre os funcionários **com a administração**; e Boa circulação de informações entre os funcionários **com a diretoria**.

O funcionário responsável pelos serviços gerais está na empresa há sete anos em serviços gerais e quis comentar sobre sua vontade de passar para operador de máquina, apontando para a máquina de pesagem e empacotamento. Nesta ocasião o operador da máquina chega. O funcionário do serviços gerais faz um movimento em direção ao operador dizendo que ele vai ensinar o trabalho de operar a máquina. O operador imediatamente completa: “– Eu ensino, mas você não fica até mais tarde.” Risos. [produção de condimentos] (Diário de Campo, janeiro de 2010).

O funcionário responsável pela produção de balas ligou para o funcionário responsável pelo jurídico, pedindo para ele fazer uma advertência. O responsável pelo jurídico ligou imediatamente para um dos funcionários do TH, pedindo-lhe o nome completo do funcionário que seria advertido [...] O responsável pela produção de balas veio para pegar a advertência [...] Contou para o funcionário responsável pelo jurídico que um dos funcionários da produção saiu para jantar e não voltou ao trabalho. Faltou também no dia seguinte (Diário de Campo, março de 2010).

[O funcionário responsável pela produção de balas] disse-me que anteriormente à produção de balas trabalhava na produção de condimentos. Que o coordenador responsável pela produção de balas é quem está auxiliando-o para compreender sobre o processo de produção de balas. Que o coordenador ensina, e que ele tem muito interesse em aprender, então já sabe bastante da fabricação de balas (Diário de Campo, março de 2010).

A boa circulação das informações também pôde ser interpretada pela distribuição de quadros, murais, avisos e cartazes colocados em diversos locais de maior movimentação de funcionários, de modo que possam ser vistos por todos.

Em cada ambiente, destinado a um determinado tipo de atividade, estão os “Mapas de Risco”. São quadros com o objetivo de transmitir o risco na execução do trabalho de cada setor de atividade, quais sejam, administração, expedição, produção/ festa, produção/ balas e condimentos. O risco é apresentado por duas classificações: como grande, médio, ou pequeno; e pelo dano que pode provocar: ergonômico; biológico; acidentes; físico; ou químico.

Para exemplificar, segue descrição do mapa de risco da produção de balas. Estão classificados como médio três tipos de risco: o **físico** que compreende ruído (máquinas) e água (limpeza da fábrica); o **químico** que compreende poeiras orgânicas (açúcar), poeiras inorgânicas (talco), vapores (tachos), produtos químicos (limpeza da fábrica); e os **acidentes** com probabilidade de incêndio, acidente em máquinas, choque elétrico, queimaduras e queda de pessoa (piso escorregadio). Na classificação de grande, está explícito o risco **ergonômico**, pela ocorrência de longos períodos em pé, exigência de postura inadequada, esforço físico intenso e levantamento e transporte de peso.

As informações afixadas nos murais são variadas: “Metas para o segundo semestre de 2009”; “Painel de controle e balanceado – Meta segundo semestre de 2009”, em que são

informadas metas e avaliações de desempenho dos funcionários; “Metas de produção”; e “Produção real”, informando definições para a produção. Há outros avisos e mensagens intitulados: “Sete Passos Para Conhecer a Deus”; “Relato do último acidente – número 4 de 2009”; “Aniversariantes do mês”, além de uma cópia de um email enviado pelo responsável pelo TH, comunicando sobre a antecipação salarial e desconto DSR (descanso semanal remunerado), bem como um cartaz convidativo para o “8º Encontro Missionário – CEAMI – Missões”. Também encontra-se afixado um convite para uma exposição de arte da esposa de um dos funcionários, que informava o nome da artista, explicando que se referia “à esposa do nosso colega”, o local com o endereço, os dias e horários abertos à visita, finalizando com um convite, em caixa alta: “VAMOS PRESTIGIAR A ARTISTA COM NOSSA VISITA”. Também há, em um dos murais, o comunicado sobre a não utilização de adornos, um panfleto da Policard e um convite de casamento, convidando para a cerimônia. Ainda, informativos de produção, “Quadro de acompanhamento da produção”, com informações sobre a produtividade de caixas produzidas e produção de algumas máquinas em período determinado. Por fim, um comunicado visando à higiene: “Não lavar as mãos na pia da cozinha. Obrigado”, e outro cartaz com uma mensagem de paz.

Os avisos, espalhados por vários lugares, abordam diversos assuntos. Um deles, relacionado à segurança: “Para sua segurança, mantenha distância dessa porta”; outro, “Use abafador de ouvido ao entrar nesta seção”; e outro “Comunicado. Visando a segurança e o bem-estar dos funcionários do setor e a garantia da qualidade nos processos a partir do dia 14/05/2009 – na quinta-feira, não será aceito o uso de adornos (brincos, pulseiras,...)”. Alguns informes transmitindo mensagens relacionadas à manutenção da limpeza do ambiente: “Mantenha seu setor sempre limpo. Obrigado.”

São inúmeros os comunicados anexados por diversos ambientes e pontos da empresa, transmitindo uma infinidade de assuntos, e permitindo que as informações possam chegar aos funcionários.

3) Má circulação de informações entre os funcionários:

Como no tema anteriormente citado, o modo como os funcionários transmitem as informações no ambiente de trabalho traduz sobre a cultura da organização. Apesar da boa comunicação presente na Fábrica de Festa, há momentos em que pôde ser observada a falta de informação devido a problemas de comunicação.

Contribuindo para as manifestações referentes à circulação de informações entre os funcionários, pôde ser observada, para o **grupo da diretoria**, uma incidência de Má circulação de informações entre os funcionários (com os pares).

As cores da logomarca são azul, vermelha e branca. Perguntei ao funcionário responsável pelo jurídico o motivo das cores. “– Não tenho a mínima ideia”, respondeu-me de modo bem descontraído. Perguntei se haveria algum significado mais “familiar”. Ele respondeu, depois de pensar por um instante, que acredita não haver um significado, justificando que as cores e a logomarca já foram alteradas algumas vezes. O funcionário assessor da diretoria também não soube responder, quando o funcionário responsável pelo jurídico perguntou-lhe se sabia o porquê das cores [pouco depois foi perguntado ao diretor presidente, que respondeu sobre o significado das cores] (Diário de Campo, fevereiro de 2010).

Porém, a incidência da má circulação é inferior à de boa circulação, o que permite compreender que há uma comunicação frequente e proveitosa entre os funcionários da diretoria.

Foi observado, também, o tema de Má circulação de informações entre os funcionários **com a administração**, porém muito aquém dos vários momentos em que foi observado o tema de boa circulação das informações com o mesmo grupo.

O funcionário assessor da diretoria contou que quando estava no financeiro, não estava se sentindo bem com o trabalho, estava sentindo-se sem lugar: “– Estava me sentindo como quando se sai de casa (mudança). Mas antes de sair os inquilinos chegam e começam a lavar o chão, jogando água no seu pé, sem esperar você sair. Disse que teve que falar com o diretor presidente, e ele [o diretor presidente] foi até o administrativo e falou com o pessoal “de lá” [o administrativo não compreendeu o que estava sendo decidido, quanto às realocações dos funcionários] (Diário de Campo, março de 2010).

Como no grupo da diretoria, contribuindo para o tema referente à circulação de informações entre os funcionários, pôde ser observada uma incidência, no **grupo da administração**, de Má circulação de informações entre os funcionários **com os pares**, e Má circulação de informações entre os funcionários **com a diretoria**.

Como no grupo da diretoria, a manifestação de Má circulação entre os funcionários com os pares e outros grupos foi menos incidente que a manifestação de Boa circulação de informações, pois a Má circulação apresentou-se apenas em alguns casos isolados, sendo a Boa circulação das informações mais evidente no ambiente analisado.

O funcionário responsável pelo TH não soube informar sobre a pasta, não entendendo muito bem. Perguntou para os outros dois funcionários do TH se haviam recebido ou visto algo, mas eles também não tinham notícia. Eu despedi dizendo que tudo bem, que não precisava se preocupar. O responsável pelo TH pediu para que eu esperasse, com a mão no telefone. Ligou imediatamente para o funcionário responsável pela CEAMI para saber direito, e dizer-lhe que essa pasta não havia chegado até ele. O funcionário da CEAMI disse que havia mandado a pasta, aos cuidados do funcionário responsável pelo TH, pelas mãos do diretor administrativo. O responsável pelo TH ficou ainda mais

intrigado por não ter notícias da tal pasta, e com um pouco de preocupação, pensando que o diretor administrativo poderia ter deixado a pasta por ali, e a pasta ter se perdido em meio a outros papéis (Diário de Campo, março de 2010).

O funcionário responsável pelo TH perguntou por que tinham sido dispensados. Responderam que já tinham participado do tópico segurança do trabalho, que tinha sido feito quando foram contratados, em que o responsável pelo TH estava de férias, mas o funcionário técnico da segurança do trabalho fez a apresentação da parte segurança do trabalho. O responsável pelo TH demonstrou discordância na atitude de dispensa do técnico: “– Não era para dispensar. Ainda tenho que aplicar o questionário” (Diário de Campo, março de 2010).

Contribuindo para o entendimento de que o grupo da administração possui Boa circulação de informação com os funcionários dos grupos que formam a empresa, é importante ressaltar que não houve nenhum momento em que fossem observadas manifestações de Má circulação de informações entre os funcionários com o grupo de nível operacional.

A Má circulação de informações entre os funcionários **com os pares**, para o **grupo de nível operacional** também foi registrada no Diário de Campo. No entanto, tal manifestação ocorreu em incidência bem inferior, quando comparada à Boa circulação, sendo também sua presença pouco sentida.

Nenhum dos funcionários da produção, dos quais perguntei pela ginástica, soube dizer-me a respeito de como aconteceu a ideia [produção de artigos para festa] (Diário de Campo, janeiro de 2010).

4) Reconhecimento pelo trabalho:

O tema contribui com o entendimento da cultura da empresa analisada, pois remete à maneira como os funcionários se manifestam quanto ao reconhecimento do trabalho dos colegas.

O reconhecimento pelo trabalho de membros da organização foi manifestado por alguns momentos pelo **grupo da diretoria**. Perceberam-se atitudes e falas que expressam o Reconhecimento pelo trabalho de outros grupos (**com os pares**), o reconhecimento pelo trabalho (**com a administração**) e o Reconhecimento pelo trabalho de outros grupos (**com o nível operacional**) foram manifestadas pelos membros da diretoria.

O funcionário assessor da diretoria disse que ele [o funcionário responsável pela expedição] é outro pilar da Fábrica de Festa. “– Lembra que te disse que o funcionário responsável pela produção de balas, que ele é uns dos pilares da Fábrica de Festa? Pois é, esse daí (apontando para o funcionário responsável pela expedição) é outro” (Diário de Campo, fevereiro de 2010).

O fundador pedia que tanta benção obtida alcançasse a todos os funcionários, de todas as áreas, que participaram e participam do sucesso da Fábrica de Festa (Diário de Campo, fevereiro de 2010).

O fundador comentou da dedicação do funcionário assessor da diretoria para com a empresa e também para os assuntos da família e particulares. Ele procurou por um

tempo um adjetivo que correspondesse ao que o assessor transmite para ele, pensou, pensou e disse: “– Ele é especial!” (Diário de Campo, março de 2010).

O reconhecimento pelo trabalho foi manifestado por alguns momentos pelo **grupo da administração**. O **Reconhecimento pelo trabalho (com os pares)**, o Reconhecimento pelo trabalho **(com a diretoria)** e o **Reconhecimento pelo trabalho (com o nível operacional)** foram manifestações registradas entre os membros da administração.

[O funcionário recepcionista] passou para falar com o responsável pelo jurídico e elogiou a cesta montada, que estava sobre a mesa redonda: “– Que cesta linda!” [a cesta tinha sido feita pelo funcionário assessor da diretoria] (Diário de Campo, fevereiro de 2010).

O funcionário responsável pela produção de artigos para festa me apresentou um funcionário que já tinha recebido um treinamento interno da empresa, fora da área de produção, e que agora estava em treinamento ali, para ocupar o seu cargo de responsável pela produção de festas. Explicou-me que seu conhecimento é na área de logística, que ficou ali na produção por um tempo, até que fosse contratado alguém com conhecimento específico, e assim que terminasse o treinamento com o novo funcionário iria, definitivamente, para a logística [disse sobre o conhecimento de o novo funcionário ser bem melhor, comparando ao que o que possuía, tratando-se daquela área] [...] Ele dizia em tom de que o novo funcionário poderia contribuir muito mais que ele [...] (Diário de Campo, fevereiro de 2010).

O funcionário responsável pelo TH falou muito da assiduidade, que é importante não faltarem porque a empresa funciona como um organismo vivo, pois qualquer peça faltosa atrapalha todo o organismo. Deu o exemplo do corpo humano, que se o dedo está doendo, todo o corpo sente, prejudicando o seu perfeito funcionamento [o funcionário responsável pelo TH palestrando para os funcionários de nível operacional no Dia da Integração] (Diário de Campo, março de 2010).

Compondo a Categoria 5 - Relacionamento Entre os Pares e Outros Grupos, a manifestação de Reconhecimento pelo trabalho **(com a administração)** e o Reconhecimento pelo trabalho **(com a diretoria)** pôde ser registrada para o **grupo de nível operacional**.

Para esse grupo, foram manifestações presenciadas com baixas incidências. Isso se deveu mais ao fato de o grupo não poder se expressar a todo o momento, dado o tipo de atividade de coordenação e concentração que executam, pelo fato de não haver o reconhecimento pelo trabalho de outros grupos, pois tal reconhecimento pôde ser sentido em algumas ocasiões.

Sugeri também que se caso eu quisesse explicações melhores, no sentido de explicações mais técnicas do processo produtivo, saber detalhadamente era para agendar, com o coordenador responsável pela produção de balas, uma visita, pois ele “entende de tudo de fabricação de balas” e é a pessoa ideal. “– Ele gosta de falar bonito!” (Diário de Campo, março de 2010).

O funcionário responsável pela produção de balas, demonstrou um semblante de admiração pela obra do fundador, pelo que a Fábrica de Festa é hoje (Diário de Campo, março de 2010).

5) Insatisfação pelo trabalho:

Esse tema contribui com o entendimento da cultura da empresa analisada, pois remete à maneira como os funcionários se manifestam quanto ao trabalho dos colegas.

Uma manifestação que foi expressa pelo grupo da administração e não ocorreu em nenhum momento para os outros grupos foi a **insatisfação pelo trabalho** (com os pares).

[Um dos funcionários responsáveis pela logística] comentou algo sobre o funcionário que havia pedido demissão não fazer tudo o que está pensando para o novo contratado, que o funcionário deixava algumas coisas por fazer, e que assim, a expedição não estava aproveitando todos os recursos investidos e disponíveis, adquiridos em equipamentos, a expedição estava operando sem o máximo aproveitamento (Diário de Campo, março de 2010).

Para a **Categoria 5 - Relacionamento Entre os Pares e Outros Grupos**, a manifestação de ações, compondo os temas apresentados, está distribuída de modo desigual entre os grupos que compõem a Fábrica de Festa. Foram revelados e desvendados temas que são compartilhados entre os três grupos que formam a empresa, sendo eles: Carinho e amizade; Boa circulação de informação entre os funcionários; e Reconhecimento pelo trabalho.

É interessante ressaltar que o tema Má circulação de informações entre os funcionários, mesmo sendo recorrente nos três grupos, seja com seus pares ou outros grupos, não pôde ser associado a uma interpretação de coesão entre todos os funcionários da Fábrica de Festa, pois sua incidência, de modo geral, ocorreu de forma tímida em relação aos momentos em que houve a manifestação de boa circulação. Esta apresenta presença marcante de comunicação proveitosa; já, aquela, em ocasiões mais específicas e isoladas, que não encontram capacidade para inferir, no todo da organização, a presença significativa de má comunicação.

Ainda houve um tema que foi recorrente a partir de apenas um membro, pois há a existência da manifestação, mas de uma maneira isolada, não podendo se estender a nenhum grupo específico. Esse tema foi Insatisfação pelo trabalho.

Os temas que encontraram respaldo na literatura consultada durante o trabalho de pesquisa bibliográfica, no que concerne às características encontradas nas organizações familiares, e que puderam ser encontrados na Fábrica de Festa, foram: Carinho e amizade (BOTTINO-ANTONACCIO, 2007; LIMA *et al.*, 2008) e Boa circulação de informações entre os funcionários (LODI, 1987).

Já os temas que não puderam ser referenciados, mas que contribuem para desvendar o relacionamento entre os pares e outros grupos na organização analisada foram: Má circulação de informações entre os funcionários; Reconhecimento pelo trabalho; e Insatisfação pelo trabalho.

4.2. Os diferentes Grupos Sob a Perspectiva da Integração, Diferenciação e Fragmentação

Este item compreende o terceiro objetivo específico, ou seja, identificar quais manifestações correspondem à integração, diferenciação e fragmentação.

4.2.1. Sob a Perspectiva da Integração

De acordo com Martin (2002) e Martin *et al.* (2004), a integração se refere a manifestações que são compartilhadas, quando não por todos os membros que compõem a mesma organização, mas pela maioria significativa deles. A integração diz respeito ao que é compartilhado, coeso, como um consenso que perpassa a organização.

Para a **Categoria 1**, que busca explicitar o modo **Como as Coisas Funcionam**, foram vários os temas observados e presentes nos três grupos que compõem a empresa, formando um grupo coeso. Foram manifestadas as seguintes posições: Fornecer informações para a pesquisa e familiaridade com a pesquisadora; Espírito de equipe e satisfação em trabalhar em uma empresa familiar; Formação de diferentes grupos e/ou distinção entre os membros do mesmo grupo; Profissionalismo; Autoridade; Estilo de gestão aberta; Boa convivência; Religiosidade; Aparência; Admiração pelo fundador; e Crescimento da empresa e empolgação para a mudança de sede.

Para a **Categoria 2 – As Brincadeiras e Piadas que as Pessoas Fazem**, há um consenso dentro dos grupos que participam das atividades da empresa. O tema Brincadeiras foi observado para o grupo da diretoria, o grupo da administração e o grupo de nível operacional.

Na **Categoria 3 - Adequação da Estrutura Física e Equipamentos**, as manifestações foram consensuais, apresentando os três grupos o tema de Inadequação do espaço físico.

Para a **Categoria 4 - Política de Remuneração**, foi consensual o tema Empenho para atingir a meta e conseguir o prêmio.

Por último, na **Categoria 5 - Relacionamento Entre os Pares e Outros Grupos**, o consenso foi para os temas: Carinho e amizade; Boa circulação de informações entre os funcionários; e Reconhecimento pelo trabalho.

4.2.2. Sob a Perspectiva da Diferenciação

De acordo com Martin *et al.* (2004), o estudo que mostra a existência de cinco subculturas em uma empresa de alimentos, apresentado por Bartunek e Moch em 1991,

evidencia até que ponto o consenso existe em uma organização. Sob a perspectiva da diferenciação, há o consensual, mas dentro dos limites das subculturas.

A diferenciação torna-se evidente nas temáticas divergentes presentes e nas falas dos grupos de atores. As manifestações que compõem a perspectiva da diferenciação aparecem nos temas próprios de cada grupo de atores que não encontram consonância entre si, enfocando as diferenças existentes entre os diversos grupos que compõem a organização (CAVEDON; 2000).

No entendimento de Martin (2002), a perspectiva da diferenciação, compreende aquelas manifestações que estão presentes em um único grupo, e não podem ser observadas em outros grupos. Para a autora, diferentes grupos são formados, emergindo subculturas que podem coexistir em harmonia, independentes ou em conflito.

Para a **Categoria 1 - Como as Coisas Funcionam**, o grupo da diretoria se diferencia pela manifestação que forma o tema Realização de um sonho e a empresa é o sustento da família.

Para o grupo da administração, foram expressos os seguintes temas, na mesma categoria: Resistência para com a pesquisa; A Fábrica de Festa é diferente; e Não aceitação de quem não contribui com o espírito de equipe.

O grupo de nível operacional manifestou, dentro da perspectiva da diferenciação, o tema Não conhecem todos os colegas.

Ainda, na Categoria 1 - Como as Coisas Funcionam, as manifestações acerca de Muita movimentação no espaço de trabalho e Pouca movimentação no espaço de trabalho diferenciam os grupos, apesar de terem sido manifestadas por todos eles. Foi verificado que os motivos que levam os grupos a expressarem a muita, ou a pouca movimentação foi característico de cada grupo. Sendo assim, essas duas manifestações se diferenciam nos grupos.

Para o grupo da diretoria, o ambiente de trabalho oscila entre o muito ou pouco, de acordo com o momento e com a presença ou ausência dos diretores. Para o grupo da administração, a manifestação de muita ou pouca movimentação transparece pelo tipo de ambiente que está sendo observado, havendo ambientes agitados e outros mais tranquilos. Já para o nível operacional, o tipo de trabalho realizado por determinada função é que define a muita ou a pouca movimentação no ambiente de trabalho.

Do mesmo modo, os temas Pessoal em detrimento ao negócio e Negócio em detrimento ao pessoal constituem uma diferenciação para os grupos da Fábrica de Festa. Foram temas que estão presentes em todos os grupos, mas as manifestações que estão associadas a eles se divergem, pois apresentam formas de expressarem as decisões, seja para os negócios ou para o pessoal, apoiadas por motivos e obrigações diferenciadas, quando comparadas entre grupos.

Para o grupo da diretoria, os assuntos negócios ou pessoais estão em um movimento harmônico, entrelaçados constantemente e dividindo sempre o tempo destinado ao trabalho com o período destinado às necessidades pessoais, com liberdade de decisão para este ou aquele. No grupo da administração, o tema Negócio em detrimento ao pessoal é mais presente, pois este grupo não possui a liberdade de horário e períodos de trabalho flexíveis, quando comparado à diretoria. Já para o grupo de nível operacional, esta liberdade é ainda menos presente, pois é um grupo para o qual a atividade de trabalho mal fornece espaço para tomadas de decisões, se comparado aos outros dois grupos.

Na **Categoria 4 - Política de Remuneração**, a diretoria se diferencia pelo tema Salários compatíveis com o mercado, cargos e responsabilidades.

Para a **Categoria 2 - As Brincadeiras e Piadas que as Pessoas Fazem**, **Categoria 3 - Adequação da Estrutura Física e Equipamentos** e **Categoria 5 - Relacionamento Entre os Pares e Outros Grupos**, não foram encontradas manifestações de diferenciação.

Nesse sentido, a formação de grupos ocorre de acordo com os interesses que permeiam cada grupo, remetendo a uma cultura de diferenciação (MARTIN, 2002).

Outras manifestações que contribuem na evidência da diferenciação entre os grupos na Fábrica de Festa são aquelas que desvendam a presença de lideranças que extrapolam a hierarquia formal. Um funcionário é sempre procurado para dar conselhos ou explicar a “melhor maneira de fazer as coisas”. Em alguns momentos, esse funcionário também desempenha papéis de dar conselhos e proteção, por vezes, característicos das afetividades paternais, consolando e tranquilizando outros funcionários. “Quando saiu, o funcionário [29] disse que o outro funcionário [25] é como um filho” (Diário de Campo, fevereiro de 2010).

Em outro momento, um funcionário buscava auxílio e apoio, sendo prontamente atendido por outro funcionário [29].

O funcionário [26] não soube explicar o que teria acontecido. Estava apreensivo, ficou inquieto por não ter e não encontrar uma explicação para o diretor. A funcionária [29] explicava para o funcionário [26] com bastante calma e tranquilidade, buscando esclarecer os pontos não entendidos sem deixar constrangimentos. Ela estava tentando ajudá-lo a encontrar as respostas [...]. O funcionário [29] ficou o tempo todo conversando com ele: “- Não precisa se preocupar, isso acontece” (Diário de Campo, fevereiro de 2010).

A diferenciação pode ser observada em atitudes que fazem funcionários optarem por esta ou aquela ação, de acordo com suas afinidades. Os funcionários procuram por aqueles que servem de conselheiros e indicam como as coisas funcionam na organização, desde que se sintam atraídos, no sentido de concordância, com o modo como as coisas funcionam. Isso faz

com que grupos se formem em torno de ideias e indivíduos que buscam pelo “nosso modo”, que é certo, e repudiam “aquele modo”, que é errado.

De acordo com Martin (2002) e Martin *et al.* (2004), o consenso ocorre somente dentro de certos limites, das subculturas, e aquilo que é bem expresso e declarado existe apenas dentro dessas subculturas, embora ambiguidades apareçam nos interstícios subculturais.

Ávila (2007) entende que, para os defensores da perspectiva da diferenciação, as empresas são organizações multiculturais, em que há a existência de culturas diferenciadas, homogêneas e coesas. No entanto, esse movimento de coesão se manifesta apenas dentro do limite de cada subcultura, pois, quando o olhar se estende para além dos limites internos de cada grupo, as manifestações se tornam diferentes e ambíguas.

4.2.3. Sob a Perspectiva da Fragmentação

Para Martin (2002) e Martin *et al.* (2004), a cultura é uma fragmentação de ideias, pois as interpretações são múltiplas e não se mostram claramente consistentes, e nem inconsistentes. O consenso não é aceito de modo generalizado, nem em nível de todos os membros que participam da organização e nem em nível de membros que participam dos grupos. Há o consenso passageiro, transitório, produzido por afinidades que se formam em curtos períodos de vivência, e posteriormente se desfazem, de acordo com as situações vivenciadas pelos atores. De acordo com os autores, a fragmentação caracteriza uma cultura organizacional de valores compartilhados temporariamente.

A fragmentação se faz presente quando temáticas são uma constante na fala de dois grupos de atores, colocando à mostra determinados aspectos que são partilhados por indivíduos, independente do grupo em que se encontram. A fragmentação encontra-se nas manifestações e temáticas convergentes entre indivíduos de grupo diferentes (CAVEDON; 2000).

Ávila (2007), do mesmo modo, em uma pesquisa realizada em um hospital, mostrou que grupos previamente segmentados romperam seus limites frente às interpretações de seus membros acerca de manifestações, ocorrendo o re-agrupamento de um grupo com outro, eliminando suas fronteiras a partir da presença de uma mesma temática observada para ambos os grupos, formando uma organização fragmentada.

A cultura organizacional é fragmentada, pois há um constante rearranjo dos grupos que, em alguns momentos, são formados por estes, de acordo com as ideias; e, em outros, são formados por estes mais aqueles.

Além do rompimento das fronteiras de grupos previamente segmentados, formando outros grupos, Martin *et al.* (2004) apresentou a fragmentação a partir de outras manifestações, quando considerou a falta de consistência, falta de consenso e ambiguidades. O papel da ambiguidade, por essa perspectiva, é incluir a ironia, o paradoxo (ideia contrária ao senso comum), e as contradições irreconciliáveis, bem como os múltiplos significados.

Para a **Categoria 1 - Como as Coisas Funcionam**, o laço que prende, separando o grupo da diretoria e da administração, se desfaz para uni-los dentro do mesmo laço. Os temas manifestados por eles foram: Otimismo; Sucessão; Ser justo; Incômodo com a presença de alguém “de fora”; e Preocupação em fornecer dados para a pesquisa.

O grupo da diretoria e o grupo de nível operacional também fazem transparecer uma cultura fragmentada, pois compartilham o tema Humildade para conhecer sobre os assuntos da empresa.

No que diz respeito à fragmentação pela falta de consenso dentro dos grupos que compõem a Fábrica de Festa, o grupo da diretoria se mostrou fragmentado pela presença do tema, manifestado por um de seus membros, Insatisfação em trabalhar na empresa.

Do mesmo modo, ainda na **Categoria 1 - Como as Coisas Funcionam**, o grupo da administração apresentou manifestações que implicam na fragmentação do grupo, quando revelou que há manifestações por alguns indivíduos, formando o tema Autoridade/poder.

Na Categoria 2 - As Brincadeiras e Piadas que as Pessoas Fazem, somente o grupo da administração apresentou elemento de fragmentação, quando expressou manifestações que remetiam ao tema Incômodo com as brincadeiras, observado em alguns membros do grupo.

Para a **Categoria 4 - Política de Remuneração**, tanto o grupo da administração quanto o grupo de nível operacional apresentam o tema salário padrão, mas revelou que isso se compensa pelo ambiente de trabalho e benefícios (salário alto não é tudo). Quando dois grupos se unem em um mesmo tema, não manifestado por todos os grupos que compõem a organização, constitui-se uma fragmentação.

O grupo da administração é uma fragmentação quando do tema Insatisfação com o salário, para a mesma categoria, pois somente alguns membros do grupo manifestaram tal tema.

Para a **Categoria 5 - Relacionamento Entre os Pares e Outros Grupos** foi encontrado um tema que remete à fragmentação. O tema foi Má circulação de informações entre os funcionários, para todos os grupos, mas que foi expresso apenas em alguns momentos, composto por manifestações isoladas em todos eles.

Foi o grupo da administração que mostrou Insatisfação pelo trabalho dos pares, tema não expresso nos outros grupos, dentro da **Categoria 5 - Relacionamento Entre os Pares e Outros Grupos**, e que foi expresso de maneira isolada por apenas alguns membros do grupo.

Para a **Categoria 3 - Adequação da Estrutura Física e Equipamentos**, não foram encontradas manifestações que caracterizam a fragmentação da cultura organizacional na Fábrica de Festa.

A Fábrica de Festa possui uma cultura em que estão presentes as três perspectivas propostas por Martin (2002), encontrando seus diversos grupos, quais sejam a diretoria, administração e nível operacional, um espaço em que as falas e gestos são manifestados de modo a construir na cultura da organização uma cultura em que há a integração, diferenciação e fragmentação.

O Quadro 6 apresenta uma melhor visualização das manifestações culturais encontradas na Fábrica de Festa sob a três perspectivas.

Tema	Perspectiva
Ser justo	Fragmentação (Diretoria e Administração)
Admiração pelo fundador	Integração
Realização de um Sonho e a empresa é o sustento da família	Diferenciação (Diretoria)
Pessoal em detrimento ao negócio	Diferenciação (Diretoria, Administração, e Nível Operacional)
Negócio em detrimento ao pessoal	Diferenciação (Diretoria, Administração, e Nível Operacional)
Espírito de equipe e satisfação em trabalhar em uma empresa familiar	Integração
Boa convivência	Integração
Carinho e amizade	Integração
Formação de diferentes grupos e/ou distinção entre os membros do mesmo grupo	Integração
Autoridade/poder	Fragmentação (Administração)
Estilo de gestão aberta	Integração
Boa circulação de informações entre os funcionários	Integração
Autoridade	Integração
Profissionalismo	Integração
Sucessão	Fragmentação (Diretoria e Administração)
Religiosidade	Integração
Otimismo	Fragmentação (Diretoria e Administração)
Aparência	Integração
Não conhecem todos os colegas	Diferenciação (Nível Operacional)
Humildade para conhecer sobre os assuntos da empresa	Fragmentação (Diretoria e Nível Operacional)
Insatisfação em trabalhar na empresa	Fragmentação (Diretoria)
Crescimento e empolgação para a mudança de sede	Integração
A Fábrica de Festa é diferente	Diferenciação (Administração)
Não aceitação de quem não contribui com o espírito de equipe	Diferenciação (Administração)
Brincadeiras	Integração
Incômodo com brincadeiras	Fragmentação (Administração)
Inadequação do espaço físico	Integração
Salário padrão, mas compensa pelo ambiente de trabalho e benefícios (salário alto não é tudo)	Fragmentação (Administração e Nível Operacional)
Salários compatíveis com o mercado, cargos e responsabilidades	Diferenciação (Diretoria)
Insatisfação com salário	Fragmentação (Administração)
Empenho para atingir a meta e conseguir o prêmio	Integração
Má circulação de informação entre os funcionários	Fragmentação (Diretoria, Administração, e Nível Operacional)
Reconhecimento pelo trabalho	Integração
Fornecer informações para a pesquisa e familiaridade com a pesquisadora	Integração
Incômodo com a presença de alguém “de fora” e preocupação em fornecer dados para a pesquisa	Fragmentação (Diretoria e Administração)
Resistência para com a pesquisa	Diferenciação (Administração)
Muita movimentação no espaço de trabalho	Diferenciação (Diretoria, Administração, e Nível Operacional)
Pouca movimentação no espaço de trabalho	Diferenciação (Diretoria, Administração, e Nível Operacional)

Quadro 6: As Manifestações Culturais sob a Perspectiva da Integração, Diferenciação e Fragmentação

Fonte: Dados da pesquisa

O tópico seguinte objetiva associar as manifestações culturais encontradas na Fábrica de Festa aos limites e/ou possibilidades para a continuidade desta empresa familiar.

4.3. Manifestações Culturais: Limites e/ou Possibilidades à Continuidade da Fábrica de Festa

Este item atende ao último objetivo específico proposto, qual seja, analisar quais as manifestações limitam e/ou possibilitam a continuidade da organização.

Inicialmente, estão apresentados os temas que encontram respaldo na bibliografia consultada e que podem ser associados à continuidade da organização. Em uma segunda parte, os temas, ao mesmo tempo em que contribuem no desvendar da cultura organizacional, podem ser associados aos limites e/ou possibilidades para a empresa analisada, mas não encontram referência na bibliografia consultada quando da realização da pesquisa bibliográfica. A parte final deste item apresenta temas que, apesar de revelarem sobre a cultura da organização, não explicam sobre os limites e/ou possibilidades encontrados para a continuidade dessa cultura, além de não encontrarem respaldo nos autores consultados.

Na Fábrica de Festa, puderam ser observadas manifestações nas seguintes categorias, Categoria 1 - Como as Coisas Funcionam e Categoria 5 - Relacionamento Entre os Pares e Outros Grupos, que compreenderam temas, tanto que limitam como que possibilitam a continuidade da empresa. Ainda, outros que, ao mesmo tempo, limitam e possibilitam. São temas que interferem no modo como o negócio possa se perpetuar, por gerações, desenvolvendo e ampliando suas atividades em direção ao futuro e obtendo o sucesso em longo prazo.

De acordo com Lodi (1987) e Bottino-Antonaccio (2007), a reputação de um bom nome da família associado ao nome da empresa é uma possibilidade para a continuidade da empresa familiar.

Manifestações observadas na Fábrica de Festa compuseram o tema **Ser Justo**. O tema exprime como as ações dos membros da organização buscam por um fazer o que é certo, na concepção do grupo, sem prejuízo para outras partes. São manifestações que formam uma imagem de boa família e empresa para os *stakeholders*, que acreditam que não serão prejudicados, propiciando relacionamentos de longo prazo. Assim, compete ao tema Ser justo uma possibilidade à continuidade da empresa.

Na concepção de Lourenço e Ferreira (2008), Ferreira *et al.* (2008) e Papa e Luz (2008), a cultura da organização traduz fortemente a cultura de seu fundador. Ao longo do tempo, a empresa passa pelo processo de sucessão, e seus valores, emoções, laços afetivos e padrões, que norteiam as relações no ambiente da organização familiar, possuem como referência a família proprietária, e o que foi construído ao longo da existência da família (GRZYBOVSKI e TEDESCO, 1998; DAVEL e COLBARI, 2003).

O tema **Admiração pelo fundador** contribui para a continuidade do negócio, na medida em que traduz um movimento harmônico das interpretações dos atores para os valores da empresa e o negócio. Os valores são compartilhados, erguidos juntamente com o crescimento da empresa, a partir da cultura do fundador e da família, seguida por todo o grupo organizacional em harmonia com o desenvolvimento do negócio. É parte do modo como as coisas funcionam na organização, do modo que a cultura é mantida por todos, com a essência que sempre foi compartilhada e admirada pelos funcionários inculcada no que é a organização. A admiração mescla sentimentos de obediência e respeito, a partir do entendimento de que, seguindo os passos de quem obteve sucesso, esse também poderá ser alcançado por continuadores da empresa. Sendo assim, o tema Admiração pelo fundador é uma possibilidade para a continuidade da Fábrica de Festa.

A família proprietária da empresa, na maioria das vezes, possui na empresa o seu sustento, o que torna possível a visão de longo prazo do proprietário, garantindo a continuidade da empresa, na medida em que estão mais presentes as manifestações que remetem a uma maior dedicação e comprometimento com aquilo que fornece o sustento (BOTTINO-ANTONACCIO, 2007). Também estão mais presentes ali as manifestações que expressam o orgulho em ser uma empresa familiar (GRZYBOVSKI e TEDESCO, 1998).

Na Fábrica de Festa, o tema **Realização de um sonho e a empresa é o sustento da família** pôde ser observado. O sentimento de orgulho em pertencer àquela família que se manteve pela competência no negócio, que é o sonho realizado, atua no sentido de aumentar o empenho para que o negócio continue, para que o sonho não termine. O tema expressa uma possibilidade para a continuidade da empresa.

Nas organizações familiares, é indiscutível a presença, em um mesmo espaço, da família e da gestão. De acordo com Grzybovski e Tedesco (1998) e Emmendoerfer e Helal (2008), no momento em que atingem a fase de crescimento, essas empresas sofrem a inconsistência entre a esfera familiar e os negócios, no que tange às tomadas de decisão. No entanto, como explicitam Grzybovski e Tedesco (1998), devido às decisões que fogem aos laços familiares serem constantemente solicitadas pelos movimentos que buscam pela própria continuidade do negócio, este se entretetece com a família, e a dissolução de qualquer uma dessas instituições em prol da outra colocaria em xeque a continuidade da empresa familiar.

Na empresa analisada, houve a presença de manifestações que constituíram os temas **Pessoal em detrimento ao negócio** e **Negócio em detrimento ao pessoal**. As manifestações presentes nas organizações familiares mesclam o interesse entre as duas instituições, buscando o equilíbrio que é capaz de manter sua continuidade. Manifestações com tendência demasiada para

uma, ou outra instituição, seria um limite para a continuidade do negócio. A dosagem, de acordo com as necessidades, entre o familiar e o negócio é a possibilidade de continuidade para a organização.

Lodi (1978), Davel e Colbari (2000) e Bottino-Antonaccio (2007), mencionaram que a presença do espírito de equipe, que remete ao sentimento de que somos todos membros da Família Empresa, é possibilidade de continuidade para as organizações familiares.

O tema **Espírito de equipe e satisfação em trabalhar em uma empresa familiar** está presente na Fábrica de Festa. O sentimento de união em uma equipe traduz um ambiente em que os indivíduos trabalham em prol dos mesmos objetivos, com confiança, tranquilidade, concentração, lealdade, dedicação e entreajuda. Esses elementos representam a possibilidade para a continuidade da organização, na medida em que os esforços se concentram para o mesmo ponto em harmonia.

Esse ambiente unido, em harmonia, também remete ao tema de **Boa convivência** entre os funcionários que atuam nas atividades de um mesmo negócio. A boa convivência se perfaz pelas manifestações em que há a preocupação em manter e proporcionar o bem-estar de quem participa, ou não, das atividades da empresa e na educação dispensada ao modo de lidar com os colegas. Isso mantém um ambiente de fácil convívio, na medida em que conviver com quem lhe trata bem não encontra maiores dificuldades. Sendo assim, a boa convivência é uma possibilidade para a continuidade da Fábrica de Festa.

Emmendoerfer e Helal (2008) mostraram como o ambiente de boa convivência, presente na organização familiar, proporciona um ambiente organizacional familiar de confiança, tranquilidade e concentração, fundamental para o desenvolvimento das atividades em acordo com os propósitos da empresa familiar.

Lima *et al.* (2008b) apresentaram a amizade como uma característica da empresa familiar que deve ser mantida, pois a descaracterização desse valor familiar é um limite à continuidade.

O tema **Carinho e amizade** revela manifestações de confiança, lealdade, amizade, entreajuda, proximidade, cooperação e carinho. Esses sentimentos contribuem para manter a boa convivência, pois implicam em manifestações de bom relacionamento com os colegas de trabalho. É um tema que está associado à possibilidade para a continuidade da empresa, na medida em que contribui para reforçar a amizade e manter a boa convivência.

Craide (2005) verificou que os vários grupos de ideias diferenciadas implicam na presença de subculturas nas organizações familiares. A autora propõe a compreensão e o respeito a essa heterogeneidade cultural para a continuidade das empresas familiares. Considerando-se que as desigualdades ocorrem no espaço da organização, uma cultura que não implique em

manifestações que permitam o acordo entre diferentes pontos de vista é um limite à continuidade da empresa, pois os conflitos tendem a proporções cada vez maiores, transformando as disputas em discussões pelo poder individual, perdendo-se o foco para os assuntos que dizem respeito ao futuro da organização. A existência de grupos com ideias distintas não implicará, necessariamente, um limite para a continuidade.

O tema que agrupa as manifestações presentes na Fábrica de Festa, e que remetem à formação de grupos, é **Formação de diferentes grupos e/ou distinção entre os membros do mesmo grupo**. Na organização em análise, puderam ser observados grupos e membros que se manifestam tanto para manter como para eliminar conflitos de ideias. A existência dos grupos traduz a cultura da empresa analisada. O modo como esta realidade é encarada pelos funcionários que compõem a organização, de acordo com movimentos que tendem a gerenciar conflitos, seja mantendo-os ou eliminando-os, conduz a manifestações que impliquem em, respectivamente, limite e/ou possibilidade. Nas circunstâncias observadas, ambos os movimentos foram manifestados, podendo ser encontrados limites e/ou possibilidades para a continuidade da empresa.

De acordo com Martin *et al.* (2004), pela perspectiva da diferenciação, a mudança cultural é localizada dentro de uma ou mais subculturas, as alterações tendem a ser incrementais, e as inovações são provocadas primeiramente por pressões do ambiente de uma organização.

A eliminação de conflitos entre ou intragrupos não implica, de modo algum, no sentido aqui citado, em decisões que signifiquem inibir as ações manifestadas por ideias diferentes, mas na articulação entre estas ideias, buscando-se uma solução pelos membros da organização por meios de decisão por esses elaborados, que seja a mais acertada para o negócio. O fato de não haver grupos remete a manifestações que possivelmente não desencadeariam atritos, podendo ser possibilidade para a continuidade, mas, também, poderia ser limitante, quando se considera que onde não há discussões, “as coisas” estarão sempre do mesmo modo, independente de serem contribuintes ou prejudiciais para o negócio. As melhores decisões partem de um princípio em que há várias sugestões, e qualquer grupo pode ser o que apresenta a melhor ideia.

Para Grzybovski e Tedesco (1998), é fato que não existe mais espaço para as disputas de poder nas organizações familiares.

As disputas pelo poder são limites à continuidade da organização familiar. O tema **Autoridade/poder** tende a gerar conflitos cada vez maiores, transformando as disputas em discussões, pautadas pela autoridade no poder individual, perdendo o foco para os assuntos que dizem respeito ao futuro da organização. Do mesmo modo, esse tema vai de encontro com o estilo de gestão aberta, na medida em que inibe os funcionários para discutirem ideias ou

manifestarem dúvidas, dificultado as formas de expressão derivadas da liberdade para que cada membro da organização possa se expor. Assim, a autoridade/poder é um limite à continuidade da organização.

Grzybovski e Tedesco (1998) e Macêdo (2002) entendem que, uma conduta gerencial mais aberta e transparente, aplicada pelos membros da direção da empresa, conduz para tomadas de decisão menos burocráticas e impessoais, dado que o acesso aos dirigentes é fácil, o que permite a viabilidade e continuidade das empresas que possuem o familiar na gestão.

O tema **Estilo de gestão aberta** remete às manifestações que revelam que a maneira de conduzir as decisões, pautadas na cultura organizacional da Fábrica de Festa, é a de um estilo que permite a abertura e liberdade para considerar opiniões e necessidades dos funcionários. É uma gestão que promove um ambiente em que as manifestações vão ao encontro de condições de liberdade entre os funcionários que participam das atividades da empresa. Esse tema implica em uma possibilidade para a continuidade do negócio familiar.

A **Boa circulação de informações entre os funcionários** é um tema que remete ao estilo de gestão aberta, pois permite que se tenha uma boa circulação de informações, derivada da liberdade que é dada aos funcionários para que se comuniquem e expressem, seja para níveis superiores ou não. O tema também está associado ao espírito de equipe, pois transmitir informações para os colegas agiliza o trabalho, de um modo geral, impedindo a ocorrência de determinadas ações repetitivas, ou a perda de tempo, para o conhecimento de outras. De acordo com Lodi (1987), a união dos membros da organização familiar facilita a comunicação entre os tomadores de decisões e demais funcionários, e também confere mais agilidade à tomadas de decisão, conduzindo a possibilidades para a continuidade da organização familiar. Essas características interferem no modo como as informações circulam na empresa, permitindo um ambiente em que a comunicação seja proveitosa. Assim, esse é um tema que está associado à possibilidade de continuidade para a Fábrica de Festa.

Grzybovski e Tedesco (1998) associaram os comportamentos voltados para o modo como a autoridade é exercida na organização, seu grau de descentralização com a maneira como as relações de poder da família e da empresa são administradas, com a consequente formação de possibilidades à continuidade. A conduta gerencial mais aberta é mesclada com a autoridade dos cargos de decisão para contribuir para o sucesso das empresas familiares. De acordo com Lodi (1987), as decisões são encerradas em um movimento que une facilidade de acesso aos dirigentes e autoridade dos mesmos, pois a conduta de gestão aberta gera um sistema de decisão mais rápido, na medida em que qualquer nível de atividade tenha acesso aos superiores para discutir

sobre suas necessidades. As decisões mais rápidas também foram apontadas por Grzybovski e Tedesco (1998) como características das empresas familiares fundamentais à sua permanência.

O tema **Autoridade** pôde ser revelado para a organização pesquisada através de manifestações de acesso aos superiores, tomadas de decisões e soluções mais rápidas. É um tema que remete à possibilidade para a Fábrica de Festa.

Lodi (1987), Gonçalves (2000), Davel e Colbari (2003), Colbari (2003) e Emmendoerfer e Helal (2008) associaram a profissionalização diretamente à continuidade da empresa familiar.

O tema **Profissionalismo** foi composto pelas várias manifestações que buscavam manter a articulação entre os cargos, funcionários e atividades, a aproximação com a realidade encontrada na empresa e a correção de atitudes que não contribuem com o objetivo proposto para o negócio. Sendo assim, o **Profissionalismo** é um elemento que possibilita a continuidade da organização.

Associado a esse tema, e de acordo com Gonçalves (2000), são características fundamentais à continuidade das organizações familiares: a flexibilidade, a capacidade de adaptação e as transformações, pois uma estrutura engessada não satisfaz às necessidades do mercado atual, no qual é imprescindível tal dinamicidade. Manifestações que atendem a essas características podem ser encontradas, por exemplo, no organograma da Fábrica de Festa, conferindo a dinamicidade desejada e remetendo a uma possibilidade para sua continuidade.

Outro ponto é a delegação de tarefas, mencionada por Emmendoerfer e Helal (2008) como parte do processo da profissionalização, e, logo, importante para a continuidade da empresa. Para Bottino-Antonaccio (2007), quando os cargos se sobrepõem e as tomadas de decisões não obedecem a uma hierarquia da divisão de tarefas, autoridade e responsabilidade bem definidas, a consequência é a confusão com a possível geração de conflitos. Na Fábrica de Festa, a delegação de tarefas se apresenta de acordo com o movimento de crescimento das atividades da empresa, constituindo, assim, uma manifestação de possibilidade para a continuidade do negócio.

Lodi (1987) e Grzybovski e Tedesco (1998) apontaram que o processo de sucessão pode ser encarado como uma possibilidade para as empresas familiares.

Na empresa analisada, o tema **Sucessão** foi ancorado por manifestações que se direcionam ao processo sucessório, na medida em que os membros da organização agem com atitudes que apontam para a preparação dos membros sucessores potenciais, fluindo para maiores responsabilidades para esses membros e suas escolhas e aptidões quanto a fazerem parte do negócio. São manifestações que remetem à possibilidades para a continuidade da empresa.

Outros temas encontrados nas manifestações dos membros que participam das atividades da Fábrica de Festa não foram encontrados como referência a limites e/ou possibilidades para as empresas familiares, de acordo com os autores pesquisados durante o desenvolvimento deste trabalho. No entanto, podem intervir para a continuidade da empresa, pois apresentam manifestações que desvendam a cultura organizacional da Fábrica de Festa, na medida em que revelam muito do que é interpretado pelos seus funcionários, interferindo no dia a dia da organização, em suas relações e atividades. Portanto, remetem às manifestações que podem limitar e/ou possibilitar a continuidade da Fábrica de Festa.

Manifestações que compreenderam temas, como na Categoria 1 - Como as Coisas Funcionam, expressam muito do modo como é a Fábrica de Festa, ao mesmo tempo em que auxiliam na análise, pois contribuem no esclarecimento de manifestações que podem ser associadas a limites e/ou possibilidades para a continuidade.

O tema **Religiosidade** é um tema presente na organização analisada que remete muito à cultura da família proprietária. O seguir os valores e princípios da cultura da família, transferida também para a cultura da organização familiar, é manter a cultura da empresa, pois, na medida em que os valores vão sendo manifestados em harmonia, eles vão sendo apoiados. Estar em acordo com a cultura da empresa representa uma possibilidade à continuidade da empresa.

O tema **Otimismo** reflete um ambiente em que os funcionários transmitem o sentimento inclinado em ver as coisas associadas à empresa, de um modo geral, para um lado mais favorável. Esse sentimento é inserido no espaço de trabalho, causando um ambiente mais agradável que, por sua vez, contribui para intensificar manifestações que vão ao encontro do tema de Boa convivência. Sendo assim, o Otimismo presente na organização analisada é uma possibilidade para a continuidade da empresa.

O tema **Aparência** pode ser associado às manifestações que transmitem a boa convivência, na medida em que, pela interpretação dos membros que compõem a organização, é composto por manifestações que se inclinam em manter o espaço de trabalho limpo, o que, por sua vez, permitem deixar o ambiente de trabalho mais agradável. A partir do momento em que há a contribuição de todos em manter um ambiente de trabalho agradável, nesse caso, cuidando da aparência do espaço, as manifestações se direcionam para a boa convivência. Assim, a aparência é uma possibilidade à continuidade.

É um tema que está associado, também, a um comportamento observado como prioridade na cultura da família. Logo, são manifestações que remetem às manifestações da cultura familiar, traduzidas e empregadas na cultura da empresa.

Outro tema que remete à boa convivência é o tema **Não conhecem todos os colegas**. No entanto, esse tema reflete o sentido contrário ao da boa convivência, pois o fato de não conhecer os colegas pode gerar atitudes de desconfiança, ausência de sentimentos presentes em relações de amizade e/ou falta de compromisso com o colega, pois, na medida em que esses sentimentos afloram, a boa convivência pode estar ameaçada. Assim, o tema reflete um limite para a continuidade da empresa.

O tema **Humildade para conhecer sobre os assuntos da empresa** é manifestado na organização como um reflexo do estilo de gestão aberta, pois os momentos de liberdade por parte dos cargos para discutir sobre vários assuntos permitem que os funcionários perguntem sobre suas dúvidas, ao mesmo tempo em que se sentem à vontade para dizer sobre os pontos que não dominam, sem causar constrangimento. Do mesmo modo, é um tema que está associado à sucessão, pois os potenciais sucessores se sentem à vontade para questionarem e serem questionados, o que é uma constante em contribuir na aquisição de conhecimento sobre os assuntos da empresa. Esse tema representa uma possibilidade para a continuidade da Fábrica de Festa.

Outro tema que remete ao estilo de gestão aberta é o da **Insatisfação em trabalhar na empresa**, pois mostra as manifestações de escolha em não assumir um cargo na empresa para quem é membro da família proprietária. Permitir que cada membro da família faça sua escolha é reflexo do estilo de gestão aberta, pois, se não é do desejo do familiar participar das atividades da empresa, ele tem a liberdade para seguir sua vocação profissional em outro negócio, sem sentir-se forçado a participar. Os membros que se sentem obrigados a participar das atividades da empresa da família não possuem a mesma dedicação quando comparados aos que o fazem por vontade, atrapalhando aos interesses da empresa. O tema Insatisfação em trabalhar na empresa, permitindo a liberdade de escolha, é uma possibilidade de continuidade para a organização.

O tema **Crescimento da empresa e empolgação para a mudança de sede** se manifesta pelos funcionários como um sentimento que aflora dada ao momento de crescimento pelo qual a empresa está passando. O tema também traduz o sentimento de que cada um, funcionário da Fábrica de Festa, é uma peça importante nesse crescimento. Esse tema fortalece as manifestações que remetem ao profissionalismo, à satisfação em trabalhar na empresa e ao espírito de equipe. Assim, esse pode ser considerado um tema que possui manifestações que correspondem a uma possibilidade para a continuidade da empresa.

A Fábrica de Festa é diferente é um tema que, nas manifestações dos funcionários, reflete a satisfação em trabalhar nessa empresa familiar. É um tema que gera um sentimento nos membros que participam das atividades da empresa, que os problemas característicos das

empresas familiares já foram superados na Fábrica de Festa e as possibilidades advindas de tais empresas permanecem. Assim, a empresa pode se beneficiar em ambos os aspectos, pois, se, de um lado, ela mantém as possibilidades da empresa familiar, de outro, resolve os problemas. É um tema que implica em uma possibilidade à continuidade da Fábrica de Festa.

O tema **Não aceitação de quem não contribui com o espírito de equipe** está diretamente associado ao espírito de equipe presente na empresa. O fato de os funcionários não aceitarem o comportamento de outros funcionários, quando esses agem contra o espírito de equipe, conduz a um movimento que recrimina tal atitude, e recriminar determinado comportamento em uma cultura contribui para que, nesse caso, o espírito de equipe permaneça. Assim, o tema reflete uma possibilidade para a continuidade da empresa, pois manifestações que buscam manter o espírito de equipe estão inclinadas para uma possibilidade de continuidade.

A **Categoria 2 – As Brincadeiras e Piadas que as Pessoas Fazem** também apresentou temas que remetem aos limites e/ou possibilidades para a Fábrica de Festa.

O tema **Brincadeiras**, que compõe a Categoria 2 – As Brincadeiras e Piadas que as Pessoas Fazem, permite fazer do ambiente de trabalho um ambiente agradável e descontraído, o que contribui para manter a boa convivência entre os membros que participam da organização, representando uma possibilidade para a continuidade da Fábrica de Festa.

O tema **Incômodo com as brincadeiras** está em sentido oposto ao tema apresentado acima, pois as manifestações de desacordo com o modo como uma maioria se comporta, causando um ambiente agradável e descontraído, pode implicar em desacordos, perturbando a boa convivência do ambiente de trabalho. O Incômodo com as brincadeiras é um limite para a continuidade da organização em análise.

Na Categoria 3 – Adequação da Estrutura Física e Equipamentos, as manifestações dos atores remetem a um limite para a continuidade da empresa.

O tema **Inadequação do espaço físico** reflete a interpretação dos grupos para as dificuldades em desempenhar as funções devido aos limites advindos da falta de espaço, que impede melhorar a disposição dos funcionários no espaço de trabalho e aquisição de máquinas.

Na Categoria 4 - Política de Remuneração, as manifestações conduzem a temas que podem ser associados a limites e/ou possibilidades para a continuidade da Fábrica de Festa.

O tema **Salário padrão, mas compensa pelo ambiente de trabalho e benefícios (salário alto não é tudo)** remete diretamente à satisfação em participar da empresa pelo ambiente que ela proporciona. Um lugar bom para se trabalhar, em que salários mais altos não podem compensar o bom ambiente de trabalho vivenciado ali. É um tema que remete à boa convivência e pode ser explorado como uma possibilidade de continuidade da organização.

O tema **Salários compatíveis com o mercado, cargos e responsabilidades** permite detectar um ambiente de boa convivência, pois compatibilizar os salários pagos às responsabilidades que cada cargo assume, faz com que os funcionários não se sintam prejudicados com os salários recebidos em comparação a outros membros da organização e ao trabalho desempenhado. Sendo assim, o tema representa uma possibilidade para a continuidade da empresa em questão.

O tema **Insatisfação com o salário** resulta em manifestações que vão de encontro à boa convivência, na medida em que os membros se sentem prejudicados com os salários ganhos, o que pode causar uma falta de comprometimento à responsabilidade que lhe é confiada, insatisfação pelo emprego e/ou insatisfação por ser um membro da empresa. É um tema que remete a um limite para a continuidade da empresa.

O tema **Empenho para atingir a meta e conseguir o prêmio** traduz manifestações que implicam no trabalho de equipe. Atingir a meta na fábrica de Festa é um movimento que conduz para manifestações que buscam intensificar o espírito de equipe, pois é um duplo esforço, na medida em que implica no alcance de metas individuais associadas às metas por equipe. Assim, o tema remete a uma possibilidade para a continuidade da organização.

A Categoria 5 - Relacionamento Entre os Pares e Outros Grupos apresentou tanto limites como possibilidades para a continuidade da Fábrica de Festa.

O tema **Má circulação de informações entre os funcionários** pôde ser observado na empresa analisada. Quando a comunicação entre os participantes das atividades da empresa deixa a desejar, o trabalho pode se tornar lento, pois não transmitir informações aos colegas dificulta a realização das atividades, de um modo geral, permitindo a ocorrência de determinadas ações repetitivas, ou a perda de tempo, em que poderiam estar sendo realizadas outras ações. Além disso, é um fator que prejudica as manifestações de atitudes que remetem à boa convivência e ao espírito de equipe, pois o descompasso entre as informações solicitadas e recebidas faz suscitar a insatisfação com o colega, impedindo que se tenha uma boa convivência. O ambiente que desenvolve manifestações que causam transtorno para a execução das atividades da empresa, em virtude da má circulação das informações entre os funcionários, é um limite à continuidade da organização.

O **Reconhecimento pelo trabalho**, dos pares ou outros grupos, intensifica o espírito de equipe, pois os atores da organização manifestam que há o conhecimento de que o outro trabalha com empenho para atender a suas responsabilidades, causando um movimento em direção de que todos irão se esforçar para contribuir com o sucesso do negócio. O tema é uma possibilidade para a continuidade da empresa analisada.

Também foram encontrados temas na Categoria 1 - Como as Coisas Funcionam, que, apesar de contribuírem para desvendar a cultura organizacional da Fábrica de Festa, não auxiliam na compreensão das manifestações que podem limitar e/ou possibilitar a continuidade do negócio.

Os temas **Fornecer informações para a pesquisa e Familiaridade com a pesquisadora, Incômodo com a presença de alguém “de fora” e preocupação em fornecer dados para a pesquisa e Resistência para com a pesquisa**, além de auxiliarem para desvendar a cultura organizacional da Fábrica de Festa, na medida em que há um movimento em contribuir com aqueles que estão na empresa, funcionários ou não, chamaram a atenção da pesquisadora por serem temas que exprimem manifestações importantes para o trabalho de pesquisa. O primeiro, manifestado de maneira incidente, é composto por um conjunto de manifestações que contribuem, em muito, para o trabalho de campo, na medida em que a inserção de alguém “de fora” no espaço analisado enfrenta algumas dificuldades e resistências.

Essas dificuldades e resistências compõem o segundo e o terceiro tema, mas não foram incidentes a ponto prejudicarem a coleta de dados. Houve um movimento contrário, pois enquanto esses temas reduziam suas incidências, o primeiro, Fornecer informações para a pesquisa e Familiaridade com a pesquisadora, aumentava.

Outros dois temas que contribuem para desvendar a cultura, mas sem auxiliar no responder da pergunta de pesquisa que este trabalho propõe, foram o **Muita movimentação no espaço de trabalho e Pouca movimentação no espaço de trabalho**.

Para melhor mostrar os resultados, o Quadro 7 mostra as manifestações encontradas para a Fábrica de Festa; os autores que já mencionaram algumas das manifestações em estudo anterior; e os resultados, quanto aos limites e/ou possibilidades, nos quais podem ser associados cada manifestação encontrada.

As manifestações culturais encontradas na Fábrica de Festa, apresentadas e discutidas neste capítulo mostram que o entretencimento entre família e empresa pode ser associado tanto a limites como a possibilidades para a continuidade da empresa familiar. Do mesmo modo, há manifestações que, simultaneamente, são limites e possibilidades a sua perpetuidade.

Desta forma, as discussões apresentadas permitem entender que se deve buscar, por meio das características da empresa familiar, a harmonia entre as decisões voltadas para o negócio e para a família, e que de modo algum, tais características, devem ser pré-concebidas como limites e/ou possibilidades.

A parte seguinte apresenta as conclusões deste trabalho de pesquisa.

Tema	Autores	Limites e/ou Possibilidades
Ser justo	Lodi (1987); Bottino-Antonaccio (2007)	Possibilidade
Admiração pelo fundador	Grzybovski e Tedesco (1998); Davel e Colbari (2003); Lourenço e Ferreira (2008); Ferreira <i>et al.</i> (2008); Papa e Luz (2008)	Possibilidade
Realização de um Sonho e a empresa é o sustento da família	Grzybovski e Tedesco (1998); Bottino-Antonaccio (2007)	Possibilidade
Pessoal em detrimento ao negócio	Grzybovski e Tedesco (1998); Emmendoerfer e Helal (2008)	Limite e/ou Possibilidade
Negócio em detrimento ao pessoal	Grzybovski e Tedesco (1998); Emmendoerfer e Helal (2008)	Limite e/ou Possibilidade
Espírito de equipe e satisfação em trabalhar em uma empresa familiar	Lodi (1987); Davel e Colbari (2000); Bottino-Antonaccio (2007)	Possibilidade
Boa convivência	Emmendoerfer e Helal (2008)	Possibilidade
Carinho e amizade	Lima <i>et al.</i> (2008b)	Possibilidade
Formação de diferentes grupos e/ou distinção entre os membros do mesmo grupo	Martin <i>et al.</i> (2004); Craide (2005)	Limite e/ou Possibilidade
Autoridade/poder	Grzybovski e Tedesco (1998)	Limite
Estilo de gestão aberta	Grzybovski e Tedesco (1998); Macêdo (2002)	Possibilidade
Boa circulação de informações entre os funcionários	Lodi (1998)	Possibilidade
Autoridade	Lodi (1987); Grzybovski e Tedesco (1998)	Possibilidade
Profissionalismo	Lodi (1987); Gonçalves (2000); Davel e Colbari (2003); Colbari (2003); Bottino-Antonaccio (2007); Emmendoerfer e Helal (2008)	Possibilidade
Sucessão	Lodi (1987); Grzybovski e Tedesco (1998)	Possibilidade
Religiosidade		Possibilidade
Otimismo		Possibilidade
Aparência		Possibilidade
Não conhecem todos os colegas		Limite
Humildade para conhecer sobre os assuntos da empresa		Possibilidade
Insatisfação em trabalhar na empresa		Possibilidade
Crescimento e empolgação para a mudança de sede		Possibilidade
A Fábrica de Festa é diferente		Possibilidade
Não aceitação de quem não contribui com o espírito de equipe		Possibilidade
Brincadeiras		Possibilidade
Incômodo com brincadeiras		Limite
Inadequação do espaço físico		Limite
Salário padrão, mas compensa pelo ambiente de trabalho e benefícios (salário alto não é tudo)		Possibilidade
Salários compatíveis com o mercado, cargos e responsabilidades		Possibilidade
Insatisfação com salário		Limite
Empenho para atingir a meta e conseguir o prêmio		Possibilidade
Má circulação de informação entre os funcionários		Limite
Reconhecimento pelo trabalho		Possibilidade
Fornecer informações para a pesquisa e familiaridade com a pesquisadora		
Incômodo com a presença de alguém “de fora” e preocupação em fornecer dados para a pesquisa		
Resistência para com a pesquisa		
Muita movimentação no espaço de trabalho		
Pouca movimentação no espaço de trabalho		

Quadro 7: Apresentação dos Resultados da Pesquisa

Fonte: Dados da Pesquisa

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações familiares são espaços formados pelas manifestações e interpretações dos indivíduos que participam de suas atividades. A continuidade dessas empresas está associada às múltiplas manifestações que ocorrem em seu espaço. A cultura organizacional da empresa familiar conduz às manifestações que podem limitar e/ou possibilitar sua continuidade.

A proposta do trabalho foi responder a seguinte pergunta de pesquisa: como as manifestações culturais, sob a perspectiva da integração, diferenciação e fragmentação, de uma organização familiar de Uberlândia, atuam limitando e/ou possibilitando à sua continuidade?

Para responder a pergunta proposta, fez-se necessário alcançar o objetivo geral de identificar as manifestações culturais sob a perspectiva da integração, diferenciação e fragmentação, de uma organização familiar de Uberlândia, que atuam como limites e/ou possibilidades à sua continuidade.

Buscando atender ao objetivo proposto e responder a pergunta de pesquisa, a cultura organizacional da Fábrica de Festa, uma empresa familiar de Uberlândia, foi desvendada.

Para Pimenta e Corrêa (2008), nas organizações familiares, há a presença do eixo público-privado, em que o público remete aos sentidos da visibilidade e da realidade comum, assegurando a pluralidade, pois é um espaço construído por coisas plurais e diversificadas. Também, esse espaço é alvo da visibilidade de muitos indivíduos, simultaneamente, podendo ser observado por diferentes olhares, o que impede a existência de uma concepção única do mundo e de seus significados.

As manifestações encontradas para a Fábrica de Festa foram agrupadas em temas e reveladas de acordo com a perspectiva da integração, diferenciação e fragmentação, conforme as categorias propostas por Martin (2002).

A integração, representada pelos temas encontrados, é, de acordo com Martin (2002) e Martin *et al.* (2004), um pressuposto de que a organização, como um todo, possui a mesma cultura.

São temas que podem ser encontrados nos três grupos que compõem a organização:

1) Categoria 1 – Como as Coisas Funcionam: Fornecer informações para a pesquisa e familiaridade com a pesquisadora; Espírito de equipe e satisfação em trabalhar em uma empresa familiar; Formação de diferentes grupos e/ou distinção entre os membros do mesmo grupo; Profissionalismo; Autoridade; Estilo de gestão aberta; Boa convivência; Religiosidade;

Aparência; Admiração pelo fundador; e Crescimento da empresa e empolgação para a mudança de sede.

2) Categoria 2 – As Brincadeiras e Piadas que as Pessoas Fazem: Brincadeiras.

3) Categoria 3 – Adequação da Estrutura Física e Equipamentos: Inadequação do espaço físico.

4) Categoria 4 – Política de Remuneração: Empenho para atingir a meta e conseguir o prêmio.

5) Categoria 5 – Relacionamento Entre os Pares e Outros Grupos: Carinho e amizade; Boa circulação de informações entre os funcionários; e Reconhecimento pelo trabalho.

As diferenças presentes entre os grupos que participam de uma organização remetem a uma cultura organizacional de diferenciação (MARTIN 2002; e MARTIN *et al.*, 2004).

Sob a perspectiva de diferenciação, foram encontrados para a Fábrica de Festa:

1) Categoria 1 - Como as Coisas Funcionam:

Grupo da diretoria: Realização de um sonho e a empresa é o sustento da família; Negócio em detrimento ao pessoal; Pessoal em detrimento ao negócio; Muita movimentação no espaço de trabalho; e Pouca movimentação no espaço de trabalho.

Grupo da administração: Resistência para com a pesquisa; A Fábrica de Festa é diferente; Não aceitação de quem não contribui com o espírito de equipe; Negócio em detrimento ao pessoal; Pessoal em detrimento ao negócio; Muita movimentação no espaço de trabalho; e Pouca movimentação no espaço de trabalho.

Grupo de nível operacional: Não conhecem todos os colegas; Negócio em detrimento ao pessoal; Pessoal em detrimento ao negócio; Muita movimentação no espaço de trabalho; e Pouca movimentação no espaço de trabalho.

2) Categoria 2 – As Brincadeiras e Piadas que as Pessoas Fazem: não houve manifestações que caracterizam a diferenciação.

3) Categoria 3 - Adequação da Estrutura Física e Equipamentos: não houve manifestações que caracterizam a diferenciação.

4) Categoria 4 - Política de Remuneração: Grupo da diretoria: Salários compatíveis com o mercado, cargos e responsabilidades.

5) Categoria 5 - Relacionamento Entre os Pares e Outros Grupos: não houve manifestações que caracterizam a diferenciação.

No entanto, na organização há um rompimento dos limites que separam os grupos e membros, consequências das distintas manifestações para a incorporação desses membros em um só grupo, na medida em que as manifestações convergem para um mesmo sentimento, ou, ainda, manifestações que apresentam ausência de consenso dentro dos grupos. Assim, forma-se

um laço que ora prende ou separa estes, ora aqueles, de acordo com suas manifestações, remetendo à perspectiva cultural da fragmentação, proposta por Martin (2002) e Martim *et al.* (2004).

Nessa perspectiva, as manifestações da Fábrica de Festa foram:

1) Categoria 1 - Como as Coisas Funcionam:

Grupo da diretoria e grupo da administração: Otimismo; Sucessão; Ser justo e; Incômodo com a presença de alguém “de fora” e preocupação em fornecer dados para a pesquisa.

Grupo da diretoria e o grupo de nível operacional: Humildade para conhecer sobre os assuntos da empresa.

Grupo da diretoria: Insatisfação em trabalhar na empresa.

Grupo da administração: Autoridade/poder.

2) Categoria 2 – As Brincadeiras e Piadas que as Pessoas Fazem:

Grupo da administração: Incômodo com as brincadeiras.

3) Categoria 3 - Adequação da Estrutura Física e Equipamentos: não houve manifestações que caracterizam a fragmentação.

4) Categoria 4 - Política de Remuneração:

Grupo da administração e grupo de nível operacional: Salário padrão, mas compensa pelo ambiente de trabalho e benefícios (salário alto não é tudo).

Grupo da administração: Insatisfação com o salário.

5) Categoria 5 - Relacionamento Entre os Pares e Outros Grupos:

Grupo da diretoria: Má circulação de informações entre os funcionários.

Grupo da administração: Má circulação de informações entre os funcionários.

Grupo de nível operacional: Má circulação de informações entre os funcionários.

No negócio de família, o dono é quem desempenha as funções administrativas amparado pelos seus familiares. A empresa inicia o processo de crescimento e surgem múltiplos fatores tanto que instigam como que limitam a continuidade da empresa, permitindo, ou não, que o negócio possa se perpetuar por gerações e pelo tempo, desenvolvendo as atividades em direção ao futuro e obtendo sucesso em longo prazo.

Pimenta e Corrêa (2008) elucidam que, há nas empresas familiares a presença do eixo afeto-racionalidade, pois essas organizações são instâncias afetivas ao mesmo tempo em que reproduzem poder, competição e relações conflituosas. Tanto o afetivo como a racionalidade se movem em direção à legitimação de papéis, funções e tarefas, simultaneamente, à busca em suprimir e regular ações de desacordo.

As empresas familiares em processo de crescimento terminam por se consolidarem de maneira desordenada, em que as atividades e as funções, na maioria das vezes, sofrem constantes modificações aleatórias, pois são fundamentadas em tomadas de decisões que unem os elementos emocionais com os racionais, e podem não considerarem as reais necessidades do negócio. De um lado, esta ausência de coerência entre as alterações feitas na gestão e a reais necessidades dificulta uma administração “saudável”. Por outro lado, o modelo administrativo desempenhado por essas empresas, ainda que desordenado, permite que muitas delas sobrevivam no mercado por um longo prazo.

Ao mesmo tempo em que a cultura da organização familiar apresenta manifestações no espaço da empresa que podem possibilitar o sucesso da mesma, outras manifestações podem ir de encontro daquelas, conduzindo o negócio para a derrocada. Ou, ainda, devido ao entrecimento entre família e empresa que perpassa pela cultura da organização estar constantemente associando ambas as instituições, há a presença de manifestações, entre os membros que participam da atividade da empresa, tanto que limitam como possibilitam sua continuidade.

Na Fábrica de Festa, as manifestações que podem ser associadas às **possibilidades para a continuidade** da empresa: Ser justo; Admiração pelo fundador; Realização de um sonho e a empresa é o sustento da família; Espírito de equipe e satisfação em trabalhar em uma empresa familiar; Boa convivência; Estilo de gestão aberta; Autoridade; Sucessão; Religiosidade; Otimismo; Aparência; Humildade para conhecer sobre os assuntos da empresa; Insatisfação em trabalhar na empresa; Crescimento da empresa e empolgação para a mudança de sede; A Fábrica de Festa é diferente; Não aceitação de quem não contribui com o espírito de equipe; Brincadeiras; Salário padrão, mas compensa pelo ambiente de trabalho e benefícios (salário alto não é tudo); Salários compatíveis com o mercado, cargos e responsabilidades; Empenho para atingir a meta e conseguir o prêmio; Carinho e amizade; Boa circulação de informações entre os funcionários; e Reconhecimento pelo trabalho.

Os temas que remetem aos **limites a continuidade** da empresa são: Não conhecem todos os colegas; Autoridade/poder; Incômodo com as brincadeiras; Inadequação do espaço físico; Insatisfação com o salário; e Má circulação de informação entre os funcionários.

Também há temas referentes **aos limites e as possibilidades**: Pessoal em detrimento ao negócio; Negócio em detrimento ao pessoal; e Formação de diferentes grupos e/ou distinção entre os membros do mesmo grupo.

A fim de possibilitar uma potencialização à continuidade da empresa, em um movimento que facilite a propagação dos temas responsáveis por um desempenho satisfatório à continuidade

e iniba os temas que remetem aos limites ou que causam desajustes na dinâmica organizacional, há de se pensar um movimento, táticas, em que as manifestações sejam direcionadas para os temas que implicam em possibilidades.

Na organização familiar, a instituição família e a instituição empresa se entrecruzam continuamente. Logo, pensar limites e possibilidades à continuidade é refletir sobre, não só a continuidade da empresa, mas da família, pois esta não sobrevive sem aquela, e aquela, sem esta. Aquilo que pode ser limite para a família, pode ser limite para a empresa, e o que pode ser possibilidade para uma também pode ser possibilidade à outra.

Há de ser trabalhado um movimento de equilíbrio, que busque mesclar as decisões, atendendo cada uma de acordo com a situação. A organização familiar se ergue por um vínculo indissolúvel entre família e empresa. A todo o momento, as manifestações presentes nas organizações familiares mesclam o interesse entre as duas instituições, buscando o equilíbrio que é capaz de manter sua continuidade. Manifestações com tendência demasiada para uma, ou outra instituição, seria um limite para a continuidade do negócio.

A apreensão de valores, histórias, heróis e normas é mais complicada nas empresas de pequeno e médio porte, dada à influência da importância do papel do patrão e da figura do fundador (PIMENTA e CORRÊA, 2008), da autoridade e da existência de relações interpessoais próximas (FREITAS, 1999).

Dentre os temas que emergiram no decorrer da pesquisa, alguns não foram encontrados na literatura consultada. São temas que podem contribuir com outros trabalhos que tenham por objetivo analisar organizações familiares, seja nas características destas empresas, e/ou seja, pela influência que possuem em sua continuidade. São eles: Fornecer informações para a pesquisa e familiaridade com a pesquisadora; Incômodo com a presença de alguém “de fora” e preocupação em fornecer dados para a pesquisa; Resistência para com a pesquisa; Religiosidade; Otimismo; Aparência; Humildade para conhecer sobre os assuntos da empresa; Ser justo; Crescimento da empresa e empolgação para a mudança de sede; Muita movimentação no espaço de trabalho; Pouca movimentação no espaço de trabalho; Insatisfação em trabalhar na empresa; Não conhecem todos os colegas de trabalho; Incômodo com as brincadeiras; Inadequação do espaço físico; Empenho para atingir a meta e conseguir o prêmio; Salário padrão, mas compensa pelo ambiente de trabalho (salário alto não é tudo); Insatisfação com o salário; Má circulação de informações entre os funcionários; Reconhecimento pelo trabalho e; Insatisfação pelo trabalho.

Seria pertinente, mas não mais importante, destacar alguns limites metodológicos relacionados a este estudo. O primeiro refere-se à abordagem qualitativa, utilizada neste trabalho, ser uma abordagem limitada, pois pode não compreender os fenômenos como um todo,

conduzindo a erros, sendo que o que é considerado é a própria visão da pesquisadora, visto que as manifestações são observadas e registradas de acordo com aquilo que a pesquisadora percebe e julga como importante, inicialmente, para a coleta de dados, e posteriormente, para o desenvolvimento das análises.

Em segundo lugar, a própria etnografia é um modo de desvendar sobre uma realidade pesquisada, baseada nas interpretações dos pesquisados. É um jogo de interpretações, já que elas são depois reinterpretadas. Os resultados constituem-se de interpretações (da pesquisadora) sobre as interpretações (dos pesquisados). Isso pode causar vieses quanto à realidade da organização observada.

Em terceiro lugar, a compreensão da cultura, de modo completo, não é possível. De acordo com Eagleton (2005), a cultura por si só jamais estará inteiramente na consciência, pois ela vai sempre além da percepção dos indivíduos. Aquilo que é percebido nunca alcança a cultura em sua totalidade, haja vista que a cultura que se tem da consciência, dentro ou fora de si, é sempre incompleta.

Em quarto, a própria interdisciplinaridade entre a antropologia e a administração pode conduzir a “armadilhas” durante o desvendar da cultura organizacional, gerando vieses interpretativos, na medida em que ainda não há pontes epistemológicas bem definidas entre esses campos de conhecimento (MIGUELES, 2003) e há descuidos da apropriação de conceitos que não foram formados pelo campo da administração (FREITAS, 1999).

Por fim, o estudo de caso permitiu um olhar apurado sobre a realidade da Fábrica de Festa, não podendo, no entanto, ser generalizado para as empresas familiares, pois cada cultura se arquiteta sobre as manifestações de determinado grupo, e cada grupo é único, tornando cada empresa uma construção social. Utilizando Saraiva *et al.* (2008), em que no contexto atual, encontramos em cada organização, um mundo.

Este trabalho buscou contribuir para melhor compreender, por meio da ideia de interdisciplinaridade, as empresas compostas pela presença da família e da gestão, na atualidade, em que as transformações que ocorreram no mercado, nas organizações e na família conduzem em transformações para as empresas familiares, não implicando a incompetência, por seus laços familiares. Nesse entendimento, Davel e Colbari (2003) afirmam que, as influências familiares não só fazem parte da empresa como são fundamentais, norteadoras e motivadoras da harmonia do sistema organizacional.

O estudo também contribui em apresentar a influência da cultura organizacional no universo das empresas familiares, bem como as características associadas a essas manifestações, que devem ser incluídas nas análises dessas organizações e que merecem a atenção quando do

estudo de características que podem contribuir para seu melhor desempenho, em termos de permitir o sucesso em suas atividades.

Na intenção de instigar pesquisas futuras, que possam contribuir com o universo das análises culturais em empresas familiares, são sugeridos outros estudos de caso em organizações de mesmo porte, com trajetórias de vida semelhantes. Também, estudos de caso em empresas não familiares, de mesmo porte, buscando encontrar as manifestações culturais à continuidade, no sentido de reforçar as características, estritamente pautadas na existência do laço entre família e negócio, de uma empresa familiar e, ainda, estudos de multicasos em organizações, comparando empresas de mesmo porte, mesma trajetória de vida, mas que se situam em culturas regionais diferentes.

Ainda, pode ser realizada análise comparativa de casos em organizações que atuam no mesmo segmento, procurando por evidências que confirmem, ou refutem, a partir de outros casos, resultados à continuidade de empresas, comparando os resultados aos encontrados neste trabalho, ou, até mesmo, desvendando manifestações não encontradas.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AKTOUF, O. O simbolismo e a cultura de empresas: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, Jean-François. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1994. v. II. P. 39 – 79.

ANDRADE, M. M. Pesquisa científica. In: ANDRADE, M. M. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: Noções práticas**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2004. cap 1, p. 15 – 50.

ARIÈS, P. A família. In: ARIÈS, P. **História social da criança e da família**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1981. cap. 3, p. 195 – 279.

ÁVILA; L. R. **Administração de luvas brancas: uma leitura das interpretações sobre as manifestações culturais em um hospital de Uberlândia – MG**. 2007. 168f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Mestrado em Administração da Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2007.

BARBOSA, L. N. de H. Cultura administrativa: uma nova perspectiva das relações entre antropologia e administração. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 36, n. 4, p. 6-19, out./ nov./ dez. 1996. Disponível em < <http://www.rae.com.br/redirect.cfm?ID=303> > Acesso em: 10 ago. 2008.

BAUER, M. W. Análise de conteúdo clássica: uma revisão. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G (Ed.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 189 – 217.

BERNHOEFT, R. Empresa familiar no Brasil: origens e perspectivas. **Editora Gente**, São Paulo, fev. 2008 Disponível em: < <http://www.editoragente.com.br/index.php?area=comunidade&sub=artigos/detalhes&idArtigo=49> > Acesso em: 13 out. 2009.

BETHLEM, A. de S. A empresa familiar: oportunidades para pesquisa. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 29, n. 4, p. 88-97, out./dez. 1994. Disponível em: < <http://www.rausp.usp.br/download.asp?file=2904088.pdf> > Acesso em: 24 set. 2009.

BOTTINO-ANTONACCIO, C. F. **Empresas familiares: uma compreensão sistêmica**. 2007. 260f. Tese (Doutorado em Psicologia Clínica) – Programa de Pós-Graduação em Psicologia Clínica do Departamento de Psicologia do Centro de Teologia e Ciências Humanas da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2007. Disponível em: < http://www2.dbd.puc-rio.br/pergamum/biblioteca/php/mostrateses.php?open=1&arqttese=0311042_07_Indice.html > Acesso em: 18 set. 2009.

CARRIERI; A. de P. A cultura no contexto dos estudos organizacionais: breve estado da arte. **Revista de Administração da UFLA**, Lavras, v. 4, n. 1, jan./jun. 2002. Disponível em < http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/43529/2/revista_v4_n1_jan-jun_2002_4.pdf > Acesso em: 29 jul. 2009.

CARRIERI, A. de P. Uma opção teórico-metodológica para pesquisas sobre culturas nas organizações. In: CARRIERI, A. de P.; CAVEDON, N. R.; SILVA, A. R. L. da (Coor.). **Cultura nas organizações: uma abordagem contemporânea**. Curitiba: Juruá, 2008. p. 19 – 33.

CAVEDON, N. R. Homogeneidade versus heterogeneidade cultural: um estudo em universidade pública. In: CARRIERI, A. de P.; CAVEDON, N. R.; SILVA, A. R. L. da. (Coor.). **Cultura nas organizações: uma abordagem contemporânea**. Curitiba: Juruá, 2008a. p. 35 – 58.

CAVEDON, N. R. O singular e o plural presentes na cultura organizacional de uma universidade particular. In: CARRIERI, A. de P.; CAVEDON, N. R.; SILVA, A. R. L. da. (Orgs). **Cultura nas organizações: uma abordagem contemporânea**. Curitiba: Juruá, 2008b. p. 123 – 150.

CAVEDON, N. R. **Antropologia para administradores**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2003. 182p.

CAVEDON, N. R. **Administração de Toga: desvendando a cultura organizacional da UFRGS e da UNISINOS**. 2000. 329 f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa da Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2000. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/2218/000270661.pdf?sequence=1> > Acesso em: 02 abr. 2009.

CAVEDON, N. R. O método etnográfico em estudos sobre a cultura organizacional; implicações positivas e negativas. In. Encontro da Associação Nacional de Pós- Graduação em Administração, 23º ; 1999, Foz do Iguaçu. **Anais Enanpad 1999**, Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pós Graduação, 1999. 1CD-ROM.

CRAIDE, A. “**Não se deve chorar o leite derramado**”: culturas organizacionais em uma empresa familiar do ramo leiteiro. 182f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa da Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005. Disponível em: < <http://hdl.handle.net/10183/4551> > Acesso em: 13 ago. 2009.

CRAIDE, A.; CAVEDON, N. R.; ECCEL. C. S. “Não se deve chorar pelo leite derramado”: as oportunidades e desafios de uma empresa familiar do ramo leiteiro. In: CARRIERI. A. de P.; SARAIVA, L. A. S.; GRZYBOVSKI, D. (Orgs). **Organizações familiares: um mosaico brasileiro**. Passo fundo: Universidade de Passo Fundo, 2008. p. 326 – 356.

CRAIDE, A.; CAVEDON, N. R.; ECCEL. C. S. Culturas organizacionais em uma empresa do ramo leiteiro. In: Encontro Nacional de Estudos Organizacionais da Anpad, 4º; 2006, Porto Alegre. **Anais Eneo 2006**, Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pós Graduação, 2006. 1CD-ROM.

CUCHE, D. **A noção de cultura nas ciências sociais**. 2ª ed. Bauru: Edusc, 2002. 220p.

DAMATTA, R. **A casa e a rua**. São Paulo: Brasiliense, 1985. 140p.

DAVEL. E. Em busca do organizacionalmente distintivo no familiar. In: CARRIERI. A. de P.; SARAIVA, L. A. S.; GRZYBOVSKI, D. (Orgs). **Organizações familiares: um mosaico brasileiro**. Passo fundo: Universidade de Passo Fundo, 2008. p. 9 – 13.

DAVEL, E.; COLBARI, A. Organizações familiares: desafios, provocações e contribuições para a pesquisa organizacional. In: Encontro da Associação Nacional de Pós- Graduação em Administração, 27º ; 2003, Atibaia. **Anais Enanpad 2003**, Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pós Graduação, 2003. 1CD-ROM.

DAVEL, E.; COLBARI, A. Organizações familiares: Por uma introdução a sua tradição, contemporaneidade e multidisciplinaridade. **Organizações e Sociedade**, Salvador, v. 7, n. 8, p. 99-116, maio/jun. 2000. Disponível em < http://benhur.telug.quebec.ca/SPIP/edavel/IMG/pdf/Davel_org_fam_O_S.pdf > Acesso em: 12 ago. 2009.

DAVEL, E.; VERGARA, S. C. Gestão com pessoas, subjetividade e objetividade nas organizações. In: DAVEL, E.; VERGARA, S. C. (Orgs.) **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 31 – 56.

DECOL, R. D. Judeus no Brasil: explorando dados censitários. **Revista brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, v. 16, n. 46, p. 147-160, jun. 2001. Disponível em: < http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_pdf&pid=S0102-69092001000200008&lng=en&nrm=iso&tlng=pt > Acesso em: 13 out. 2009.

DUPUIS, J.-P. Antropologia, cultura e organização: proposta de um modelo construtivista. In: CHANLAT, Jean-François. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1996. v. III. p. 231 – 251.

EAGLETON, T. **A ideia de cultura**. São Paulo: Editora UNESP, 2005. 204p.

EMMENDOERFER, M. L.; HELAL, D. H. Organizações familiares: um espaço de geração de ideias e produtos? In: CARRIERI, A. de P.; SARAIVA, L. A. S.; GRZYBOVSKI, D. (Orgs). **Organizações familiares: um mosaico brasileiro**. Passo fundo: Universidade de Passo Fundo, 2008. p. 357 – 384.

FERREIRA, P, A.; OLIVEIRA, V. A. R. de.; ALENCAR, E. Simbolismo organizacional e o sentido da morte do fundador: um estudo de caso. In: CARRIERI, A. de P.; SARAIVA, L. A. S.; GRZYBOVSKI, D. (Orgs). **Organizações familiares: um mosaico brasileiro**. Passo fundo: Universidade de Passo Fundo, 2008. p. 153 – 180.

FLEURY, M. T. L. Estórias, mitos e heróis: cultura organizacional e relações de trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 27, n. 4, p. 7-18, out./ dez. 1987. Disponível em: < <http://www.rae.com.br/redirect.cfm?ID=3282> > Acesso em: 12 set. 2009.

FLORES- PEREIRA, M. T.; CAVEDON, N. R. Os bastidores de um estudo etnográfico: trilhando os caminhos teóricos empíricos para desvendar as culturas organizacionais de uma livraria de shopping center. **Cadernos EBAPE. BR**, Rio de Janeiro, v.7, n.1, p.144-160, artigo 10, mar. 2009. Disponível em: < http://www.ebape.fgv.br/cadernosebape/asp/dsp_texto_completo.asp?cd_pi=581160 > Acesso em: 21 ago. 2008.

FREITAS, M. E. de. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999. 180p.

FREITAS, M. E. de. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impacto**. São Paulo: Makron, 1991. 140p.

GARCIA, E. da C.; MOREIRA, M. O. M. "Somos uma grande família": o papel do mito da grande família no controle psicossocial por vínculos. In: Encontro da Associação Nacional de Pós- Graduação em Administração, 32º ; 2008, Rio de Janeiro. **Anais Enanpad 2008**, Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pós Graduação, 2008. 1CD-ROM.

GEERTZ, C. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan S. A., 1989. 323p.

GILL, R. Análise de discurso. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G (Ed.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 244 – 269.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de administração de empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, abr./ mar. 1995. Disponível em: < <http://www.rae.com.br/artigos/488.pdf> > Acesso em: 24 nov. 2008.

GONÇALVES, J. S.R. C. As empresas familiares no Brasil. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 7-12, jan./mar. 2000. Disponível em: < <http://www.rae.com.br/redirect.cfm?ID=368> > Acesso em: 23 set. de 2008

GRZYBOVSKI, D. O contexto histórico-social e o processo de crescimento e desenvolvimento de empresas familiares no norte do Rio Grande do Sul. In: CARRIERI, A. de P.; SARAIVA, L. A. S.; GRZYBOVSKI, D. (Orgs). **Organizações familiares: um mosaico brasileiro**. Passo fundo: Universidade de Passo Fundo, 2008. p. 264 – 287.

GRZYBOVSKI, D.; CARRIERI, A. P.; SARAIVA, L. A. S. Organizações familiares brasileiras: um mosaico de muitos tons. In: CARRIERI, A. de P.; SARAIVA, L. A. S.; GRZYBOVSKI, D. (Orgs). **Organizações familiares: um mosaico brasileiro**. Passo fundo: Universidade de Passo Fundo, 2008. p. 417 – 424.

GRZYBOVSKI, D.; TEDESCO, J. C. Empresa familiar X competitividade: tendências e racionalidades em conflito. **Revista Teoria e Evidência Econômica**, Passo Fundo, v. 6, n. 11, p. 37-68, nov. 1998. Disponível em: < http://www.upf.br/cepeac/index.php?option=com_content&task=view&id=26&Itemid=34 > Acesso em: 21 set. 2009.

GUTIERREZ, L. H. Clima organizacional em uma empresa familiar. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 22, n. 2, p. 36-43, abr./jun. 1987. Disponível em: < <http://www.rausp.usp.br/download.asp?file=2202036.pdf> > Acesso em: 22 out. 2009.

HOPFER, K. R.; FARIA, J. H. de. Controle por resultados no local de trabalho: dissonâncias entre o prescrito e o real. **Revista de Administração de Empresas Eletrônica**, São Paulo, v. 5, n. 1, jan./jun. 2006. Disponível em: < http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_pdf&pid=S1676-56482006000100006&lng=en&nrm=iso&tlng=pt > Acesso em: 17 set. 2009.

HOWARD-GRENVILLE, J. A. Inside the "black box": how organizational culture and subcultures inform interpretations and actions on environmental issues. **Organization Environment**, v. 19, n. 46, p. 46-73. Mar. 2006.

JAIME JÚNIOR, P. Um texto múltiplas interpretações: antropologia hermenêutica e cultura organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 42, n. 4, p. 72-83, out./nov./dez. 2002. Disponível em: < <http://www.rae.com.br/redirect.cfm?ID=1201>> Acesso em: 10 ago. 2008.

KOCHE, J. C. Ciência e método: uma visão histórica. In: KOCHE, J. C. **Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e prática da pesquisa**. 14ª ed. Petrópolis: Vozes, 1997. cap. 2, p. 41 – 88.

LAKATOS, E. M; MARCONI, M. A. Métodos científicos. In: LAKATOS, Eva M.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2000. cap. 2, p. 44 – 98.

LIMA, A. P. de. Sócios e parentes: valores familiares e interesses econômicos nas grandes empresas familiares portuguesas. **Etnográfica**, Lisboa, v.3, n.1, p. 87-112, 1999. Disponível em: < http://ceas.iscte.pt/etnografica/docs/vol_03/N1/Vol_iii_N1_87-112.pdf > Acesso em: 12 ago. 2009.

LIMA, G. C. O.; PIMENTEL, T. D.; SOARES, A. S. “Criar”, “aprender”, “mandar”: trajetórias socializantes de organizações familiares na feira *Hippie* de Belo Horizonte. In: CARRIERI, A. de P.; SARAIVA, L. A. S.; GRZYBOVSKI, D. (Orgs). **Organizações familiares: um mosaico brasileiro**. Passo fundo: Universidade de Passo Fundo, 2008a. p. 210 – 263.

LIMA, G. C. O.; SOARES, A. de S.S.; CARRIERI, A. de P. Família e empresa: trajetórias que se cruzam e se desviam no percurso de um mercado. In: CARRIERI, A. de P.; SARAIVA, L. A. S.; GRZYBOVSKI, D. (Orgs). **Organizações familiares: um mosaico brasileiro**. Passo fundo: Universidade de Passo Fundo, 2008b. p. 127 – 152.

LODI, J. B. **A ética na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1994. 138p.

LODI, J. B. **A empresa familiar**. 3ª ed. São Paulo: Pioneira, 1987. 171 p.

LODI, J. B. **O fortalecimento da empresa familiar**. 2ª ed. São Paulo: Pioneira, 1986. 139p.

LOIZOS, P. Vídeo, filme e fotografias como documentos de pesquisa. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G (Ed.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 137 – 155.

LOPES, F. T. **Fotografia de família: histórias de poder em organizações familiares**. 2008. 139f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2008. Disponível em: < http://cordoba.cepead.face.ufmg.br/banco_teses/teses/226/ml1042008ftl.pdf > Acesso em: 05 ago. 2009.

LOURENÇO, C. D. S.; FERREIRA, P. A. Simbolismo, cultura organizacional e mito do fundador: um estudo de caso em uma empresa familiar. In: Encontro Nacional de Estudos Organizacionais da Anpad, 5º; 2008, Belo Horizonte. **Anais Eneo 2008**, Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pós Graduação, 2008. 1CD-ROM.

MACÊDO, K. B. Cultura, poder e decisão na organização familiar brasileira. **Revista de Administração de Empresas Eletrônica**, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 1-12, jan./jun. 2002. Disponível em: < <http://www.rae.com.br/redirect.cfm?ID=1009> > Acesso em: 13 ago. 2009.

MACHADO, H. V. A integração de sucessoras em indústrias brasileiras. In: CARRIERI, A. de P.; SARAIVA, L. A. S.; GRZYBOVSKI, D. (Orgs). **Organizações familiares: um mosaico brasileiro**. Passo Fundo: Universidade de Passo Fundo, 2008. p. 181 – 209.

MACHADO, H. V. Reflexões sobre concepção de família e empresas familiares. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 10, n. 2, p. 317-323, mai./ago. 2005. Disponível em: < http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_pdf&pid=S1413-73722005000200019&lng=en&nrm=iso&tlng=pt > Acesso em: 21 set. 2009.

MARTIN, J.; FROST, P. J.; O’NILL, O. A. Organizational Culture: Beyond Struggles for intellectual dominance. **Stanford Research Paper Series**, Stanford, n. 1864, Aug. 2004. Disponível em: < <http://ideas.repec.org/p/ecl/stabus/1864.html> > Acesso em: 22 set. 2008.

MARTIN, J. **Organizational culture: mapping the terrain**. Thousand Oaks: Sage, 2002. 401p.

MASCARENHAS, A. O. Etnografia e cultura organizacional: uma contribuição da antropologia à administração de empresas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 42, n. 2, p. 88-94, abr./jun. 2002. Disponível em : < <http://www.rae.com.br/redirect.cfm?ID=1385> > Acesso em: 10 ago. 2008.

MASCARENHAS, A. O.; KUNDA, G.; VASCONCELOS, I. F. G de. Cultura organizacional e cultura interpretativa: ultrapassando a abordagem de integração na pesquisa e na prática. In: VASCONCELOS, F. C. e VASCONCELOS I. F. G. (Orgs). **Paradoxos organizacionais: uma visão transformacional**. São Paulo: Thomson, 2004. p. 197 – 229.

MIGUELES, C. P. O estudo da cultura organizacional: as dificuldades estão no objeto ou nas formas de defini-lo? **Cadernos EBAPE. BR**, Rio de Janeiro, v.1, n.2, p.1-16, dez. 2003. Disponível em: < http://www.ebape.fgv.br/cadernosebape/inc/dsp_frm_termo_texto_completo.asp?cd_pi=231960 > Acesso em: 08 ago. 2008.

MINAYO, M. C. de; SANCHES, O. Quantitativo-qualitativo: oposição ou complementaridade? **Caderno Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 3, p. 239-262, jul./set. 1993. Disponível em: < www.scielo.br/pdf/csp/v9n3/02.pdf > Acesso em: 19 out. 2009.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996. 421p.

MORRILL, C. Culture and organization theory. **The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science**, v. 619, n. 1, p. 15-40, Sept. 2008. Disponível em : < <http://ann.sagepub.com/cgi/content/abstract/619/1/15> > Acesso em: 20 maio 2009.

PAPA, A. S.; LUZ, T. R. da. O papel do fundador na cultura de uma empresa familiar: um estudo de caso em João Molevade - MG. In. Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração, 32º ; 2008, Rio de Janeiro. **Anais Enanpad 2008**, Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pós Graduação, 2008. CD-ROM.

PIMENTA, S. M.; CORRÊA, M. L. Organizações familiares entre diversidade, modelos e mitos: novas perspectivas de análise. In: CARRIERI, A. de P.; SARAIVA, L. A. S.; GRZYBOVSKI, D. (Orgs). **Organizações familiares: um mosaico brasileiro**. Passo fundo: Universidade de Passo Fundo, 2008. p. 29 – 59.

RODRIGUES, A. R. Padrões afetivos na família e empresa familiar. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 31, n. 4, p. 35-48, out./dez. 1991. Disponível em: < <http://www16.fgv.br/rae/redirect.cfm?ID=781> > Acesso em: 22 out. 2009.

SANTOS, A. R. dos. Níveis e tipos de pesquisa. In: SANTOS, A. R. dos. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. 2ª ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2002. cap. 2 p. 21 – 32.

SARAIVA, L. A. S.; CARRIERI, A. P.; GRZYBOVSKI, D. Construindo um mosaico brasileiro sobre organizações familiares. In: CARRIERI, A. de P.; SARAIVA, L. A. S.; GRZYBOVSKI, D. (Orgs). **Organizações familiares: um mosaico brasileiro**. Passo fundo: Universidade de Passo Fundo, 2008. p. 15 – 28.

SARTI, C. A. A família como ordem simbólica. **Psicologia USP**, São Paulo, v. 15, n. 3, p. 11-28, 2004. Disponível em: < http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_pdf&pid=S0103-65642004000200002&lng=en&nrm=iso&tlng=pt > Acesso em: 17 ago. 2009.

SCHEIN, E. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass. 2004. 418p.

SERVA, M.; JAIME JR., P. Itinerários teóricos e práticas profissionais numa fronteira interdisciplinar: contribuições para o ensino em administração. In: Encontro da Associação Nacional de Pós- Graduação em Administração, 25º ; 2001, Campinas. **Anais Enanpad 2001**, Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pós Graduação, 2001. 1CD-ROM.

SERVA, M.; JAIME JR., P. Observação participante e pesquisa em administração: uma postura antropológica. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p 64-79, mai./jun. 1995. Disponível em: < www.rae.com.br/artigos/467.pdf > Acesso em 20 out. 2009.

SILVA, G. A. V. da; OLIVEIRA, L. G. M. de. Poder, cultura e racionalidade nas organizações familiares brasileiras. In: CARRIERI, A. de P.; SARAIVA, L. A. S.; GRZYBOVSKI, D. (Orgs). **Organizações familiares: um mosaico brasileiro**. Passo fundo: Universidade de Passo Fundo, 2008. p. 60 – 91.

SILVA, J. C. S.; FISCHER, T.; DAVEL, E. Organizações familiares e tipologias de análise: o caso da organização Odebrecht. In: Encontro da Associação Nacional de Pós- Graduação em Administração, 23º ; 1999, Foz do Iguaçu. **Anais Enanpad 1999**, Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pós Graduação, 1999. 1CD-ROM.

SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v. 28, n. 3, p. 339-358, Sept. 1983.

TEDESCO, J. C. O empreendimento familiar no meio rural: racionalidades adaptativas, capital social e recursos simbólicos. In: CARRIERI, A. de P.; SARAIVA, L. A. S.; GRZYBOVSKI, D. (Orgs). **Organizações familiares: um mosaico brasileiro**. Passo fundo: Universidade de Passo Fundo, 2008. p. 92 – 126.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987. 175p.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2005. 287p.

VIDIGAL, A. C. A sobrevivência da empresa familiar no Brasil. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 66-71, abr./jun. 2000. Disponível em: < <http://www.rausp.usp.br/download.asp?file=3502066.pdf> > Acesso em: 21 set. 2009.