



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUARIAIS E
CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

VICTOR ESTEVÃO BARROS XIMENES

**ANÁLISE DA CULTURA ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA FAMILIAR DO
RAMO DE COSMÉTICOS EM EXPANSÃO NACIONAL**

FORTALEZA

2022

VICTOR ESTEVÃO BARROS XIMENES

ANÁLISE DA CULTURA ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA FAMILIAR DO
RAMO DE COSMÉTICOS EM EXPANSÃO NACIONAL

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.^a Dra. Ana Paula Pinho.

FORTALEZA

2022

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Sistema de Bibliotecas

Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

X35a Ximenes, Victor Estevão Barros.

Análise da cultura organizacional em uma empresa familiar do ramo de cosméticos em expansão nacional / Victor Estevão Barros Ximenes. – 2022.
45 f. : il. color.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Administração, Fortaleza, 2022.

Orientação: Prof. Dr. Ana Paula Pinho.

1. Cultura Organizacional. 2. Empresa Familiar. 3. Franquias. I. Título.

CDD 658

VICTOR ESTEVÃO BARROS XIMENES

ANÁLISE DA CULTURA ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA FAMILIAR DO
RAMO DE COSMÉTICOS EM EXPANSÃO NACIONAL

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Aprovada em: 21/12/2022.

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Dra. Ana Paula Pinho (Orientadora)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof.^a M.^a Ana Cristina Pacheco de Araújo Barros
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof.^a M.^a Juliana Vieira Corrêa Carneiro
Universidade Federal do Ceará (UFC)

A Deus.

Aos meus pais, João Batista Gomes

Ximenes e Rosa Virgínia Barros Ximenes.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, por terem me ensinado sobre a importância da educação, por confiarem em mim e torcerem pelo meu sucesso.

À Profa. Dra. Ana Paula Pinho, pela paciência, ajuda e a excelente orientação.

Às professoras participantes da banca examinadora, Ana Cristina Pacheco de Araújo Barros e Juliana Vieira Corrêa Carneiro, pelo tempo, pelas valiosas colaborações e sugestões.

À minha irmã Débora, por toda ajuda e sempre me aconselhar.

Aos professores que tive ao longo do curso, aos profissionais da coordenação do curso de Administração.

Agradeço aos profissionais da empresa analisada no estudo de caso, pelo tempo concedido durante as entrevistas.

Aos colegas das turmas da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade (FEAAC), pelas reflexões, críticas e sugestões recebidas.

“Pois no dia da adversidade ele me guardará protegido em sua habitação; no seu tabernáculo me esconderá e me porá em segurança sobre um rochedo.” (Salmos 27:5).

RESUMO

A presente pesquisa objetivou caracterizar a cultura organizacional e seus elementos, no contexto de uma empresa familiar, por meio de um estudo de natureza qualitativa do tipo exploratório e descritivo, utilizando um roteiro de entrevista. Participaram quatro pessoas, sendo dois gestores e dois colaboradores. Neste âmbito, os conceitos relativos à cultura organizacional foram desenvolvidos com base, principalmente, nos estudos de Schein (1984) e Lodi (1993). A referida empresa familiar tem 20 lojas com cerca de 60 funcionários, distribuídas em sete estados do Brasil. Assim, os conceitos teóricos desenvolvidos neste trabalho objetivam, em geral, traçar um paralelo entre a cultura ilustrada institucionalmente pela organização e a realidade percebida, além de entender a influência da formação familiar na cultura organizacional da empresa. Consequentemente, os objetivos específicos buscam: verificar se existe correspondência entre os valores e hábitos com os valores ilustrados na cultura da organização apresentada; investigar os elementos da cultura organizacional de uma empresa familiar em expansão; e analisar os valores e os hábitos da cultura organizacional da empresa familiar. A análise de resultados indicou que existem diferenças entre a cultura ilustrada no material institucional da empresa e o apresentado nas respostas, porém há congruências também. Além disso, verificou-se que a estrutura familiar influencia de maneira significativa a cultura organizacional da empresa. Seguindo o modelo de elementos culturais de Schein (1984), conclui-se que dentro dos níveis, há uma dificuldade na padronização de elementos da cultura organizacional, mas já existem premissas básicas e valores sendo moldados. O estudo traz uma contribuição significativa, pois avalia um tema que é de extrema importância para a economia brasileira, apesar de pouco explorado no viés acadêmico.

Palavras-chave: cultura organizacional; empresa familiar; franquias.

ABSTRACT

This research aimed to characterize the organizational culture and its elements, in the context of a family business. Through an exploratory and descriptive qualitative study, using an interview script. There were four interviewees, two managers and two employees. At this context, the concepts related to organizational culture were developed based mainly on studies by Schein (1984) and Lodi (1993). The study took place in a family business with 20 stores and about 60 employees, spread across seven states in Brazil. With this, the theoretical concepts developed in this work aim, in general, to draw a parallel between the culture institutionally illustrated by the organization and the perceived reality, in addition to understanding the influence of family background on the organizational culture of the company. Consequently, the specific objectives seek: To verify if there is correspondence between the values and habits with the values illustrated in the culture of the presented organization; investigate the elements of the organizational culture of an expanding family business; and analyze the values and habits of the organizational culture of the family business. The analysis of results indicated that there are differences between the culture illustrated in the company's institutional material and that presented in the answers, but there are also congruences. In addition, it was found that the family structure significantly influences the organizational culture of the company. Following Schein's model of cultural elements (1984), it is concluded that within the levels, there is a difficulty in standardizing elements of organizational culture, but that there are already basic assumptions and values being shaped. The study contributes by evaluating a topic that is extremely important for the Brazilian economy, despite being little explored in academic terms.

Keywords: organizational culture; family business; franchising.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Elementos culturais	Erro! Indicador não definido.
Quadro 2 – <i>Competing values</i>	Erro! Indicador não definido.
Quadro 3 – Perfil dos entrevistados	27
Quadro 4 – Roteiro de entrevista dos funcionários	28
Quadro 5 – Roteiro de entrevista dos gestores	29

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 JUSTIFICATIVA.....	12
3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
3.1 Elementos culturais	14
3.2 Tipos de cultura.....	16
3.3 Gestão familiar	20
3.4 Forças da empresa familiar	22
3.5 Desafios da empresa familiar	23
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	25
4.1 Classificação da pesquisa	26
4.2 Sujeitos e critérios	26
4.3 Coleta de dados.....	27
4.4 Análise dos dados.....	30
5 RESULTADOS.....	31
5.1 Organização estudada	31
5.2 Cultura organizacional.....	32
5.3. Modelo de Edgar Schein (1984)	35
5.4. Modelo de aspectos da empresa familiar	37
5.5. Forças e desafios da empresa familiar	38
6 CONCLUSÕES	41
REFERÊNCIAS.....	43
APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	46

1 INTRODUÇÃO

Os aspectos da cultura organizacional nas empresas brasileiras são de extrema importância, pois constituem uma variedade organizacional de diferentes tamanhos que foram iniciados e geridos por membros com laços familiares. Deste modo, tais empreendimentos possuem atributos próprios, como marcas e valores referentes às famílias fundadoras. A gestão do tipo de empresa mencionado costuma ser controlada pelo fundador ou um sucessor.

As empresas familiares formam uma parte muito importante das empresas brasileiras, o que lhes garante um lugar de significância na economia do país e tornam relevante a realização de pesquisas que busquem examinar o conhecimento de sua dinâmica no mercado atual.

Além disso, no Brasil, segundo Oliveira (1999), as iniciativas familiares representam mais de 80% da quantidade das empresas particulares nacionais e perfazem mais de 60% da receita e dois terços dos empregos estabelecidos, quando se considera o total das empresas privadas. No entanto, segundo estatísticas, de cada 100 empresas familiares que são abertas, apenas 30% chegam à segunda geração e só 5% à terceira, grande parte em função de conflitos familiares pelo poder (CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DE SERGIPE, 2013).

Considerando Schein (2010), o sistema cultural é constituído, principalmente, pela transmissão dos valores e crenças dos fundadores para a empresa, porém o compartilhamento daquele sistema depende do grupo de colaboradores.

Os aspectos culturais podem ser percebidos de diferentes maneiras e com variados níveis de influência na gestão da empresa. Assim, formulou-se o estudo de caso em uma empresa familiar do ramo de cosméticos sobre a formação da cultura organizacional do empreendimento.

A partir da situação citada, a pesquisa objetivou verificar de que modo a cultura organizacional foi formada na empresa, tendo como objetivos específicos: (1) verificar se existe correspondência entre os valores e hábitos com os valores ilustrados na cultura da organização apresentada; (2) investigar os elementos da cultura organizacional de uma empresa familiar em expansão; (3) e analisar os valores e os hábitos da cultura organizacional da empresa familiar.

2 JUSTIFICATIVA

No ambiente de negócios, a constante busca por vantagens e por diferenciais competitivos visa garantir a continuidade e o bom desempenho das empresas. Para que isto seja necessário, dentre outros aspectos, está a adequada gestão de cada uma de suas áreas, sejam recursos humanos, financeiros, contábeis ou fatores ligados à produção.

O trabalho busca abordar a cultura organizacional em uma empresa familiar na área de cosméticos do setor varejista. Dentro deste meio, um fator primordial é a cultura organizacional. Segundo Fortado e Fadil (2012), pesquisadores determinaram por décadas que a cultura de uma organização pode ser o início de uma vantagem competitiva significativa dentro do ambiente de negócios. De fato, tem havido muitos estudos que ligam o desempenho organizacional a uma cultura forte. Além disso, os analistas também perceberam que quando empresas se expandem ou adquiriram outras companhias, a compatibilidade cultural é tão importante quanto a compatibilidade financeira.

Segundo Sampaio (2019), dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) indicam que 90% das empresas, no Brasil, possuem perfil familiar. Elas chegam a representar cerca de 65% do produto interno bruto (PIB) e são responsáveis por empregar 75% dos trabalhadores no país. Diante do exposto, torna-se essencial o estudo sobre a cultura organizacional nesse tipo de empresa. Além do mais, uma pesquisa realizada pela Consultoria PwC aponta que 75% das empresas familiares no Brasil fecham após serem sucedidas pelos herdeiros, o que mostra que a estrutura organizacional é essencial para o sucesso da organização (SAMPAIO, 2019).

O relatório *Family business index 2021* mostra que, se os 500 maiores negócios familiares do planeta fossem um país, eles se posicionariam como a terceira maior economia do mundo, constituindo uma receita conjunta de mais de US \$7 trilhões ao ano (MOREIRA, 2022). Esse tipo de organização é formado por um núcleo familiar e tem como objetivo principal saciar as necessidades e desejos de seus fundadores. Logo após, com o seu desenvolvimento, precisa de novas ferramentas e processos de gestão que garantam a sua perpetuidade. As empresas familiares, assim como as demais formas de funcionamento de empresas, necessitam de planejamento estratégico competitivo de curto e longo prazos, para garantir as

condições de permanecer no mercado. Com isso, torna-se muito importante o estudo da cultura organizacional em paralelo à análise dos aspectos da empresa familiar, visto que, representa uma parcela expressiva da formação da economia brasileira.

Pelas razões expressas, urge a relevância de estudos na área da empresa familiar. Logo, a empresa foi escolhida por se adequar aos parâmetros da pesquisa. Com isso, a próxima seção abordará os conceitos acadêmicos nos âmbitos da cultura organizacional e da empresa familiar.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção, os conceitos referentes à cultura organizacional e empresa familiar foram reunidos trazendo à luz diferentes noções acerca dos tópicos, alicerçando uma estrutura teórica para elaboração do modelo de pesquisa. O referencial teórico foi dividido em cinco subseções.

3.1 Elementos culturais

Segundo Gomes et al. (2017), a cultura organizacional se concretiza nas características próprias da organização e, logo, expõe-se a um grupo de alicerces básicos que, historicamente, funcionaram bem e agora são aceitos como premissas pelo grupo. Assim, essas doutrinas são mantidas na interação humana contínua. Tais atitudes manifestam-se por meio das atitudes e dos comportamentos. Além disso, a cultura organizacional pode favorecer ou inibir determinados processos, como a inovação.

Ao caracterizar a cultura organizacional, é necessário levar em conta a dinâmica funcional correspondente aos aspectos relacionais e administrativos no ambiente laboral, pois a área não pode ser considerada apenas do ponto de vista de um colaborador, nem pode ser definida a partir do “olhar” da empresa, conseqüentemente, ela depende da relação de hierarquia e de subordinação (ABRAVANEL et al., 1992).

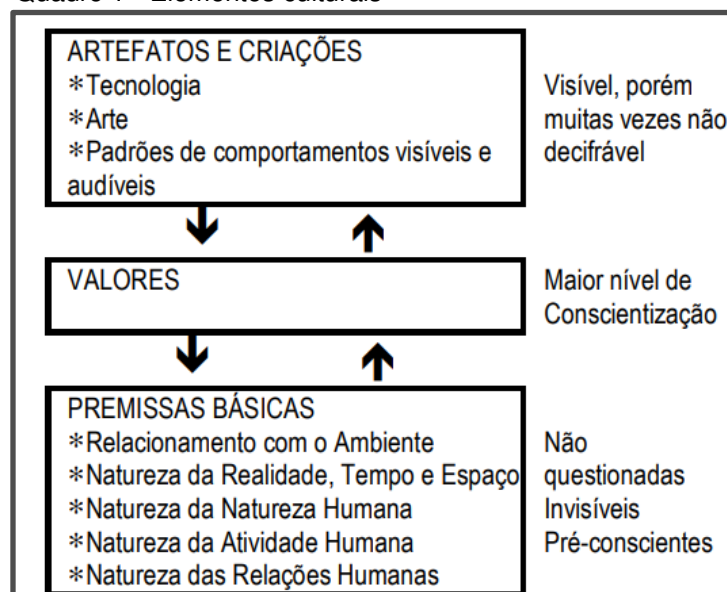
Com o decorrer do tempo, surgiram mudanças em diferentes sistemas, quanto aos aspectos educacional, social, individual e organizacional. Nesta última área, um grande impacto tem acontecido no mundo, pois é a parte que indica produção e crescimento (PEDRAZA-ÁLVAREZ et al., 2015).

Segundo Pires e Macêdo (2006), o ambiente de trabalho passa por profundas transformações. Temas como globalização, flexibilização e concorrência, e novas formas de se organizar o trabalho têm lugar assegurado no que diz respeito a análises de quem estuda ou atua em organizações. No ambiente da terceira Revolução Industrial, os indivíduos que trabalham nas empresas passaram a ser fontes de maior relevância, pois segundo alguns autores indicam, são os empregados que sustentam a vantagem competitividade nas organizações.

Segundo Schein (1984), a cultura organizacional é o padrão de premissas que um determinado coletivo inventou, concebeu ou ampliou no processo de aprendizado sobre resolver problemas de adaptação externa ou com seus integrantes internos, as quais funcionaram com sucesso suficiente para serem consideradas válidas e, logo serem repassadas e ensinadas para novos membros do grupo como a maneira mais correta de perceber, pensar e sentir com relação a esses desafios.

A cultura organizacional deve ser examinada em diferentes níveis, iniciando com os artefatos e criações visíveis, a estrutura ambiental da organização, sua arquitetura, tecnologia, layout e modo de vestir dos empregados. Ademais, o padrão comportamental audível e visível, os documentos públicos, como ofícios e manuais de orientação funcional, e as histórias integram esse nível de estudo.

Quadro 1 - Elementos culturais



Fonte: Schein (1984, p.2).

Na superfície, estão os valores e as crenças adotados, incluindo todos os fenômenos que se veem, ouvem e sentem, quando se encontra um novo grupo com uma cultura, então, desconhecida.

Os artefatos incluem os produtos visíveis do grupo, como a arquitetura do ambiente físico, a linguagem, a tecnologia, produtos e criações artísticas, estilo, como os demonstrados nas roupas, nas maneiras de se tratar, também nas demonstrações emocionais e histórias contadas sobre a organização, sua lista publicada de valores, seus rituais e cerimônias observáveis, e assim em diante. Para Schein (2004), o ponto

mais importante sobre esse nível de cultura está no fato de o quão fácil é observar e como se torna difícil decifrar esses elementos.

De acordo com Schein (2004), as crenças e valores são os elementos que chancelam o comportamento dos colaboradores, como se relacionam entre si e para com os outros. Toda aprendizagem em grupo reflete as crenças do grupo. Por exemplo, quando um grupo enfrenta um problema, a primeira solução proposta para lidar com o desafio reflete as próprias suposições de alguns indivíduos sobre o que é certo ou errado, o que trabalhar ou não trabalhar.

Ademais, esses valores são considerados difíceis de serem identificados sem um processo estruturado de análise, por serem formados por crenças derivadas de regras morais e éticas e permanecem conscientes, mas de forma inerente. Tais aspectos influenciam e são manifestados no modo de pensar, agir e comportar. Portanto, os valores vão sendo concretizados em conjectura básica sobre a atuação do grupo na prática.

Premissas básicas subjacentes: são os elementos culturais mais profundos e intrínsecos. Esses pressupostos são de difícil identificação e, constantemente, nem os colaboradores são capazes de ter consciência sobre suas próprias premissas.

Contudo, o trabalho para identificar as premissas básicas deve ser acentuado e ter o objetivo de compreender uma cultura, assegurando os valores do grupo, que são determinantes para saber como o grupo percebe, sente e pensa. Os pressupostos são captados nos valores expostos e não podem se contradizer ou adotar com facilidade uma premissa oposta, como um grupo que tem uma premissa que o resultado é de esforço individual e busca mudar para uma premissa que o resultado é construído com todo o grupo de trabalho (SCHEIN, 1984).

Além disso, Schein (1984) conceituou as premissas básicas da cultura como inconscientes, à medida que determinados processos cognitivos e motivacionais são realizados de maneira repetitiva e continuam funcionando, esses processos se tornam inconscientes.

3.2 Tipos de cultura

Para Handy (1994), a diversidade cultural organizacional é influenciada por vários fatores e espelha as estruturas e inúmeros sistemas organizacionais. No entanto, Handy (1994) não definiu cultura organizacional, mas propôs quatro tipos de

culturas organizacionais, cada um ilustrado por um deus grego. A administração não é uma ciência exata e cada forma de cultura age baseada em suposições distintas sobre o alicerce do poder e da influência, quanto aos colaboradores:

- Cultura Zeus

Ilustra a cultura do “clube” ou do “poder”. Essa variação é distinta pela existência de um poder centralizador prevalecendo sobre as decisões, vontades e desejos. Existe pouca regulamentação de processos e de regras. O controle se faz por figura única e central. As decisões são tomadas, em grande parte, com base nos resultados de experiências passadas, nem sempre afirmadas na lógica. A autoridade é exercida a partir da segurança e de ligações entre os indivíduos; os reconhecimentos e seleção são baseados no relacionamento pessoal. Além disso, há poucos treinamentos e eles são informais. Apesar disso, o referido modelo apresenta vantagens, como o dinamismo e a reação rápida a mudanças.

- Cultura Apolo

Para Handy (1994), essa cultura também pode ser chamada de cultura da função, caracterizada pela burocracia e pelos fluxos de produção, onde o colaborador cumpre a sua tarefa. Ademais, há funções muito bem estabelecidas e especializadas, sendo documentadas com um conjunto de regras. Os colaboradores fazem parte da máquina, são como engrenagens. Segundo Handy (1994), o indivíduo seria inconveniente se tivesse personalidade, pois poderia expressá-la e alterar o processo ou sua função. Há uma estrutura clara com organograma bem definido, sendo o poder centrado no topo da estrutura. A cultura é muito voltada à finalidade de coordenar e inspecionar, para assegurar regras e procedimentos, e leva em consideração a economia de escala e a perícia técnica.

- Cultura Dionísio

Para Handy (1994), a cultura existencial é representada pela ilustração de Dionísio, o deus do indivíduo, da liberdade espiritual. Nesta cultura, a organização salienta a conservação da individualidade e liberdade do empregado, por beneficiar o

talento e a capacidade, e pelo fato de o empregado controlar seu próprio destino. As organizações de Dionísio são democráticas. O gestor administra com o consentimento dos geridos e não pela sua autoridade. Dentro dessas organizações, o foco está na qualidade do trabalho, os recursos principais são os talentos e as habilidades dos colaboradores. Segundo o autor, essa cultura é a preferida por profissionais liberais, artistas e artesãos, pois podem preservar seus talentos, suas propriedades e suas liberdades.

- Cultura Atena

Segundo Handy (1994), esta cultura é a da tarefa, da solução de problemas e do pioneirismo, sendo definida pela liderança consentida, meritocracia, criatividade, inovação e trabalho em grupo. O resultado depende do desempenho realizado. Para tal cultura, o treinamento deve ser voltado para o autodesenvolvimento e para a solução de problemas. Os indivíduos são vistos como humanos com recursos, no lugar de recursos humanos, sendo percebidos como pessoas conscientes pelos seus resultados. No referido modelo cultural, a imposição é substituída pela concordância. As discussões em grupos e o debate são estimulados. Pode-se dizer que a cultura da tarefa é flexível e versátil. Os times são desenvolvidos para resolverem um desafio. Ela tende a se desenvolver bem, quando o clima da organização é amigável, quando o produto tem importância e o cliente é o foco principal.

Segundo Cameron e Quinn (2006), a organização cultural é abundante e abrangente, pois compreende a vários fatores. Com isso, os autores desenvolveram o *Competing Values Framework* para detectar e favorecer a mudança na cultura organizacional. Essa ferramenta explica a distinção nos valores que determinavam os vários modelos de eficácia organizacional dos resultados, suas dimensões relevantes que resultam em quatro quadrantes, cada um alicerçado por um grupo de indicadores de eficácia organizacional.

Quadro 2 - *Competing Values*

Foco Interno e Integração	Flexibilidade e Discrição		Foco Externo e Diferenciação
	CLÃ	INOVATIVA	
	HIERARQUIA	MERCADO	
	Estabilidade e Controle		

Fonte: Cameron e Quinn (2006).

Cameron e Quinn (2006) exemplificam os quatro tipos culturais da seguinte maneira:

- **Cultura Clã:** Um ambiente afável para se trabalhar; os indivíduos compartilham informações entre os membros como uma família. O líder é visto como um mentor, uma figura próxima de um pai. O comprometimento é alto; há lealdade dentro da organização que foca o desenvolvimento pessoal e atribui a importância para a coesão e moral.
- **Cultura Inovativa:** os chefes são vistos como inovadores e empreendedores. É um ambiente inovador e flexível para se trabalhar, e o compromisso com a experimentação e inovação é a ligação entre os membros. O foco está em ser inovador, no aumento e compra de novos conhecimentos em serviços e produtos.
- **Cultura Hierárquica:** Com ênfase no ambiente interno e na estabilidade. É um ambiente de tarefas estruturadas e formais, possuindo processos e atividades de trabalho bem desenhados e definidos, eficientes e padronizados. As lideranças atuam como supervisores dos colaboradores e dos processos.

- **Cultura de Mercado:** Focada no ambiente externo e na estabilidade, orientada para os resultados, com preocupação no trabalho executado. Os colaboradores são guiados pelos objetivos e são competitivos. O elo da organização é o foco em vencer os desafios. Os chefes são produtores, concorrentes, exigentes e difíceis. A fama, reputação e o sucesso são preocupações comuns.

3.3 Gestão familiar

O conceito de empresa familiar, adotado por Donnelley (1988), apresenta essa tipologia como a organização que conserva a aliança com uma mesma família, pelo menos, por duas gerações, e o relacionamento entre os lados empresarial e da família exerce influência tanto sobre orientações empresariais quanto a respeito dos interesses e objetivos do seio familiar. Lodi (1993) vai ao encontro desse conceito e afirma que a empresa familiar é uma organização que sofre influência igualitária entre a família e a firma.

Garcia (2001) define empresa familiar como a controlada por uma ou mais famílias. Com cada família, tendo ou não representante na gestão da empresa, exercendo influência sobre o foco e os objetivos da organização a partir de seus próprios interesses.

Verstraete (2000) conceitua a empresa familiar como uma empresa que está controlada por um indivíduo ou membros de uma única família. Além disso, há um desejo do proprietário de transmitir a empresa para a geração seguinte.

Conforme Sharma et al. (2001), a empresa familiar é uma organização dirigida com a intenção de formar uma perspectiva da empresa, concretizada por uma aliança controlada por membros da mesma família ou por um pequeno grupo de famílias, de maneira que seja potencialmente sustentável.

Lethbridge (1997) classifica a empresa familiar em três tipos, sendo eles:

- **Empresa familiar tradicional:** uma companhia fechada, com baixa transparência administrativa e financeira. Além do domínio completo exercido pela família sobre o negócio.

- Empresa familiar híbrida: a companhia é aberta, mas a família ainda detém o comando e o controle, contudo existe maior transparência e participação na gestão de profissionais não membros da família.
- Empresa com influência familiar: a maior parte das ações está em poder do mercado, mas a família, mesmo afastada do controle e da gestão rotineira, continua mantendo influência estratégica com participação acionária significativa.

Para Chu e MacMurray (1993), as empresas familiares sob influências orientais podem ser catalogadas em dois grupos caracterizados por diferentes estratégias:

- Estruturadores (*structurers*): essas empresas buscam influenciar a estrutura sistêmica e industrial para explorar concessões ou franquias.
- Construtores (*builders*): essas empresas se esforçam para desenvolver produtos competitivos e inovadores.

Gersick (1997) retrata as mudanças nas empresas familiares após a primeira geração e na forma de propriedade, que tende a ser mais diluída, apresentando outra forma de classificação:

- a) Empresa familiar de um proprietário controlador: a propriedade é gerida por um único dono ou por um casal.
- b) Empresa familiar de sociedade entre irmãos: o comando acionário é de propriedade de um ou mais irmãos, normalmente acontece na segunda geração familiar.
- c) Empresa familiar de associação entre primos: a gestão da empresa é feita por primos de diferentes “braços” da família, geralmente atingida na terceira geração.

Nesse contexto, Allouche e Amann (1999) comentam o conceito de empresa familiar e fazem a caracterização desse tipo de empresa. Segundo os autores, a empresa pode ser considerada familiar quando apresenta:

- O envolvimento com uma família nuclear ou um conceito de família extensiva.
- Há laços consanguíneos entre os proprietários da empresa ou eles são casados.

Desse modo, na esfera de uma empresa familiar, os objetivos e princípios organizacionais, normalmente, se confundem com os valores absorvidos na família. A estabilidade entre os objetivos individuais ou familiares e os objetivos organizacionais indica o caminho para a prosperidade das organizações familiares (TILLMANN; GRZYBOVSKI, 2005).

Na concepção de Bernhoeft (1989), os traços do fundador são vistos quando ele se responsabiliza pela gestão da organização e considera o reconhecimento dos colaboradores antigos, com ênfase nos que iniciaram com o fundador; a provisão de cargos, promoções e, frequentemente, segue parâmetros de familiaridade, fidelidade e tempo de trabalho, em desvantagem da produtividade e mesmo da qualidade do serviço; sofre influência de laços afetivos nos comportamentos, envolvimento e nas decisões de gestão; predileção pela comunicação verbal e contatos pessoais; tendência de dedicação ilimitada ao trabalho (sem horário fixado, disposição aos finais de semana, conclusão de trabalho em casa); conexão exclusiva com a empresa; imprecisão entre as decisões emocionais e as racionais; priorização da habilidade política em desvalorização de competências.

3.4 Forças da empresa familiar

Para Donnelley (1967), o fato de membros da família estarem presentes na gestão da empresa, não pode ser igualmente atrelado à ineficiência ou à gestão, devido ao próprio vínculo sanguíneo ter a capacidade de promover um maior comprometimento daqueles na organização.

Segundo Monteiro (2002), a relação entre família e empresa fica ambígua, o que, involuntariamente, uma interfere na outra. Em muitos casos, a empresa é entendida como “guardadora” dos valores da família; uma homenagem ao fundador ou à família, algo a ser repassado e preservado pelas próximas gerações.

Conforme Lodi (1993), dificilmente organizações empresariais conseguem garantir confiança, lealdade e dedicação dos administradores quanto às empresas familiares. É vantagem desses tipos de empresa o interesse mútuo dos gestores, pois a exigência de cada um e o sacrifício como um todo são maiores em prol de um objetivo mútuo. Além disso, confiança mútua e autoridade determinada e reconhecida evitam rivalidades pelo poder, como haveria em outra relação hierárquica de uma empresa não familiar.

Outras vantagens, segundo Lodi (1993) define, são:

- A influência do nome da família pode ser de grande influência na região, no estado e no país.
- O sucesso na escolha da nova geração em direção do negócio aumenta o reconhecimento pela organização.
- A harmonia entre os dirigentes e os acionistas abre caminhos para a comunicação entre as partes interessadas, como a Diretoria Executiva, o Conselho de Administração e a Assembleia dos Acionistas. Além disso, são importantes a presença e o sustento dos acionistas, mesmo nos momentos de perdas.
- A sensibilidade social e a política do grupo familiar influenciam os interesses nacionais e regionais.

Outra variável benéfica dentro das empresas familiares é a conservação da cultura e dos valores, logo, as organizações do gênero familiar são, frequentemente, caracterizadas pelo ideal e pelos valores definidos por seu fundador. Desta forma, a sua personalidade e hábitos de trabalho funcionam como exemplo e/ou norma a serem seguidas pelos demais colaboradores. Estes, por sua vez, sabem claramente o que se desejam deles e quais regras e condutas deverão seguir (GALLO; RIBEIRO, 1996).

3.5 Desafios da empresa familiar

Segundo Adachi (2006), os desafios das empresas familiares costumam estar ligadas à centralização do poder, à função dominante do fundador em várias funções; organograma mal definido; hierarquia rasa; contratação por afinidade e não por profissionalismo; reduzida ascensão profissional; decisões fincadas nos aspectos pessoais e da instituição; relatórios empresariais mal desenvolvidos; resistência a mudanças; deficiência no planejamento tributário e financeiro; dificuldade na sucessão; atritos entre empresa e família; falta da separação do patrimônio pessoal do patrimônio da empresa; utilização da empresa para fins particulares; intromissão dos problemas familiares na empresa; maquiagem dos problemas de relacionamento entre os membros da família.

Gallo e Ribeiro (1996) destacam que inúmeras são as razões que ilustram o alto número de empresas familiares que não prosperam e que deixam de existir. Muitos desses motivos tornam-se rotineiros nas empresas não familiares, como crises econômicas e as mudanças no mercado. No entanto, existem riscos específicos para as empresas familiares. Uma das mais importantes desvantagens é a grande dificuldade que acontece entre o proprietário da empresa e a capacidade para a gestão do negócio. Diante disto, diversas vezes a família não possui alguém com experiência e conhecimento suficientes para conduzir pessoas e projetos. Logo, ser proprietário da empresa não é sinônimo de ter capacidade para conduzi-la.

Outras fraquezas elencadas por Lodi (1993) foram:

- Os atritos de vontades entre empresa e família.
- O uso errado de recursos da empresa por integrantes da família.
- A ausência de sistemas de controle e planejamento financeiro.
- A oposição às melhorias em vários setores, como o marketing.
- A empregabilidade e a promoção de parentes por indicação, sem considerar as competências previamente comprovadas.

Outro ponto é sobre o ambiente macroeconômico, que, para Martins et al. (1999), a empresa familiar necessita atentar-se um pouco mais com relação ao isolamento na área mercadológica, pois, voltada para si, esse tipo de empresa inclina-se a deixar as nuances em família, não se preocupando com alguma mudança no mercado em que está inserida.

Com isso, podem ser evidenciados os principais pontos e conceitos levantados, como o conceito dos níveis de elementos culturais por Schein (1984), e as vantagens e os desafios da empresa familiar listados por Lodi (1993). Assim, esses serão os principais pontos trabalhados e que alicerçam os métodos de pesquisa que estarão no próximo tópico referente aos procedimentos metodológicos.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção, encontram-se explanados os métodos de pesquisa utilizados no estudo desenvolvido para alcançar os objetivos da presente pesquisa. Além disso, a situação da empresa e do contexto sobre a qual a pesquisa foi realizada será detalhada.

4.1 Classificação da pesquisa

Foi realizado um estudo de natureza qualitativa do tipo exploratório e descritivo, por meio de dois roteiros de entrevista; o primeiro formalizado para os gestores e o segundo para os colaboradores. A empresa tem cerca de 60 funcionários distribuídos em 20 lojas, localizadas em 7 estados diferentes do país. Além disso, a empresa conta com uma unidade fabril própria, localizada em Fortaleza, no estado do Ceará, onde são produzidos essências, perfumes e outros cosméticos.

Os métodos qualitativos buscam retratar a cultura do ponto de vista dos indivíduos que estão inseridos nela. Entrevistas não estruturadas, observações e outras técnicas qualitativas são assim desenhadas para capturar o que pensa o sujeito participante do grupo que se estuda. Pesquisadores que utilizam abordagem qualitativa evitam impor suas próprias categorias ou outras ideias a uma cultura, procurando trazer à tona o sistema de categorias ou ideias que os membros da cultura usam (MACÊDO, 2002).

As características essenciais da pesquisa qualitativa identificam determinados aspectos, tais como: é descritiva; o meio e os indivíduos nele inseridos não são sintetizados em variáveis, mas ponderados como um todo; o ambiente natural é a fonte principal dos conteúdos e o pesquisador é a ferramenta fundamental; a atenção do investigador está na importância que as pessoas dão às coisas e à própria existência, pois não iniciam hipóteses *a priori*, utilizam o enfoque indutivo no estudo das informações (GODOY, 1995). Este autor conclui e declara que, 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 (GODOY, 1995).

O caráter descritivo também é registrado como uma atribuição do presente estudo, de modo a fazer relação com o exposto na bibliografia e na prática. Para

Vergara (2005), esse gênero de pesquisa diz respeito à população predefinida ou fenômeno, sem o comprometimento de apresentar explicações sobre os acontecimentos descritos.

A pesquisa foi realizada utilizando um roteiro de entrevista estruturado e voltado para coletar informações para construir uma percepção da empresa pelo autor. O roteiro de entrevista foi destrinchado em três partes: na primeira parte constavam dados profissionais e pessoais; a segunda parte foi baseada no modelo de cultura organizacional, conforme Schein (1984); e a terceira parte fundamentou-se em características da gestão de empresas familiares brasileiras.

Para obter as informações adquiridas, a estratégia utilizada foi o estudo de caso, de forma que, segundo Yin (2001, p. 28) considera o estudo de caso como uma tática de pesquisa que dispõe uma vantagem própria quando: é necessária uma questão mais explicativa envolvendo “como” ou “por que” sobre um grupo contemporâneo de fatos sobre o qual o pesquisador tem pouco ou nenhum domínio.

Para obter os dados da pesquisa, foram realizadas entrevistas, com o objetivo de conseguir informações diretas de pessoas que estão ambientadas na realidade estudada, logo, buscou-se conhecer a cultura organizacional da empresa e os efeitos de ser uma empresa familiar, bem como o que ela demonstra na rotina e como se comporta diante de alterações. Assim, as informações adquiridas foram direcionadas pelas perguntas estruturadas e elaboradas pelo pesquisador. Ademais, foi utilizada a técnica de observação, não estruturada, de modo natural e individual, para detectar e obter informações que pudessem não ser identificadas pela entrevista.

Destarte, o objetivo do estudo foi entender o atual contexto da cultura da organização, fazendo uso da técnica de entrevista, permitindo, então, que os entrevistados se expressassem abertamente sobre assuntos que foram surgindo como desdobramentos do tema proposto, que proporcionaram alcançar o objetivo geral e destrinchar o assunto exposto.

4.2 Sujeitos e critérios

Os entrevistados foram dois gestores que formam a família que administra a empresa e mais dois funcionários experientes na empresa; um trabalha na indústria própria de cosméticos e outro atua em uma loja franqueada. Com isso, foi obtida uma visão sistêmica e observada de maneira a obter detalhes que possibilitaram a

evidência das práticas e subjetividades da cultura organizacional da empresa e suas vantagens e desvantagens de ser uma empresa familiar.

Ademais, houve algumas dificuldades durante a realização da pesquisa, como o período de grande movimento no comércio e, coincidentemente, com o período de copa do mundo, havendo muitos feriados. Outrossim, foi o desafio de, na cidade de Fortaleza, só existir uma loja da empresa; as demais unidades encontram-se em cidades do interior do Ceará ou estão espalhas em outros estados. Além disso, em muitos momentos o quadro de funcionários sofria mudanças e gerava a necessidade de novos treinamentos.

Para a execução da pesquisa, foram montados dois roteiros distintos de perguntas para gestores e funcionários formados, respectivamente, por 13 e 9 perguntas, cujas respostas foram obtidas de maneira não probabilística. Para ilustrar o perfil dos sujeitos, elaborou-se um quadro para facilitar o entendimento.

Quadro 1 - Perfil dos entrevistados

	Idade	Cargo	Tempo no cargo	Tempo na empresa
Gestor 1	32	Diretor de expansão	6 anos	6 anos
Gestor 2	39	Diretor de produção	8 anos	8 anos
Colaborador 1	45	Auxiliar de produção	3 anos	3 anos
Colaborador 2	31	Vendedora	5 anos	5 anos

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

4.3 Coleta de dados

Os gestores da organização estudada se mostraram disponíveis para responder a todos os questionamentos de forma minuciosa e demonstraram conhecimento sobre os temas abordados durante a realização das perguntas. Ademais, os funcionários questionados foram sucintos e objetivos nas respostas, visto que, também transpareceram interesse e conhecimento a respeito do contexto da empresa. A coleta de dados para a pesquisa foi feita por meio de entrevistas realizadas pessoalmente e que cada uma durou cerca de 30 minutos, de acordo com datas e horários estabelecidos previamente.

A entrevista foi destrinchada seguindo os temas propostos na pesquisa, como a cultura organizacional, segundo Schein (1984), e as características de uma empresa familiar. Segundo Lodi (1993), para atender aos objetivos da pesquisa. Com isso, a coleta de dados para a pesquisa foi feita por meio de uma entrevista gravada para assegurar mais assertividade na coleta, análise e transcrição das informações cedidas nas respostas. No momento da aplicação, o objetivo foi alcançar e analisar o máximo possível de informações sobre a pesquisa obtida das respostas, com o intuito de analisar e conhecer melhor o objeto de estudo.

Quadro 2 - Roteiro de entrevista dos funcionários

Perguntas	Objetivos das perguntas
1) Quais são os valores que você associa à empresa?	Avaliar se os valores são absorvidos pelos funcionários.
2) Quando você pensa na empresa, o que você sente?	Identificar os pensamentos intrínsecos relacionados com a empresa.
3) Eu vou te falar algumas palavras e gostaria que você explicasse como ocorrem na sua empresa: produtos visíveis, histórias marcantes sobre a organização, cerimônias).	Entender os níveis de cultura organizacional da empresa, segundo Schein (1984).
4) Como se dá a resolução de problemas na empresa?	Verificar quais os comportamentos que acontecem na resolução de problemas, de maneira natural.
5) Quais comportamentos não são aceitáveis na empresa?	Entender quais os comportamentos que não estão de acordo com a cultura organizacional da empresa.
6) Quais comportamentos da família você acha que influenciam na empresa ou na família?	Analisar os comportamentos induzidos pela formação familiar da empresa.
7) Você já percebeu a sinergia dos membros da família com a empresa?	Avaliar os sacrifícios mútuos e as vantagens na empresa familiar.
8) Em algum momento, você percebeu algum atrito entre os interesses da empresa e os interesses da família?	Verificar se há interferência nos objetivos empresariais por parte dos objetivos familiares.
9) Já ocorreu empregabilidade ou promoção de parentes por indicação, sem considerar competências previamente comprovadas?	Verificar se houve algum benefício para alguém em discordância com a meritocracia.

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Quadro 3 - Roteiro de entrevistas dos gestores

Questões	Objetivos das perguntas
1) Como você percebe a maneira que os funcionários pensam sobre a empresa?	Analisar se os gestores corroboram com a cultura organizacional vista pelos colaboradores.
2) Quais as primeiras impressões que um funcionário tem quando se junta à empresa?	Avaliar a percepção dos gestores para o acolhimento cultural dos novos colaboradores.
3) Eu vou te falar algumas palavras e gostaria que você explicasse como ocorrem na sua empresa: produtos visíveis, histórias marcantes sobre a organização, cerimônias.	Entender os níveis de cultura organizacional da empresa, segundo Schein (1984).
4) Qual o perfil que um funcionário deve apresentar para trabalhar na empresa?	Identificar práticas intrínsecas de um funcionário que absorveu a cultura da empresa.
5) Quais os valores e crenças adotadas na empresa?	Identificar os valores expostos como cultura organizacional explícita.
6) Como se dá a resolução de problemas na empresa?	Avaliar como funciona a resolução de problemas na empresa.
7) De que maneira as premissas básicas são aplicadas às resoluções de problemas?	Identificar as premissas básicas dentro da resolução de problemas.
8) Quais atitudes são tomadas de maneira natural, sem raciocinar, para resolver um problema?	Levantar atitudes que formulem as premissas básicas, segundo Schein (1984).
9) Quais os comportamentos não são aceitáveis na empresa?	Entender quais os comportamentos não estão de acordo com a cultura organizacional da empresa.
10) Para você, quais são as vantagens e as desvantagens de a empresa ser uma empresa familiar?	Avaliar os desafios e benefícios da empresa familiar, segundo Lodi (1993).
11) Você consegue analisar diferenças no desempenho de colaboradores familiares ou não?	Verificar a percepção dos gestores sobre o desempenho de membros da família em comparação com não-membros.
12) Em algum momento, você percebeu algum atrito entre os interesses da empresa e os interesses da família?	Entender se há interferência nos objetivos empresariais por parte dos objetivos familiares.
13) Já ocorreu empregabilidade e promoção de parentes por indicação, sem considerar as competências previamente comprovadas?	Verificar se houve ou se ocorre a prática de favorecimento por laços familiares em detrimento de meritocracia.

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

As entrevistas foram complementadas com a utilização da observação em reuniões, na loja, durante procedimentos no dia a dia da empresa, com o objetivo de detectar as nuances e diferentes elementos da cultura organizacional. Essa

observação foi feita de maneira não sistêmica e não programada. Ademais, o intuito de serem realizados dois tipos distintos de roteiro de entrevistas foi captar pontos de vista diferentes da mesma cultura organizacional.

4.4 Análise dos dados

Para a análise de dados, ocorreu uma observação sobre as respostas de cada entrevistado, visando evitar assuntos irrelevantes, sendo este conteúdo descartado na transcrição. Ademais, o material foi organizado de acordo com o respondente e a questão aplicada. Elaborou-se um quadro contendo informações sobre os gestores e os funcionários com o intuito de complementar as informações trazidas pelas respostas ao questionário.

O questionário foi dividido em duas seções para facilitar o entendimento do contexto. A primeira seção baseou-se na cultura organizacional, conforme Schein (1984), e a segunda foi inspirada em Lodi (1993). Com isso, os dados foram organizados e apresentados para favorecer o cruzamento e a verificação das respostas e perguntas. Por fim, as informações presentes no referencial teórico foram cruzadas com informações adquiridas por observação de contexto durante a pesquisa e entrevistas.

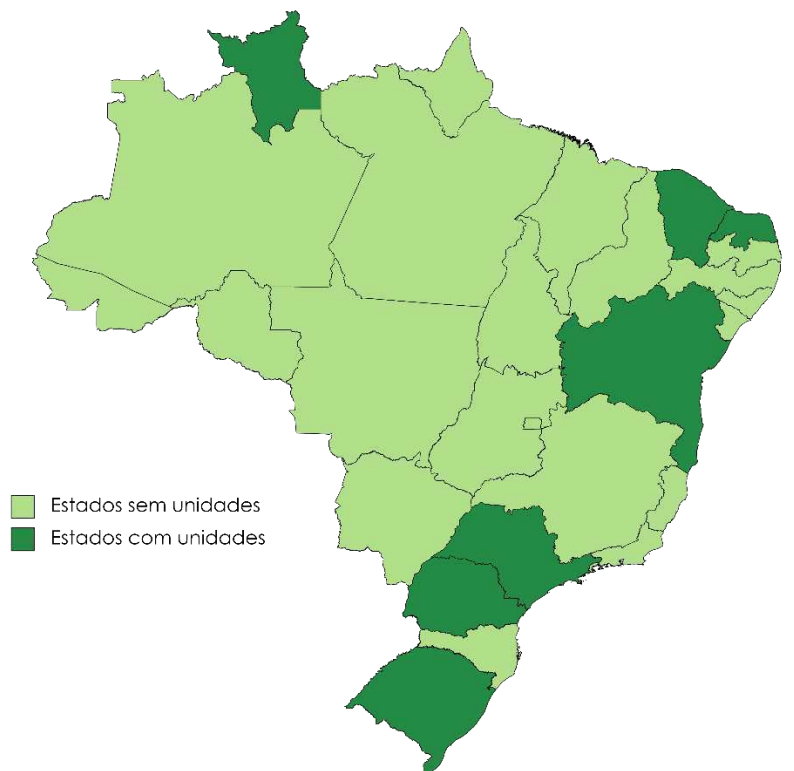
5 RESULTADOS

Nesta seção, as respostas dos questionários apresentados na metodologia serão analisadas conjuntamente com as informações obtidas por meio do período de observação durante a pesquisa.

5.1 Organização estudada

A empresa analisada faz parte do ramo de cosméticos e está em processo de expansão por meio do modelo de franquias. Atualmente, a empresa conta com 20 unidades, sendo 16 unidades franqueadas e 4 próprias. Durante o ano de 2022, foram abertas 8 novas franquias, o que demonstra a rapidez do seu crescimento pelo Brasil. Além disso, a empresa é composta de 60 funcionários distribuídos em uma unidade fabril e as 20 unidades em 7 estados brasileiros, ilustrados abaixo:

Mapa 1 - Distribuição das unidades



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

A organização tem como objetivo a fabricação de essências, cosméticos e, principalmente, perfumes. Além disso, a empresa também distribui produtos fabricados por outras empresas para as suas lojas e franquias, como as embalagens, os difusores de aromas e umidificadores.

Wright e Frazer (2007) estabelecem o conceito de franquia detalhando que o franqueador (gestor da marca) tem responsabilidade de transferir ao franqueado conhecimento, suporte para a gestão do negócio e exclusividade de determinado território, no que se refere à inauguração de novas unidades e o retorno aos royalties pagos por ele. As organizações de franquia, no ponto de vista de Kotler e Keller (2006), fazem parte do sistema de distribuição de produtos (serviços e bens) que mais têm se desenvolvido nos últimos anos.

O Brasil é um dos países que mais aplica no sistema de franquias. Este aspecto é reflexo do grande número de empreendedores do país. Ademais, é comum o investidor ter franquias diferentes que se comunicam e se somam. O investidor brasileiro tem o perfil mais ousado que a média do mundo, e uma explicação para este fato é que o país vive constantemente em crises financeiras, as quais fazem com que o empresário necessite reinventar-se frequentemente, independente do ramo de investimento que faça (FUGICE; KOROSUE, 2020).

Neste ponto, os resultados foram compilados por meio de observações descritas e repassadas por 2 gestores e 2 colaboradores da empresa. Ademais, os entrevistados trabalham na empresa em diferentes períodos. Foram realizadas perguntas sobre a organização, a gestão familiar e como isso influencia na formação da cultura organizacional.

De acordo com a metodologia detalhada, o estudo teve seu caráter qualitativo do tipo exploratório e descritivo. Com isso, foi aplicada uma entrevista estruturada, sendo realizada presencialmente, com duração de cerca de 30 minutos.

5.2 Cultura organizacional

Segundo Schein (1984), a cultura organizacional é o padrão de premissas básicas que um determinado coletivo inventou, concebeu ou ampliou. Logo, o intuito da pergunta é obter a forma como a cultura organizacional é vista pelos funcionários e pelos gestores. Ademais, os entrevistados responderam com duas visões um pouco distintas sobre esse ponto de vista dos funcionários. Entretanto, ambos levam à ideia

de focar em proporcionar um ambiente adequado e confortável para se trabalhar, baseado na confiança e na transparência.

Eles sentem como se realmente fizessem parte da empresa, devido à forma de liderança, que busca construção em conjunto e se comunica de maneira transparente. Devido ao tempo que muitos colaboradores têm de empresa, eles já se tornaram quase da família, vários anos. Inclusive, devido às viagens e à rotina, eles sentem falta da presença dos gestores nas lojas. (Gestor 1).

A empresa busca ser leve e bem transparente para o funcionário; a empresa sempre visa proporcionar o melhor ambiente possível para a empresa e deixar tudo em dia com o funcionário. Acredito que o papel do gestor é fazer com que o funcionário se sinta em um ambiente mais leve para trabalhar melhor. (Gestor 2).

Já os colaboradores retrataram, em sua avaliação, que a empresa pode crescer muito e têm esperança de crescer em conjunto. Contudo, a empresa deve ser mais organizada para proporcionar esse crescimento.

Tento fazer o máximo e o melhor para a empresa. A organização é uma empresa que cresce muito e penso que posso crescer com ela. Além disso, tenho gratidão e alegria por trabalhar aqui. (Colaborador 1).

Acho uma empresa justa, tanto para o cliente como para o funcionário. Porém, poderia ser mais organizada. Acho que a empresa poderia ser mais organizada e poderia crescer mais; tinha uma visão de crescimento que acabou se perdendo com o tempo. (Colaborador 2).

Para Abravanel et al. (1992), a cultura não pode ser caracterizada sem levar em conta a dinâmica formada por vários relacionamentos, por isso é relevante estar atento à opinião tanto dos colaboradores quanto da própria empresa. Diante disto, a formação cultural da empresa é a soma entre as visões e interações dos gestores com os colaboradores.

Na visão de Schein (1984), a cultura serve para estabilizar o ambiente da organização e o processo de socialização (transmissão da cultura do grupo); é um processo de importância estratégica. Assim, foi observado na empresa estudada, que a socialização não ocorre de maneira efetiva, dificultando, então, a absorção de novos membros e ideias, como também criando barreiras para a inovação. Durante a entrevista, os gestores apresentaram como um possível entrave, a recepção de novos colaboradores, pois um novo membro, segundo eles, provavelmente enfrentaria uma distância no início, devido ao tempo de casa de muitos funcionários, porque estes se

conhecem bem. Ademais, outro gestor citou que a transparência e a comunicação são marcas da empresa na chegada de um novo colaborador.

O perfil que o funcionário deve apresentar precisa estar atrelado à cultura da empresa. Para Schein (2004), as crenças e valores são os elementos que cancelam o comportamento dos colaboradores, como se relacionam entre si e com os outros. Segundo Schein (1984), é difícil avaliar uma observação direta dos valores; diversas vezes é importante inferi-los por meio de entrevistas com os elementos-chave da organização ou examinar o teor de artefatos, como documentos e contratos. Alguns padrões de comportamentos atrelados aos valores apresentados mostraram-se inovativos para a resolução de problemas, comunicativos, inovadores e resilientes.

Um perfil dinâmico, inovativo e que goste de resolver problemas. (Gestor 1).

Perfil comunicativo e que seja resiliente, mesmo em momentos mais difíceis. Pessoas que façam acontecer e transforme a realidade que ela está inserida. (Gestor 2).

Porém, alguns comportamentos não formam a cultura organizacional e são rejeitados pelos integrantes daquela cultura, cabendo aos gestores analisarem e identificarem membros ou possíveis novos membros que destoam da realidade cultural do grupo.

Atendimento no automático de maneira ríspida, sem personalidade com o cliente e sem entender realmente a dor de cada cliente. (Gestor 1).

Desonestidade, falta de compromisso e mentiras. (Gestor 2).

Muitos elementos foram confirmados por respostas dos gestores e dos colaboradores, além da busca por atrito e a resolução de problemas de maneira inapropriada.

Buscar atrito ou resolver problemas com a cabeça quente. (Colaborador 1).

Falta de compromisso, falta de caráter e falta de garra. (Colaborador 2).

Para Schein (1984), os valores podem ser distintivos em dois grupos: valores finais, não discutidos e não questionáveis, para os quais seria melhor

empregar o termo “premissas” e valores subordinados ao debate, claros, casados, para os quais o termo “valores” é a melhor nomenclatura.

Segundo o manual institucional da empresa, os valores são: “somos tementes a Deus, valorizamos a integridade, satisfação do cliente, autorresponsabilidade, valorização e respeito às pessoas e excelência.” Contudo, estes valores não são repassados de maneira clara para os colaboradores, já que nem os gestores replicaram com exatidão todos os valores. Com isso, alguns valores acabam não sendo seguidos e outros não são registrados pela cultura organizacional da empresa, são externados, existindo uma distinção entre os valores apresentados e os valores refletidos pelos colaboradores.

Honestidade, companheirismo, amizade e relacionamento. (Colaborador 1).

Inovação, honestidade, integridade. (Colaborador 2).

Honestidade, atenção ao cliente, determinação, resolução de problemas com rapidez e serviço. (Gestor 1).

Deus em primeiro lugar, apesar de não ser um pré-requisito, é muito importante para a gente ter fé. (Gestor 2).

Por outro lado, alguns valores foram transcritos de maneira semelhante e podem se encaixar dentro dos valores da empresa, como integridade, respeito, temor a Deus, satisfação do cliente e excelência.

5.3 Modelo de Edgar Schein (1984)

Para Schein (1984), a cultura organizacional deve ser examinada em diferentes níveis, iniciando com os artefatos e criações visíveis, a estrutura ambiental da organização, sua arquitetura, tecnologia, layout e modo de vestir dos empregados. O autor destrincha diferentes níveis culturais, entre eles estão o nível dos artefatos e das criações, como: cerimônias, produtos visíveis e histórias marcantes. Tais elementos foram exemplificados pelos gestores e houve uma congruência em muitas informações, o que demonstra uma ratificação da formação cultural da empresa, alicerçada em tópicos como confraternizações de final de ano, reuniões matinais de abertura de loja, histórias de superação em momentos difíceis de faturamento, capacitações e premiações mensais. Ademais, os outros elementos não citados ou

citados de maneira mais sucinta podem ser trabalhados e ser enraizados como elementos mais disseminados dentro da cultura organizacional da empresa.

Segundo a visão dos colaboradores, foi notada uma escassez de produtos visíveis dentro da cultura da empresa, pois os funcionários e gestores tiveram dificuldade de citar exemplos e não tinham clareza quanto a isso. Destarte, algumas cerimônias não são feitas em todas as unidades da empresa, gerando, assim, uma falta de padronização cultural entre as unidades.

Segundo Schein (1984), para realmente compreender uma cultura e para aprender de modo mais abrangente os valores e o comportamento aberto do grupo, é autoritário utilizar em nível das premissas subjacentes, que normalmente são imperceptíveis, mas que, na realidade, determinam como os membros do grupo percebem, pensam e sentem. As premissas básicas devem ser investigadas; um dos caminhos para essa investigação é que elas são intrínsecas e se refletem em atitudes sem exigir raciocínio, como na resolução de problemas.

Porém, quando um valor gera um comportamento e quando o comportamento inicia a solução de um problema, esse valor acaba se transformando em uma premissa ligada a respeito de como as coisas de fato são realizadas.

De maneira prática, e prática com respeito ao cliente, isso acaba sendo uma marca da empresa. (Gestor 1).

O ideal é o problema ser resolvido na ponta, mas se for um grande problema, acaba vindo para algum diretor resolver, mas sempre é estimulado a resolução do problema na própria loja. (Gestor 2).

Resolver com a agilidade, sem postergar e resolver rápido. (Colaborador 1).

Nós somos incentivados a resolver o mais rápido possível para o cliente, caso seja necessário, peço ajuda à proprietária da loja e vou escalando até chegar aos gestores da empresa. (Colaborador 2).

Segundo Schein (1984), é durante a resolução de problemas que fica mais nítida a exibição das premissas básicas, visto que são intrínsecas e difíceis de perceber. Com isso, o modo de resolução de problemas da organização mostrou o foco em agilidade e no cliente e incentivo à independência do funcionário. Ademais, ao serem questionados sobre quais as atitudes que são tomadas de maneira natural, sem raciocinar, para resolver um problema, os gestores responderam, conforme falas a seguir.

Carisma, atenção ao cliente e cortesia. (Gestor 1).

Honestidade: existe uma demanda para preencher frascos de perfumes usados com a essência do lírio, mas sempre é orientado que isso é crime e nenhum vendedor pode fazer, independentemente de qualquer fator. (Gestor 2).

Como a premissa é cada vez menos questionada, ela sai do nível da consciência e do raciocínio. Com isso, algumas premissas básicas analisadas foram o foco no cliente, a agilidade e a honestidade, pois foi notado que são atitudes intrínsecas e básicas, avaliando o comportamento e os depoimentos dos entrevistados.

5.4. Modelo de aspectos da empresa familiar

Para Donnelley (1967), o fato de membros da família estarem presentes na gestão da empresa, não pode ser igualmente atrelado à ineficiência ou à gestão, devido ao próprio vínculo sanguíneo ter a capacidade de promover um maior comprometimento deles na organização. Dentro da realidade da empresa foi notado que os membros da família conseguem obter bons resultados, porém ocorre uma dificuldade em separar a hierarquia e o organograma bem definidos, como conceituou Adachi (2006).

Quando se trata de funcionário, eu enxergo um sacrifício maior quando é da família. Porém, quando um franqueado é membro da família, normalmente exige um tratamento diferenciado. (Gestor 1).

As lojas administradas por famílias tendem a ter uma estima maior e uma gestão mais focada. Além disso, existe o esforço dos membros da família em colaborar de alguma maneira. (Gestor 2).

Segundo Tillmann e Grzybovski (2005), no contexto da empresa familiar, os objetivos e princípios organizacionais, normalmente, se confundem com os valores absorvidos na família. A estabilidade entre os objetivos individuais ou familiares e os objetivos organizacionais indica o caminho para a prosperidade das organizações familiares. Com isso, foi questionado aos colaboradores os comportamentos que influenciam na empresa:

São pessoas calmas, tranquilas. Com isso, acho que isso tem o reflexo no dia a dia da empresa. (Colaborador 1).

Eu não tenho muito contato com a família, mas conheço o gestor e a proprietária da loja. Contudo, acho que falta credibilidade para novas promessas, pois já prometeram algumas coisas e não entregaram. (Colaborador 2).

Diante disso, a fala do colaborador 2 acabou contradizendo o valor “valorização e respeito às pessoas”, porém foi observado que há um sentimento de frustração sobre a situação atual da unidade em que o colaborador trabalha.

5.5 Forças e desafios da empresa familiar

Para os gestores, a formação familiar é muito importante para o sucesso da empresa. Dentre as vantagens citadas e observadas, existe muita sinergia entre os gestores, pois as tarefas são divididas e complementadas com capacidade e experiência de cada gestor, além de uma confiança, lealdade, dedicação com sacrifícios mútuos por parte dos administradores da empresa. Contudo, os maiores desafios encontrados foram separar os atritos, interesses e feedbacks do profissional para o pessoal. Conforme conceituado por Monteiro (2002, p. 19), “A relação entre família e empresa fica ambígua o que involuntariamente, uma interfere na outra.”

Família é um valor muito importante para a empresa, traz uma ideia de solidez na compra da ideia. As maiores vantagens são o sacrifício dos membros pelo propósito. Já as maiores desvantagens são a dificuldade de lidar com essas discussões e separar as funções e os papéis, além da dificuldade de passar um feedback mais duro quando necessário. (Gestor 1).

Existe um sacrifício mútuo entre os membros da família em prol da empresa, abrindo mão, inclusive, de compensações financeiras. Outra vantagem é a comunicação direta entre membros da família, sem necessidade de burocracia ou protocolos. Contudo, existe uma dificuldade muito grande em separar questões pessoais de questões profissionais, como feedbacks e demandas. (Gestor 2).

Conforme Lodi (1993), os atritos de vontade entre a empresa são fraquezas importantes. Já para Adachi (2006), há alguns problemas identificados na empresa, como falta da separação dos patrimônios pessoal e da empresa e utilização da empresa para fins particulares. Conforme registrado, existe uma dificuldade de se terem regras claras para todos os franqueados, independentemente do grau de parentesco.

Segundo o Gestor 1, alguns familiares buscam ter vantagens com relação aos não membros da família. Quando um franqueado é membro da família,

normalmente exige um tratamento diferenciado, tem comportamentos distintos de não membros, no mesmo contexto. Ademais, o Gestor 2, em vários momentos, mas principalmente na alocação de recursos financeiros há discussões sobre esse tema. Existe a dúvida entre obter ganho material, como a aquisição de um bem ou resguardar esse dinheiro e reinvestir na empresa.

Do ponto de vista dos funcionários, se existe conflito não é externado aos funcionários. Porém, sempre é observada uma busca pela melhoria da empresa, mas foram citadas algumas discussões sobre decisões a respeito da empresa.

Segundo Lodi (1993), as empresas familiares conseguem garantir mais confiança, lealdade e dedicação dos seus administradores com relação a empresas sem vínculos familiares. É vantagem deste gênero de empresa o interesse coletivo dos gestores, pois a exigência de cada um e o sacrifício como um todo são maiores em prol de um objetivo mútuo.

Um ajuda o outro; existe um complemento de habilidades entre eles. Uma ajuda mútua. (Colaborador 1).

Acho que precisa de mais agilidade entre os membros da família. Mas eles se ajudam muito, eu vejo que eles sempre se ajudam quando podem. (Colaborador 2).

Outro desafio, segundo Adachi (2006), é a contratação ou promoção por critérios como vínculo com a família ou por indicação. Segundo o autor, não necessariamente ser proprietário ou coproprietário da empresa é sinônimo de ter capacidade para conduzi-la.

Já existiu uma preferência por pessoas de confiança, não necessariamente da família, mas hoje em dia existem processos de seleção bem estabelecidos. (Gestor 1).

É difícil, mas já aconteceu e acabou sendo dor de cabeça em uma loja. Contudo, hoje essa prática é evitada, inclusive em franquias. (Gestor 2).

Eu fui indicado por ser conhecido da família, mas já tinha experiência na área e acho que o currículo contribuiu para a minha contratação. Contudo, nunca presenciei algo do tipo. (Colaborador 1).

Nunca percebi, mas antes tinham vários parentes trabalhando nessa loja. Contudo, isso não acontece mais. (Colaborador 2).

Segundo Lodi (1993), uma das principais dificuldades das empresas familiares é a contratação de pessoas por afinidade ou de parentes por indicação da

família, em detrimento da meritocracia ou competências. Diante disso, foi relatado que já houve esse tipo de prática, mas que a empresa tem adotado outras formas de contratação, como processos seletivos bem estruturados e com isonomia.

Perante o exposto, a empresa pode ser avaliada e analisada seguindo os aspectos metodológicos descritos anteriormente baseados, primordialmente, nas leituras de Schein (1984) e Lodi (1993), mas completadas com outros autores, como Adachi (2006); Abravanel et al. (1992) e Monteiro (2002). Com isso, as análises e o material teórico serviram de bases para as conclusões que serão trabalhadas no próximo capítulo, diante do objetivo geral do trabalho e dos objetivos específicos da pesquisa apresentada.

6 CONCLUSÕES

A respeito do primeiro objetivo do trabalho, verificar se existe correspondência entre os valores e hábitos com os valores ilustrados na cultura da organização apresentada, é perceptível que alguns dos valores não estão intrínsecos na visão dos entrevistados, principalmente, valores como temer a Deus, pois apenas o fundador o citou. Além disso, houve muitas falas sobre realizar tarefas com agilidade ou com rapidez e isso não está ilustrado dentro da cultura organizacional atual da empresa. Porém, um dos valores revelados com bastante intensidade foi o de satisfação do cliente, visto que, durante as entrevistas, tanto os gestores quanto os colaboradores responderam apontando o referido valor. Essa avaliação fica explícita nas questões 2 e 4 do roteiro dos funcionários e nas questões 6, 7, 8 e 9 do roteiro dos administradores da empresa.

Resgatando-se o segundo objetivo da pesquisa, que é investigar os elementos da cultura organizacional de uma empresa familiar em expansão, o modelo de Schein (1984) sobre a cultura organizacional foi aplicado e conclui-se que dentro dos níveis, os valores ilustrados pela empresa não correspondem com exatidão aos valores captados durante as entrevistas; também há uma dificuldade e uma falta de padronização de produtos e padrões visíveis entre as unidades da empresa, como: rituais, cerimônias e matéria de identificação cultural. Por fim, as premissas básicas foram mais aparentes na entrevista dos gestores (questões 3, 6, 7 e 8) e dos colaboradores (questões 3 e 4). Neste contexto, uma história muito marcante para a organização e captada nas entrevistas foi a forma de superação em período pandêmico, outrossim, isso se torna um ponto importante para a formação cultural de uma organização em expansão.

Alguns desses fatos foram compreendidos nas questões do roteiro de entrevistas dos gestores (questões 4, 5 e 9) e dos colaboradores (questões 4, 5 e 7). Destarte que algumas influências acontecem desde a contratação baseada nos valores e no desempenho da empresa, visto que uma desvantagem de empresas familiares que a organização superou foi a indicação de parentes para cargos ou promoções. Além disso, pode-se notar uma influência de alguns valores da família, como religião, transparência, temperança, resiliência e resolução de problemas de maneira rápida e objetiva.

Com relação ao terceiro e último objetivo deste trabalho, analisar os valores e os hábitos da cultura organizacional da empresa familiar, verificou-se que a estrutura familiar influencia de maneira significativa a cultura organizacional da empresa, pois muitas vezes os comportamentos da família são refletidos na organização e acabam se confundindo com hábitos e valores da empresa, visto que, a maioria dos comportamentos são atrelados a premissas básicas dos membros da família.

Nesse sentido, considera-se que o objetivo geral deste trabalho, que foi caracterizar a cultura organizacional e seus elementos, no contexto de uma empresa familiar, foi atingido, pois no estudo traçou-se um paralelo entre o tema de cultura organizacional e o contexto de um empreendimento familiar. Foram explanadas por meio da revisão de literatura com as informações obtidas pelos roteiros de entrevista, as características visíveis e intrínsecas da organização em meio à influência de uma família na gestão de uma empresa em organização.

Destarte, com o estudo de caso, infere-se que a ilustração da cultura organizacional da empresa deve ser revista para acompanhar esse novo momento da empresa, valorizando pontos que não estão presentes no recorte institucional.

Ademais, deve-se considerar o acréscimo positivo de informações e análises da situação da empresa para os gestores, visto que, a pesquisa trouxe benefícios para a tomada de decisões sobre a cultura organizacional da empresa. Logo, pode-se considerar como sugestão de pesquisa futura, uma análise sobre a gestão de franquias e os desafios da cultura organizacional nas novas unidades da expansão da empresa.

Por fim, conclui-se também que a pesquisa possuiu contribuições de viés acadêmico ao avaliar um tema que, apesar de bastante debatido, poderia existir mais comentários sobre o paralelo entre a cultura organizacional e a estrutura de empresa familiar, pois é uma peça importante da engrenagem econômica brasileira, visto que, existe uma carência bibliográfica, que não acompanha o grau de atualização e importância desse contexto na sociedade atual.

REFERÊNCIAS

- ABRAVANEL, Harry *et al.* **Cultura organizacional**: aspectos teóricos, práticos y metodológicos. Traducción Jesus Villamizar Herrera. Bogotá: Fondo Editorial Legis, 1992. (Serie Empresarial). Título original en francés: La culture organisationelle.
- ADACHI, Pedro Podboi. **Família S.A**: gestão de empresa familiar e solução de conflitos. São Paulo: Atlas, 2006.
- ALLOUCHE, José; AMANN, Bruno. **La confiance**: une explication des performances des entreprises familiales. [S.l.]: Cahiers du Larego, 1999.
- BERNHOEFT, Renato. **Empresa familiar**: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo: Nobel, 1989.
- CAMERON, Kim S.; QUINN, Robert E. **Diagnosing and changing organizational culture**: based on the competing values framework. 3th ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2011.
- CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DE SERGIPE. **Os desafios da empresa familiar**. Aracaju: CRCSE, 2013. Disponível em: <https://crcse.org.br/noticias/4114>. Acesso em: 15 out. 2022.
- DONNELLEY, Robert G. A empresa familiar. **Revista de Administração de Empresas**, v. 7, p. 161-198, 1967.
- DONNELLEY, Robert G. The family business. **Family Business Review**, v. 1, n. 4, p. 427-445, 1988.
- FORTADO, Bruce; FADIL, Paul. The four faces of organizational culture. **Competitiveness Review: An International Business Journal**, v. 22, n. 4, p. 283-298, 2012.
- FUGICE, José; KOROSUE, Nadia. **Franquias vencedoras**: erros e acertos na gestão estratégica do negócio. São Paulo: Gente, 2020.
- GALLO, Miguel Angel; RIBEIRO, Vitor Sevilhano. **A gestão das empresas familiares**. Lisboa: Iberconsult, 1996.
- GARCIA, Volnei P. **Desenvolvimento das famílias empresárias**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995.
- GOMES, Giancarlo *et al.* Cultura organizacional e inovação: uma perspectiva a partir do modelo de Schein. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 15, n. 1, p. 51-72, 2017.

HANDY, Charles. **Deuses da administração**: como enfrentar as constantes mudanças da cultura empresarial. São Paulo: Saraiva, 1994

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice-Hall, 2006.

LETHBRIDGE, Eric. Tendências da empresa familiar no mundo. **Revista do BNDES**, v. 4, n. 7, p. 185-199, jun. 1997. Disponível em: <https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/handle/1408/11525>. Acesso em: 9 nov. 2022.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. [S.l.]: Livraria Pioneira Editora, 1993.

MACÊDO, Kátia Barbosa. Cultura, poder e decisão na organização familiar brasileira. **RAE Eletrônica**, v. 1, n. 1, p. 1-12, jan./jun. 2002.

MARTINS, Ives Gandra da Silva *et al.* (coord.). **Empresas familiares brasileiras**: perfil e perspectivas. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

MONTEIRO, Dhiego Antonio. **Cultura organizacional em empresas familiares**. [S.l.: s.n.], 2002.

MOREIRA, Carlos. Empresas familiares são maioria no Brasil, segundo IBGE: como atravessar gerações com solidez? **Clicksergipe**, 23 jun. 2022. Disponível em: <https://www.clicksergipe.com.br/pais/18/76352/empresas-familiares-sao-maioria-no-brasil-segundo-ibge-como-atravesar-geracoes-com-solidez.html>. Acesso em: 15 out. 2022.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa familiar**: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. São Paulo: Atlas, 1999.

PEDRAZA-ÁLVAREZ, Lilibeth *et al.* Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: estudio fenomenológico. **Clío América**, v. 9, n. 17, p. 17-25, 2015.

PIRES, José Calixto de Souza; MACÊDO, Kátia Barbosa. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, v. 40, p. 81-104, 2006.

SAMPAIO, Luciano. **Empresas familiares e plano de sucessão**. [S.l.]: PwC, 2019. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/sala-de-imprensa/artigos/empresas-familiares-e-plano-de-sucessao.html>. Acesso em: 15 out. 2022.

SCHEIN, Edgar H. Uma nova concepção de cultura organizacional. **Sloan Management Review**, v. 25, n. 2, p. 1-10, 1984.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership**. Hoboken: John Wiley & Sons, 2010.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership**. 3th ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.

SHARMA, Pramodita *et al.* Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: a conceptual model. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 25, n. 3, p. 17-36, 2001.

TILLMANN, Cátia; GRZYBOVSKI, Denise. Sucessão de dirigentes na empresa familiar: estratégias observadas na família empresária. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 12, n. 32, p. 45-61, jan./mar. 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2006.

VERSTRAETE, Thierry. **Histoire d'entreprendre**. Paris: Éditions Management & Societé, 2000.

WRIGHT, Owen; FRAZER, Lorelle. A multiple case analysis of franchised co-branding. **Australasian Marketing Journal**, v. 15, n. 2, p. 68-80, 2007.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

ROTEIRO DE ENTREVISTA

A – GESTORES

- Perfil

- 1) Nome:
- 2) Idade:
- 3) Cargo/ Funções:
- 4) Tempo de empresa:
- 5) Tempo no cargo:

- Elementos da cultura organizacional

- 1) Como você percebe a maneira que os funcionários pensam sobre a empresa?
- 2) Quais as primeiras impressões que um funcionário tem quando se junta à empresa?
- 3) Eu vou te falar algumas palavras e gostaria que você explicasse como ocorrem na sua empresa: produtos visíveis, histórias marcantes sobre a organização, cerimônias.
- 4) Qual o perfil que um funcionário deve apresentar para trabalhar na empresa?
- 5) Quais os valores e crenças adotados na empresa?
- 6) Como se dá a resolução de problemas na empresa?
- 7) De que maneira as premissas básicas são aplicadas às resoluções de problemas?
- 8) Quais atitudes são tomadas de maneira natural, sem raciocinar, para resolver um problema?
- 9) Quais os comportamentos não são aceitáveis na empresa?

- Gestão familiar:

- 10) Para você, quais são as vantagens e as desvantagens de a empresa ser uma empresa familiar?
- 11) Você consegue analisar diferenças no desempenho de colaboradores familiares ou não?
- 12) Em algum momento, você percebeu algum atrito entre os interesses da empresa e os interesses da família?
- 13) Já ocorreu empregabilidade e promoção de parentes por indicação, sem considerar as competências previamente comprovadas?

B – COLABORADORES**- Perfil**

- 1) Nome:
- 2) Idade:
- 3) Cargo/ Funções:
- 4) Tempo de empresa:
- 5) Tempo no cargo:

- Elementos da cultura organizacional

- 1) Quais são os valores que você associa à empresa?
- 2) Quando você pensa na empresa, o que você sente?
- 3) Eu vou citar algumas palavras e gostaria que você explicasse como ocorrem na sua empresa: produtos visíveis, histórias marcantes sobre a organização, cerimônias.
- 4) Como se dá a resolução de problemas na empresa?
- 5) Quais comportamentos não são aceitáveis na empresa?

- Gestão familiar

- 6) Quais comportamentos da família você acha que influenciam na empresa ou na família?
- 7) Você já percebeu a sinergia dos membros da família com a empresa?
- 8) Em algum momento, você percebeu algum atrito entre os interesses da empresa e os interesses da família?
- 9) Já ocorreu empregabilidade e promoção de parentes por indicação, sem considerar as competências previamente comprovadas?