

## Pequena Empresa Familiar: A Dinâmica Empresa-Família Face às Práticas De Gestão na Perspectiva da Cultura

Daniela Ferreira da Silva Suarez<sup>1</sup>  
Heloísa Guimarães Peixoto Nogueira<sup>2</sup>

**Resumo:** O presente estudo tem como foco a empresa familiar, especialmente a de pequeno porte, e seu universo impregnado de paradoxos. O objetivo foi analisar como a dinâmica empresa-família interfere nas práticas gerenciais de uma empresa familiar, interpretadas à luz da cultura organizacional. Para tal utilizou-se a metodologia do estudo de caso e seguiu a abordagem qualitativa com três recursos metodológicos de análise: observação, história de vida e análise de conteúdo. A conclusão validou a premissa de que entender os comportamentos, o simbolismo envolvido nesse processo de construção da cultura é fundamental para estabelecer práticas gerenciais coerentes e adequadas à estrutura da empresa familiar e que a cultura organizacional é de fato impregnada pela cultura familiar que influencia no desempenho e práticas gerenciais da empresa familiar.

**Palavras-chave:** Empresa Familiar. Cultura organizacional. Práticas gerenciais.

### 1 Introdução

Não existe consenso quanto à conceituação de empresa familiar, mas em geral são empresas que nascem a partir da família e envolvem dois contextos distintos em sua natureza e objetivos, porém simultâneos – a família e a organização.

O grau de influência da família parece ser o elemento central que norteia as práticas de gestão e a vida da organização familiar. Tal ambiente é impregnado de paradoxos e, para entender a complexidade do trabalho gerencial faz-se necessário considerar as relações entre as pessoas, as pessoas na organização e o ambiente social que a cerca.

Neste cenário, as práticas de gestão devem ser entendidas na perspectiva da lógica processual-relacional segundo a qual se valorizam as relações de trabalho, a cultura organizacional e o papel dos indivíduos nas organizações. Essa linha de interpretação teórica destaca os aspectos intangíveis, principalmente a maturidade e responsabilidade das pessoas como agentes desse emergente processo de mudança.

O estudo se propôs a identificar as práticas gerenciais que são refletidas através da dinâmica existente entre a família e a empresa, pois as empresas familiares comportam códigos, valores e atitudes que lhes são peculiares. Buscou-se estudar as manifestações da cultura organizacional em uma empresa familiar com o objetivo de analisar a lógica de suas práticas de gestão pela apreensão e análise de valores nelas

<sup>1</sup> Mestre em Gestão e Estratégia em Negócios da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Professora. Faculdade Internacional Signorelli. Email: danyadm1@uol.com.br.

<sup>2</sup> Doutor em Letras – PUC-RIO. Mestre em Memória Social e Documento – UNI-RIO. Especialização em Marketing pela ESPM-RJ. Professora e pesquisadora do Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Email: hgpn02@gmail.com

identificados. Sendo assim, a problemática desta pesquisa ficou traduzida na seguinte questão: ***Como a dinâmica empresa-família, vista à luz da cultura organizacional interfere nas práticas gerenciais de um empreendimento familiar?***

Para tanto, realizou-se a pesquisa em um restaurante localizado na cidade de Seropédica/RJ. A empresa é administrada por seu fundador e esposa ao longo dos últimos quinze anos de existência, correspondente ao tempo de emancipação da cidade.

O estudo seguiu a trilha qualitativa e adotou como estratégia de pesquisa o estudo de caso, com o uso de vários recursos metodológicos: a observação, a história de vida, e as entrevistas com os familiares e funcionários, tratadas através da técnica análise de conteúdo. Pretendeu-se verificar como a dinâmica empresa/família interfere nas práticas experimentadas na empresa, influenciada pela cultura e valores do fundador, expressas nas relações daqueles que interagem com ele. Para tanto, foram traçados os objetivos específicos do trabalho, definidos como: caracterizar a empresa familiar quanto ao seu contexto e entorno; descrever a história da organização através do relato do seu proprietário; descrever as práticas gerenciais atuais; descrever as práticas relacionais cotidianas que expressam a cultura organizacional da empresa; identificar e analisar as relações entre empresa-família e práticas gerenciais adotadas.

Tendo em vista que a cidade de Seropédica não possui um número considerável de grandes empresas e que a economia local é movimentada fortemente pelo comércio, considerou-se que os achados da pesquisa poderiam dar subsídios e bases para melhor gerenciar e estimular o desenvolvimento de outras pequenas empresas existentes na região já que as práticas de gestão inadequadas tendem a comprometer a longevidade em pequenas empresas familiares.

Pensar nas práticas que se articulam e emergem no dia-a-dia das empresas familiares representa um terreno ainda pouco explorado, sob cujas observações podem se desenhar caminhos teóricos ainda não descortinados do ponto de vista das práticas de gestão. Esta se propõe a contribuição deste trabalho.

A pesquisa se tornou exequível uma vez que a empresa escolhida, através de seu fundador, demonstrou interesse em aperfeiçoar suas práticas de gestão, facilitando assim o acesso às informações e às pessoas que trabalham na empresa.

Considerou-se como suposição que as relações familiares interferem nas práticas gerenciais, na dinâmica de funcionamento e cultura desse tipo de empresa e que entender essa interação possa ser determinante para uma melhor compreensão do universo gerencial dessas organizações.

## ***2 Referencial Teórico***

### **2.1 Cultura organizacional: o entendimento das práticas gerenciais nas organizações.**

O tema cultura organizacional tem sua origem em conceitos antropológicos e sociológicos (AKTOUF, 1994, FREITAS, 2007; FERREIRA e LOURENÇO, 2008). Desde

os anos de 1994, Aktouf já afirmara que a cultura organizacional era um dos temas mais pesquisados e prolíferos da gestão moderna, confirmado nos dias atuais pela pujante produção nacional e internacional sobre o assunto e pela presença atuante e crítica de autores brasileiros como Maria Ester de Freitas (2006; 2007); Livia Barbosa (1996; 2002; 2009); Motta (1997), Barros e Prates (1996), entre outros.

A palavra cultura deriva etimologicamente da ideia de cultivo, do processo de lavrar e desenvolver a terra (FREITAS, 2007). Ajustado o termo ao universo das organizações, Morgan (1999) emprega o termo cultura para explicar o padrão de desenvolvimento das organizações a partir dos sistemas sociais de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais cotidianos.

O termo foi utilizado pelos teóricos da administração com o objetivo de chamar a atenção para a importância da esfera simbólica do mundo organizacional, pois os símbolos impactam no comportamento das pessoas, no desempenho econômico e nos processos de mudança organizacional (BARBOSA, 2002). Para entender as práticas gerenciais de uma organização é necessário conhecer o simbolismo presente às relações internas, ou seja, identificar e compreender aspectos da realidade organizacional a partir de sua dimensão simbólica.

Smircich (1983) admite, em seus estudos, duas conduções teóricas para trabalhar o conceito “cultura organizacional”. A primeira considera a cultura como uma variável interna à empresa, que pode ser manipulada e transformada; a segunda a concebe a partir de sua natureza enquanto organismo social, como algo que a organização é. Neste caso, dá-se ênfase ao papel dos indivíduos na construção da realidade organizacional. Serão trazidos argumentos quanto a primeira perspectiva e a seguir a segunda, adotando no estudo o entendimento da cultura como um processo em permanente construção e reconstrução a partir da interação entre as pessoas.

Na perspectiva da cultura como variável entende-se que possa ser diagnosticada, manipulada e transformada ou até mesmo criada por líderes, campeões e heróis, os quais lhe imprimem valores e símbolos. Segundo Aktouf (1994), esta é a corrente predominante. Para Barbosa (2002) esta perspectiva é a mais difundida em pesquisas, pois busca respostas pragmáticas para os problemas gerenciais.

Em tal cenário, a cultura organizacional representaria “a difusão dos valores e da racionalidade dos poderosos” (AKTOUF, 1994, p. 45), representando o modo “habitual de pensar e de agir” e que “deve ser aprendido e aceito” pelas pessoas, cujo objetivo é criar uma “boa” ou “cultura forte” nas organizações (AKTOUF, 1994, p. 46).

Mas poderá a cultura organizacional ser pré-fabricada? Poderá ser imposta por desejo de seus dirigentes? Através de suas pesquisas, Aktouf (1994) identificou uma situação inusitada, quando executivos ou diretorias inteiras se fechavam em suas sedes regionais, ao longo dos dias para descobrir quais os “valores corporativos” a reforçar em seus funcionários, e quais poderiam ser as crenças que serviriam de “cimento” a sua “identidade corporativa”.

Não se quer aqui desconsiderar o papel dos gestores, afinal a cultura é construída por meio de interações (SMIRCICH, 1983). O que se questiona é a reificação da cultura, colocando-a como coisa que possa ser manipulada, sendo concebida a partir da perspectiva dos dirigentes, que sugerem uma coesão grupal como se o mundo organizacional fosse “homogêneo, único e incontestável” (FREITAS, 2007, p. 15).

Portanto, para se abordar a cultura organizacional não parece ser suficiente se falar de um conjunto de valores definidos pela alta gerência. Faz-se necessário dirigir o olhar para a

organização sob diferentes perspectivas e para as relações entre as pessoas, pois é aí que residem as entranhas do poder e da política organizacional (BARBOSA, 2002).

Na empresa familiar ainda temos outro fator complicador: é que a cultura da família influencia também a cultura da organização a qual é controlada e administrada pela família. De acordo com Davel e Tremblay (2003) a família se torna um princípio explicativo e organizador da vida organizacional.

Assim, a cultura familiar, desenvolvida no âmbito de organizações familiares, encarna e explica as práticas administrativas e as ações organizacionais. Esta fornece um repertório de significados, de ideias partilhadas e de experiências emocionais que enquadram os processos sociais, os entendimentos, as práticas gerenciais e as condições de trabalho (DAVEL e TREMBLAY, 2003). É nesta perspectiva que se acredita fazer-se necessário aprofundar os estudos relativos à empresa familiar.

## 2.2 Empresa familiar: definição e singularidades

Em relação ao conceito de empresa familiar existe apenas um consenso: não há consenso. Para Moraes Filho, Barone e Pinto (2011), esta parece ser uma das principais dificuldades enfrentadas pelos pesquisadores quando realizam suas pesquisas neste campo, pois as definições existentes partem de diferentes perspectivas e critérios.

Moraes Filho, Barone e Pinto (2011) comentam que a diversificação conceitual ocorre, em função, principalmente, da inclusão, ou não do processo sucessório na definição do conceito. De qualquer modo, a diversidade de abordagens representa um problema conceitual e um entrave para este campo de pesquisa, pois de acordo com Dyer Jr (2006), a variação de definições quanto ao que se constitui uma empresa familiar interfere na amostra. Assim alguns estudos incluem em suas análises “empresas familiares” que não foram incluídos em outros estudos, proporcionando uma mistura de “maçãs e laranjas” que explicam alguns resultados de pesquisas ambíguos nesta área. Note-se que a observação de Dyer Jr (2006) refere-se ao emprego de metodologias quantitativas, situação menos usual nas pesquisas brasileiras.

O questionamento de alguns autores refere-se à diferença de enfoque entre empresa familiar e família patriarcal, pois os arranjos familiares mudaram e coexistem diferentes tipos de estruturas familiares em uma mesma cultura (MORAES FILHO, BARONE e PINTO, 2011; MACHADO, 2005).

Outra questão interessante é considerar, ou não, a existência de diferentes famílias na constituição da empresa para caracterizá-la como familiar. Para Moraes Filho, Barone e Pinto (2011, p. 14) “poucos autores citam a organização familiar como aquela em que a propriedade pertença a diferentes famílias, sem relação consanguínea”.

Os conceitos mais popularizados e sustentados pelas pesquisas tradicionais neste campo baseiam-se em uma perspectiva predominantemente pragmática, estrutural e funcionalista, segundo Davel e Waiandt (2008), concentrando suas análises nos processos de sucessão, situações de conflitos e conceitos de empresas familiares (DONNELLEY, 1967; LODI, 1978; BERNHOEFT, 1991; GERSICK et al, 1997; OLIVEIRA, 1999) e assim, de acordo com Grzybovski e Tedesco (1998), desencorajando à formação das mesmas.

Para fins deste trabalho, concordamos com Davel e Waiandt (2006, p.2) quando defendem que a “propriedade, a posse e a sucessão não são as únicas formas de definição de

uma empresa familiar e que diversas pesquisas despontam para os aspectos subjetivos envolvendo esse tipo de organização”.

Dyer Jr (2006) comenta que a maioria das pesquisas não descreve claramente o "efeito família" na *performance* organizacional. O autor privilegia o exame da relação entre família e desempenho organizacional, sugerindo que uma família pode influenciar a governança da empresa, suas características básicas e a qualidade de sua gestão.

Ao analisar a influência da família sobre o desempenho das organizações familiares Dyer Jr. (2006) pôde identificar diversos aspectos, tais como as práticas de gestão, as particularidades organizacionais e o estilo gerencial do fundador, sendo assim, o grau de influência da família seria o elemento central que nortearia as práticas de gestão e a formação da cultura da organização familiar.

### 2.3 Práticas de gestão na pequena empresa familiar

A empresa familiar possuiu formas próprias de gestão que são influenciadas pela cultura familiar e acabam afetando a cultura da empresa. De acordo com Kreisig *et al* (2006) o processo de gestão pode ser visto como um método ou mesmo uma forma de se realizar, harmonicamente, ações conjuntas para se atingir a um fim organizacional desejado. Deve estar suportado por critérios e princípios, mesmo que sejam informais, e envolver todos os indivíduos responsáveis pela gestão da organização, de forma a promover a necessária sinergia para se atingir os objetivos.

Entender a complexidade do trabalho gerencial não é uma tarefa fácil e, de acordo com Watson (2005) concebem-se duas abordagens para o assunto: a lógica ‘sistêmico-controladora’ e a lógica ‘processual-relacional’. No primeiro caso privilegiam-se as relações que existem entre os processos no sentido da maximização do controle das questões humanas, operacionalizáveis pelo entendimento de que as organizações são grandes sistemas controláveis, mecânicos e orientados para resultados, numa visão mecânica do trabalho gerencial. Em contrapartida, tem-se a lógica processual-relacional que é mais útil para caracterizar a realidade organizacional através de seus processos emergentes, manifestos nos padrões das relações entre as pessoas, as organizações e o ambiente social que as cerca.

Os gestores e, conseqüentemente, suas práticas cotidianas constituem a complexidade das atividades sociais e humanas. Assume-se, neste estudo, que as práticas de gestão devem ser consideradas na perspectiva processual-relacional, pois estas definem entendimentos compartilhados, regras culturais, linguagens e procedimentos que guiam a atividade humana (WATSON, 2005).

Ainda nesta linha de pensamento concorda-se com Chanlat (2010) quando afirma que as práticas de gestão são práticas sociais enraizadas no tempo-espaço, ou seja, em uma sociedade, uma cultura e uma história. As práticas de gestão são produtos da ação humana, frutos de experiências; carregam, em si, a ordem do que foi vivido (CHANLAT, 2010).

Entretanto é preciso também pensar na operacionalização dos processos. Uma ferramenta para auxiliar os gestores em suas práticas gerenciais é o Guia PMBoK que descreve boas práticas para a gestão de projetos dentro das empresas. O Guia PMBoK possui diversos processos, ferramentas e técnicas, fornecendo uma direção para o gerenciamento de pequenas empresas que podem ajudar nas práticas de gestão, entre estas a Administração da Qualidade, especialmente, a TQC (Total Quality Control), cuja

preocupação principal é a qualidade desde o interesse do cliente, como ponto de partida. Para a pequena empresa, o ciclo de Shewhart, ou Ciclo de Deming, ou também conhecido como Ciclo PDCA é interessante e aplicável, pois tem por princípio tornar mais claros e ágeis os processos envolvidos nas práticas de gestão, dividindo-a em quatro principais passos. O ciclo começa pelo planejamento, em seguida a ação ou conjunto de ações planejadas são executadas, checa-se o que foi feito, se estava de acordo com o planejado, constante e repetidamente (ciclicamente), e toma-se uma ação para eliminar ou ao menos minimizar defeitos no produto ou na execução.

Ao observar o dia-a-dia de gestores de grandes empresas Mintzberg (2010) constata que a maior parte do tempo do gestor não é gasto planejando, controlando, organizando e coordenando. As ações dos gestores refletem mais reação do que iniciativa, isto porque eles estão em um ritmo corrido, com muitas interrupções, 'pulando de um problema para outro' e 'tentando segurar o caos'. Mintzberg (2010) também afirma que o verdadeiro planejamento das organizações ocorre na cabeça de seus gerentes e implicitamente no contexto de suas ações diárias, não em um processo abstrato.

Aplicando este pensamento ao universo de muitas das empresas familiares verifica-se a presença de uma estrutura administrativa simples, onde o fundador concentra o poder decisório e necessita enfrentar, entre outros, um grande desafio: equacionar bem a relação família e organização.

### 3 Metodologia

Ao ter acesso aos estudos teóricos sobre empresas familiares constatou-se que a história do fundador confunde-se com a história do próprio empreendimento. Para obter o entendimento sobre as ações e práticas gerenciais utilizadas pelo microempresário foi preciso utilizar metodologia qualitativa para que se pudesse apreender o modo como essa empresa aprendeu a operar e a se manter viva, buscando perceber o reflexo da cultura organizacional nestas ações. Ou seja, partiu-se do objeto de estudo para escolher a abordagem metodológica mais adequada.

Quanto aos meios, a pesquisa foi bibliográfica e de campo (ROESCH, 1999). Bibliográfica porque a fundamentação teórica do trabalho está construída a partir do material acessível ao público em geral, como livros, dissertações, teses e artigos. De campo porque foram coletados dados com o micro-empendedor, os familiares que atuam nos restaurantes e os funcionários.

Para conhecer as práticas organizacionais dessa empresa a estratégia de pesquisa utilizada foi o estudo de caso. Para Davel e Colbari (2003) esta é uma estratégia de pesquisa favorável ao aprofundamento e ao detalhamento da dinâmica sociocultural das organizações familiares, pois permite avaliar uma situação que interpela família e organização no seu contexto originário e de analisar como ela se manifesta e evolui ao longo do tempo. Para analisar as duas esferas que constituem a organização familiar e organizacional, o estudo recorreu a três recursos metodológicos com vistas a viabilizar a compreensão das interfaces presentes na organização e na família: a observação, a história de vida e entrevistas semi-estruturadas.

Foi escolhida uma empresa que oferece serviços de restaurante e pizzaria, localizada no centro de Seropédica/RJ. No início do mês de outubro de 2012 e até o final de dezembro do mesmo ano foram realizadas visitas ao estabelecimento, inicialmente como observador não participante para procurar entender “de fora” a realidade daquela empresa familiar.

Em seguida foi realizada a entrevista com o fundador, a primeira, empregando a metodologia História de Vida. A partir de então os funcionários e a esposa do fundador foram convidados para as entrevistas e, para surpresa desta pesquisadora houve recusa, eles não queriam participar, se esquivaram. Foi necessário conquistar a confiança dos funcionários através do convívio (iniciou-se um período de observação participante) para, a seguir, realizar as entrevistas com os funcionários

Foram entrevistados o fundador, a esposa do fundador e quinze funcionários, principalmente os mais antigos.

A técnica de coleta de dados utilizada na história de vida foi a entrevista de história oral, que obtém depoimentos dos entrevistados (VERGARA, 2005). A entrevista foi prolongada (quase três horas) para permitir a interação constante entre pesquisador e informante (SPINDOLA; SANTOS, 2003) e a abordagem foi simples e aberta apenas perguntando: *Fale de sua vida* e interferindo o mínimo possível, conforme orientação de Spindola e Santos (2003), pois o foco era o entrevistado, suas experiências, sua trajetória (VERGARA, 2005).

Com base no relato do proprietário foi realizada uma segunda entrevista com o mesmo, desta feita com roteiro semi-estruturado para configurar as formas e práticas gerenciais empregadas no empreendimento ao longo do tempo. Estes dados foram confrontados com os relatos dos demais funcionários que atuam na empresa, sejam da família ou empregados, executados por meio de roteiro semi-estruturado.

Ao longo de todo o trabalho de campo a observação destacou-se como um recurso importante por ajudar a organizar as ideias a partir das muitas cenas cotidianas presenciadas.

Procedeu-se então o levantamento das falas dos entrevistados por meio de transcrição, a seguir realizou-se a análise dos depoimentos dos entrevistados sobre o que foi dito e como foi dito, na busca de identificar as estruturas organizacionais e simbólicas da organização. A unidade de análise escolhida foi a “frase” e a interpretação baseou-se nas teorias estudadas conjugadas às percepções do pesquisador.

A depuração do material empírico foi realizada através de grade mista por análise de conteúdo, com base no modelo de Bardin (1970). Na grade mista o pesquisador tem algumas categorias escolhidas a priori e outras que poderão emergir da fala dos entrevistados; assim são definidas as categorias de análise, conforme vão surgindo ao pesquisador, de acordo com a base teórica empregada.

Após a análise de conteúdo foi realizada também o confronto dos resultados obtidos com as bases teóricas utilizadas no estudo.

#### 4 O Estudo de caso

##### 4.2 A empresa “Comida da casa”

A empresa Comida da Casa foi fundada em 23 de setembro de 1997, mesmo ano de emancipação da cidade de Seropédica/RJ. Apesar de ter apenas uma razão social, a empresa estudada apresenta dois ambientes de negócio: o restaurante, atividade desenvolvida no horário de almoço, e a pizzaria, ofertada a noite. A pizzaria pode ser considerada como a “menina dos olhos do fundador”, concentrando suas preocupações e sua fala. O restaurante surgiu como consequência da não ocupação do espaço da pizzaria no horário do almoço. Assim, o restaurante *self service* que funciona no horário de almoço, das 11 às 15:00 h. A comida é sortida, de boa qualidade e os cardápios variam conforme o dia da semana.

O segundo ambiente funciona das 18:00h às 23:00h como pizzaria. Há encomendas por telefone, pedidos avulsos no balcão e o serviço oferecido no ambiente da pizzaria.

A empresa Comida da Casa atende, no almoço, a uma média de duzentos e cinquenta clientes e na pizzaria atende uma média de oitenta clientes durante a semana, e no final de semana uma média de duzentas pessoas.

#### 4.3 Análise das Categorias definidas no estudo

Partimos do pressuposto de que as práticas gerenciais são, conforme afirma Chanlat (2010, p. 4) “enraizadas no tempo-espaço, ou seja, uma sociedade, uma cultura e uma história”. Para compreendê-la faz-se necessário olhar para as pessoas e suas interações dentro da empresa, pois as práticas de gestão são “produtos da ação humana, frutos de experiências, e que essas práticas, em si, destacam a ordem do que foi vivido” (CHANLAT, 2010, p. 5). Temos aqui uma dimensão intangível, voltada para o simbólico e que organiza a ação das pessoas dentro das organizações. Foi a partir desse entendimento que definimos as categorias de análise do presente estudo, explicitadas conforme o quadro 1.

**Quadro 1: Categorias do estudo**

Categorias	Subcategorias
1ª Valores	Valorização do trabalho
	Fidelidade dos funcionários
	Práticas evangélicas
2ª Teia de Relacionamentos	A patroa, o patrão e os funcionários
	O salão e a cozinha
	Relações de lealdade e confiança
3ª Prática, práticas e praticantes	Prática, práticas e praticantes

Fonte: elaborado pelas autoras

A primeira categoria ‘Valores’ foi escolhida a priori. Ao elaborarmos o referencial teórico sobre cultura organizacional percebeu-se que os valores correspondem à camada mais profunda da cultura, refletindo a interação entre as pessoas. Por tais razões, apesar da dificuldade intrínseca de tangenciar o intangível, buscou-se apreender, na medida do possível, na fala dos entrevistados os valores pessoais e coletivos que impactavam as práticas de gestão da organização.



A partir da interação com o material empírico foram nomeadas outras duas categorias de análise: ‘Teia de relacionamentos’ e a categoria ‘A prática, as práticas e os praticantes’, esta última inspirada na teoria de Wittington (2005). A segunda categoria emergiu da importância que os relacionamentos parecem assumir dentro e fora da empresa, como estes organizam as relações e seu funcionamento e criam zonas de comprometimento, mas também de conflito. Já a terceira categoria busca revelar o dia-a-dia das pessoas na empresa, sua ação, o fazer das operações, os vínculos que se atam e desatam. Mesmo considerando estas categorias de análise, a riqueza de dados fortaleceu ainda a identificação de subcategorias, contidas nas primeiras, e que serão também apresentadas a seguir.

### **1ª Categoria: Valores e suas subcategorias**

Dentro da 1ª Categoria ‘Valores’ localizou-se uma subcategoria nomeada como ‘Valorização do trabalho’ por seu forte significado moral para o grupo. O trabalho assume o maior valor presente neste cenário onde o fundador, através de seu exemplo como pessoa trabalhadora e perseverante, influencia o comportamento dos demais funcionários, criando um ambiente propício ao comprometimento com respeito aos horários e, sobretudo com os valores incorporados pela família e compartilhados com os empregados. A valorização do trabalho impacta fortemente as práticas gerenciais: por um lado temos o exemplo do fundador que influencia ativamente sua equipe proporcionando um ambiente seguro, confiável e facilitador para cumprimento de horários e responsabilidades. No entanto, a valorização do trabalho acaba por prejudicar seu papel como gestor, já que centraliza a maior parte das tarefas que poderiam, facilmente, ser delegadas.

Desdobrando uma segunda vez esta 1ª categoria, tem-se a atitude de fidelidade dos funcionários, pois parece existir uma dimensão simbólica que vincula a afetividade e dedicação dos funcionários garantindo a aceitação das práticas estabelecidas pelo fundador. Neste cenário, a figura paternalista do fundador impacta suas práticas de gestão, pois é visto como uma pessoa que dá oportunidade, uma pessoa que merece respeito e a confiança dos seus subordinados, reforçando nestes assim uma atitude subentendida como conformidade que se flagra nas práticas cotidianas de trabalho, ou seja, um tipo de conformidade que os coloca como espectador dos processos, evitando ao máximo o conflito. Se pensada na perspectiva dos dirigentes, essa é uma vantagem da empresa familiar dada à docilidade dos funcionários que se permitem serem orientados e dirigidos; se pensada na perspectiva dos funcionários pode ser considerada uma desvantagem da empresa familiar, apontando para a percepção de estar sendo manipulada, situação que sugere um possível paradoxo presente a essas relações.

O terceiro valor foi nomeado em consideração à força das práticas evangélicas locais, dominantes na cidade, e também bastante presente no ambiente de trabalho. O respeito e cultivo à família, a honestidade e confiança, o comprometimento com o trabalho são exacerbados pelo exercício coletivo das práticas evangélicas que envolvem as famílias e, por consequência, as relações praticadas na empresa. Reforça-se o incentivo dos funcionários ao comprometimento com o trabalho, com a promessa de melhorar suas condições econômicas. Por outro lado, incentiva-se a subordinação do indivíduo em favor das expectativas impostas socialmente.

### **2ª categoria e seus desdobramentos**

Na 2ª categoria nomeada como ‘Teia de Relacionamentos’, inicialmente foram exploradas as relações entre patrão, patroa e funcionários. A atitude paternalista do fundador se destaca como uma maneira de mediar relações e fortificar a lealdade dos funcionários ao fundador e a própria organização.

Ao contratar um funcionário e construir uma relação de confiança, o “patrão” passa a protegê-lo como a um filho e, portanto, controla-o. De outro lado, o empregado, ao se sentir protegido, retribui com lealdade tornando-se dependente, o que dá ao patrão duplo controle da situação. É isso que se chamou relação paternalista, em que o pai (superior) ao mesmo tempo controla e protege seu subordinado, tanto em termos econômicos quanto pessoais.

Também se identificou um hiato na relação da patroa com os funcionários, e tal possível conflito não parece ser gerenciado pelo fundador, por não entendê-lo ou ignorá-lo. Tal situação provoca o distanciamento da patroa com relação aos empregados; os funcionários não gostam de interagir com ela. Se a situação por si só é embaraçosa, por outro lado acaba por fortalecer ainda mais a figura paternalista do fundador.

A segunda perspectiva de análise, desdobrando a 2ª categoria, focou a interação entre as pessoas em dois ambientes distintos da organização: a cozinha e o salão. Foram identificados comportamentos distintos em cada ambiente apontando a presença de subculturas. Os funcionários que trabalham no mesmo horário constroem duas redes de situações, onde um grupo assume a responsabilidade por suas tarefas e o outro apenas cumpre as determinações, não se importando com os resultados. Não foram identificadas práticas gerenciais para minimizar tais problemas.

A terceira perspectiva de análise, ainda correspondente à 2ª categoria, cuida das relações de lealdade e confiança estabelecidas no empreendimento familiar, pois as pessoas que conquistam a confiança do fundador permanecem na empresa, no entanto isso potencializa uma zona de conflitos, pois entre os funcionários existem os que são “protegidos” e os que não o são. Se, por um lado, pode-se considerar positivo o nível de comprometimento dos membros da equipe com a empresa, por outro fragiliza a relação com os demais funcionários, que ficam com a sensação de que alguns são privilegiados, se encostam, não trabalham direito, sobrecarregam os demais, trazendo insatisfação para os todos os integrantes do grupo.

### 3ª Categoria e seus desdobramentos

A 3ª e última categoria de análise foi chamada de ‘a prática, as práticas e os praticantes’, com inspiração na teoria de Wittington (2005), segundo a qual as atividades humanas em seus pormenores estão mais associadas aos fenômenos sociais que ao domínio organizacional. Apesar de o esforço teórico de Wittington estar voltado para a análise estratégica das organizações buscou-se compreender a lógica da vida organizacional desta empresa nos três níveis sugeridos: no âmbito das práticas sociais da atividade humana, no que as pessoas fazem de fato, de acordo com as circunstâncias e nas habilidades e iniciativas exigidas pelos indivíduos no exercício da atividade.

Os temas das práticas sociais elaborados por Wittington (2005) foram metaforizados no estudo, entendidos em suas três dimensões, neste caso: a primeira dimensão da prática social aplicada ao modelo de negócio de uma pequena empresa familiar; a segunda dimensão localiza o dia-a-dia do fazer da organização por seus funcionários, e a terceira corresponde às habilidades e iniciativas exigidas por estes

atores no exercício de sua atividade. No presente cenário considera-se que a microempresa familiar coloca a exigência do convívio entre a razão instrumental e os afetos familiares, com predomínio dos últimos; as práticas organizacionais, segunda dimensão deveriam ser “ditadas” pelo fundador: na realidade são fortemente geridas pelos próprios funcionários através de sugestões e medidas de auto-organização geradas ao sabor das exigências do trabalho na empresa. Com tais iniciativas emergem novas habilidades, atendendo à terceira dimensão, quando os empregados tomam a iniciativa de criar respostas mais efetivas ao fazer organizacional.

No jogo de justaposições sugeridas por tais elementos sobressai a figura da ambigüidade, mostrando o forte comprometimento e a ação coletiva dos funcionários que sustentam o funcionamento do negócio contraposta a figura excessivamente centralizadora do fundador, que acaba por limitar as oportunidades de crescimento da empresa.

Finalmente, neste cenário paradoxal, a cultura organizacional pode ser compreendida como um elemento estrutural, processo no qual as ações, os discursos, as práticas se tornam inteligíveis para aqueles que compartilham seus significados. Reforça-se assim o entendimento de que as organizações familiares tendem a permanecer como redutos da sobrevivência do significado social e afetivo da atividade produtiva e profissional.

## ***5 Conclusões e Recomendações***

O estudo teve como foco uma pequena empresa familiar brasileira e suas práticas de gestão. O objetivo foi analisar como a dinâmica empresa-família interfere nas práticas gerenciais de uma empresa familiar, interpretadas à luz da cultura organizacional. Para tanto se fez um estudo de caso único.

A pesquisa revelou que as práticas gerenciais experimentadas na empresa familiar refletem a dinâmica empresa/família influenciada pela cultura e valores do fundador, corroborada pela identificação religiosa dos funcionários. Chama a atenção, no entanto, a presença paradoxal de comportamentos, tanto da parte do fundador quanto dos funcionários, simultaneamente estimulantes no sentido da adesão e comprometimento à organização, como também geradores de fragilidades que dificultam a condução dos negócios e que interferem fortemente na qualidade do ambiente organizacional.

Com 15 anos de existência, a empresa ainda permanece em um estágio voltado para a ação, não apresenta normas claras e diretrizes, as decisões são centralizadas no fundador; a estrutura é simples, flexível e de poucos níveis; orientada para as pessoas. O estilo de liderança é pessoal, a atmosfera é familiar e voltada para vendas. Percebe-se expansão nas atividades do restaurante e aumento do volume de demanda, tanto no restaurante quanto na pizzaria que, no entanto, não são efeitos de medidas de planejamento e controles gerenciais.

Em uma cidade com poucas opções de empregabilidade, a empresa familiar estudada representa uma oportunidade de sustento, inclusão social e de profissionalização, pois ali as pessoas entram sem experiência, “sem saber nada” e aprendem um ofício e este acaba sendo registrado em carteira de trabalho, o que traz o

sentimento de inclusão gerando, assim, laços afetivos com a atividade profissional e entre as pessoas que ali interagem. Esses significados são importantes para compreender o comportamento das pessoas e auxiliam no exercício de poder e dominação.

Através dos achados do estudo reforça-se o entendimento de que a cultura organizacional observada no interior das pequenas organizações não pode ser manipulada e transformada de acordo com a vontade de seus proprietários e/ou gestores, e que representa algo que a organização é, fruto da interação entre os indivíduos, confirmando a posição de Freitas (2007) de que o mundo organizacional não é homogêneo, único e incontestável, ou seja, a cultura não significa unicidade, apontando a possibilidade de coexistirem subculturas nesse ambiente organizacional.

Compreende-se que existem grupos distintos na empresa Comida da Casa e cada um desses grupos criou sentido para as suas experiências, estas são compartilhadas e impactam no comportamento cotidiano dessas pessoas. Sendo assim, e de acordo com Aktouf (1994) a cultura mostra-se inscrita nas estruturas sociais, na história, no inconsciente, na experiência vivida e tem uma relação com a identidade coletiva. E também de acordo com Barbosa (2002) se percebe a cultura como entidade flexível e mutável resultante da construção de seus membros e tais manifestações explicam o cotidiano do trabalho e as práticas realizadas na empresa estudada.

Assim é que o estudo ratifica os argumentos de Davel e Colbari (2003) quando afirmam que a cultura e as relações sociais familiares podem funcionar como fonte de coesão, cooperação e comprometimento, mas também como fonte de conflito, rivalidade, discriminação e exclusão. Tal dualidade aparece expressa nas forças e fraquezas constatadas no estudo.

Entender os comportamentos, o simbolismo envolvido nesse processo de construção da cultura é fundamental para estabelecer práticas gerenciais coerentes e adequadas à estrutura da empresa familiar. As práticas gerenciais devem ser pensadas e repensadas a partir do comportamento das pessoas. Visto que a pequena empresa familiar não apresenta um modelo de gestão estruturado, com planejamento formal, mas organizada para dentro de si mesma a partir da prática experimentada e das relações estabelecidas entre as pessoas é preciso desenvolver mecanismos para traduzir as formas de relações estabelecidas, pensando nas pessoas, nas suas relações com as outras pessoas. Neste sentido, as relações devem organizar; devem ser o ponto de partida para práticas gerenciais mais estruturadas.

Outra questão importante neste cenário é a figura do fundador do negócio, ele é um elemento-chave para entender as particularidades da empresa familiar. Em geral, ele tem dificuldades de exercer o papel de gestor, exacerbado por sua profunda ligação com a empresa e os laços emocionais estabelecidos. Aqui se faz necessário estabelecer um planejamento formal para o negócio, elencando controles estritos que facilitem o processo de delegação sem perda de autoridade e visão geral do negócio.

Por fim, podemos concluir que a dinâmica da família interfere fortemente nas práticas gerenciais do negócio, em alguns aspectos esta influência fortalece a empresa e em outros a fragiliza podendo inclusive comprometer sua continuidade. Estudos em organizações como esta colocam em cheque a discussão de como fazer prevalecer critérios de racionalidade em um ambiente cuja tônica é emocional, familiar. De outra parte, como dizer à família que esta deve funcionar segundo a lógica racional da empresa? Esta dicotomia é natural na realidade das micro e pequenas empresas familiares. Neste cenário, as pessoas possuem papel importante na construção da

realidade organizacional influenciando inclusive suas práticas de gestão e talvez seja necessário pensar em novos caminhos teóricos que dêem abrigo a tantos paradoxos.

## REFERÊNCIAS

AKTOUF, O. O simbolismo e a cultura de empresa. In: CHANLAT, J. F. (Org.). **O indivíduo nas organizações: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1994. v. 2, p. 39-79.

BARBOSA, L.. Cultura administrativa: uma nova perspectiva das relações entre antropologia e administração. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 4, p. 6-19, out/nov/dez 1996.

\_\_\_\_\_. Cultura e diferença nas organizações: reflexões sobre nós e os outros. In BARBOSA, L. (Org.). **Cultura e diferença nas organizações: reflexões sobre nós e os outros**. São Paulo: Atlas, 2009. p. 1-14.

\_\_\_\_\_. **Cultura e empresas**. Rio de Janeiro: Zahar, 2002. 60 p.

BARDIN, L. **Análise de Contéudo**. Lisboa: Edições 70, 1970.

BARROS, B. T.; PRATES, M. A. S.. **O estilo brasileiro de administrar**. São Paulo: Atlas, 1996, p. 148.

BERNHOEFT, R.. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**, 2. ed. São Paulo: Nobel, 1991.

CHANLAT, J. F. **Gestão empresarial: uma perspectiva antropológica**. São Paulo: Cengage Learning, 2010. 250 p.

DAVEL, E. P. B.; COLBARI, A.. Organizações Familiares: Desafios, Provocações e Contribuições para a Pesquisa Organizacional. In: **Encontro da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração**, 2003, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2003.

DAVEL, E. P. B.; TREMBLAY, D. G. Organizações Familiares e Intensivas em Conhecimento: Dilemas e Contribuições para a Análise Organizacional. In **Encontro de Estudos em Estratégia**, 2004, São Paulo. Anais...São Paulo: ENEO, 2004.

DAVEL, E. P. B.; WAIANDT, C. Organizações, representações e sincretismo: a experiência de uma empresa familiar que enfrenta mudanças e sucessões de gestão. **Revista de Administração Contemporânea**, vol.12, n.2, pp. 369-394, 2008.

DONNELEY, R. G. A empresa familiar. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo. v. 7, n. 23, p. 161-198, out/dez. 1967.

DYER JR, W. G. Examining the “family effect” on firm performance. **Family Business Review**, v. 19, n.4, p. 253-273, 2006

FERREIRA, P. A.; LOURENÇO, C. D. S.. Simbolismo, Cultura Organizacional e Mito Fundador: Um Estudo de Caso em uma Empresa Familiar. In: **Encontro da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração**, 2008, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: evolução e crítica**. São Paulo: Thomsom Learning, 2007. 108 p.

\_\_\_\_\_. **Cultura Organizacional: identidade, sedução e carisma?** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006. 178 p.

GERSICK, K. E. et al. **De Geração para Geração: ciclos de vida das empresas familiares**. 4. ed. São Paulo: Negócio Editora, 1997.

GRZYBOSVKI, D.; TEDESCO, J. C. **Empresa Familiar X Competitividade: tendências e racionalidades em conflito**. Passo Fundo: Revista Teoria e Evidência Econômica, v. 6, n. 11, p. 37-68, nov. 1998

KREISIG, D. et al. Um Estudo sobre o Processo de Gestão em Empresas Familiares. **Congresso USP, 2006. Disponível em:** <<http://www.congressosp.fipecafi.org/artigos62006/172.pdf>>. Acesso em 30 mai. 2012.

LODI, J. B. **A Empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1978.

MACHADO, I. V. Reflexões sobre concepções de família e empresas familiares. **Revista Psicologia em Estudo**. Maringá, v. 10, n. 2, p. 317-323, mai./ago. 2005

MINTZBERG, H. **Managing: desvendando o dia a dia da gestão**. Porto Alegre: Bookman, 2010. 304 p.

MORAES FILHO, A. C. T.; BARONE, F. M.; PINTO, M. O. A produção científica em empresas familiares: um enfoque conceitual. **Revista de Administração Pública**, Brasil, 45, dez. 2012. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/7068/5624>>. Acesso em: 03 Ago. 2012.

MORGAN, G.. **Imagens da Organização**. São Paulo, Ed. Atlas, 1999. 375 p.

MOTTA, F. C. P.. Cultura e Organizações no Brasil. In: MOTTA, C. P. F.; CALDAS, M. P. (Orgs). **Cultura Organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997. P. 25-54.

OLIVEIRA, D. P. R.. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório.** São Paulo: Atlas, 1999.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de Estágio e Pesquisa em Administração.** 2ª Edição. São Paulo: Atlas, 1999.

SMIRCICH, L. **Concepts** of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**, Vol. 28, No. 3, Organizational Culture, 1983, p. 339-358.

SPINDOLA, T.; SANTOS, R. S. Trabalhando com a história de vida: percalços de uma pesquisa(dora?). **Revista Esc Enfermagem USP**, 2003; 37(2):119-26.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2005. 287 p.

WATSON, T. J. Organização e trabalho em transição: da lógica “sistêmico-controladora” à lógica “processual-relacional”. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo: FGV, v. 45, n. 1, p. 14-23, jan./mar. 2005.

WHITTINGTON, R. **Completing the Practice Turn in Strategy Research.** Organization Studies. London, 2010.