

Cultura Organizacional: Revelando Manifestações que Traduzem Limites e/ou Possibilidades a Continuidade de uma Empresa Familiar

Autoria: Roseane Grossi Silva, Valdir Machado Valadão Júnior

Resumo

Compreender a dinâmica de uma empresa ao executar ações e alcançar os seus objetivos é desvendar as normas, os costumes, os hábitos, as regras sociais, os sonhos, as emoções e os significados que a constituem; é reconhecer que racionalidade econômica se entretence com subjetividade; enfim, é entender os indivíduos e as relações que constroem a sua Cultura Organizacional. Interpretar a cultura de uma organização é reconhecer ambiguidades resultantes das experiências que são próprias de 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 desenvolvendo as atividades 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. O objetivo deste trabalho é desvendar as manifestações culturais presentes em uma empresa familiar, que estão associadas a sua continuidade ao longo do tempo, e que interferem como limites e/ou possibilidades a sua perpetuidade. A abordagem que orienta a coleta de dados é qualitativa. Quanto aos objetivos ele é descritivo. O método de procedimento utilizado buscou aporte na etnografia. No que se refere às técnicas para coleta de dados foram utilizadas a observação não participante; observação participante e; pesquisa de documentos. Para interpretação dos dados, foi realizada a análise de conteúdo e elementos da análise de discurso. Foi constatada a influência marcante da cultura organizacional no universo das empresas familiares, bem como reveladas características associadas as manifestações culturais, que desvendaram temas, possibilitando o enriquecimento da literatura e contribuindo com os estudos sobre essas organizações. Na empresa analisada 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 evidências, que vão de encontro destas, limitando a perpetuidade. 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, tanto que limitam como possibilitam sua continuidade, simultaneamente. A influência familiar não só faz parte dessas empresas, como também são imprescindíveis, direcionando e motivando a harmonia do sistema organizacional.

1. INTRODUÇÃO

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 nas relações, bem como a questão da diversidade cultural, estão presentes com maior evidência, pois elas são perpassadas por valores familiares e organizacionais, simultaneamente.

Os trabalhos que possuem como proposta a compreensão da perpetuidade das organizações familiares devem se ater à questão da cultura organizacional, pois ela pode revelar sobre manifestações que atuam como limites e/ou possibilidades à sua continuidade, ao longo do tempo. As pesquisas devem buscar o entendimento, olhando e questionando os aspectos simbólicos presentes nas relações, e a questão da diversidade cultural, existentes com maior evidência nestas organizações dado o entretecimento entre família e negócios.

O objetivo desta pesquisa é desvendar as manifestações culturais presentes em uma empresa familiar, que estão associadas a sua continuidade ao longo do tempo, e que interferem como limites e/ou possibilidades a sua perpetuidade.

Os aspectos metodológicos que orientaram a investigação foram: a abordagem qualitativa e a etnografia em estudo de caso como estratégia de pesquisa. Para compreensão dos dados, foram utilizados análise de conteúdo e elementos da análise de discurso.

Este estudo possui quatro partes, além desta introdução. Um referencial teórico apresentando, a cultura nas organizações, as características dessas organizações, a família e a cultura nos negócios familiares. Seguindo, os aspectos metodológicos da pesquisa e a análise dos dados, que encerra apontando as manifestações que contribuem como limites e/ou possibilidades à continuidade da empresa pesquisada. Finalmente, as considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Cultura, antropologia e administração de empresas: multidisciplinaridade em ação

Nas Ciências Sociais, cultura pode ser entendida como aquilo que mantém os indivíduos de um mesmo grupo sob determinados comportamentos, conscientes ou não, que definem este ou aquele grupo. É as ações e as representações manifestadas pelos membros de um grupo. Para Geertz (1989) e Jaime Júnior (2002) é importante a perspectiva da cultura sob a égide de uma produção simbólica, sendo vista como uma rede de significados tecida no jogo de interações, que são as relações humanas.

Dois experimentos marcaram os estudos de administração. O primeiro em Hawtorne, nos anos de 1920-1930, que constatou a relevância do comportamento humano para o entendimento das organizações (DUPUIS, 1996; SERVA e JAIME JÚNIOR, 2001; JAIME JÚNIOR, 2002; MASCARENHAS, 2002; MASCARENHAS *et al.*, 2004; MORRILL, 2008). O segundo em Manchester, por volta de 1950–1960, confirmando que a administração de empresas exigia dimensões que fogem à racionalidade, revelando importantes aspectos dos valores não racionais, das práticas sociais e das convicções coletivas, que interferem nos resultados organizacionais (BARBOSA, 1996; MORRILL, 2008).

Houve, no final dos anos de 1970 e início de 1980, a emergência e um *boom* da corrente dedicada à Cultura Organizacional (SERVA e JAIME JÚNIOR, 2001). De acordo com Mascarenhas (2002) quebra-se um antigo paradigma, as organizações deveriam ser vistas como um grupo no qual os significados são socialmente construídos.

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 sempre estiveram presentes nos estudos organizacionais e no dia a dia das empresas de grande ou pequeno porte”. Nas

pequenas empresas é mais complexa a apreensão dos elementos culturais, 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).

2.2. Cultura organizacional: (re)construções ao labirinto e consequências (in)esperadas da gestão

O sucesso da gestão das empresas japonesas fazia surgir o questionamento sobre a responsabilidade que a cultura do Japão, de valores aceitos e praticados, possuía em contribuição a 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 (BARBOSA, 1996; JAIME JÚNIOR, 2002; MARTIN *et al.*, 2004; MASCARENHAS *et al.*, 2004).

No início dos anos de 1980, emerge a visão das empresas 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).

Dos estudos que apontam os fatores culturais como importantes para o entendimento das organizações, seguiram vários debates (MARTIN *et al.*, 2004). Em uma das vertentes, a questão envolve o reconhecimento da cultura organizacional como única, 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 capaz de formar uma união em torno das mesmas ideias. Aktouf (1994), ao mostrar como a cultura era encarada sob essa perspectiva expôs bem uma definição, na qual a cultura representa um conjunto de postulados e evidências formando um “cimento social” que mantém a organização unida. Schein (2004) definiu a cultura como um padrão de pressupostos que foi aprendido e é compartilhado por todos da organização.

Estudiosos como Martin *et al.* (2004), no entanto, abordaram a cultura sob outra perspectiva, de que nem sempre há um consenso, a perspectiva da diferenciação, propondo que a interpretação das manifestações é inconsistente; que o consenso ocorre somente dentro de certos limites, em subculturas; e que aquilo que é bem expresso e declarado existe apenas dentro dessas subculturas (MARTIN 2002; MARTIN *et al.*, 2004).

Mas ainda, enxergava-se o risco em fornecer resultados sob as perspectivas da integração e diferenciação, pois as duas se mostravam incompletas. 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.

Cavedon (2000; 2008a; 2008b), Howard-Grenville (2006) e Ávila (2007), constataram a existência simultânea do conjunto integração, diferenciação e fragmentação na cultura organizacional, coexistindo múltiplas interpretações entre os grupos.

Assim, 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, ora apoiada, ora apoiando, a arquitetura da cultura organizacional.

2.3. A busca pelo entendimento do familiar na gestão: intimidade, afetividade e negócios

Para Davel e Colbari (2000; 2003) o processo de industrialização e urbanização, a partir de meados do século XVIII e começo do século XIX, desencadearam conseqüentes mudanças sociais na família, entre elas, o enfraquecimento das relações de parentesco e separação das atividades empresariais das familiares, conduzindo um rompimento da base família-atividade produtiva, com conseqüente re-delimitação em dois espaços independentes: vida doméstica e unidade de produção. Apesar dessa divisão dos espaços, há uma série de espaços de transição, pois nem o privado se encontra totalmente privado, e o público, totalmente público. Mesmo que se tenha o discurso de espaços bem definidos e declarados, a prática mostra que essa separação não acontece (DAMATTA, 1985; DAVEL e COLBARI, 2000; 2003; BOTTINO-ANTONACCIO, 2007; LOPES, 2008; TEDESCO, 2008).

Para conhecer a dinâmica tanto da família como da empresa, é necessário um enfoque sociocultural que permita a compreensão desses mundos, desvendando suas 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 (TEDESCO, 2008).

A partir do século XXI, até recentemente, os estudos organizacionais, passaram a enfocar que todas as organizações são familiares, pois o universo público não é desconectado da esfera privada (DAVEL e COLBARI, 2000; DAVEL, 2008; GARCIA e MOREIRA, 2008). Se por um lado, todos os indivíduos são vinculados a uma experiência de base familiar da qual não podem se desvincular “simbólica, retórica ou subjetivamente por completo” (DAVEL, 2008, p. 10); por outro, 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, pela perpetuação, reprodução ou reformulação desses elementos por indivíduos que passam a fazer parte do grupo, como numa família (LIMA *et al.*, 2008a).

Machado (2005) alerta para o fato de que as transformações ocorridas na família ao longo do tempo interferiram e interferem na organização familiar, diferenciando a empresa do passado e da atualidade. O conceito de empresa familiar torna-se específico, no sentido de que se apoia a determinada experiência familiar associada à determinada empresa familiar.

A complexidade do universo atual permite variados efeitos e influências recíprocas de ações que repercutem e combinam-se, conduzindo novas análises, “(re)fundando” novos meios de enxergar a realidade (PIMENTA e CORRÊA, 2008, p. 31). Em suas orientações, as autoras deixaram patente a importância em considerar o aspecto social nas empresas, 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, 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, nas empresas familiares.

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. A simultaneidade de sentimentos opostos evidentes nas organizações familiares, racional e emocional, público e privado, pessoal e impessoal, 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, sejam os laços sanguíneos ou não. É o olhar situado no plano das emoções, naquilo que é familiar, que permite o desvendar de uma organização.

Grzybovski e Tedesco (1998) realizaram uma pesquisa que buscou identificar fatores envolvidos com aspectos determinantes da ação organizacional, que consideram o modo como as decisões envolvendo a família e a empresa ocorrem, e que estariam associados à continuidade de empresas familiares. O resultado foi o conhecimento de quatro fatores associados à perpetuidade: conhecimento prático *versus* conhecimento acadêmico-científico; a esfera de poder, neste, outro ponto analisado foi a questão da racionalidade econômica; as perspectivas futuras; e a cultura organizacional.

Outros trabalhos, tais como Macêdo (2002), Craide (2005), Lourenço e Ferreira (2008), Ferreira *et al.* (2008), Papa e Luz (2008), Lima *et al.* (2008b) e Emmendoerfer e Helal (2008), apontaram como o estudo da cultura organizacional é capaz de traduzir o ambiente de empresas familiares, desvendando manifestações do dia a dia e a presença do familiar na gestão, podendo contribuir com as tomadas de decisão.

2.4. Características da organização familiar: da (in)competência pressuposta ao imprescindível entretencimento família-negócio

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” (GRZYBOVSKI e TEDESCO, 1998, p. 41). Mas com o passar do tempo, cada membro ou grupo da família pode se utilizar de recursos para obter benefícios próprios, podendo ocasionar conflitos nas relações. Porém a instituição família termina por mostrar a sua força, composta por um vínculo indissolúvel, dada a intensa afetividade que estigmatiza as relações entre os seus membros (GRZYBOVSKI e TEDESCO, 1998; EMMENDOERFER E HELAL; 2008).

Apesar de todas as organizações poderem ser entendidas como uma família, cabem às empresas tipicamente familiares a particularidade de uma cultura com orientações mais comunitárias, solidárias e cooperativas (DAVEL e COLBARI, 2000). É um composto de duas instituições dialeticamente definidas: a família e a empresa. É um tipo de organização que tem sua origem na família, com vínculos diretos aos conhecimentos com referências simbólicas e aprendizado no seio da família (LIMA, 1999; DAVEL e COLBARI, 2000; 2003; PAPA e LUZ, 2008; PIMENTA e CORRÊA, 2008).

Gonçalves (2000) e Silva e Oliveira (2008) afirmam que não há um consenso do que seja uma empresa familiar. No entanto, de acordo com Papa e Luz (2008) há um senso comum de que ela é composta por três vertentes que se envolvem na discussão por 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 de membros da família; e a sucessão, em que uma segunda geração ocupa sucessivamente cargos deixados por parentes que não participam mais, efetivamente, do controle.

Considerando os vários aspectos, 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, basta que as atividades de gestão estejam permeadas pelas atividades da família, e vice versa, para que uma empresa seja caracterizada como organização familiar.

Depois que o mercado empresarial, referenciado pelo modelo norte americano, 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: 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; adoção do valor pessoal em detrimento da competência; prática 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).

No entanto, essa ideia de incompetência não se confirma, pois a grande corporação 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 atual (GONÇALVES, 2000, p. 12). Sob o mesmo pensamento Davel e Colbari (2003) e Saraiva *et al.* (2008) elucidam que as influências familiares não só fazem parte da empresa como são fundamentais, norteadoras e motivadoras da harmonia do sistema organizacional. Mencionada como uma instituição fadada ao insucesso, empresas familiares 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).

Apesar de seus conflitos e 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, não sendo possível estabelecer limites dos quais possamos distinguir até onde vai a família ou começa o negócio.

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

O trabalho possui abordagem qualitativa e é descritivo. O método de procedimento utilizado buscou aporte na etnografia e em documentos organizacionais. O estudo de caso foi utilizado como uma estratégia para alcançar o objetivo proposto. Ainda, uma diversidade de fontes foi utilizada na intenção de obter maior abrangência aos dados, e conseqüentemente, 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, por exemplo, atas de reuniões, fotografias de eventos, jornais, revistas e informações afixadas em murais de aviso. Para interpretação dos dados, aplicou-se a análise de conteúdo e elementos da análise de discurso.

As categorias de análise compreenderam, 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.

As observações foram realizadas em 29 inserções, 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 e compreendeu 172 páginas.

Todos os funcionários participaram da coleta de dados, ou tirando dúvidas da pesquisadora, 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, formando assim, o *Corpus* de pesquisa.

3.1 A empresa objeto de estudo

A Fábrica de Festa se localiza no município de Uberlândia, no estado de Minas Gerais, empregando aproximadamente 500 funcionários. Hodiernamente atua nacionalmente em diversas áreas do mercado, ênfase na produção de artigos para festas. O negócio é composto por quatro empresas. Uma na área de fabricação de artigos para festa de aniversário, 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 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 empresa identificou-se, no momento da observação, 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 a 2008. A empresa está em processo de construção de uma nova sede para as suas atividades, possuindo área aproximadamente sete vezes maior que a área de funcionamento atual.

A Fábrica de Festa foi inicialmente constituída por único sócio, seu fundador, que não participa mais das atividades da empresa. Opera atualmente 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 são funcionários, mas não atuam em cargos de gerência.

Os grupos de atores encontrados, **diretoria**, **administração** e **nível operacional**, foram definidos de acordo com artefatos, movimentação pelas dependências da empresa, atividades desempenhadas e comportamento dos funcionários, que permitiu encaixá-los como parte deste ou daquele grupo.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

4.1. Os diferentes grupos sob perspectivas da integração, diferenciação e fragmentação

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 uma cultura em que há a integração, diferenciação e fragmentação. Os resultados encontrados que apontam para uma cultura organizacional sob as três perspectivas estão dispostos na Figura 1.

Alguns temas que remetem à integração na Fábrica de Festa já foram apontados por outros autores. Foram os temas: Admiração pelo fundador (GRZYBOVSKI e TEDESCO, 1998; DAVEL e COLBARI, 2003; LOURENÇO e FERREIRA, 2008; FERREIRA *et al.*, 2008; PAPA e LUZ, 2008), Espírito de equipe e satisfação em trabalhar em uma empresa familiar (LODI, 1987; DAVEL e COLBARI, 2000; BOTTINO-ANTONACCIO, 2007), Boa convivência (EMMENDOERFER e HELAL, 2008), Carinho e amizade (LIMA *et al.*, 2008b), Formação de diferentes grupos e/ou distinção entre os membros do mesmo grupo (MARTIN *et al.*, 2004; CRAIDE, 2005), Estilo de gestão aberta (GRZYBOVSKI e TEDESCO, 1998; MACÊDO, 2002), Boa circulação de informações entre os funcionários (LODI, 1987), Autoridade (LODI, 1987; GRZYBOVSKI e TEDESCO, 1998) e Profissionalismo (LODI, 1987; GONÇALVES, 2000; DAVEL e COLBARI, 2003; BOTTINO-ANTONACCIO, 2007; EMMENDOERFER e HELAL, 2008).

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 (cada grupo expressou esse tema de forma particularizada) ⁱ	Diferenciação (Diretoria, Administração, e Nível Operacional)
Negócio em detrimento ao pessoal (cada grupo expressou esse tema de forma particularizada) ⁱ	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 (cada grupo expressou esse tema de forma particularizada) ⁱⁱ	Diferenciação (Diretoria, Administração, e Nível Operacional)
Pouca movimentação no espaço de trabalho (cada grupo expressou esse tema de forma particularizada) ⁱⁱ	Diferenciação (Diretoria, Administração, e Nível Operacional)

Figura 1: As Manifestações Culturais da Fábrica de Festa sob as Perspectivas da Integração, Diferenciação e Fragmentação

Fonte: Dados da pesquisa

Os temas que apontaram a diferenciação também puderam ser encontrados em literatura consultada: Realização de um Sonho e a empresa é o sustento da família (GRZYBOVSKI e TEDESCO, 1998; BOTTINO-ANTONACCIO, 2007), Pessoal em

detrimento ao negócio e Negócio em detrimento ao pessoal (GRZYBOVSKI e TEDESCO, 1998; EMMENDOERFER e HELAL, 2008). Do mesmo modo, temas que remetem a fragmentação na organização analisada foram citados por autores, tais como, Ser justo (LODI 1987; BOTTINO-ANTONACCIO, 2007), Autoridade/poder (GRZYBOVSKI e TEDESCO, 1998) e Sucessão (LODI, 1987; GRZYBOVSKI e TEDESCO, 1998).

4.2. Manifestações culturais: limites e/ou possibilidades à continuidade da Fábrica de Festa

A associação entre o nome da empresa e da família termina por deixar os profissionais mais cautelosos, pois esses estão preocupados tanto com o nome da empresa como com o nome e a reputação da família (BOTTINO-ANTONACCIO, 2007). De acordo com Lodi (1987), o bom nome da família pode abrir caminhos para o alcance das necessidades da empresa, pois auxiliar a empresa é auxiliar a família, contribuindo à sua continuidade.

Na Fábrica de Festa o tema **Ser Justo** exprime como as ações dos membros da organização buscam pelo fazer o certo, na concepção do grupo, sem prejuízo a outras partes, formando uma boa imagem. Os *stakeholders* acreditam que não serão prejudicados, propiciando relacionamentos de longo prazo. Assim, é possibilidade à continuidade.

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, 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 como uma possibilidade à continuidade do negócio, traduz a harmonia das interpretações com os valores, compartilhados, erguidos juntamente com o crescimento da empresa, a partir da cultura do fundador e da família, seguida por todo o grupo, mesclando obediência e respeito.

A família proprietária do negócio, na maioria das vezes, possui na empresa o seu sustento, o que torna possível a visão de longo prazo, garantindo a continuidade, na medida em que estão mais presentes, uma maior dedicação e comprometimento com aquilo que fornece o sustento (BOTTINO-ANTONACCIO, 2007), e manifestações do 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, o sonho realizado, atua no sentido de aumentar o empenho para que o negócio continue e o sonho não termine.

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 entanto, devido a 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.

Houve a presença de manifestações que constituíram os temas **Pessoal em detrimento ao negócio** e **Negócio em detrimento ao pessoal** que mesclam o interesse entre as duas instituições, buscando o equilíbrio que é capaz de manter sua continuidade. A tendência demasiada para uma, ou outra instituição, seria um limite para a continuidade. A dosagem, de acordo com as necessidades, entre o familiar e o negócio é uma possibilidade de continuidade.

Lodi (1987), Davel e Colbari (2000) e Bottino-Antonaccio (2007), mencionaram que a presença do espírito de equipe, é possibilidade de continuidade para as organizações familiares. Bottino-Antonaccio (2007) aponta como a cultura da empresa familiar é

arquitetada sobre valores e crenças que se direcionam para o sentimento da Grande famíliaⁱⁱⁱ, permitindo maior comprometimento, identificação e proximidade dos funcionários.

O tema **Espírito de equipe e satisfação em trabalhar em uma empresa familiar** está presente na Fábrica de Festa. O sentimento de união entre a equipe traduz um ambiente em que os indivíduos trabalham em prol dos mesmos objetivos, com confiança, tranquilidade, concentração, lealdade, dedicação e entreajuda, que contribuem em manter o negócio.

Esse ambiente unido, em harmonia, também remete ao tema de **Boa convivência**, que 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 aos colegas. Isso mantém um ambiente de fácil convívio. Conviver com quem lhe trata bem não encontra maiores dificuldades. A boa convivência é possibilidade à continuidade da Fábrica de Festa.

Emmendoerfer e Helal (2008) mostraram como a boa convivência, presente na organização familiar, proporciona um ambiente organizacional familiar, fundamental em desenvolver as atividades, em acordo com os propósitos da empresa. Lima *et al.* (2008b) apresentaram a amizade como uma característica dessas empresas que deve ser mantida, pois a descaracterização desse valor, familiar, é um limite para a 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.

Craide (2005) propõe a compreensão e o respeito à heterogeneidade cultural para a continuidade das empresas familiares. As desigualdades ocorrem no espaço da organização, e uma cultura que não implique em manifestações que permitam o acordo entre os diferentes pontos de vista é um limite à continuidade da empresa, pois os conflitos tendem a proporções cada vez maiores quando perdem o foco do conjunto para o individual. No entanto, a existência de grupos com ideias distintas não implicará em um limite à continuidade.

O tema na Fábrica de Festa que remete à formação de grupos é **Formação de diferentes grupos e/ou distinção entre os membros do mesmo grupo**. Na organização, puderam ser observados grupos e membros que se manifestam tanto para manter como para eliminar conflitos de ideias. Os movimentos que tendem a gerenciar conflitos, seja mantendo-os ou eliminando-os, conduz respectivamente, limite e/ou possibilidade para a continuidade.

Eliminar conflitos entre os membros não implica em decisões que signifiquem inibir as ideias diferentes, mas na articulação entre estas ideias por meio de discussões. O fato de não haver grupos remete que possivelmente não exista atritos, podendo ser possibilidade à continuidade, mas, também, poderia ser limite, pois onde não há discussões “as coisas” estão sempre do mesmo modo, independente de contribuírem ou prejudicarem.

As diferentes culturas não são excludentes e devem ser trabalhadas com vistas ao bem-estar da organização, com práticas administrativas eficazes e engajamento de todos. De acordo com Grzybovski e Tedesco (1998) não existe mais espaço para as disputas de poder.

As disputas pelo poder são limites à continuidade da Fábrica de Festa. O tema **Autoridade/poder** tende a conflitos, transformando as disputas em discussões pautadas pela autoridade individual, perdendo o foco na organização. Do mesmo modo, vai de encontro com o estilo de gestão aberta, na medida em que inibem os funcionários para discutirem ideias ou dúvidas, dificultado as formas de expressão derivadas da liberdade em se expor.

Grzybovski e Tedesco (1998) e Macêdo (2002) entendem que a conduta gerencial mais aberta e transparente, aplicada pela direção, conduz para decisões menos burocráticas e impessoais. O acesso aos dirigentes é fácil, permitindo a continuidade de empresas familiares.

O tema **Estilo de gestão aberta** revela que a maneira de conduzir as decisões na Fábrica de Festa privilegia a liberdade para considerar opiniões e necessidades dos

funcionários, proporciona um ambiente em que os membros podem expor suas ideias. Esse tema implica em uma possibilidade para a continuidade do negócio.

A **Boa circulação de informações entre os funcionários** é um tema que remete ao estilo de gestão aberta, pois permite que a informação flua, 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 aos colegas integra e dá agilidade ao trabalho, impedindo ações repetitivas. Essas características contribuem para a comunicação, possibilitando continuidade à empresa.

De acordo com Lodi (1987), a união dos membros da organização familiar facilita a comunicação entre os tomadores de decisões e demais funcionários, confere, ainda, agilidade às tomadas de decisão, conduzindo possibilidades à continuidade da organização.

Grzybovski e Tedesco (1998) associaram os comportamentos voltados para o modo como a autoridade é exercida na organização com a maneira como as relações de poder da família e da empresa são administradas, formando 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, gerando um sistema de decisão mais rápido, fundamental para a permanência da empresa.

O tema **Autoridade** pôde ser revelado para a organização pesquisada por meio de manifestações de acesso aos superiores, tomadas de decisões e soluções mais rápidas.

Lodi (1987), Gonçalves (2000), Davel e Colbari (2000; 2003), e Emmendoerfer e Helal (2008) mencionaram que a impossibilidade dos negócios familiares em conduzirem ações profissionalizadas, implicaria em seu declínio. Para Gonçalves (2000) são fundamentais à continuidade das organizações familiares: a flexibilidade, a capacidade de adaptação e as transformações, pois uma estrutura engessada não satisfaz à dinamicidade do mercado atual.

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 geram resultados que não contribuem com o objetivo proposto para o negócio, sendo possibilidade para a Fábrica de Festa.

A delegação de tarefas, mencionada por Emmendoerfer e Helal (2008), é parte do processo de profissionalização, logo, importante à continuidade do negócio, e pôde ser observada na empresa. Bottino-Antonaccio (2007) afirma que quando os cargos sobrepõem-se, e as decisões não obedecem a uma hierarquia de divisão de tarefas, autoridade e responsabilidade, bem definidas, a consequência é a confusão com possível geração de conflitos, o que pode representar um limite a continuidade.

Grzybovski e Tedesco (1998) mencionaram que a maneira de encarar a sucessão e o comportamento adotado pelos fundadores e herdeiros, no que concerne ao processo de transmissão de poder, influenciam na continuidade da empresa. Lodi (1987) e Grzybovski e Tedesco (1998) associam a possibilidades da empresa familiar, a sucessão, considerando o traço de união entre passado e futuro, capazes de reunir os valores do fundador com as vocações e visões dos dirigentes atuais. Valores incutidos pelo fundador devem ser preservados, outros abandonados e outros, ainda, incorporados.

Na empresa analisada, o tema **Sucessão** foi representado pelas ações que apontam para a preparação dos herdeiros, gerando, gradativamente, maiores responsabilidades para esses membros, considerando suas ideias, escolhas e aptidões quanto a fazerem parte do negócio. Remete a possibilidades para a continuidade da empresa.

Os temas seguintes não tiveram referência a limites e/ou possibilidades a continuidade de empresas familiares, de acordo com bibliografia consultada. No entanto, podem intervir na continuidade, pois apresentam manifestações que revelam muito da cultura organizacional da

Fábrica de Festa, remetendo a limites e/ou possibilidades para a sua continuidade.

O tema **Religiosidade** está presente na organização e remete à cultura da família proprietária. O seguir os valores e os princípios da cultura da família, transferida também para a organização familiar, é manter a cultura da empresa, pois, se os valores vão sendo manifestados em harmonia, eles serão apoiados. Estar em acordo com a cultura da empresa representa uma possibilidade à continuidade do negócio.

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 agradável que, por sua vez, contribui para intensificar manifestações que vão ao encontro do tema de boa convivência. É uma possibilidade para a continuidade da empresa.

O tema **Aparência** pode ser associado a manifestações que transmitem a boa convivência, ele se compõe por manifestações que se inclinam em manter o espaço de trabalho limpo, o que, por sua vez, permitem deixar o ambiente mais agradável. Assim, há a contribuição de todos em manter um ambiente de trabalho agradável, cuidando da aparência do espaço, gerando uma boa convivência. Logo, possibilidade à continuidade.

Outro tema que remete à Boa convivência é **Não conhecem todos os colegas**. O fato de não distinguir os colegas pode gerar atitudes de desconfiança, ausência de sentimentos presentes em relações de amizade e/ou falta de compromisso com o outro, pois, quando esses sentimentos afloram, a boa convivência pode estar ameaçada. Assim, o tema reflete um limite para a continuidade da empresa.

Humildade para conhecer sobre os assuntos da empresa remete ao estilo de gestão aberta. A liberdade para discutir permite que os funcionários perguntem sobre suas dúvidas, sem causar constrangimento. O tema também está associado à sucessão, pois os herdeiros se sentem à vontade para questionarem e serem questionados, sendo uma constante na aquisição de conhecimento. Representa possibilidade à continuidade da Fábrica de Festa.

O tema **Insatisfação em trabalhar na empresa** mostra que os membros da família têm a possibilidade de escolher. Permitir que o familiar faça sua escolha é reflexo do estilo de gestão aberta, pois ele tem a liberdade para seguir sua vocação profissional em outro negócio. Aqueles que se sentem obrigados a participar da empresa da família não possuem a dedicação dos que o fazem por vontade, atrapalhando os interesses da empresa. É uma possibilidade de continuidade para a organização.

Crescimento da empresa e empolgação para a mudança de sede se manifesta pelos funcionários como um sentimento que aflora dado ao momento de crescimento pelo qual a empresa está passando. Também traduz o sentimento de que cada membro da organização é peça importante nesse crescimento. Esse tema fortalece as manifestações que remetem ao profissionalismo, à satisfação em trabalhar na empresa e ao espírito de equipe.

A Fábrica de Festa é diferente é um tema que reflete a satisfação em trabalhar na empresa. É o sentimento que problemas, que há nas empresas familiares, já foram superados na Fábrica de Festa, e as possibilidades advindas de tais empresas permanecem. A empresa se beneficia em ambos os aspectos, de um lado, mantém as possibilidades da empresa familiar, de outro, resolve seus problemas. Implica em uma possibilidade à continuidade da empresa.

O tema **Não aceitação de quem não contribui com o espírito de equipe** está associado ao espírito de equipe. O fato de funcionários não aceitarem o comportamento de outros, quando esses agem contra esse espírito, conduz a um movimento que recrimina tal atitude, e recriminar esse comportamento, nessa cultura, contribui para que o espírito de equipe permaneça. Reflete uma possibilidade para a continuidade do negócio.

O tema **Brincadeiras** 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 **Incômodo com as brincadeiras** está em sentido oposto ao tema supracitado, conduzindo a limites, pois as manifestações de desacordo com o modo como uma maioria se comporta pode implicar em desentendimentos, perturbando a boa convivência do ambiente.

O tema **Inadequação do espaço físico** reflete a interpretação dos grupos para as dificuldades em desempenhar as funções gerando limites, advindos da falta de espaço, que impede melhorar a disposição dos funcionários no ambiente e aquisição de máquinas.

O **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 a boa convivência, pois compatibilizar os salários às responsabilidades dos cargos faz com que os funcionários não se sintam prejudicados com os salários recebidos, se comparado a outros membros da organização e ao trabalho desempenhado. É possibilidade à continuidade da Fábrica de Festa.

O tema **Insatisfação com o salário** são manifestações que vão de encontro à boa convivência, remetendo a limites, 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.

O **Empenho para atingir a meta e conseguir o prêmio** remete ao trabalho de equipe. Atingir a meta na Fábrica de Festa busca intensificar o espírito de equipe, pois é um duplo esforço, já que considera o alcance de metas individuais e por equipe. Assim, o tema remete a uma possibilidade para a continuidade da organização.

Má circulação de informações entre os funcionários pode tornar o trabalho lento, pois não transmitir informações dificulta a realização das atividades, permitindo a ocorrência de 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. Estas manifestações limitam à continuidade.

O **Reconhecimento pelo trabalho** 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 de que todos irão se esforçar para contribuir com o sucesso do negócio. O tema é uma possibilidade para a continuidade.

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; Resistência para com a pesquisa; Muita movimentação no espaço de trabalho e Pouca movimentação no espaço de trabalho**, apesar de contribuírem para desvendar a cultura organizacional da Fábrica de Festa, não puderam ser associados às manifestações que limitam e/ou possibilitam a continuidade do negócio.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações familiares são espaços formados pelas interpretações dos indivíduos que participam de suas atividades. A compreensão da cultura organizacional dessas organizações pode contribuir em desvendar manifestações presentes em seu dia a dia, arquitetadas pela vivência de seus membros, e que interferem na sua perpetuidade.

As manifestações culturais encontradas na Fábrica de Festa mostram que o entretimento entre família e empresa pode ser associado tanto a limites como a

possibilidades para a continuidade da empresa. 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 revelações da empresa familiar, a harmonia entre as decisões voltadas para o negócio e para a família, e que de modo algum, estas revelações devem ser pré-concebidas como limites e/ou possibilidades.

Seria pertinente destacar os limites desse trabalho. A completa compreensão da cultura não é possível, segundo Eagleton (2005), pois, aquilo que é percebido nunca alcança a cultura em sua totalidade. Outro ponto é a interdisciplinaridade entre antropologia e administração, que podem gerar vieses interpretativos (FREITAS, 1999; MIGUELES, 2003). Há também de considerar, a particularidade que cada grupo reserva encontrando resultados que não se estendem a todas as empresas, e a visão, também particularizada, do pesquisador.

Para instigar pesquisas futuras são sugeridos outros estudos de caso em organizações familiares comparando situações diferentes, tais como, porte; segmento; trajetória de vida; e cultura regional na qual a organização está inserida; buscando encontrar e comparar as manifestações culturais que limitam e/ou possibilitam a continuidade das empresas familiares.

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.

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.

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&arqtese=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.

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. **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.

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.

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.teluq.quebec.ca/SPIP/edavel/IMG/pdf/Davel_org_fam_O_S.pdf > Acesso em: 12 ago. 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: 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.

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.

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.; 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.
- 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.
- 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 empresa familiar**. 3ª ed. São Paulo: Pioneira, 1987. 171 p.
- 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/m11042008ftl.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. 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.

ⁱ Foram temas 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.

ⁱⁱ São temas que se diferenciam entre 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.

ⁱⁱⁱ Garcia e Moreira (2008) elucidaram 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”.