

**UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS
DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO**

IVONETE TELLES MEDEIROS PLACIDO

**MINHA FAMÍLIA, MINHA EMPRESA: POROSIDADE E PERMEABILIDADE DE
VALORES DA FAMÍLIA PARA A EMPRESA FAMILIAR**

PIRACICABA

2017

IVONETE TELLES MEDEIROS PLACIDO

**MINHA FAMÍLIA, MINHA EMPRESA: POROSIDADE E PERMEABILIDADE DE
VALORES DA FAMILIA PARA A EMPRESA FAMILIAR**

Tese apresentada ao Curso de Doutorado em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba, como parte dos requisitos para obtenção do título de Doutor em Administração.

Área de concentração: Gestão de Organizações.

Linha: Gestão de Pessoas e Estudos Organizacionais.

Orientadora: Profa. Dra. Valéria Rueda Elias Spers

PIRACICABA

2017

Ficha catálográfica

IVONETE TELLES MEDEIROS PLACIDO

**MINHA FAMÍLIA, MINHA EMPRESA: POROSIDADE E PERMEABILIDADE DE
VALORES DA FAMÍLIA PARA A EMPRESA FAMILIAR**

Tese apresentada ao Curso de Doutorado em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba, como parte dos requisitos para obtenção do título de Doutor em Administração.

Área de concentração: Gestão de Organizações.

Linha: Gestão de Pessoas e Estudos Organizacionais.

Orientadora: Profa. Dra. Valéria Rueda Elias Spers

Data de defesa: 17/08/2017

Banca Examinadora:

Profa. Dra. Valéria Rueda Elias Spers – UNIMEP
(Presidente)

Profa. Dra. Dalila Alves Corrêa - UNIMEP

Profa. Dra. Dagmar Silva Pinto de Castro - UNIMEP

Profa. Dra. Maria Aparecida Sanches - FACCAMP

Profa. Dra. Heliani Berlato dos Santos – ESALQ/USP

DEDICATÓRIA

DEDICO

Ao Reginaldo Leandro Plácido,

meu amado esposo,

e ao meu filho

Reginaldo Leandro Plácido Filho.

**Pessoas importantes em minhas conquistas e
que sempre souberam me motivar.**

AGRADECIMENTOS

Aos amigos e familiares, que ao perguntarem por meu trabalho, sem saber, estavam sendo estímulo-cobrança.

À minha orientadora, ***Dra. Valéria Elias Rueda Spers***, mais do que orientação, foi companheira ao longo dessa caminhada. Obrigada pelo apoio, pelas reflexões e pelo aprendizado.

À, ***Profa. Dra. Dalila Alves Correa, Profa. Dra. Dagmar Silva Pinto de Castro, Profa. Dra. Maria Aparecida Sanches, Profa. Dra. Heliani Berlato dos Santos***, membros da banca examinadora, pelo apoio, pelas ideias, críticas e sugestões que contribuíram para o aprimoramento e finalização desta pesquisa;

À coordenação do Programa de Pós-graduação em Administração (PPGA), e aos demais professores desse programa, pelo aprendizado proporcionado e pela convivência ao longo dos quatro anos de curso;

Aos meus amigos, ***Nilceia Cristina dos Santos, Deodete Neves, Rumening Abrantes, Luiz Faria, Teresa Pitombo***, em diferentes momentos, ajudaram muito;

Às empresas e aos entrevistados que aceitaram participar desta pesquisa, sentimento de gratidão pelo precioso tempo dedicado a este trabalho.

Aos meus colegas do PPGA, pelo convívio;

A meu esposo Reginaldo, meu terno incentivo constante.

A CAPES, que participou financeiramente deste projeto na concessão de bolsa de estudos.

Deus, razão e segurança.

RESUMO

O objetivo da presente tese consiste em analisar a porosidade e a permeabilidade dos valores na gestão da empresa familiar. A relevância deste estudo se dá em função da crescente importância em entender as características deste tipo de organização. A fundamentação da pesquisa se iniciou pelo cenário das pesquisas, conceituação e características sobre o tema. Em seguida, a conceituação e abordagem teórica da cultura organizacional, valores humanos e valores organizacionais. Espisemologicamente, o estudo tem características interpretativista à medida que analisa o fenômeno da empresa familiar e procura entender como os valores da família são transferidos para a forma de gestão da empresa. Optou-se pela pesquisa qualitativa, devido a necessidade de conhecer como os valores da família permeiam os valores da empresa. Para atingir os objetivos, inicialmente, foi realizada uma visita técnica nas empresas participantes, onde foi possível realizar entrevista semiestruturada e posteriormente foi aplicado questionários de Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO) e Questionário de Perfis de Valores (QPV), com o objetivo de mensurar valores organizacionais e valores humanos/pessoais, respectivamente. Na pesquisa foram trabalhados os seguintes pressupostos: os valores da família permeabilizam a gestão da empresa; os valores da família estão permeados pelos valores humanos os quais estão refletidos na organização. Foram empregados os conceitos de porosidade e permeabilidade, como categorias de análises. Os resultados apontaram, que os valores da família permeiam os valores da empresa, na medida em que, se tratatando de empresas familiares, nem sempre é possível separar a instituição empresa da instituição família. Com base nos resultados da pesquisa, foi possível perceber que os valores humanos tais como: Segurança, Benevolência, Tradição, permeiam os valores organizacionais da empresa familiar.

Palavras-chave: estudos organizacionais, administração, empresa familiar, valores humanos.

ABSTRACT

The aim of this thesis is to analyze the porosity and permeability of values in the management of the family business. The relevance of this study is due to the growing importance of understanding the characteristics of this type of organization. The basis of the research was initiated by the scenario of research, conceptualization and characteristics on the subject. Then, the theoretical conceptualization and approach of organizational culture, human values and organizational values. Epistemologically, the study has interpretative characteristics as it analyzes the phenomenon of family business and seeks to understand how the values of the family are transferred to the form of management of the company. We opted for qualitative research, due to the need to know how family values permeate company values. In order to achieve the objectives, a technical visit was made to the participating companies, where it was possible to carry out a semi-structured interview, followed by an Inventory of Organizational Values Profiles (IPVO) and Values Profiles Questionnaire (QPV) to measure organizational values and human / personal values, respectively. In the research the following assumptions were worked out: the family values permeabilize the management of the company; the values of the family are permeated by the human values which are reflected in the organization. The concepts of porosity and permeability were used as categories of analysis. The results showed that the family values permeate the values of the company, since, in the case of family firms, it is not always possible to separate the business institution from the family institution. Based on the results of the research, it was possible to perceive that human values such as: Safety, Benevolence, Tradition permeate the organizational values of the family business.

Palavras-chave: organizational studies, administration, family business, human values.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Tela de busca na base Scopus - termos em português e inglês.....	33
Figura 2 - Rede dos assuntos estudados em artigos nacionais e internacionais - <i>Scopus</i>	34
Figura 3 - Densidade dos assuntos estudados em artigos nacionais e internacionais- <i>Scopus</i>	35
Figura 4 - Tela de busca na base <i>Web of Science</i> - termos em português e inglês	36
Figura 5 - Rede dos assuntos estudados em artigos nacionais e internacionais - <i>Web of Science</i>	37
Figura 6 - Densidade dos assuntos estudados em artigos nacionais e internacionais- <i>Web Of Science</i>	38
Figura 7 - Modelo dos três círculos da empresa familiar	50
Figura 8 - O modelo tridimensional de desenvolvimento.....	51
Figura 9 - Estrutura dos valores organizacionais baseada nos valores culturais	72
Figura 10 - Estrutura Bidimensional dos Tipos Motivacionais de Valores.....	76
Figura 11 - Genograma da família empresarial Empresa A1	107
Figura 12 - Genograma da família empresaria – Empresa A2	116
Figura 13 - Genograma da família empresaria – Empresa B2.....	137
Figura 14 - Genograma da família empresária – Empresa C1.....	146
Figura 15 - Genograma da família empresaria – Empresa C2.....	155

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Eventos da ANPAD.....	29
Quadro 2 - Produção dos artigos nacionais por <i>cluster</i> - <i>Scopus</i>	33
Quadro 3 - Produção dos artigos nacionais por <i>cluster</i> - <i>Web of Science</i>	37
Quadro 4 - Evolução do conceito de empresa familiar (continua)	45
Quadro 5 - Interseção da culturologia com a teoria das organizações.....	62
Quadro 6 - Evolução do conceito de valor.....	67
Quadro 7 - Tipos Motivacionais de valores.....	75
Quadro 8 - Correspondência entre fatores do IPVO e tipos motivacionais de Schwartz	80
Quadro 9 - Classificação de metodologia	85
Quadro 10 - Termos utilizados no processo de análise.....	87
Quadro 11 - Categorias de análise	88
Quadro 12 - Caracterização da amostra	90
Quadro 13 - Caracterização das empresas selecionadas com base em Gersick et al. (2006) ..	91
Quadro 14 - Etapas metodológicas da entrevista.....	94
Quadro 15 - Objetivos de estudo e métodos de pesquisa adotados	97
Quadro 16 - Esquema de utilização para as apresentações das empresas.....	98
Quadro 17 - Valores Humanos e Organizacionais Empresa A1	106
Quadro 18 - Valores humanos e organizacionais da empresa A2	115
Quadro 19 - Valores Humanos e Organizacionais da empresa B1	126
Quadro 20 - Valores humanos e organizacionais da empresa B2.....	136
Quadro 21 - Valores humanos e organizacionais da empresa C1.....	145
Quadro 22 - Valores humanos e organizacionais empresa C2	154
Quadro 23 – Resultados Empresa A1	159
Quadro 24 – Resultados empresa A2.....	160
Quadro 25 – Resultados empresa B1	161
Quadro 26 – Resultados empresa B2.....	162
Quadro 27 – Resultados empresa C1.....	163
Quadro 28 – Resultados empresa C2.....	164

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Congressos ANPAD analisados e artigos nela publicados.....	30
Tabela 2 - País de origem dos autores - <i>Scopus</i>	35
Tabela 3 - País de origem dos autores - <i>Web of Science</i>	39

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Percentual das publicações.....	31
---	----

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	23
1.1	Problemática do estudo.....	25
1.2	Objetivos do estudo	26
1.2.1	Objetivo Geral	26
1.2.2	Objetivos específicos.....	26
1.3	Justificativa para a realização do estudo.....	27
1.4	Pressupostos teóricos da pesquisa.....	28
2	CENÁRIO DAS PESQUISAS ACADÊMICAS	29
2.1	Artigos Nacionais - Base ANPAD	29
2.2	Pesquisas no âmbito das Dissertações e Teses dos Programas de Pós- graduação	31
2.3	Pesquisas no âmbito das bases de dados internacionais - Scopus e Web of Science	32
2.3.1	Base de Dados - <i>Scopus</i>	32
2.3.2	Base de Dados - <i>Web of Science</i>	36
3	EMPRESA FAMILIAR	41
3.1	Origem da empresa familiar.....	41
3.2	Conceito de empresa familiar.....	44
3.3	A empresa familiar sob a ótica de Gersick et al.	49
3.3.1	Os subsistemas/eixos do modelo tridimensional GERSICK.....	52
3.4	Características da empresa familiar	55
4	CULTURA ORGANIZACIONAL - PERSPECTIVAS TEÓRICAS	60
4.1	Origens dos estudos sobre cultura organizacional	60
4.2	Conceituando Cultura Organizacional	61
4.3	Valores	64
4.4	Valores Organizacionais	68
4.4.1	Conceito de valores organizacionais	70
4.4.2	Estrutura de valores organizacionais	71
4.5	Valores Humanos	73
4.5.1	Tipos Motivacionais de Valores de Schwartz	74
4.5.2	Medida dos Valores Humanos.....	76
4.5.3	Medida dos Valores Organizacionais	77

5	METODOLOGIA DA PESQUISA.....	81
5.1	Método de Pesquisa	81
5.2	Posicionamento epistemológico e paradigma da pesquisa.....	82
5.3	Fundamentação da Pesquisa: Revisão Bibliográfica e o Estado da Arte.....	86
5.4	Processo da Pesquisa Empírica: Objetivos e Etapas.....	87
5.4.1	Universo e amostra da pesquisa	89
5.5	Unidade de análise da pesquisa	90
5.6	Instrumento de coleta do material empírico	92
5.6.1	Primeira fase - Visita Técnica	92
5.6.2	Segunda Fase - Entrevista em Profundidade.....	93
5.6.3	Terceira Fase - Aplicação de questionário	95
5.7	Matriz de amarração dos estudos	97
6	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS PESQUISADOS	98
6.1	Apresentação das empresas e dos participantes da pesquisa	98
6.1.1	Apresentação das empresas do subsistema/eixo com controle do tipo proprietário controlador, empresas aqui caracterizadas como A1 e A2.....	99
6.1.2	Apresentação das empresas do subsistema/eixo com controle do tipo sociedade entre irmãos, empresas aqui caracterizadas como B1 e B2	117
6.1.3	Apresentação das empresas do subsistema/eixo com controle do tipo consórcio de primos, empresas aqui caracterizadas como C1 e C2.....	137
7	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA	157
7.1	Limitações do estudo	165
7.2	Recomendações para estudos futuros.....	165
	REFERÊNCIAS.....	166
	APÊNDICES	177

1 INTRODUÇÃO

Os estudos e pesquisas organizacionais com ênfase em empresas familiares têm conquistado cada vez mais espaço; as organizações familiares vêm se adequando constantemente em muitos aspectos; não somente por meio das adaptações tecnológicas, mas também por um diferencial no processo de gestão, que tende a ser mais voltado para as questões comportamentais, envolvendo, principalmente, os seus valores. Estudar a história, entender as características que permeabilizaram da família para a empresa e o inverso permitirão entender também sua forma de gestão e posicionamento no mercado, uma vez que, em empresas familiares, há uma estreita ligação entre a empresa e a família, que transcende o puro interesse econômico, ou seja, a gestão da família tem como compromisso o conforto e a harmonia. O patrimônio deve servir a um bem imaterial intangível que é o conforto familiar, respeitando as individualidades de seus membros.

Esta tese é a materialização das escolhas utilizadas, para discutir certa realidade ou objeto, a partir de determinadas abordagens metodológicas. Minayo (2010) declara que essa jornada mostrará pelo menos três dimensões: técnica: balizamento para a construção da pesquisa; científica: ultrapassa o senso comum pelo método científico; e ideológica: relaciona-se às escolhas do pesquisador, sempre tendo em vista o momento e contexto histórico.

A introdução objetiva apresentar, além da problematização e dos objetivos que tangenciaram a pesquisa, a relação entre o sujeito e o objeto de pesquisa e, também, a abordagem metodológica escolhida pelo pesquisador. Como objetivo geral, a pesquisa se propõe analisar a porosidade e a permeabilidade dos valores na gestão da empresa familiar. Para tanto, na pesquisa foram utilizados os seguintes objetivos específicos: a) identificar e descrever os elementos que fazem parte dos subsistemas da propriedade (proprietário controlador, sociedade entre irmãos e consórcio de primos) inseridos no modelo tridimensional de desenvolvimento da empresa familiar, Gersick et al. (1997, 2006), face às empresas pesquisadas; b) diagnosticar os valores humanos dos familiares que fazem parte da organização, bem como seu comportamento visando identificar sua permeabilidade na empresa; c) identificar e descrever se os valores humanos reconhecidos na empresa provêm dos valores da família. Na pesquisa foram trabalhados os seguintes pressupostos: os valores da família permeabilizam a gestão da empresa; os valores da família estão permeados pelos valores humanos os quais estão refletidos na organização. A metodologia adotada para esta pesquisa tem suas bases teórico-metodológicas em Creswell e Clark (2013), Denzin e Lincoln

(2006), Poupart et. al. (2008), pois é qualitativa. A coleta de dados seguiu duas fases distintas; na primeira fase, realizou-se entrevista semiestruturada, Triviños (1987), Godoy (2010); já na segunda fase foram aplicados dois questionários, baseados nos instrumentos de medida já validados no Brasil por Oliveira e Tamayo (2004), que são: Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO) e Questionário de Perfis de Valores (QPV) Tamayo e Porto (2009), com o objetivo de mensurar valores organizacionais e valores humanos/pessoais, respectivamente.

Assim, a presente pesquisa se propôs a analisar, a partir dos elementos constitutivos da cultura organizacional das empresas pesquisadas, a sua dinâmica e interferência no que tange aos valores humanos percebidos e se estes refletem a gestão da empresa. Neste momento da pesquisa, após perceber e identificar os valores, aproximou-se dos conceitos de porosidade e permeabilidade como possíveis categorias de análise. Os termos “porosidade” e “permeabilidade” já foram cunhados e validados por Plácido (2014) para o qual é possível entender a porosidade como sendo os espaços, enquanto a permeabilidade é entendida como sendo o diálogo de ideias. De acordo com o autor, os espaços de porosidade somente podem ser garantia de relevância quando for possível perceber o fluxo de ideias. Segundo Plácido (2014), entende-se a porosidade como ilustração, a partir do seu sentido geológico, como os espaços em si, os orifícios existentes ou que se formam e que servem de lugar a que possam alojar-se substâncias de qualquer natureza, semelhantes ou não, que podem fundir-se ou excluírem-se. Enquanto a permeabilidade é a capacidade de um corpo ou estrutura de permitir a passagem de uma determinada substância, originando fluxo. Neste sentido, ao relacionar a ilustração da cultura organizacional, é possível compreender a porosidade como os espaços que existem ou que se formam na relação entre a organização e a forma de gestão, enquanto a permeabilidade é compreendida como a circulação de ideia que circula nestes espaços e que gera fluxos de diálogo, os valores que permearam da família à empresa. A natureza das ideias que circulam pode ser de qualquer tipo. É possível pensar que porosidade e permeabilidade, numa relação de interação, na qual ocorra a permeabilidade, ocorra também porosidade. Entretanto os espaços de porosidade somente podem ser garantia de relevância quando for possível perceber o fluxo de ideias.

Foi utilizada a abordagem teórica de Gersick et. al. (1997, 2006), mas especificamente o subsistema/eixo da propriedade e foi possível perceber, durante a análise, que vários espaços de porosidade e permeabilidade entre tal abordagem e as categorias de análise, como poderá ser observado na discussão e análise dos resultados. Também foi possível identificar valores humanos tais como: Segurança, Benevolência, Tradição,

Conformidade e Universalismo; valores organizacionais: Conformidade, Autonomia, Tradição e Preocupação com a coletividade. Para detectar os valores organizacionais, foi aplicado um questionário, já validado por Oliveira e Tamayo (2004), que é o Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO), já para identificar os valores humanos/pessoais, foi aplicado Questionário de Perfis de Valores (QPV), já validado por Tamayo e Porto (2009).

É importante ressaltar que antes de aplicar os questionários, foi realizada a entrevista nas empresas participante da amostra. Interessante observar que durante a entrevista, foi possível identificar que os valores, tanto humano/pessoal quanto organizacional, foram os mesmos percebidos através dos questionários. Isso possibilita perceber, através das categorias de análise, porosidade e permeabilidade, que os valores da família permeiam os da organização.

1.1 Problemática do estudo

Uma grande parte das empresas em operação no mundo é composta por empresas familiares. Um relatório do Sebrae/Brasil (2015) aponta que em torno de 80% do total de empresas são familiares. Uma empresa familiar pode nascer, a partir de uma ideia e de um sonho de seu fundador e, quando a ideia começa a se tornar real e concreta, inicia-se a empresa familiar. Assim nasceram as empresas que fazem parte desta amostra. Elas têm como característica a concentração do poder de decisão, inclusive, o controle da sociedade e participação na gestão do negócio, membros da família, unidos ou não por laços de sangue (BERNHOEFT; GALLO, 2003; BORNHOLDT, 2005; CASILLAS; FERNANDEZ; SANCHEZ, 2007; GERSICK et al., 1997, 2006).

Há uma grande variedade de empresas familiares, desde pequenas padarias, pequenas empresas de confecção no quintal e mercearias até enormes conglomerados como Wal Mart, Gerdau e Marcopolo. Porém o que se observa é que todas possuem uma característica em comum: são conectadas com a família e esta conexão é o que as tornam um negócio especial Gersick et al. (1997, 2006). As empresas familiares combinam as tensões naturais da vida familiar às da vida empresarial.

A compreensão do contexto das empresas familiares somente é possível à medida que entendemos a importância dos vínculos, dos relacionamentos, da cultura e dos valores pessoais e organizacionais que as permeiam Steinberg e Blumenthal (2011). Na mesma proporção que o negócio cresce e amadurece, a família também cresce e torna-se cada vez mais complexa a cada geração.

É neste contexto que a presente tese busca o caminho da compreensão dos aspectos da família que permeiam a gestão da empresa. Para tanto, a pesquisa irá se utilizar de espaços, aqui chamados de porosidade, em que possa haver o diálogo, aqui chamado de permeabilidade, que torne possível perceber aspectos da família que são transferidos para a empresa. É importante frisar que, para esta pesquisa, os espaços aqui tratados, não são espaços físicos e, sim, os poros (porosidade), fissuras, orifícios existentes ou que se formam, um lugar pelo qual possam passar, atravessar, permear aspectos, valores da família para alojar-se na empresa.

A problematização da pesquisa envolveu o estudo de empresas familiares, caracterizadas sob a ótica do Modelo Tridimensional de Desenvolvimento Gersick et al. (1997, 2006), mais especificamente o eixo propriedade (proprietário controlador, sociedade entre irmãos e consórcio de primos), localizadas na cidade de Blumenau, visando responder ao seguinte questionamento: qual (ais) valor (res) da família permeabilizaram a empresa e sua forma de gestão?

Identifica-se, nas relações de gestão de empresas de características familiares, a forte influência dos valores herdados da cultura familiar, nos processos ou nas formas de administração das empresas, às vezes, dialogando ou contrapondo-se com as teorias da administração.

Ocorre que esses valores ou mesmo a própria cultura organizacional familiar permeabilizam as relações familiares para os processos de gestão.

1.2 Objetivos do estudo

Apresentam-se, a seguir, os objetivos que norteiam e estruturam o caminho percorrido na presente pesquisa.

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a porosidade e a permeabilidade dos valores na gestão da empresa familiar.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Identificar e descrever os elementos que fazem parte dos subsistemas da propriedade (proprietário controlador, sociedade entre irmãos e consórcio de

primos) inseridos no modelo tridimensional de desenvolvimento da empresa familiar, Gersick et al. (1997, 2006), face às empresas pesquisadas.

- b) Diagnosticar os valores humanos dos familiares que fazem parte da organização, bem como seu comportamento visando identificar sua permeabilidade na empresa.
- c) Identificar e descrever os valores humanos e organizacionais reconhecidos na empresa.

1.3 Justificativa para a realização do estudo

O interesse em estudar empresas familiares surge pela inquietação em entender as particularidades relacionadas aos valores reconhecidos nestas organizações e, também, procurar entender se tais valores permeabilizaram da família à organização. No decorrer da última década, tem se registrado expressivo interesse em estudá-las (GEDAJLOVIC et al., 2012; SHARMA; CHRISMAN; GERSICK, 2012), fato esse que contribui significativamente para o aumento relevante do volume de publicações a respeito desse tipo de organização (SMYRNIOS; POUTZIOURIS; GOEL, 2013). Baseando-se em publicações como (BORGES; LESCURA; OLIVEIRA, 2012), pode-se afirmar que há uma série de pesquisas realizadas, objetivando o mapeamento de temas, sistematizar conhecimento e até elaborar abordagens tanto metodológicas quanto teóricas, no intuito de compreender as especificidades das empresas familiares.

Após busca em base de dados, como será apresentado no item 2, percebe-se que as pesquisas estão voltadas para assuntos como: sucessão, dinâmica da interação entre família e empresa, desempenho, consultoria, questões de gênero e etnia, questões legais e fiscais, questões governamentais ligadas a tributos, mudança e desenvolvimento da empresa familiar, governança (DYER JÚNIOR; SÁNCHEZ, 1998); estratégia e práticas de gestão, sucessão, elementos distintivos das empresas familiares, conflito, gênero Bird et al. (2002); sucessão, estratégia, conflitos e desempenho Sharma (2004); sucessão, forças e fraquezas das empresas familiares e o desafio de sua sobrevivência, conflitos e as relações familiares no âmbito organizacional Casillas e Acedo (2007); até mesmo valores, porém estes últimos voltados para valores organizacionais Britto Júnior e Melo (2014); Paiva, Oliveira e Melo (2008); Santos e Cardoso (2016); Freitas, Alves e Carvalho (2016). Foi possível perceber também que não há pesquisas que procuram perceber a relação dos valores transmitidos da família para empresa, dados estes obtidos por meio de pesquisas em bancos de dados tanto nacional quanto internacionais.

Diante das publicações citadas anteriormente, notou-se que o interesse em estudar empresas familiares tem aumentado significativamente por parte dos pesquisadores. Refere-se a um tipo de empresa que tem se destacado e predominado, mostra os destaques (representatividade da empresa familiar para a econômica, para o social), em diversos setores de atividade e também apresenta contribuição econômica e socialmente significativa. Diante do exposto, percebe-se, ainda, uma lacuna possível de ser investigada com relação ao tema aqui proposto.

Para este estudo, é importante ressaltar a relevância do estudo sobre a cultura organizacional, um dos construtos aqui pesquisados, pois a cultura organizacional se dá em função de que os valores, expressão fundamental da cultura organizacional, funcionam como um dos principais indicadores para o reconhecimento do significado e da razão da própria organização.

A relevância epistemológica do estudo pode ser observada, a partir da construção do conhecimento de forma sistematizada, ancorado em uma perspectiva teórico-empírica, no qual se pretende explorar os valores percebidos inseridos no contexto da empresa familiar, sob a ótica do modelo de desenvolvimento tridimensional de Gersick et al. (1997, 2006), destacando, também, a contribuição do presente estudo para a linha de Gestão de Pessoas de pesquisa do Programa de Pós-graduação em Administração da UNIMEP.

1.4 Pressupostos teóricos da pesquisa

A presente pesquisa irá trabalhar com os seguintes pressupostos:

P1- Os valores da família permeabilizam a gestão da empresa.

P2- Os valores da família estão permeados pelos valores humanos os quais estão refletidos na organização.

2 CENÁRIO DAS PESQUISAS ACADÊMICAS

Seguindo uma estrutura lógica teórico-conceitual, a presente tese apresenta o processo investigativo dos seguintes temas: a) empresa (s) familiar (es); b) valor (es) humano (s); valor (es) organizacional (ais); cultura (s) organizacional (ais) e também os termos em inglês Family Business, Human(s) Value(s), Organizational Value(s), Organizational Culture(s). Buscando suporte e avaliação do conhecimento produzido em pesquisas, foi feita uma revisão da literatura, conforme orientações de Creswell e Clark (2013), destacando aqui os conceitos, procedimentos, resultados, discussões e conclusões relevantes ao estudo. A revisão seguiu, ainda, a leitura dos artigos selecionados, com objetivo de entendimento das diferentes contribuições acerca do tema pesquisado.

2.1 Artigos Nacionais - Base ANPAD

O banco de dados da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD) possui um trabalho, na promoção do ensino, da pesquisa e na produção de conhecimento, dentro do campo das ciências administrativas no Brasil. A ANPAD é responsável por eventos acadêmicos, oferecendo espaços de intercâmbio entre professores, pesquisadores e estudantes. O Quadro 1 mostra uma lista dos principais encontros.

Quadro 1 - Eventos da ANPAD

SIGLA	DESCRIÇÃO DO EVENTO
3Es	Encontro de Estudos em Estratégias
EMA	Encontro de Marketing da ANPAD
EnADI	Encontro de Administração da Informação
EnANPAD	Encontro da ANPAD
EnAPG	Encontro de Administração Pública da ANPAD
EnEO	Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD
EnEPQ	Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade
EnGPR	Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho
Simpósio	Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica

Fonte: Baseado em dados da ANPAD (2016).

Foram consultados todos os artigos publicados, nos anais dos nove eventos selecionados, a partir de 2006 a 2016 do Anpad, perfazendo um total de 10 anos. A seguir,

apresentam-se os resultados da pesquisa a qual teve como base as palavras-chave apresentadas.

Além desses eventos, a ANPAD é responsável, também, por quatro periódicos: Revista de Administração Contemporânea (RAC), *Brazilian Administration Review* (BAR), Tecnologias de Administração e Contabilidade (TAC) e RAC eletrônica (RAC-e).

Na Tabela 1, estão listados os congressos avaliados e o número de artigos por eles publicados, ano a ano, no período de 2006 a 2016. Em síntese, foram analisados os nove anais do ANPAD e levantada a quantidade de artigos publicados no período selecionado.

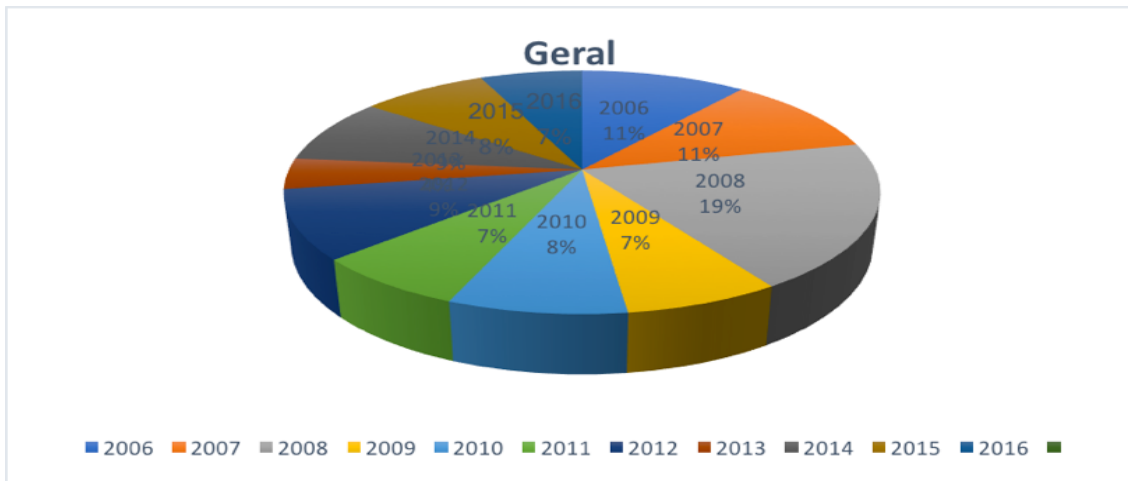
Tabela 1 - Congressos ANPAD analisados e artigos nela publicados

ANO	CONGRESSO									TOTAL POR ANO	
	3Es	EMA	EnADI	EnANPAD	EnAPG	EnEO	EnEPQ	EnGPR	Simpósio	Quantia	%
2006	0	0	0	15	0	6	0	0	0	21	10,71
2007	2	0	1	15	0	0	0	3	0	21	10,71
2008	0	1	0	12	3	18	0	0	4	38	19,39
2009	0	0	0	7	0	3	1	3	0	14	7,14
2010	0	0	0	10	1	5	0	0	0	16	8,16
2011	2	0	0	11	0	0	0	1	0	14	7,14
2012	0	0	0	11	1	6	0	0	0	18	9,18
2013	1	0	0	6	0	0	0	1	0	8	4,08
2014	0	0	0	12	0	4	0	0	1	17	8,67
2015	2	0	0	10	0	0	0	4	0	16	8,16
2016	0	0	0	12	0	1	0	0	0	13	6,63
TOTAL	7	1	1	121	5	43	1	12	5	196	100,00
EM %	3,57	0,51	0,51	61,73	2,55	21,94	0,51	6,12	2,55	100,00	

Fonte: Elaboração própria com base nos Anais da Anpad consultados em 2016.

A Tabela 1 mostra que o EnANPAD é o evento que se destaca, com 61,73% do total dos artigos publicados. O maior volume de artigos aprovados sobre a temática da pesquisa ocorreu entre os anos de 2006, 2007 e 2008 com, respectivamente, 10,71% e 10,71% e 19,39% do total da amostra.

O pico de publicações aconteceu em 2008, com um total de 38 artigos. Os Eventos EnAnpad, com 121 artigos e EnEo, com 43 artigos são os que congregam maior número de publicações. No Gráfico 1, é possível perceber melhor a distribuição das publicações.

Gráfico 1 - Percentual das publicações

Fonte: Elaboração própria com base nos Anais da Anpad consultados em 2016.

É possível perceber, no Gráfico 1, que em 2008 havia 19% das publicações e, nos anos subsequentes, sofrem queda nas publicações apenas 7%, em 2009 e 8%, em 2010, por exemplo. O foco dos trabalhos são os mais variados, porém merecem destaque temas como: a) sucessão nas empresas familiares; b) governança nas empresas familiares; c) empreendedorismo nas empresas familiares; d) cultura Organizacional, comprometimento organizacional e) valores Humanos e valores organizacionais nas empresas familiares.

Destacam-se os artigos de Tamayo, Mendes e Paz (2008) que tratam do Inventário de Valores Organizacionais (IVO); e de Oliveira e Tamayo (2008) que tratam do Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO). Ambos são métricas de Valores Humanos e Valores Organizacionais, já testados e validados no Brasil e que foram utilizados nesta pesquisa, conforme serão apresentados oportunamente da seção que trata da metodologia.

É importante salientar que não foram localizados trabalhos que tratassem da permeabilidade de valores da família para empresa, foco central desta pesquisa.

2.2 Pesquisas no âmbito das Dissertações e Teses dos Programas de Pós-graduação

O Sistema Nacional de Avaliação de Pós-Graduação (SNPG) é organizado pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). Tem por objetivo a certificação da qualidade da pós-graduação brasileira e a identificação de assimetrias regionais e de áreas estratégicas do conhecimento, para orientação das ações de expansão de programas de pós-graduação, no território nacional. Os programas de pós-graduação com cursos reconhecidos pela CAPES estão divididos em 49 áreas de concentração (FUNDAÇÃO CAPES, 2016).

Para essa pesquisa, optou-se por analisar os programas recomendados que fazem parte da grande área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo. Foi realizada pesquisa no âmbito das teses e dissertações acerca dos temas: a) empresa (s) familiar (es); b) valor (es) humano (s); valor (es) organizacional (ais); cultura (s) organizacional (ais), no período compreendido entre 2006 a 2016, nos programas de doutorado, mestrado e mestrado profissional em administração, conforme classificação de conceito na CAPES, sendo nota igual ou superior a 4, para mestrado profissional, igual ou superior a 5, para mestrado acadêmico e doutorado.

Durante a busca, encontrou-se um total de 35 trabalhos (teses e dissertações), distribuídos pelos programas e que estavam relacionados com o tema da presente tese. As instituições que mais concentraram trabalhos relacionados ao tema foram a PUC (17) e USP (13).

Aproximadamente 65% dos trabalhos identificados tinham como abordagem empírica de natureza qualitativa, com uso de estudo caso e multicase, distribuídos em empresas comerciais, industriais e prestadoras de serviço.

Também nesta busca, não se identificaram trabalhos que tratassem da permeabilidade de valores da família para a empresa.

2.3 Pesquisas no âmbito das bases de dados internacionais - Scopus e Web of Science

Para seguir com a pesquisa, a pesquisadora optou por acessar as bases de dados internacionais, provenientes da base de dados Scopus e Web of Science. As respectivas bases de dados podem ser acessadas pelo portal capes. O objetivo de verificar as publicações naquele âmbito é o de perceber quais contribuições podem trazer para o estudo da presente tese. Este, portanto, é o próximo tópico a ser tratado.

2.3.1 Base de Dados - *Scopus*

Scopus é a uma base de dados de resumos e citações de literatura revisada por revistas científicas, livros e anais de eventos. Essa base contém uma produção de pesquisa abrangendo as áreas de ciência, tecnologia, medicina, ciências sociais, artes e humanidades.

Os artigos nacionais e internacionais foram selecionados, utilizando-se os termos em português e inglês, descritos no item 2. Foram selecionados os artigos contidos na Figura 1.

Figura 1 - Tela de busca na base Scopus - termos em português e inglês

Fonte: Scopus (2016).

Nos 11 anos de publicações, indexadas no *Scopus*, foi possível perceber 281 publicações entre artigos (250) e revisões (31), com uma média anual de publicações de, aproximadamente, 25 por ano. Os dados foram compilados e exportados até o *VOSviewer*, possibilitando mapear toda a produção. Os termos de destaque, nas pesquisas das publicações selecionadas, foram agrupados em quatro *clusters*, contidos no Quadro 2. Nota-se que nenhum dos *clusters* aborda o termo valores humanos, porém aborda empresa familiar e cultura organizacional.

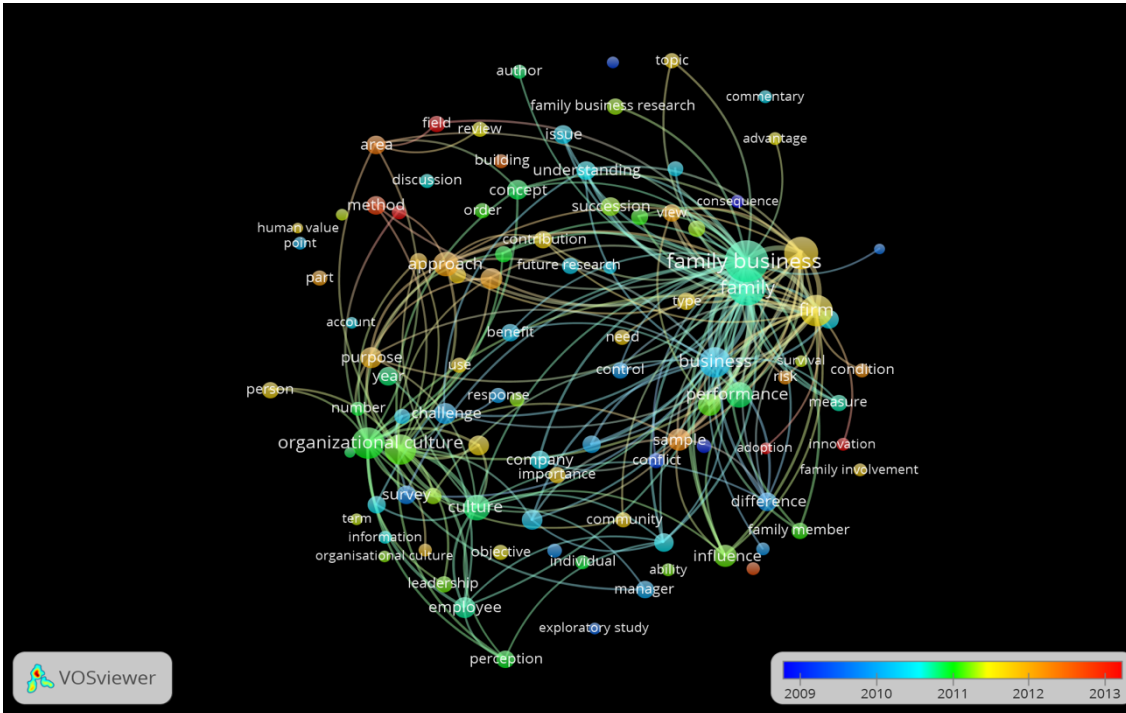
Quadro 2 - Produção dos artigos nacionais por cluster - Scopus

CLUSTER	TEMAS ABORDADOS
1	conta, alvo, abordagem, área, aspecto, autor, beneficiar, construção, caso, comentário, conceito, contribuição, discussão, literatura familiar, pesquisa de negócios da família, campo, pesquisa futura, governança, valor humano, questão, método, natureza, ordem, parte, ponto, propósito, investigador, reveja, tema, tempo, tema, compreensão, usar;
2	vantagem, negócio, compromisso, vantagem competitiva, condição, conflito, consequência, controle, grau, diferença, família, empresa familiar, membro da família, empresa, objetivo, inovação, gerente, mercado, medida, proprietário, presença, recurso, risco, amostra, sobrevivência, tipo, vista;
3	atitude, desafio, mudança, companhia, cultura, elemento, empregado, implementação, importância, individual, informação, falta, liderança, número, objetivo, cultura organizacional, organização, percepção, pessoa, resposta, conjunto, sucesso, apoio, pesquisa;
4	habilidade, adoção, comunidade, estudo exploratório, geração, influência, necessidade, sucessão.

Fonte: Elaboração própria baseada no *Scopus* (2016).

Também foi possível perceber temas mais recorrentes e as relações entre os mais pesquisados nos artigos, conforme pode ser observado no mapeamento na Figura 2.

Figura 2 - Rede dos assuntos estudados em artigos nacionais e internacionais - *Scopus*



Fonte: Elaboração própria baseada no *Scopus* (2016).

Na Figura 2, os círculos maiores correspondem aos temas mais relevantes, tais como empresa familiar, família, cultura organizacional e organização. As linhas são as relações entre os assuntos abordados nos artigos. Nota-se uma maior inter-relação entre os temas referentes à empresa familiar e família; e cultura organizacional e organização.

É possível, ainda, em relação à abordagem temática dos artigos do presente estudo, perceber a frequência com a qual os assuntos são mais estudados, como se nota na Figura 3.

valores humanos com foco na permeabilidade para a gestão da empresa, nem mesmo na área de administração. Identificou-se, na base de dados *Scopus*, na área de administração, a abordagem de temas como: cultura organizacional, valores organizacionais e performance das empresas familiares e suas contribuições para a empresa.

2.3.2 Base de Dados - *Web of Science*

Web of Science é uma base de dados de resumos e citações de literatura que examina anais de conferências internacionais, simpósios, seminários, colóquios, oficinas e convenções. Essa base contém uma produção de pesquisa que abrange as áreas de ciência, ciências sociais, artes e humanidades.

Os artigos nacionais e internacionais foram selecionados, utilizando-se os termos em português e inglês, descritos no item 2. Foram selecionados os artigos contidos na Figura 4.

Figura 4 - Tela de busca na base *Web of Science* - termos em português e inglês

The screenshot displays the search results interface of Web of Science. At the top, the search bar shows the terms used. Below the search bar, the results are listed in a table-like format. The first result is 'Socioemotional Wealth in Family Firms: Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research' by Berrone, Pascual; Cruz, Cristina; Gomez-Mejia, Luis R., published in FAMILY BUSINESS REVIEW, Volume 25, Edição: 3, Páginas: 258-279, Publicado: SEP 2012, with 179 citations. The second result is 'Family Involvement, Family Influence, and Family-Centered Non-Economic Goals in Small Firms' by Chrisman, James J.; Chua, Jess H.; Pearson, Allison W.; et al., published in ENTREPRENEURSHIP THEORY AND PRACTICE, Volume: 36, Edição: 2, Páginas: 267-293, Publicado: MAR 2012, with 148 citations. The third result is 'Family Involvement in Ownership and Management: Exploring Nonlinear Effects on Performance' by Sciascia, Salvatore; Mazzola, Pietro, published in FAMILY BUSINESS REVIEW, Volume: 21, Edição: 4, Páginas: 331-345, Publicado: DEC 2008, with 95 citations. The fourth result is 'Co-Innovation: convergenomics, collaboration, and co-creation for organizational values' with 94 citations. The interface includes navigation options like 'Selecionar página', 'Salvar em outros for...', and 'Adicionar à Lista marcada'. There are also filters for 'Categorias do Web of Science' such as BUSINESS (86), MANAGEMENT (69), and ECONOMICS (7).

Fonte: *Web of Science* (2016).

Nos 11 anos de publicações, indexadas no *Web of Science*, foram publicados 134 artigos, com uma média anual de publicações de, aproximadamente, 12 artigos.

Os dados coletados dos artigos, na base de dados *Web of Science*, foram processados no software *VOSViewer* e permitiram analisar a base selecionada, no período de 2006 a 2016. Pelo software foi possível identificar 2 clusters, ou seja, conjuntos de temas

estudados pelos artigos do *Web of Science*, presentes no Quadro 3. Nota-se que nenhum dos *clusters* aborda o termo valores humanos, porém aborda empresa familiar e cultura organizacional e valor, porém não relacionado a valores humanos.

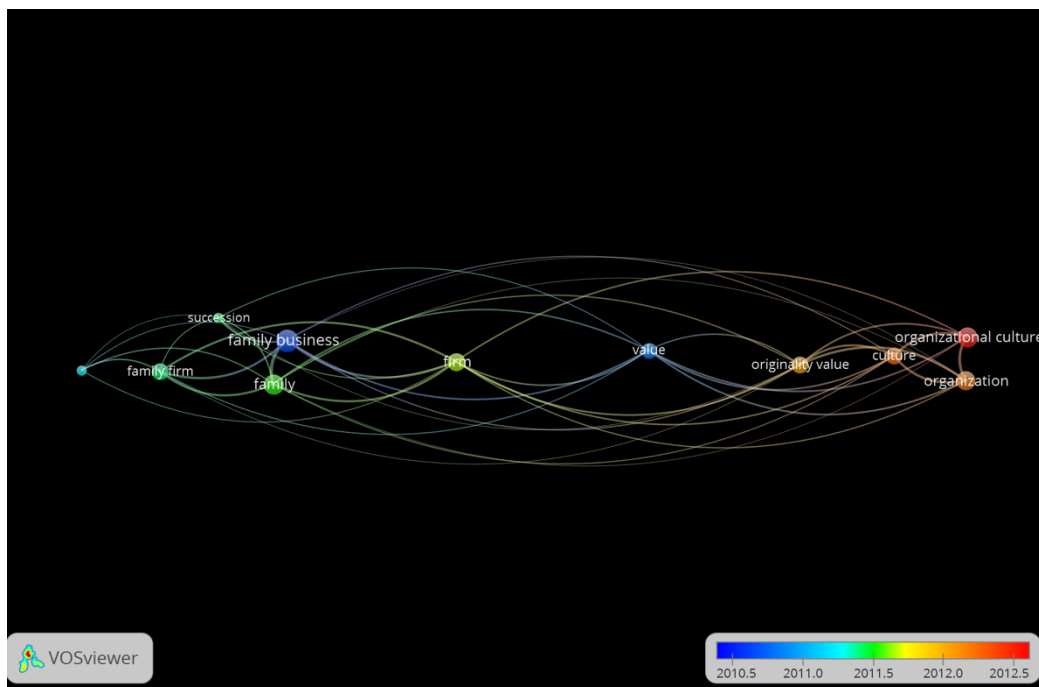
Quadro 3 - Produção dos artigos nacionais por cluster - *Web of Science*

CLUSTER	TEMAS ABORDADOS
1	família, empresa familiar, pesquisa de negócios familiares, empresa familiar, empresa, sucessão;
2	cultura, organização, cultura organizacional, valor de originalidade, valor.

Fonte: Elaboração própria baseada na *Web of Science* (2016).

Também foi possível perceber temas mais recorrentes e as relações entre os mais pesquisados nos artigos, conforme pode ser observado no mapeamento na Figura 5.

Figura 5 - Rede dos assuntos estudados em artigos nacionais e internacionais - *Web of Science*

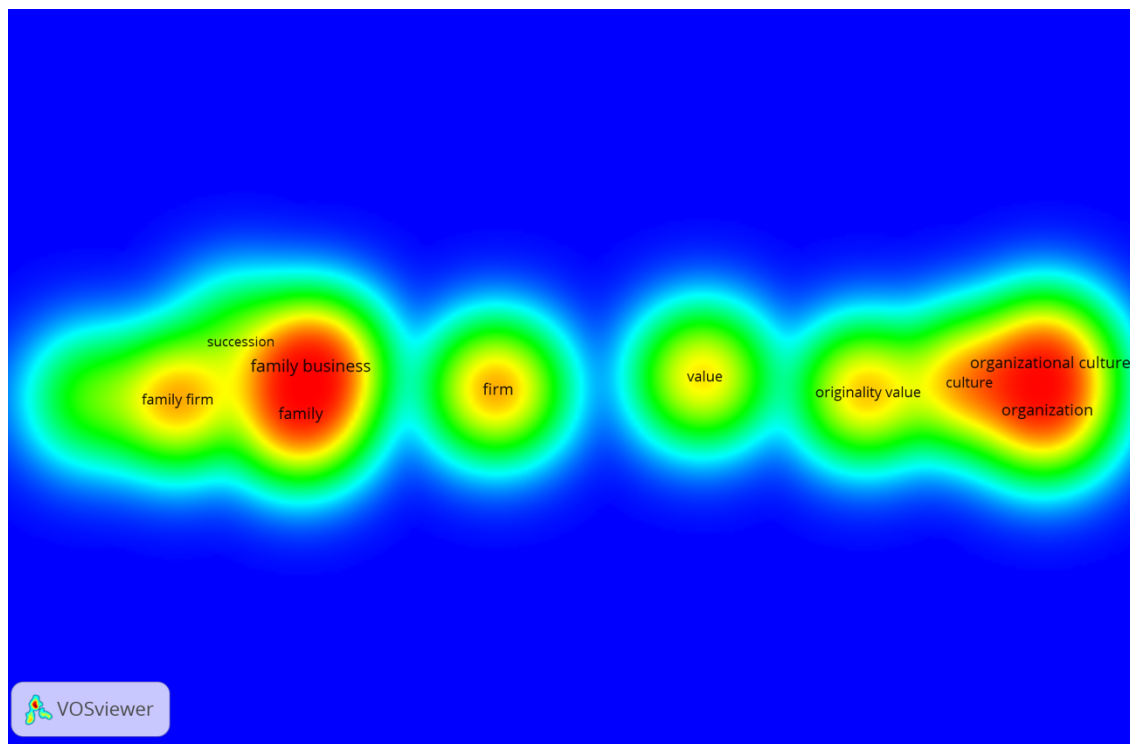


Fonte: Elaboração própria baseada no *Web of Science* (2016).

Na Figura 5, os círculos maiores correspondem aos temas mais relevantes, tais como, empresa familiar, família, empresa da família, cultura organizacional, cultura e organização. As linhas são as relações entre os assuntos abordados nos artigos. Nota-se uma maior inter-relação entre os temas referentes à empresa familiar, família sucessão e cultura essa organizacional e organização.

É possível ainda, em relação à abordagem temática dos artigos do presente estudo, perceber a frequência com a qual os assuntos são mais estudados, como é possível ver na Figura 6.

Figura 6 - Densidade dos assuntos estudados em artigos nacionais e internacionais- *Web Of Science*



Fonte: Elaboração própria baseada no *Web Of Science* (2016).

Constatam-se, na Figura 6, três áreas principais em vermelho mais intenso. Elas se referem à frequência com que os estudos foram realizados. Os destaques são: cultura organizacional, organização, empresa familiar, família.

Os autores são de diversos países e a maior representatividade das publicações concentra-se nos Estados Unidos (38,81%), seguida do Canadá (13,43%) e Inglaterra (8,96%). A Tabela 3 demonstra esses países.

Tabela 3 - País de origem dos autores - *Web of Science*

País	Quantia	%
Estados Unidos	52	38,81
Canadá	18	13,43
Inglaterra	12	8,96
Austrália	11	8,21
Alemanha	11	8,21
Itália	10	6,72
Espanha	10	6,72
Brasil	8	5,22
Sérvia	3	2,24
México	2	1,49
Total	134	100,0

Fonte: Elaboração própria baseada *Web Of Science* (2016).

De um total de 134 publicações encontradas na base de dados Web Of Science, utilizando as palavras-chave, citadas no item 2, não foi possível identificar publicações que tratassem dos valores humanos com foco na permeabilidade para a gestão da empresa nem mesmo na área de administração. Identificou-se, na base de dados *Web Of Science*, na área de administração, a abordagem de temas como: cultura organizacional, valores organizacionais e originalidade dos valores, empresas familiares.

Os resultados da análise bibliométrica com foco nos temas desta pesquisa mostram que há um número significativo de pesquisas voltadas ao tema empresa familiar (BORGES; LESCURA; OLIVEIRA, 2012). Percebe-se que a sucessão em empresas familiares é um dos principais temas abordados, com destaque para o processo sucessório. Dentro deste tema, as pesquisas revelam que o momento da sucessão é o mais delicado na vida deste tipo de organização.

Outro enfoque das pesquisas compreende os pontos fortes, as debilidades e as críticas que são, constantemente, feitas a essas organizações. A cultura organizacional familiar, brasileira e de vários outros países, bem como valores nas empresas familiares, são temas menos explorados.

É importante ressaltar que a maior parte dos trabalhos, referentes ao tema empresa familiar, utilizam o modelo teórico tridimensional proposto por Gersick et al. (1997, 2006). Além disso, Borges, Lima e Carvalho (2008) e Martins et al. (2012) concordam que, apesar

da importância do tema empresa familiar, as publicações ainda precisam evoluir para que se amplie o campo de discussão.

No item que tratará do tema empresa familiar, será apresentado o estado da arte e, também, será aprofundada a discussão quanto a este tipo de organização.

3 EMPRESA FAMILIAR

De acordo com Macedo (2009), a maioria das empresas familiares são formadas por micro e pequenas empresas, o que as tornam importantes, para a economia do país, na medida em que geram emprego, renda e arrecadação de impostos.

Para que uma organização seja reconhecida como familiar, é importante que ela esteja ligada a uma família e que a sua administração tenha sido ou seja transferida a novas gerações e, também, além do sustento da família, incorpore os interesses e objetivos de cada membro.

E, ainda, aquela que tem sua origem e atual direção sobre a propriedade de uma família, na qual os filhos evoluem seus conhecimentos e habilidades, por meio das experiências e o convívio com os pais e demais membros da família e as conduzem para o crescimento da empresa. Essa realidade pode ser percebida, em empresas familiares, que têm a preocupação de manter a direção sólida e sempre posicionada no mercado, de forma a continuar crescendo e preparando a empresa familiar ao processo sucessório e ao planejamento para perpetuação do negócio nas mãos da própria família (LODI, 1986).

A família que detém o controle da totalidade ou da maior parte das ações de participação na propriedade da empresa assume, por consequência, o direito de controlar economicamente o empreendimento e, por fim, exercer influência de domínio, no gerenciamento do negócio, deixando explícito o comprometimento que cada um deve assumir no negócio (LODI, 1986).

Neste item, apresenta-se a revisão sobre o tema empresa familiar que, para esta tese, foi realizada uma busca tanto em base de dados nacionais quanto internacionais, acerca do tema, como pode ser visto no item 2.1 e 2.2, com o objetivo de mostrar as contribuições para a temática de pesquisas já realizadas, entender a origem da empresa familiar, suas particularidades e relevância econômica, bem como conceitos e posicionamento de um modelo teórico, aqui optando pelo modelo de Gersick et al. (1997, 2006), que será abordado nos tópicos seguintes.

3.1 Origem da empresa familiar

A origem da empresa familiar no Brasil recebe pouca atenção de estudiosos em administração, pois, como já citado, no item 2 desta tese, foram realizadas buscas em bases de dados nacionais e internacionais e poucos são os períodos que tratam da questão sobre a origem da empresa familiar. Merece destaque um artigo de Souza et al. (2008), os quais

escrevem sobre a origem das empresas familiares no Brasil, realizando pesquisa sobre sua evolução histórica, que propicia ricas contribuições para o tema, pois é possível entender o passado desta forma de organização muito peculiar que é a empresa familiar.

As empresas familiares apareceram na Idade Média e desde então representam a força motriz para o desenvolvimento e evolução das nações. Segundo Adachi (2006), o pequeno negócio do produtor agrícola familiar, do pequeno pecuarista e do tropeiro proporcionou grande impacto na economia brasileira, pois essas atividades eram realizadas pelo pai, no papel de representante principal e, também, envolviam toda a família no negócio obtendo, assim, o sustento do grupo familiar, além de compor certa fração da economia local (ADACHI, 2006).

Os pequenos empreendedores familiares do início da história formavam uma imensa classe de capitalistas responsáveis pelo abastecimento e pela prestação de serviços sem os quais o desenvolvimento do país jamais teria sido possível. No Brasil, a colonização trouxe algumas questões específicas com relação à empresa familiar. As capitânicas hereditárias reproduzem claramente o princípio da empresa familiar no país. De acordo com Adachi (2006), elas foram as primeiras empresas familiares brasileiras.

De acordo com Palácios (2002), no início do século XIX, após a chegada da Família Real, os europeus vieram para o Brasil e muitos deles resolveram investir em terras brasileiras, pois não pretendiam retornar à Europa. Assim, as empresas familiares surgiram, no Brasil, num contexto imperial e, também, com características de trabalho escravo na agricultura.

Mais tarde, após o período monárquico, muitos imigrantes das diversas regiões do mundo vieram para o Brasil e, em sua bagagem, traziam outras experiências, influenciando de forma positiva as empresas familiares no Brasil, com destaque para o comércio.

Jack Soifer (2002), em sua obra: **A grande pequena empresa** pesquisou a respeito da origem da empresa familiar; conseguiu coletar rico material sobre o desenvolvimento das empresas familiares, ao longo da história. Sua pesquisa revelou a dinâmica e o esforço das empresas familiares no sentido de se organizar e se profissionalizar. Na ocasião, segundo o autor, havia dificuldades para organizar e profissionalizar os vários tipos de negócios e a força de trabalho, para antever a necessidade das empresas familiares e, assim, propiciar o desenvolvimento da nação.

Com o advento do processo global de urbanização, observado nas décadas de 1920 e 1930, concomitante à difusão de meios de comunicação de veículos como rádios e jornais, ocorreu o que hoje se denomina globalização (à época conhecida como

internacionalização), que foi de grande importância para o desenvolvimento mercadológico. Os barcos a vapor substituíram os barcos a velas, o que contribuiu para a diminuição dos custos dos fretes internacionais. As caldeiras a óleo, as novas técnicas de soldagem, dentre outras tecnologias naquele momento, favoreciam o aumento das cargas transportadas pelos grandes barcos, barateando ainda mais o frete.

De acordo Palácios (2002), com essa abertura do comércio, tanto a classe média europeia quanto a americana conheceram os produtos tropicais, produzidos e comercializados pelo Brasil, tais como a madeira de lei, açúcar, algodão, café, borracha, entre outros.

Na década de 30, a grande depressão econômica, na Europa e América do Norte, e, também, com a Segunda Grande Guerra, de 1939 a 1945, favoreceu a vinda para o Brasil de pessoas que possuíam mão de obra especializada; estas pessoas povoaram as cidades e contribuíram com muitas experiências, mesmo que tivessem deixado para trás suas casas, móveis, máquinas e utensílios. Segundo Soifer (2002), os pequenos empresários precisaram construir uma grande quantidade de casas, fabricar móveis, máquinas, ferramentas, utensílios e costurar milhares de vestuários, com intuito de atender a essa demanda.

Esse fato proporcionou um aquecimento na economia a tal ponto de o mercado brasileiro de produtos industrializados se tornar atrativo para investimentos estrangeiros. Estes investimentos traziam tecnologia de ponta e visavam, em um primeiro momento, à exportação. No começo, vieram apenas as montadoras, como a Electrolux e a Ford; depois, foram as que fabricavam bens industriais como a Siemens e a Brown Boveri. De acordo com Soifer (2002), a partir daí, os pequenos negócios familiares vão, aos poucos, dando lugar às grandes empresas detentoras de patentes e responsáveis pela produção dos produtos, pois os novos produtos exigiam ferramentas que aqui não existiam.

Simultaneamente à vinda dessas multinacionais, vieram os pequenos fabricantes de matrizes para estamparias, arrebites, parafusos, carrocerias de madeira e embalagens. E, também, os despachantes transportadores e instaladores industriais de pequeno porte e que mais tarde, com o incentivo do governo JK, tornaram-se grandes negociantes. Em 1965, com o desenvolvimento proposto por Juscelino Kubitschek de Oliveira, ocorreu o desenvolvimento prioritário dos setores de transporte, energia e a indústria de base (bens de consumo duráveis e não duráveis) destacando-se a indústria automobilística.

De acordo com Soifer (2002), o programa de substituição de importações, lançado por JK, em 1956, atraiu grande quantidade de multinacionais. Elas vieram complementar e não concorrer com empresas nacionais. Eram grandes estaleiros, montadoras de caminhões, de tratores, fábricas de aparelhos telefônicos. Para ajudá-las, vieram indústrias estrangeiras

que produziam componentes e insumos, como a Bosch (bombas de diesel), Borg Beck (embreagens). As pequenas indústrias nacionais floriram, assim como médias construtoras, fabricas de materiais de construção, transportadoras, despachantes, escritórios de engenharia e uma infinidade de empresas de comércio e serviços que acompanhavam o rápido crescimento industrial. A baixa inflação e o bom lucro na produção eram a chave do sucesso. Houve um incremento na economia, pois, com a grande demanda, tudo que fosse produzido era vendido.

Com o advento do progresso, os comerciantes informais e os pequenos comerciantes estabelecidos perceberam e sentiram a necessidade de formalizar seus negócios e melhoraram para poder atender mais clientes. Esse fato os levou a se mudarem para as pequenas lojas (constituídas, muitas vezes, por uma única porta) e a trazer consigo toda a família, principalmente, tendo a figura do filho como braço direito e seu principal funcionário (SOIFER, 2002).

Foi neste contexto apresentado que a empresa familiar nasceu e evoluiu no Brasil e alicerçou a economia. De acordo com a pesquisa realizada pelo Sebrae (2015), foi possível identificar que 57% das empresas brasileiras têm sua direção formada por membros da família. A principal atividade dessas empresas está em setores como moveleiro, têxtil, da construção e setor alimentício. Setores como mineração e energia elétrica têm uma menor presença desse tipo de empresa.

O relatório Sebrae (2015) aponta, ainda, que as localizações dessas empresas estão, principalmente, na região Sul, que apresenta maior proporção, 60%, seguida pelo Sudeste 59%, Centro-Oeste 57%, Norte 52% e Nordeste 52%. O destaque da Região Sul é Santa Catarina, estado em que se localiza a cidade objeto desta pesquisa, em seguida, Paraná e Rio Grande do Sul.

3.2 Conceito de empresa familiar

Ao adentrar nos aspectos conceituais da empresa familiar, é importante considerar o resultado bibliométrico do item 2, no qual se buscou, em bases, dados periódicos e teses e dissertações acerca do tema. Nesta busca, foi possível perceber que não há consenso, para o conceito de empresa familiar e isto torna a discussão limitada. Percebe-se que tanto o conceito como o modelo mais utilizado, para estudos da empresa familiar, é o de Gersick et al. (1997, 2006), seguido dos conceitos apresentados por Donnelley e Lodi (1998), Bernhoeft (2003), Grzybovski (2002, 2004) e, também, por Lanzana e Constanzi (1999).

É relevante salientar outro aspecto percebido nos resultados do bibliométrico, que é a questão do conceito da empresa familiar, pois ele está relacionado com o conceito da família, visto que é sua dinâmica que indica o caminho da concepção do que seja uma empresa familiar. O fundador representa a concepção da empresa na medida em que introduz a sua cultura.

Ao revisar a literatura para este estudo, sinalizou-se um leque de conceitos sobre empresa familiar, porém também se nota a convergência de uma característica comum: a existência de laços consanguíneos entre os membros que estão na gestão e no comando.

No Quadro 4, apresenta-se a evolução do conceito de empresa familiar.

Quadro 4 - Evolução do conceito de empresa familiar (continua)

Ano	Autor	Conceito
1964	Donneley	[...] é aquela que, há pelo menos duas gerações , encontra-se identificada com uma família e cuja política está marcada por seus interesses e objetivos específicos.
1975	Barry	[...] é aquela controlada pelos membros de uma única família .
1978	Lodi	[...] é aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e no qual os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura de um fundador .
1983	Dyer Jr.	[...] é uma organização na qual as decisões , em relação à propriedade e/ou gerenciamento, são influenciadas pela ligação com uma família ou familiares .
1986	Bork	[...] é a que foi fundada por um membro da família e espera que se transmita aos seus dependentes. Os descendentes do fundador ou fundadores originais terão a propriedade e o controle da empresa. Além disso, membros da família trabalham, participam e dela se beneficiariam.
1986	Lodi	[...] é a relação da firma com um nome da família, envolvendo pelo menos duas gerações; é o processo de transferência do poder por via familiar, mesmo que não haja senão um familiar na empresa, na geração atual.
1987	Bernhoeft	[...] é aquela que possui sua origem e sua história vinculadas a uma família ou que mantém membros da família na administração dos negócios.
1992	Leone	[...] é o negócio que tem início com um membro da família; familiares presentes na direção e vinculados com a propriedade; valores do fundador e/ou família identificados com os da firma; sucessão ligada ao fator hereditário .
1994	Barnes e Hershon	[...] é uma propriedade controlada por um indivíduo ou por membros da família.
1996	Tagiuri e Davis	[...] é uma empresa na qual dois ou mais membros da família influenciam a direção dos negócios, por meio de laços de parentesco, papéis de gerenciamento ou direito de propriedade.
1997	Gersick et al.	[...] é aquela empresa na qual ocorre a intersecção entre os subsistemas propriedade, família e gestão.

Quadro 4 - Evolução do conceito de empresa familiar (continuação)

Ano	Autor	Conceito
1997	Longenecker, Moore e Petty	[...] é a empresa na qual se entende que haja um envolvimento de dois ou mais membros de uma família na vida e no funcionamento da empresa. No entanto, esse envolvimento varia de tempo integral a parcial.
1998	Lodi	[...] deve possuir valores institucionais que se identificam com um sobrenome de família ou com a figura do fundador.
1998	Westhead & Cowling	[...] para uma empresa se tornar familiar apenas a intensão de passar a gestão da empresa para seu sucessor já é uma característica que a transforma em uma empresa familiar ou podem-se identificar outros fatores, como: a gestão familiar, a propriedade em si; a sucessão também identifica a organização como familiar.
1998	Ricca	[...] nesse tipo de empresa os laços familiares são um elemento fundamental e que, em conjunto com outros, determina o direito de sucessão nos cargos de direção. Muitas vezes, a esposa, filhos e outros parentes do atual presidente fazem parte do quadro de diretores. O mais importante valor da empresa é a família, identificada e representada em temas formais e nas tradições informais. Toda decisão ou atitude tomada por um membro da família é tida ou interpretada como um reflexo da reputação e da cultura da companhia, independente de quaisquer laços formais com a administração. Os parentes são, ao mesmo tempo, sócios e se sentem obrigados a manter suas ações e quotas na empresa, por causa das razões financeiras, principalmente, quando ocorrem prejuízos. É claro que a posição de cada parente na empresa afeta sua situação dentro da família. Assim, cada membro da família deve chegar a um acordo relacionado à sua posição na empresa, quando se determina qual a posição que se deve ocupar.
1999	Chua, Chrismam e Sharma	[...] é aquela gerida com intenção de moldar ou persuadir a visão do controlador, por meio da coalisão dominante e controle dos membros da mesma família ou um pequeno grupo de famílias.
1999	Lanzana e Constanzi	[...] um ou mais membros de uma família exerce controle sobre a empresa, por possuir a propriedade capital.
2000	Verstraeste	[...] torna-se difícil de ser caracterizada, pois estabelece o conceito de que para uma empresa se tornar familiar é necessário que um ou mais gestores estejam no controle da empresa e sejam membros da mesma família. Também acredita que a credibilidade e a preparação de um membro familiar, para uma futura sucessão, torne-a uma empresa familiar.
2001	Poutzouris	[...] é caracterizada por uma concentração de participação acionária nas mãos da família e por em regime de propriedade estática.
2001	Garcia	[...] desta que essas empresas deveriam formar conselhos familiares ou mesmo buscar a profissionalização da gestão.
2002	Danes et. al .	[...] a transferência da autoridade familiar é fator preponderante para o sucesso do negócio e está relacionada à natureza da socialização dos processos entre gerações.
2003	Davel	[...] reúne, simultaneamente, as seguintes características: (a) possui propriedade sobre a empresa (propriedade total, majoritária ou controle minoritário), (b) influência nas diretrizes de gestão, (c) determina o processo sucessório e (d) influência com relação aos valores da empresa.
2004	Suehiro e Wailerdsak	[...] propriedade e controle estão na mão de um grupo com laços de parentesco, de sangue ou por casamento, ou seja, uma família.

Quadro 4 - Evolução do conceito de empresa familiar (conclusão)

Ano	Autor	Conceito
2004	Werner	[...] I- aquela que nasceu de uma só pessoa, um self man (empreendedor). Ele a fundou, desenvolveu-a e, com o tempo, foi composta com membros da família, a fim de que, na sua ausência, a família assumisse o comando. II- a que tem o controle acionário, nas mãos de uma família, a qual, em função desse poder, mantém o controle da gestão ou de sua direção estratégica.
2005	Bornholdt	[...] interpreta uma empresa familiar como uma união de pessoas numa empresa, em razão de seus vínculos e valores familiares societários.
Petry	2005	[...] uma empresa se caracteriza como familiar por ter em sua gestão a família proprietária, não apontando restrições ao fato de já ter ocorrido sucessão. [...] Baseia-se na premissa de que as famílias, tendo ou não representantes na gestão, exerçam influência sobre a missão e os objetivos da organização, a partir dos seus próprios interesses.
2006	Uhlener	[...] tem a maior parte da propriedade nas mãos de uma família e, no qual, pelo menos dois membros da mesma família ou são proprietários e / ou gerenciam a empresa juntos.
2006	Ferreira	[...] possui em sua fundação e atual direção geral pessoas com os mesmos laços consanguíneos.
2007	Grzybovski	[...] deixa implícito o envolvimento de membros da família, no cotidiano da empresa, seja como proprietário, seja como diretor principal.
2009	Macedo	[...] é toda organização que, originada na família, tem o controle acionário detido por ela, podendo os seus membros participar ou não da gestão, independentemente de qual geração deles se encontre o poder, desde que a sucessão do controle acionário aconteça para um ou mais membros da mesma família.
2011	Zorzanelli	[...] relativos à empresa familiar, são baseados no tripé: Propriedade, Gestão e Continuidade, todos partindo do comportamento da família em relação à empresa.
2011	Jordão	[...] têm como característica principal a presença do fundador . Este, sempre presente, é o responsável pela tomada de decisões . O problema é que boa parte dessas decisões são tomadas com base no emocional e intuitivo . Mesmo assim, há casos em que o espírito empreendedor do fundador faz com que a empresa cresça rapidamente.
2012	Martins	[...] para as características de uma empresa familiar, é quase inevitável não mencionar a própria cultura da família: suas crenças, comportamentos e alguns fatores que identificam as empresas, tais como: ter o controle total do empreendimento, ter a definição dos objetivos da empresa estabelecida por membros de uma família, ou de que forma ela irá trabalhar para alcançá-los. Seu clima organizacional é diferenciado, pois existe uma preocupação muito maior com os colaboradores e seus interesses, possui uma visão em longo prazo muito mais facilmente atingível, já que as diretrizes da empresa são impostas pela própria família e, assim, não se cobra muito o resultado em curto prazo e, também, uma preocupação com a qualidade oferecida de seus produtos.

Fonte: adaptado de Ferreira (2015).

Durante a revisão da literatura, uma busca foi feita, conforme parâmetros já informados no item 2 e constatou-se que, a partir de 2012, não foram localizados novos conceitos de empresa familiar.

Também se apreendeu que a base do conceito de empresa familiar está na presença da família há pelo menos duas gerações; que é controlada por única família, passando pela sucessão, podendo ser observado o fator hereditário. Os valores familiares e os familiares são importantes, para este tipo de organização, pois são eles que influenciam nas decisões, por vezes, intuitivas. Neste tipo de organização, verifica-se que, muitas vezes, o fundador influencia na identidade da empresa.

Diante da exposição no Quadro 2, observa-se a variedade de conceitos existentes que qualificam, caracterizam e permitem a compreensão do que seja empresa familiar. Nota-se que há uma característica comum entre eles, ou seja, as relações consanguíneas permeiam a administração desse tipo de empresa. O foco da pesquisa está vinculado às questões relacionadas aos valores humanos, aos valores da família e aos valores organizacionais.

Para esta pesquisa, será considerado o conceito de empresa familiar que se encontra em diálogo com Bornholdt (2005), Gersick et al. (1997, 2006), Leone (1992), Lodi (1978, 1986) e Petry e Nascimento (2005), por se entender que eles se aproximam do objeto pesquisado. O pesquisador entende que, para os referidos autores, o conceito de empresa familiar não está limitado à sucessão, mas, como referencia Lodi (1998), esta deve possuir valores que se identificam com um sobrenome da família ou fundador ou, ainda, que, de acordo com Petry (2005), baseia-se na premissa de que as famílias, tendo ou não representantes na gestão, exerçam influência sobre os valores, a missão e os objetivos da organização.

Retomando a questão da convergência dos conceitos, apresentados no Quadro 2, nota-se a presença do termo “valor” ou “valores”, citados em alguns conceitos (BORNHOLDT, 2005; LEONE, 1992; LODI, 1978, 1998; RICCA NETO, 1998), o que nos leva a tecer considerações acerca do tema valores e valores humanos. Para estabelecer um embasamento conceitual e epistêmico da pesquisa, percebe-se a necessidade de estudar a cultura organizacional, visando estabelecer o lugar de diálogo com os valores que é o foco desta pesquisa.

Tendo como base os teóricos que avançam sobre a origem e os conceitos de empresa familiar, optou-se, para esta pesquisa, estabelecer uma relação mais próxima a Gersick et al. (1997, 2006), pois, a partir do modelo que o autor propõe, é que foram selecionadas as organizações que fizeram parte do objeto deste estudo.

O conceito de empresa familiar, que será utilizado nesta pesquisa, baseia-se em Gersick et al. (1997), ao afirmarem que é aquela empresa na qual ocorre a interseção entre os

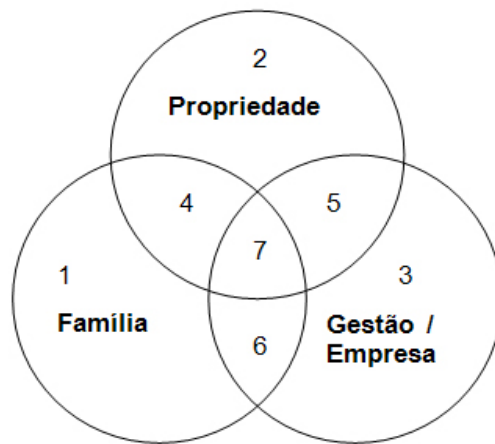
subsistemas propriedade, família e gestão, mais especificamente, a dimensão de desenvolvimento da propriedade, conforme será apresentado a seguir.

3.3 A empresa familiar sob a ótica de Gersick et al.

Segundo Gersick et al. (2006), as empresas familiares começaram a ser estudadas por meio de casos apresentados por consultores. Conforme foram evoluindo, passaram-se a aplicar modelos de comportamento organizacional, estratégia utilizada por pesquisadores de gerenciamento; simultaneamente, terapeutas de família começaram a aplicar conceitos como diferenciação e envolvimento/separação para o subgrupo da família. A partir deste e demais trabalhos, desenvolvidos por sociólogos, psicólogos e outros, houve uma adesão aos modelos conceituais de empresas familiares.

O modelo inicial conceitual subjacente considera que as empresas familiares são, de fato, compostas por dois subsistemas sobrepostos: a família e a gestão. Cada um desses dois “círculos” tem suas próprias normas, regras de admissão, estruturas de valores e organizacionais. Os problemas surgem, porque as mesmas pessoas têm que cumprir obrigações em ambos os círculos; por exemplo, como pais e como gerentes profissionais. Ainda se encontra valor para esta proposta, pesquisadores a utilizam na busca de respostas para o comportamento organizacional e competitividade (GERSICK et al., 2006).

Foi em meados da década de 80, na Universidade de Harvard, que os pesquisadores Tagiuri e Davis (1996) propuseram o modelo de dois sistemas, inicialmente compostos pelos subsistemas da propriedade e de gerenciamento, nos quais as pessoas, que possuem o controle acionário, não necessariamente têm o gerenciamento da empresa. Porém, a partir desses embasamentos e por entender que a família também faz parte da evolução da empresa familiar, foi desenvolvido o modelo de três círculos - M3C, conforme pode ser observado na Figura 7.

Figura 7 - Modelo dos três círculos da empresa familiar

Fonte: Gersick et al. (2006, p. 6).

Conforme mostra a Figura 7, no modelo de três círculos revelam-se subsistemas independentes, mas superpostos: gestão, propriedade e família; ou seja, qualquer membro da família pode estar em um dos sete setores formados pelos círculos superpostos dos subsistemas. Por exemplo, todos os proprietários (sócios e acionistas) e *somente* eles estão no círculo superior. Analogamente, todos os membros da família estão no círculo inferior esquerdo, e todos os funcionários, no círculo inferior direito. Uma pessoa com somente uma conexão com a empresa estará em um dos setores externos-1,2 ou 3. Por exemplo, um acionista que não é membro da família, nem funcionário, pertence ao setor 2- dentro do círculo de proprietários, mas fora dos outros. Um exemplo da família, que não é nem proprietário nem funcionário, estará no setor 1.

As pessoas com mais de uma conexão com a empresa estarão, em um dos setores superpostos, que caem dentro de dois ou três círculos ao mesmo tempo. Um proprietário que também é membro da família, mas não funcionário, estará no setor 4, que está dentro dos círculos de proprietários e da família. Um proprietário que trabalha na empresa, mas não é membro da família, estará no setor 5. Finalmente, um proprietário que também é membro da família e funcionário estará no setor central 7, dentro dos três círculos. Neste modelo, cada pessoa, que é membro do sistema da empresa familiar, tem uma única localização.

Segundo Haag (2012), com o modelo de três círculos, mostram-se os diversos papéis que podem existir no negócio familiar, considerando a estrutura tipicamente observada em organizações tradicionais. Esses papéis podem ser compreendidos pela interferência de

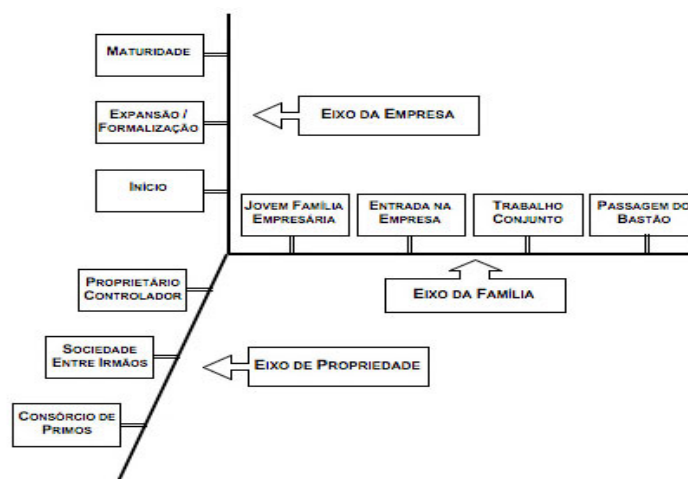
um membro da família no negócio, no qual se podem apontar aqueles que, mesmo sem trabalhar na organização ou manter ações, exercem influência somente pelos laços familiares; possuem vínculo de trabalho, mas não possuem ações ou ligação direta com a família e, ainda, possuem ações, mas nenhum envolvimento formal ou possuem elo direto com a família e trabalham.

De acordo com Gersick et al. (2006), a razão pela qual o modelo de três círculos teve uma aceitação tão ampla é que ele é teoricamente elegante, ou seja, ele é atemporal e, também, imediatamente aplicável. É uma ferramenta muito útil, para a compreensão da fonte de conflitos interpessoais, dilema de papéis, prioridades e limites em empresas familiares.

Para Gersick et al. (2006, p. 14), o modelo dos três círculos “tem sido uma ferramenta poderosa para se atingir esta meta. Ao separar os domínios, ele esclarece a motivação e as perspectivas das pessoas em vários locais do sistema como um todo”.

Visando à evolução do seu conceito, além do modelo dos Três Círculos (improgressivo), outro modelo de análise foi criado com o intuito de considerar a variável “tempo” e como esta passagem influencia o desenvolvimento nas empresas de controle familiar. O modelo é chamado de Tridimensional de Desenvolvimento em Empresas Familiares e foi elaborado por Gersick, Hampton e Lansberg, em 1997. Neste novo modelo (dinâmico), os eixos têm influencia entre si, porém se desenvolvem independentemente. O modelo tridimensional de desenvolvimento pode ser observado na Figura 8.

Figura 8 - O modelo tridimensional de desenvolvimento



Fonte: Gersick et al. (2006, p. 18).

Assinala-se, por meio do conjunto dos três eixos de desenvolvimento de propriedade, família e empresa, que o modelo é descrito como um espaço tridimensional. Além disso, percebe-se que toda empresa familiar progrediu até certo ponto, no eixo de desenvolvimento da propriedade, outro ponto, no eixo de desenvolvimento da família e, ainda outro, no eixo de desenvolvimento da empresa. O empreendimento assume um caráter particular, definido por três pontos de desenvolvimento (GERSICK et al., 2006).

Geresick et al. (2006) destacam que a principal característica desse modelo está nos estágios de desenvolvimento, uma vez que os mais importantes dilemas, enfrentados pelas empresas familiares, são causados pela passagem do tempo. Tempo este que se torna primordial, para a continuidade das empresas familiares, especificamente na preparação do sucessor.

3.3.1 Os subsistemas/eixos do modelo tridimensional GERSICK

No subsistema/eixo propriedade, denominado como **primeira dimensão**, o qual foi tomado como referência para este estudo, conforme postulam Gersick et al. (2006, p. 18), “demonstram-se os estágios e formas de propriedade da família resultando em aspectos fundamentalmente diferentes da empresa familiar”.

De acordo com Gersick et al. (2006), normalmente, a empresa familiar surge com um único proprietário (e sua família, esposa e filhos); em seguida, passa pela sociedade de irmãos (os filhos do fundador), podendo chegar ao consórcio de primos (os netos do fundador).

No primeiro estágio, proprietário controlador, é o início em que o proprietário controlador tem total domínio da empresa, gestão centralizada; no segundo estágio, sociedade entre irmãos, o controle acionário passa a ser de dois ou mais irmãos, aos quais compete o desafio de desenvolver um processo para o controle ser dividido entre os sócios; e o terceiro estágio, consórcio de primos, caracteriza-se pelo controle de primos acionistas de diferentes ramos da família. Neste ponto, Gersick et al. (2006), atentam para o fato de as empresas familiares serem maiores e mais complexas e têm o desafio de criar um mercado de capital para a empresa familiar.

No âmbito do **Proprietário Controlador**, as empresas familiares possuem como característica a gestão centralizada em um dos fundadores ou do casal e, caso haja outros proprietários, eles possuem apenas participação simbólica, não exercendo autoridade. De acordo com Gersick et al. (2006), quase todas as empresas são fundadas como empresas de um Proprietário Controlador. Elas podem variar muito de porte, embora permaneçam, em sua

maioria, em modesta escala, contudo algumas são capazes de atingir grandes receitas e auferir bons lucros. Neste estágio, os maiores desafios são as fontes de financiamento e capitalização, equilíbrio e domínio do negócio e a permissão, para entrada de novos interessados, além de iniciar a preparação para a próxima geração.

Já no âmbito da **Sociedade de Irmãos**, o controle pode ser partilhado por dois ou mais irmãos. Gersick et al. (2006) pontuam que quase todas as sociedades de irmãos estão em sua segunda geração, ou além, elas crescem e sobrevivem por mais tempo do que as empresas que estão no estágio de Proprietário Controlador. Neste estágio, pode haver outros sócios da primeira geração ou até mesmo netos do fundador, no entanto não exercem influência significativa. Neste estágio, é possível que aconteça uma forma híbrida dos dois estágios: o pai possui um papel ativo dentro da empresa, porém o controle já passou para os filhos. Os principais desafios do estágio sociedade de irmãos consistem na capitalização de recursos, no desenvolvimento de um processo de partilha do controle entre os proprietários e o controle sob os demais membros da família.

O último e não menos importante estágio desta trilogia encontra-se no âmbito do **Consórcio de Primos**. Conforme Gersick et al. (2006), neste estágio, o controle da empresa é exercido por muitos primos e de diferentes ramos da família. Normalmente, nenhum ramo possui, sozinho, ações suficientes com direito a voto e que deem direito ao controle das situações de decisões importantes. Neste momento, acontece novamente a mistura, pois, para atingir esse estágio da propriedade, são necessárias três gerações. Sendo assim, neste estágio, as relações são mais complexas e cabe aos membros saber administrar a complexidade da família e entender como capitalizar a organização.

É fato, de acordo com Gersick et al. (2006), que essas três categorias são capazes de ajudar os profissionais, que trabalham com empresas familiares, a fazer algumas distinções críticas entre organizações de outras categorias e ajudam as próprias famílias a entenderem como sua atual estrutura de propriedade afeta todos os outros aspectos da operação e da família.

A **segunda dimensão**, para Gersick et al. (2006), está centrada no subsistema/eixo da família. O subsistema/eixo da família é bem diferente e específico dos outros dois - propriedade e empresa - pois cada pessoa possui um tempo, para o desenvolvimento, ou seja, diferentemente das empresas, é regido pelo envelhecimento biológico. Isso leva Gersick et al. (2006, p. 62) à conclusão de que, “embora seja possível deter o desenvolvimento de uma empresa, ou ir para diante ou para trás, a partir de qualquer forma de propriedade, isto não pode ser feito facilmente com famílias”.

De acordo com o modelo tridimensional de desenvolvimento, proposto por Gersick et al. (2006), concebido na Figura 8, a **terceira dimensão** é representada pelo subsistema/eixo da Empresa, que representa seu desenvolvimento, ao longo do tempo e tem como base os ciclos de vida das empresas. Fato representado por uma progressão linear e simples de três estágios, sendo, primeiramente, início, depois expansão e, por fim, maturidade. Esses ciclos são capazes de captar a diferença e variações de cada estágio de forma simples, concisa e clara.

Para Gersick et al. (2006, p. 23), “os modelos de ciclos de vida de empresas, em geral, fazem claras distinções entre os estágios, marcados por mudanças específicas na estrutura e nas operações da organização”.

O primeiro estágio - início que representa o começo da empresa, sua fundação e primeiros anos.

O segundo estágio – expansão –, é representado pelas empresas familiares que se estabelecem no mercado e têm suas operações estabilizadas por meio de uma rotina comercial previsível.

O terceiro e último estágio - maturidade: momento em que a empresa familiar tem suas características centradas na avaliação que o mercado faz de sua posição, muitas vezes, estagnada e rotineira, lutando por lucros, cada vez mais escassos, ao ponto que a automatização deixa a empresa sem perspectiva de crescimento.

O modelo tridimensional de Gersick et al. (1997, 2006) é a base, para a seleção das empresas que fizeram parte da amostra estudada, especificamente a dimensão de desenvolvimento da propriedade, a qual apresenta uma cadeia de progressão da propriedade, seguindo uma sequência previsível de estágios. É importante salientar que isto não determina uma forma inalterável, pois, como foi citado, algumas empresas possuem a forma híbrida, ou seja, podem ser controladas por um grupo de irmãos, mas também com alguns primos acionistas, ou até mesmo por primos minoritários.

De acordo com o que foi apresentado neste tópico, o modelo de três círculos, que evoluiu para o modelo tridimensional e que foi tomado como base para a busca do objeto de estudo desta tese, é importante aqui retomar alguns aspectos.

Em 1985, foi criado por Taigiuri o Modelo dos Três Círculos, que surgiu com objetivo de demonstrar a dinâmica das organizações familiares, bem como a evolução da sua participação na empresa; este modelo foi aprimorado por Davis (2003) e Gersick et al. (1997) os quais dimensionam essa participação em três eixos: propriedade, família e empresa.

Porém é importante refletir que este modelo e sua evolução dão base apenas ao modelo nuclear de família, ou seja, pai mãe e filhos. Não constitui objetivo desta tese essa discussão, contudo sentiu-se a necessidade de aqui fazer esta reflexão, pois os casais homossexuais, que querem ou não adotar filhos, as novas formas de procriação, como, por exemplo, a fertilização e a clonagem, corroboram com o que Berenstein (2002) chama também de famílias reconstituídas, ou seja, famílias nas quais um dos membros ou ambos da família atual, têm filhos de outros relacionamentos, enfim, são demonstrações da complexidade desse modelo e o quanto ainda precisa evoluir.

Mesmo com essas considerações acima mencionadas, não se encontrou um modelo que possa contrapor ao de Gersick et al. (1997, 2006). Além disso, o modelo serve ao propósito da presente pesquisa.

3.4 Características da empresa familiar

A empresa Familiar apresenta peculiaridades que a diferem dos outros tipos de organizações e sociedades existentes; estas peculiaridades ou características estão pautadas nas crenças, valores, formação e, principalmente, nos relacionamentos da família.

De acordo com Lodi (1994), são os valores que mantêm a empresa integrada e solidificam as relações entre os membros da família. Frequentemente a questão religiosa e dos valores vem à tona nas relações internas das empresas familiares. Os valores, um dos temas que será abordado nesta tese, geralmente, estão relacionados a pessoas, trabalho e dinheiro, além da religião, tradição e disposição para se adaptar a novas ideias. Segundo Lodi (1994), a empresa familiar é feita de sonhos e de amor, pois a visão está no coração das empresas de organização familiar.

É característica específica das empresas familiares a existência de uma forte valorização da confiança mútua; os laços são fortes e influenciam os comportamentos, relacionamentos e decisões da organização; a antiguidade tanto em idade quanto em tempo de empresa, é considerada atributo e, muitas vezes, supera a eficiência ou a competência; atitudes tais como: não ter hora para sair, levar trabalho para casa e dispor de tempo, para convivência com pessoas do trabalho, são exigidos como dedicação à empresa. E, ainda, situações do cotidiano de toda família podem se tornar um problema na empresa familiar, como o almoço de domingo pode se tornar reunião de negócios ou a reunião na empresa pode ser revertida para uma briga de família. O fato de a família estar envolvida com a empresa e, em muitos casos, todos os membros (pai, mãe, filho, nora, genro e outras pessoas com algum

grau de parentesco) da família trabalharem nela, pode tornar complexa a gestão deste tipo de empresa.

Além das características citadas acima, Moreira Junior e Bortoli Neto (2007) afirmam que as organizações familiares possuem características bastante peculiares a seu tipo de sociedade:

- Decisões Emocionais: uma característica bastante marcante, em várias organizações, com maior incidência nos familiares, está relacionada às questões pessoais: o fundador, geralmente, posiciona o filho na organização e, na maioria das vezes, ele não possui perfil para o negócio.

- Dificuldades na descentralização: em organizações desse tipo, é comum considerar a premissa de que o fundador é centralizador, porém há uma explicação óbvia para isso.

- Lealdade e dedicação como critérios de recursos humanos: neste quesito, vale observar que a presença de funcionários antigos e leais é de grande importância, para a organização; porém, se ela os mantiver apenas por consideração, sem a preocupação com a competência, poderá sofrer as consequências de um mercado competitivo e agressivo. - Confiança mútua: salienta-se, nesta questão, a posição ocupada pelos integrantes da família em cargos de confiança, em que, muitas vezes, eles não possuem competência para essa atuação, dificultando a gestão e o desempenho da empresa.

- Existência de conflitos: a maioria dos conflitos, em uma empresa familiar, gira em torno de desentendimentos entre pais e filhos e, quando existem mais herdeiros, entre irmãos também.

- Perfil do fundador = perfil do sucessor: há um grande problema neste caso, quando o sucedido (fundador) deseja que o seu sucessor possua o mesmo estilo de gestão e comando da empresa, acarretando desentendimentos, pois o importante é que o sucessor adequar seu perfil às necessidades da empresa.

Com base no que foi exposto, nota-se que a confusão família versus negócios, seus valores, crenças, cultura e posições de comando devem ser tratados com maior cautela, a fim de não comprometer o futuro da empresa e da família. Percebe-se que, às vezes, pode ser difícil verificar até que ponto são relações familiares ou de negócio. O proprietário é o principal interessado na prospecção e perpetuação do negócio, assim, acaba influenciando

todos os aspectos do negócio interferindo na formação e desenvolvimento do empreendimento.

De acordo com Bernhoeft e Martinez (2011), historicamente, as empresas familiares mais antigas e que sobreviveram no mercado possuem características semelhantes na preparação, educação e modernização dos familiares envolvidos na gestão. A imagem de uma empresa familiar bem-sucedida por muitos anos é vista como vencedora, no cenário econômico atual, dentre elas a Cedro Têxtil (142 anos); a Hering (133 anos); a Ypioca (167) e a Avon (127 anos).

Segundo Ricca Neto (1998), o tempo de existência da empresa é um elemento fundamental, em qualquer análise valorativa das organizações, principalmente, por causa de aspectos como tradição, que, em muitos casos, traz dificuldades para as necessidades de crescimento e evolução da organização.

Geralmente, o perfil do proprietário acaba influenciando o processo de gestão da empresa familiar, assim, cabe a ele maximizar os pontos fortes e minimizar os pontos fracos, pois todo empreendimento possui condições, para dar certo e, para se perpetuar no mercado. Porém é necessário que encontre um modelo de gestão que se configure como eficiente ao negócio, o qual permitirá sua permanência e desenvolvimento mercadológico.

As empresas familiares não devem ser vistas como organizações, em condições desfavoráveis, incapazes de alcançar conquistas; elas “possuem características próprias que constituem verdadeiros desafios, e as soluções nem sempre ocorrem com facilidade”, como assegura Lerner (1996, p. 153).

De acordo com relatório recente publicado pelo Sebrae (2015), em sua maioria, as empresas familiares são constituídas por micro e pequenas empresas, sendo de grande importância, para a economia no sentido de geração de emprego e renda, visto que, de acordo com o mesmo relatório, a sua representatividade pela região Sul do Brasil é de 60%, incluindo aqui o estado de Santa Catarina, com destaque para a cidade de Blumenau, região objeto deste estudo. Porém, ao contrário do que possa pensar, a empresa familiar não são apenas as pequenas e médias empresas e, sim, grandes instituições e organizações, inclusive, de âmbito internacional que, também, assumem a característica familiar, tais como: Cargill, a Mac Graw-Hill, a Petralli and Son Autorepair, Ethel's Tree Service e Goldman Furniture Co., a Odebrecht, para citar algumas.

No entanto, para ser caracterizada como empresa familiar, uma determinada organização deve estar relacionada a uma família, condição essa que permitirá que a sua administração tenha sido ou poderá ser repassada às próximas gerações e, quando, muito mais

que o sustento dessa família, a empresa absorverá os interesses e objetivos de cada um dos seus membros.

A presente seção mostrou a origem da empresa familiar e, também, sua evolução ao longo dos anos no Brasil. A principal contribuição, para este trabalho, está em perceber que desde o início as empresas familiares trazem, em seu bojo, os laços consanguíneos, os valores embasando os negócios e se sobressaindo à eficiência; as relações de poder que geram conflitos e dificuldades de gestão do negócio; as dificuldades em separar as relações do negócio das relações familiares; tornando a gestão, muitas vezes, complexa e sem muitos resultados satisfatórios.

Além disso, foi possível, também, buscar e refletir sobre os conceitos de empresa familiar que são utilizados nos estudos sobre empresas familiares. A principal contribuição, para este trabalho, é também uma crítica e uma reflexão, pois constatou-se a falta de consenso do conceito de empresa familiar entre os autores, tornando limitado o campo de discussão. Porém a base desta tese está nos conceitos que dialogam com Gersick et al. (1997, 2006), que afirmam que a empresa familiar considera a empresa familiar como aquela em que há a intersecção dos sistemas empresa, família e propriedade; com Lodi (1998), que declara que a empresa familiar é a que deve possuir valores institucionais que se identificam com um sobrenome de família ou com a figura do fundador; com Leone (1992), que pontua que a empresa familiar é o negócio que tem início com um membro da família; familiares presentes na direção e vinculados com a propriedade; valores do fundador e/ou família identificados com os da firma; com Bernhoeft (1987), que afirma que a empresa familiar é aquela que possui sua origem e sua história vinculadas a uma família ou que mantém membros da família na administração dos negócios. Estes conceitos serão utilizados por se entender que se aproximam do objeto aqui pesquisado.

A seção tratou, também, do conceito de empresa familiar sob a ótica de Gersick et al. (1997, 2006) e, ainda, do modelo dos três círculos e do modelo tridimensional de desenvolvimento com seus subsistemas eixos. Com relação ao modelo de Gersick et al. (1997, 2006), ele é a evolução do modelo do pesquisador Taigiuri e Davis (1985) e desde então tem sido utilizado em pesquisas relacionadas com o tema de empresas familiares. Com base em pesquisas em bases de dados, como já citado anteriormente, verificou-se que não surgiu, até o momento de consulta para esta pesquisa, um outro modelo que pudesse substituir ou até mesmo evoluir do modelo de Gersick et al. (1997, 2006); no entanto isso não quer dizer que o modelo já não esteja cristalizado. Porém, para a presente tese, o modelo de Gersick et al.

(1997, 2006) contribuiu no sentido de embasar a seleção e posterior análise das empresas pesquisadas.

Ao final da seção, tratou-se do tema sobre as características das empresas familiares, no sentido de entender o seu funcionamento e dessas organizações. Entender as características das empresas familiares contribuiu a fim de trazer embasamento teórico e até mesmo uma análise comparativa das empresas pesquisadas. Observou-se, na literatura, que as empresas familiares são altamente influenciadas pela família, ou seja, as relações familiares influenciam na organização o que nos leva a tratar sobre o assunto na próxima seção, a cultura organizacional, pois, para esta tese, que irá tratar dos valores que permeiam a gestão, é necessário entender sua cultura organizacional que é composta pelos valores e crenças.

4 CULTURA ORGANIZACIONAL - PERSPECTIVAS TEÓRICAS

No presente capítulo, apresenta-se a revisão sobre o tema cultura organizacional que, para esta tese, foi realizada uma busca tanto em base de dados nacionais quanto internacionais acerca do tema, como pode ser visto no item 2.1 e 2.2, com o objetivo de mostrar como é abrangente este complexo e polissêmico fenômeno organizacional. Levando em consideração a origem multidisciplinar deste construto, radicada na antropologia, sociologia e psicologia, é comum encontrar, na literatura sobre o tema, controvérsias epistemológicas - teóricas e metodológicas - as quais abrigam divergências clássicas, amplamente debatidas e que raramente logram consenso entre os diferentes autores. Com base nisto, este capítulo foi estruturado com o objetivo de apresentar as origens, a multiplicidade de conceitos e as diferentes perspectivas teóricas relativas à cultura organizacional.

4.1 Origens dos estudos sobre cultura organizacional

A cultura, concepção simbólica das práticas sociais, tem sua origem em campos como o da antropologia, sociologia, psicologia e administração, o que provoca divergência nos debates sobre o tema entre os diferentes autores.

Apesar de parecer um tema simples, existem por parte dos autores, diferentes posicionamentos epistemológicos, metodológicos. Hatch (1997) assinala que, a partir do avanço da Antropologia, Sociologia e Ciências Humanas, a noção de cultura apareceu com o objetivo de responder o que nos diferencia enquanto seres humanos. Assim, o conceito foi evoluindo, por meio de pesquisas, para se concentrar nas diferenças entre os grupos humanos como culturas próprias.

O antropólogo Fleury (1996) aproxima-se da realidade social a ser investigada, utilizando um quadro de referências teóricas, formulado antecipadamente pela imersão na vida organizacional, agindo como observador, vivenciando as mais variadas faces da organização pesquisada. Ele mostra que a perspectiva antropológica concebe os padrões culturais não como um molde que produz condutas formatadas idênticas, mas, sim, como regras a serem seguidas. Com base nisto, é possível observar que os antropólogos estudam a cultura como variável única, cujo significado aflora das relações simbólicas e dos significados de suas relações sociais.

Sob a ótica epistemológica, a antropologia mostra uma visão subjetiva e interpretativa da realidade. Já a sociologia destaca a corrente interacionista simbólica, que

procura explorar o processo de elaboração do universo simbólico, considerando importante a recuperação de momentos importantes de sua trajetória.

Para os sociólogos, a realidade constitui-se por uma série de acontecimento, isto é, os fenômenos estão pré-arranjados em padrões que parecem ser independentes da assimilação que cada pessoa faz deles. Eles discutem os processos de socialização vivenciados pelos indivíduos como socialização primária e secundária. A primária acontece, quando o indivíduo se torna membro da sociedade; já a secundária acontece, quando o indivíduo, já socializado, é introduzido a novos setores no mundo, visto que a sua extensão é determinada pela complexidade da divisão do trabalho (FLEURY, 1996).

Os sociólogos consideram como pontos fundamentais, para o desenvolvimento do conceito de cultura organizacional, as ideias sobre a construção do universo simbólico, seus processos de legitimação, de socialização primária e secundária.

Na postura epistemológica, existem duas abordagens nos estudos da cultura organizacional: a organização tem uma cultura e a organização é uma cultura. Nessa premissa, a organização tem uma cultura a qual é estudada como uma variável organizacional, há uma realidade passível de ser observada de fora, na qual se assume a cultura como um elemento. Esta é uma abordagem dos objetivistas, descritiva e pragmática e privilegia métodos quantitativos (MORGAN, 2013; MOTTA; VASCONCELOS, 2002).

4.2 Conceituando Cultura Organizacional

Segundo Parsons (1951), a cultura está relacionada com o comportamento humano, na medida em que tem um aspecto histórico passado de geração em geração. O autor destaca, ainda, que a cultura consiste nos padrões relativos ao comportamento e nos produtos da ação humana que podem ser herdados, ou seja, passados de geração a geração independentemente de genes biológicos.

Kroeber e Kluckhohn (1952) entendem cultura como sendo inerente à história e ao comportamento humano, concordando, portanto com Parsons (1949). Porém, apesar de haver convergências nos conceitos dos autores citados, Kroeber e Kluckhohn (1952) esclarecem que os valores constituem um elemento estrutural, pois consistem em padrões explícitos e implícitos, de e para o comportamento adquirido e transmitido por símbolos, constituindo as realizações distintivas dos grupos humanos, incluindo as suas realizações em artefatos [...] e, especialmente, seus valores inerentes, sistemas de cultura podem, por um lado, ser considerados como produtos de ação, e, de outro, como elementos condicionantes da ação adicional.

Smircich (1983) considera que o conceito de cultura organizacional teve suas bases na antropologia, então, se preocupou em esclarecer como a cultura é operacionalizada nos estudos organizacionais. A autora afirma que a interseção entre o arcabouço antropológico com a teoria das organizações daria origem à estrutura conceitual dos cinco principais paradigmas norteadores dos estudos sobre cultura organizacional, os quais podem ser vistos no Quadro 5. Desta forma, as abordagens resultantes de cada associação produziram concepções variadas de cultura organizacional, que ensejaram diferentes questões de pesquisa e interesses teóricos.

Quadro 5 - Interseção da culturologia com a teoria das organizações

Concepções de cultura originárias da antropologia	Temas de pesquisas organizacionais	Concepções de organização originárias da teoria organizacional
A cultura é um instrumento a serviço das necessidades humanas. Ex.: Funcionalismo	Cross-Cultural ou Gerenciamento Comparado	As organizações são instrumentos sociais para realização de tarefas. Ex.: Teoria Clássica da Administração
A cultura é um mecanismo adaptativo regulador, que unifica os indivíduos às estruturas sociais. Ex.: Funcionalismo	Cultura Corporativa	As organizações são organismos adaptativos existindo pelo processo de trocas com o ambiente. Ex.: Teoria Contingencial
A cultura é um sistema de cognições compartilhadas, a mente humana gera a cultura, a partir de um número finito de regras. Ex.: Etnociência	Cognição Organizacional	As organizações são sistemas de conhecimentos e significados compartilhados entre seus membros. Ex.: Teoria Cognitiva da Organização
A cultura é sistema de símbolos e significados compartilhados que precisam ser interpretados ou decifrados para serem entendidos. Ex.: Antropologia Simbólica	Simbolismo Organizacional	As organizações são padrões de discurso simbólico, como a linguagem que facilita o compartilhamento de significados e realidades. Ex.: Teoria do Simbolismo Organizacional
A cultura é uma projeção da infraestrutura inconsciente da mente. Ex.: Estruturalismo	Psicoestruturalismo	As formas e práticas organizacionais são manifestações de processos inconscientes. Ex.: Teoria da Transformação Organizacional

Fonte: Smircich (1983, p. 342).

Ao observar o Quadro 5, percebe-se que Smircich (1983) sugere que os cinco temas de pesquisa poderiam ser agrupados em duas grandes perspectivas teóricas. Os autores que defendem abordagens cross-cultural e cultura corporativa, entendem a cultura como

sendo alguma coisa que a organização “tem”. Já os autores que defendem as demais abordagens, consideram a cultura como um pouco do que a organização “é”.

No primeiro caso, a cultura pode ser considerada como uma variável, na qual o foco é a gestão e mudança cultural. De acordo com Aktouf (2001), a corrente dominante concentra-se nos estudos culturais, na medida em que a cultura configurar-se-ia como mais um elemento do arcabouço gerencial. No segundo caso, a cultura é percebida como uma metáfora que conceitua a organização e o foco está em decifrar a cultura analisando-se aspectos ideacionais e simbólicos.

E, ainda, para Hofstede (1980, 2001, 2005), a cultura pode ser dividida em dois níveis: valores e práticas. Os valores dizem respeito à intensão para escolher determinada condição em detrimento de outra; já práticas são estabelecidas pelos pioneiros da empresa ou por figuras significativas; refere-se aos símbolos (podendo ser palavras, gestos, figuras ou objetos dotados de significados aos que compartilham da mesma cultura); os rituais (atividades fundamentais, realizadas coletivamente para atingir determinados fins) e os heróis (pessoas que carregam atributos valorizados e que moldam o comportamento das pessoas em determinadas culturas).

Hofstede (2005) entende que os valores moldam a cultura da organização, mas é pela intervenção das práticas que ela é qualificada, que é operacionalizada, sendo repassada pelos processos de socialização.

A criação da cultura organizacional é influenciada pelos fundadores da empresa, na medida em que eles percebem a organização e tentam manter uma equipe que compartilhe dos mesmos sentimentos, Schein (1985). Além disso, os fundadores dogmatizam e socializam os funcionários de acordo com sua própria maneira de pensar e sentir. Assim, o comportamento dos fundadores opera como um modelo a ser seguido e instiga os funcionários a seguirem esse mesmo comportamento, transmitindo seus valores, convicções e premissas (SCHEIN, 1985).

Em síntese, a cultura organizacional, para esta tese, dialoga com os pressupostos básicos compartilhados de Schein (2010), isto é, com as crenças, os valores e sistemas de valores; Hofstede (1980, 2001) que qualifica um ambiente que é transmitido aos membros da organização; comunicados e manifestados pelas práticas da organização, por meio dos símbolos, heróis, práticas (HOFSTEDE, 1980, 2001), o que, nesta pesquisa, refere-se aos espaços de diálogo, pois, ao entender que a cultura está ligada aos valores, importa perceber, na cultura da empresa, esses espaços.

4.3 Valores

Os valores podem ser definidos como uma crença duradoura na qual a forma de ser e agir de um pode ser melhor que do outro e pode determinar as atitudes, declarações e julgamentos sobre si mesmo e outros (ROKEACH, 1973), que, por sua vez, têm grande importância nas empresas, pois eles são aspectos essenciais da cultura organizacional (SCHULTZ, 1994).

Estes valores são expressos de diferentes maneiras; podem ser por meio de jargão comercial, história e histórias da empresa, ritos e cerimônias, slogans e logotipos, vestidos, cores, decoração e práticas organizacionais que servem para comunicar e transmitir.

Conhecer os valores, as atitudes e expectativas da família por parte de todos que trabalham na empresa é importante para que a empresa cumpra sua missão. Além disso, os valores podem gerar vantagem competitiva, por isso, é necessário conhecê-los, identificá-los, conservá-los, orientá-los e transmiti-los (HALL; MELIN; NORDQVIST, 2001).

A concepção do conceito de valor pode ser buscada na filosofia, em pensadores como Aristóteles (2001), que os definia, em sua obra *Ética a Nicômaco*, como sendo aquilo que se deseja, contrapondo-se ao que se deveria desejar, enfatizando, assim, a realização de determinada natureza, levando em consideração que o ser humano carece de realizações virtuosas que lhe conferem naturalidade, razão e o modo pelo qual ele desenvolve-se e torna-se ele mesmo.

Além de Aristóteles, outros Filósofos como Sócrates, Platão e mesmo os sofistas, também, refletiam sobre o conceito de valores, porém não havia consenso entre eles. Para os sofistas, os valores eram subjetivos e relativos e advinham da ideia de que “o homem é a medida de todas as coisas, das que são como são e das que não são como não são”, tais como Prótogás de Abdera (2007). Resultado disso é a subordinação dos valores ao juízo do homem. Para Sócrates (ABBAGNANO, 2007), a concepção de valor estava no âmbito da verdade universal; já Platão (ABBAGNANO, 2007) defendia a ideia de que o bem era o caminho para todas as coisas. Logo, a ideia do bem, para Platão, é a realidade suprema, da qual dependem todas as demais ideias e todos os valores (éticos, lógicos e estéticos).

A definição do conceito de valor, que encontramos em Kant (2002), está no âmbito metafísico e pode ser entendido como algo a ser almejado e não praticado; algo a que se atribui verdade, bondade e beleza, as coisas julgáveis (GOERGEN, 2005). Os valores embasam a organização social, pessoal e são agentes de mudança, de acordo com Durkheim (1964).

Thomas e Znaniecki, Ros (2006) trazem importantes contribuições sociológicas e psicológicas que influenciaram as discussões teóricas acerca de valores em meados dos anos 1970 até final dos 1980. Eles apresentaram dois temas dorsais que complementam as definições e o entendimento de valores: atitude e a relação desta com os valores. O primeiro é entendido como algo intersubjetivo, e a relação como algo inter e extrasubjetivo. Para isso, categoriza cinco motivações subjacentes aos valores: reconhecimento social, segurança, resposta, domínio ou competência e novas experiências. Corroborando com Thomas e Znaniecki, Ros (2006) que faz a seguinte analogia: se o desejo de se relacionar com outros é consequência da motivação subjacente aos valores, considera-se a relatividade da motivação.

Ainda, a respeito de autores que contribuíram para a definição do conceito de valor, por meio da tradição sociológica, podemos citar Parsons (1937), ao observar que o sistema cultural desempenha papel importante no sentido de tornar tanto o sistema social quanto o pessoal possível. Para ele, existem pelo menos três categorias que podem motivar o agir das pessoas: as cognitivas, as catécticas ou catéxitas e as avaliativas que adicionadas às orientações de valor forçavam o indivíduo a respeitar as normas específicas que acabavam por limitar as escolhas. Nesse caso, para Ros (2006), o conceito de valor pessoal denotava compromisso com os critérios normativos, concatenado com três critérios: intelectual, qualificativo e de responsabilidade pessoal, em face das implicações de suas ações, tanto para o sujeito que age como para o sistema social.

De acordo com o ponto de vista de Parsons (1951), os valores agem de forma normativa, no sentido de prover critérios orientadores na forma de agir, motivando as expectativas e sanções sociais.

Com base nos conceitos apresentados anteriormente, pode-se perceber que são distintos. Parsons (1961) adota o conceito concebido por Kroeber e Kluckhohn (1952, p. 395) que o constitui como uma “concepção, explícita ou implícita, distintiva de um indivíduo ou característico de um grupo, do desejável que vai influenciar a seleção entre os modos, meios e finalidades de ação disponíveis”. Evidencia, nessa definição, o papel de influência dos valores sobre a conduta da pessoa, além de estarem internalizados pelo praticante da ação. Além disso, Kroeber e Kluckhohn (1951) observam que os valores estão organizados hierarquicamente.

Além das contribuições já citadas, importante ressaltar Lewin (1942) que se destaca no ramo da psicologia, com sua observação sobre a influência dos valores no comportamento, significando que, em um contexto definido, para um indivíduo, quer seja de forma negativa ou positiva, os valores definem quais atividades são relevantes. Allport

(1955), ao categorizar valores como a crença que embasa as preferências do indivíduo e que também influenciam seu modo de perceber a realidade, reforça a ideia já preconizada por Lewin (1942) de que valores interferem no comportamento.

Ainda que os trabalhos expostos por Allport (1955) e Lewin (1942), tradicionais na área da psicologia, fossem de grande importância para a evolução da discussão a respeito de valores, os trabalhos de Maslow (1959) e Rokeach (1973), também, merecem destaque.

Maslow (1959) e o posicionamento dinâmico das necessidades humanas que, por meio de uma pirâmide, qualifica-as em cinco tipos: fisiológicas, segurança, sociais, autoestima e autorrealização. De acordo com Maslow (1959), os valores comuns, compartilhados por toda sociedade, encontram-se no escalonamento das necessidades mais básicas, enquanto os valores mais elevados não se mostram plenamente compartilhados, haja vista que sua manifestação envolve questões relativas às condições econômicas, escolhas pessoais, sociais e culturais. Ainda assim, ambas as classificações de necessidades ou valores permanecem inter-relacionados, já que promovem metas que cada indivíduo busca alcançar.

Já Rokeach (1973), outro importante nome em pesquisas sobre valores, define-os como sendo crenças transituacionais, também organizadas hierarquicamente, que atuam como fundamento para orientar o comportamento. É importante salientar que, de acordo com Ros (2006), existem elementos nessa definição que merecem atenção, por exemplo, valores não podem ser pensados como crenças descritivas ou avaliativas e, sim, prescritivas, ou seja, aquelas que mostram o que é adequado ou não atingir; também podemos citar a questão da ordem, pois elas se organizam pelo critério de importância e, ainda, os valores consolidados norteiam as tomadas de decisões dos indivíduos por se interiorizarem, por meio dos processos de socialização e confluência das instituições sociais: família, escola, amigos, que são a sustentação do conhecimento de si próprio.

Ainda, com relação às contribuições de Rokeach (1973), podem existir duas tipificações de valores: os terminais e os instrumentais. Os primeiros referem-se às necessidades de existência do homem tanto no âmbito pessoal (autorrealização, felicidade, harmonia interna), quanto social ou interpessoal (igualdade, segurança familiar e nacional).

Já o segundo, os instrumentais, referem-se aos meios pelos quais o indivíduo irá recorrer para sua existência. É importante observar que, intrinsecamente, os instrumentais mostram-se como morais (honestidade, responsabilidade) ou interpessoais, os quais, quando não realizados, podem provocar culpa; podem mostrar-se, ainda, como valores atrelados à competência (autorrealização, eficiente e imaginativo), os quais, quando não cumpridos, promovem sentimentos de incompetência pessoal. Um indivíduo pode contar com uma

infinidade de crenças e atitudes, porém com um limitado número de valores, os quais a importância a eles atribuída difere entre as pessoas (FEATHER, 1995; ROKEACH, 1968).

Para Feather (1995), os valores podem ser comparados a estruturas abstratas que transcendem objetos e posições específicas; os valores, além de serem compostos de atributos normativos e inculcados de moral, induzem a agir de determinada maneira, nas escolhas, levando em consideração a organização por prioridades relacionadas com o sujeito. O Quadro 6, a seguir, apresenta a evolução do conceito de valor.

Quadro 6 - Evolução do conceito de valor

Ano	Autor	Conceito Valor
1897/1964	Durkheim	[...] os valores embasam a organização social, pessoal e são agentes de mudança.
1942	Lewin	[...] influência dos valores no comportamento, significando dizer que, em um contexto definido, para um indivíduo, quer seja de forma negativa ou positiva, os valores definem quais atividades são relevantes.
1951	Parsons	[...] os valores agem de forma normativa no sentido de prover critérios orientadores na forma de agir, motivando as expectativas e sanções sociais.
1951	Kluckhohn	[...] uma concepção, explícita ou implícita, própria de um indivíduo ou característica de um grupo, acerca do desejável, que influi na seleção dos modos, meios e fins de ação acessíveis.
1955	Allport	[...] valores como a crença que embasa as preferências do indivíduo e que também influenciam seu modo de perceber a realidade.
1959	Maslow	[...] os valores comuns, compartilhados por toda sociedade, encontram-se no escalonamento das necessidades mais básicas, enquanto os valores mais elevados não se mostram plenamente compartilhados.
1973	Rokeach	[...] podem ser definidos como uma crença duradoura na qual a forma de ser e agir de um pode ser melhor que do outro e pode determinar as atitudes, declarações e julgamentos sobre si mesmo e outros.
1994	Schultz	[...] que por sua vez têm grande importância nas empresas, eles são aspectos essenciais da cultura organizacional.
1995	Feather	[...] os valores podem ser comparados a estruturas abstratas que transcendem objetos e posições específicas; os valores, além de serem compostos de atributos normativos e inculcados de moral, induzem a agir de determinada maneira, nas escolhas, levando em consideração a organização por prioridades relacionadas com o sujeito.
2000	Rohan	[...] Valores são um princípio analógico para alcançar uma forma de viver mais prazerosa e produtível possível.
2001	Aristóteles	[...] aquilo que se deseja contrapondo-se ao que se deveria desejar.
2007	Sócrates	[...] a concepção de valor concebida como sendo a verdade universal.
2007	Platão	[...] o bem é a base para a concepção de todos os valores (éticos, lógicos e estéticos).
2002	Kant	[...] está no âmbito metafísico e pode ser entendido como algo a ser almejado e não praticado.
2005	Goergen	[...] algo que atribui verdade, bondade e beleza às coisas julgáveis.
2006	Ros/Thomas e Znaniecki	[...] qualquer dado que tenha um conteúdo empírico acessível aos membros de um grupo social e um significado que diz respeito ao qual seja ou possa ser objeto de atividade. [...] analogia: se o desejo de se relacionar com outros é consequência da motivação subjacente nos valores, considera-se a relatividade da motivação.
2006	Ros	[...] o conceito de valor pessoal denotava compromisso com os critérios normativos concatenado com três critérios: intelectual, qualificativo e de responsabilidade pessoal, em face das implicações de suas ações, tanto para o sujeito que age como para o sistema social.

Fonte: **Elaborado pelo autor.**

Durante a revisão da literatura, a busca foi feita, conforme parâmetros já informados na seção 2, foi possível perceber que, a partir de 2006, não foram localizados novos conceitos sobre valores.

Diante do que já foi exposto, é percebida a evolução do tema valores no campo das pesquisas. Nota-se, também, que não há consenso entre os teóricos, entretanto, mesmo que não haja consenso, há valiosas contribuições de cada um para esse constructo em que é possível perceber interessante discussão que pode ser sintetizada da seguinte forma: os teóricos que defendem que o valor se encontra no indivíduo e os que acreditam que o valor se encontra no objeto.

O tema apresentado neste tópico, valores, contribui para a presente pesquisa, à medida que, com base na pesquisa de revisão bibliográfica, foi possível entender o conceito de valor. Novamente aqui nos deparamos com um vasto leque de conceitos e com a falta de consenso entre os autores, porém as perspectivas teóricas, aqui apresentadas, contribuíram no sentido de perceber que o conceito de valor evoluiu a ponto de persistir duas grandes correntes teóricas, por exemplo, autores como Allport (1955), Kroeber e Kluckhohn (1952), Maslow (1959), Rockeach (1973), Rohan (2000) entendem que o valor reside no indivíduo, já Goergen (2005), Ros (2006) e Thomas e Znaniecki (2004) defendem a ideia de que o valor reside no objeto. A presente pesquisa dialoga com a corrente teórica que percebe os valores no indivíduo, por aproximar-se do objetivo da pesquisa que foca a porosidade e permeabilidade dos valores que migraram do indivíduo para a empresa. Porém, como forma de complementar a pesquisa, além de pesquisar valores, é necessário pesquisar sobre os valores organizacionais, pois, segundo Tamayo e Gondim (2008), os valores, em nível organizacional, são princípios ou crenças organizadas hierarquicamente, relativos a tipos de estrutura ou a modelos de comportamento desejáveis que orientam a vida da empresa e servem a interesses individuais, coletivos ou mistos, portanto o próximo tópico irá tratar dos valores organizacionais.

4.4 Valores Organizacionais

De acordo com pesquisa feita em bases nacionais e internacionais, citadas na seção 2, é possível perceber que o número de pesquisas, envolvendo o tema valores organizacionais, é pouco expressivo. Estamos falando de 25 trabalhos, envolvendo pesquisas abrangendo o tema valores organizacionais, além disso, é possível observar diferentes conceituações e medidas acerca desse construto, o que sugere a necessidade de expandir os

estudos na área. Porém, ainda que apresentem diferentes enfoques encontrados, pode-se observar que há elementos que prevalecem nas discussões dos estudiosos no assunto. Esses elementos relacionam-se com o alcance de objetivos ou metas organizacionais e com o atendimento de necessidades dos indivíduos.

Os autores Koslowsky e Stashevsky (2005), em suas pesquisas, apontam dois grandes focos da divisão dos valores no contexto do trabalho: (1) enfatiza os valores associados com trabalhos específicos, geralmente estudados no contexto das expressões de humor e atitudes dos trabalhadores e (2) foca na organização, visando investigar o gerenciamento de metas e a forma comportamental empregada para adquiri-las. Os autores enfatizam que o estilo de administração, cultura e clima organizacional são componentes dos valores que, por sua vez, são específicos de cada organização.

Um dos precursores, nos estudos de valores organizacionais no Brasil, Tamayo (1996, 2008), também, defende a importante relação entre a cultura organizacional e os valores organizacionais; no entanto aborda o assunto a partir da perspectiva de que os valores organizacionais constituem o núcleo da cultura organizacional, definem o sucesso esperado ou desejado e estabelecem os padrões que devem ser alcançados na organização. Da mesma forma que na cultura geral “o indivíduo e os grupos encontram exigências universais cuja satisfação ocorre, por meio dos valores individuais; as organizações, também, encontram exigências universais que têm de ser satisfeitas para garantir a sua sobrevivência” (TAMAYO, 1996, p. 255).

É possível identificar pelo menos três problemas fundamentais enfrentados por toda organização: (1) a relação entre o indivíduo e o grupo, que será sempre conflituosa pela dificuldade de conciliar as metas e os interesses do indivíduo e da empresa; (2) a necessidade de uma estrutura para subsistir, definindo normas, papéis, estratégias de trabalho, entre outras e (3) a relação da organização com o meio ambiente natural e social, uma vez inserida em uma sociedade. A organização e seus membros, para poderem dar conta da realidade, devem ser capazes de reconhecer essas necessidades, que passam a ser representadas como valores ou metas a serem atingidos e planejar, criar ou aprender respostas apropriadas para a sua satisfação.

Assim, considera-se que os valores organizacionais são relevantes, pois apresentam-se como um instrumento que promove a compreensão da cultura organizacional. Soma-se a isso a relevância do tema, que se dá tanto na área de acadêmica quanto na área do diagnóstico da gestão organizacional, isto é, no impacto que os valores organizacionais exercem sobre atitudes e comportamentos manifestos, no contexto do trabalho, nas políticas,

práticas e estruturas organizacionais, guiando as escolhas estratégicas e a dinâmica das organizações (MENDES; TAMAYO, 2001, 2008). Seguindo com as discussões acerca dos temas da presente pesquisa, apresentam-se, a seguir, os conceitos de valores organizacionais.

4.4.1 Conceito de valores organizacionais

Os valores organizacionais são permeados pelas crenças sobre o que é bom e desejável no contexto organizacional; além disso, compõem o núcleo da cultura organizacional. Enquanto as normas definem com clareza as formas de comportamento esperado dos sujeitos de uma organização, os valores propiciam uma justificação mais elaborada e generalizada, tanto para o comportamento apropriado como para as atividades e funções do sistema.

No campo dos estudos em valores organizacionais, Tamayo e seus seguidores trouxeram abrangentes e elucidativas contribuições sobre o conceito de valores organizacionais. Com base nos estudos de Katz e Kahn (1978), Tamayo e Gondim (2008) discutem pelo menos três elementos principais que definem e orientam o funcionamento da empresa: (1) **Os papéis**, que conceituam e prescrevem formas de comportamento associadas a determinadas tarefas, diferenciando as funções e os cargos exercidos pelos indivíduos; (2) **As normas**, definidas pelas expectativas da organização transformadas em exigências; (3) **Os valores**, que são definidos como justificações e aspirações ideológicas mais generalizadas.

Com o objetivo de elucidar o conceito de valores organizacionais, Tamayo e Gondim (2008) definem valores organizacionais como sendo princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a tipos de estrutura ou a modelos de comportamento desejáveis que orientam a vida da empresa e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos. Com essa definição, os autores enfatizam elementos característicos dos valores organizacionais:

- a) Aspecto cognitivo - crenças enfatizadas e valorizadas na vida organizacional, que constituem a forma de se conceber a realidade organizacional e apresentar respostas a problemas organizacionais.
- b) Aspecto motivacional - expressão de interesses e desejos de alguém, seja de um indivíduo ou grupo, por exemplo.
- c) Hierarquização dos valores - assim como nos valores pessoais, permite a hierarquização à medida que implicam preferência, distinção entre o importante e o secundário, entre o que tem valor ou não.

- d) Tipos de valores - considerando a distinção de Rokeach (1973) entre instrumentais (metas relativas a modelos desejáveis de comportamento organizacional) e terminais (metas relativas a tipos de estrutura).

Referente à existência de uma estrutura axiológica de valores organizacionais, há poucas motivações, pois a diferenciação está na percepção dessa estrutura pelos empregados, a qual assume diversificadas formas e confere valores distintos para cada organização. Assim, considera-se que os valores organizacionais emergem a partir da percepção compartilhada que os funcionários têm dos valores de sua organização, Tamayo e Gondim (2008).

Contribuindo para o assunto, porém, sob outra perspectiva, Kabanoff e colaboradores ponderam que os valores organizacionais são aqueles esposados pela organização em documentos, discursos e comunicações. Os valores esposados podem ser definidos como sendo aqueles que as pessoas expressam ou esposam em nome do coletivo, como uma organização, diferenciando da visão de valores organizacionais como aqueles compartilhados pela maioria dos membros, Kabanoff e Daly (2002).

Os valores organizacionais são esposados, principalmente, pela alta direção, refletindo as práticas organizacionais e o que a alta direção acredita que a organização deva ser, Kabanoff e Daly (2002). Eles acreditam que com o estudo e a mensuração de valores esposados entendem-se os diferentes papéis e funções dos valores.

Com base no que foi exposto, constata-se que, mesmo havendo diferentes pontos de vista a respeito da identificação dos valores organizacionais, pode-se considerar que as abordagens se complementam à medida que, para melhor compreensão da organização, é necessário identificar não somente os valores compartilhados pelo grupo, como também aqueles esposados pela organização e alta direção em seus documentos.

4.4.2 Estrutura de valores organizacionais

Por meio do enfoque dos valores culturais, Tamayo (1996) postula uma estrutura de valores organizacionais, formada por três dimensões bipolares, com objetivo de representar as alternativas de resposta das organizações, considerando as três necessidades universais que as organizações encontram, para garantir sua sobrevivência, assim desenvolvidas:

Autonomia versus conservação - para solucionar o problema da relação entre o indivíduo e o grupo: nesta dimensão, a **conservação** é caracterizada pela manutenção do *status quo* na organização e a interdição de comportamentos que possam perturbar as normas e as tradições da empresa, enquanto a **autonomia** promove, em cada um dos membros da

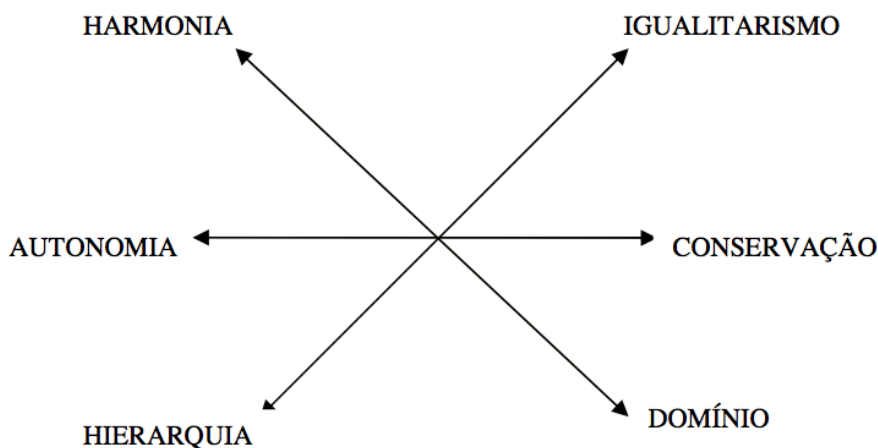
organização, a busca por novos caminhos e soluções para os problemas organizacionais, pois a ênfase é na inovação, na criatividade do indivíduo, novas formas de pensar e de agir.

Hierarquia versus estrutura igualitária - para resolver o problema de estrutura da organização: nesta dimensão, o problema de estrutura da organização está relacionado à **hierarquia** que busca legitimar a definição e distribuição hierárquica de recursos e papéis sociais na organização e tem como valores característicos a autoridade, poder social, influência, fiscalização, supervisão, entre outros enquanto a **estrutura igualitária** expressa a preocupação com o bem-estar dos outros e da organização em geral, implicando poucos níveis de autoridade e um gerenciamento por consenso, tendo como valores característicos a justiça social, a responsabilidade e a equidade.

Harmonia versus domínio - para definir sua forma de relacionamento com o mundo externo, físico e social: nesta dimensão, o polo **domínio** caracteriza-se pela tentativa de afirmação assertiva da empresa, por meio do domínio dos recursos materiais, do mercado, da tecnologia e do conhecimento na sua área de atuação, enquanto a **harmonia** caracteriza-se pelas organizações que enfatizam valores tais como proteção da natureza, cooperação e integração interorganizacional, que enfatizam a harmonia com a natureza e com as outras organizações.

Assim, postula-se que a multiplicidade de valores existentes nas organizações estrutura-se, provavelmente, em torno de poucas motivações ou interesses básicos dos sistemas sociais, representados pelas três dimensões bipolares mencionadas acima, classificando os valores organizacionais em seis tipos motivacionais definidos pelos polos opostos das três dimensões, Tamayo (1999), conforme representado na Figura 9.

Figura 9 - Estrutura dos valores organizacionais baseada nos valores culturais



Fonte: Tamayo (1996).

Esta estrutura dos valores organizacionais, porém evolui com base em Schwartz (1992, 1994, 1996, 2005) e, então, Oliveira e Tamayo (2004) apresentam uma estrutura de valores organizacionais pautada na estrutura bidimensional de valores humanos individuais da teoria de Schwartz, que representa as relações de compatibilidade e conflito entre os tipos motivacionais. Baseado no que foi exposto, os autores defendem que os valores organizacionais e pessoais compartilham características como os componentes motivacional, cognitivo, hierárquico e social, além de possuírem função semelhante.

De acordo com Oliveira e Tamayo (2004), a estrutura axiológica dos valores organizacionais também apresenta poucas motivações que teoricamente mantêm as relações de compatibilidade e conflito, conforme proposto por Schwartz e, oportunamente, serão tratados os tipos motivacionais de valores humanos de Schwartz (1992, 1994, 1996, 2005), teórico que embasa esta tese.

4.5 Valores Humanos

Os valores humanos podem ser definidos como “princípios ou crenças, sobre comportamentos ou estados de existência, que transcendem situações específicas, que guiam a seleção ou a avaliação de comportamentos ou eventos e que são ordenados por sua importância” (SCHWARTZ; BILSKY, 1987, p. 551).

Schwartz (2005) elaborou um modelo que se baseou teoricamente nos estudos de Rokeach (1968, 1973), nos quais ele objetivava unificar as diferentes teorias, no que se refere à motivação humana, sistematizando as diferentes necessidades, motivações e objetivos mostrados nas teorias até então apresentadas. Com isso, Schwartz pesquisou uma forma de universalizar os valores humanos, para os quais considerou os principais valores compartilhados por todas as culturas (BLACKWELL; MINIARD; ENGEL, 2005; SCHWARTZ, 2005).

Schwartz e Bilsky (1987) explicaram essas características transculturais, levando em consideração representações cognitivas de três tipos de necessidades humanas universais: necessidades biológicas do organismo; necessidade social de interagir para a regulação das relações interpessoais; e necessidades sócias institucionais que buscam o bem-estar e a sobrevivência do grupo. O modelo proposto por Schwartz (1992, 1994, 1996, 2005) tomou maiores proporções, por meio de um processo empírico da teoria, na qual os tipos de valores ou tipos de motivações básicas e as relações que entre eles se estabelecem, foram constatados ao longo de pesquisas transculturais.

4.5.1 Tipos Motivacionais de Valores de Schwartz

Baseado na compreensão de Schwartz (1992, 2005), os valores humanos podem apresentar as seguintes definições: (1) crenças ligadas à emoção de forma intrínseca que, quando ativadas, geram sentimentos positivos e negativos; (2) um construto motivacional que orienta pessoas para agirem de forma adequada; (3) transcendem situações e ações específicas, diferindo das atitudes e normas sociais, além de orientar as pessoas em diversos contextos sociais; (4) guiam a seleção e avaliação de ações, políticas, pessoas e eventos e compõem critérios para julgamentos; e (5) aqueles que se organizam, de acordo com a importância relativa dada aos demais valores e, assim, formariam um sistema ordenado de prioridades axiológicas.

Sendo assim, o grau de importância que cada indivíduo atribui aos valores pode variar. Com base na semelhança de estruturas axiológicas semelhantes, mesmo entre indivíduos de grupos e culturas diversas, Schwartz (2005) apresenta a proposta de uma organização universal das motivações humanas. Logo infere-se que entre grupos e indivíduos não há diferença, em relação aos tipos motivacionais (valores), mas, sim, em relação ao grau de importância relativamente atribuída a seus valores, o que pode significar concluir o que é prioridade na ciência dos valores dos indivíduos ou grupos. Em tempo, sintetiza-se que o que difere grupos e indivíduos são suas prioridades axiológicas que distinguem um valor do outro ou, ainda, o tipo de objetivo ou meta motivacional que o valor expressa.

Para chegar a uma estrutura motivacional de valores em nível intercultural, Schwartz estabeleceu algumas exigências: (1) necessário identificar o conteúdo dos valores humanos e quais são comumente reconhecidos e usados em diversas culturas; (2) não sendo possível a compreensão do conjunto de valores em diferentes culturas, impossível a comparação entre eles; (3) é importante o significado de valores, mas mesmo dentro de uma sociedade é difícil garantir comparação entre grupos, diferenciando por idade, gênero, educação, etc.; (4) conflitos e compatibilidades entre os valores significam uma relação entre valores isolados.

A partir dessas exigências, Schwartz (1992) apresentou uma tipologia, contendo dez tipos motivacionais de valores, a saber: Autodeterminação, Estimulação, Hedonismo, Realização, Poder, Benevolência, Conformidade, Tradição, Segurança e Universalismo. No quadro, a seguir, mostra-se a caracterização dos tipos motivacionais de valores.

Quadro 7 - Tipos Motivacionais de valores

Tipos Motivacionais	Definições Conceituais
Hedonismo	Prazer e senso de gratificação para si mesmo.
Realização	Sucesso pessoal obtido por meio de demonstração de competência.
Poder Social	Controle sobre as pessoas e os recursos, prestígio.
Autodeterminação	Independência de pensamento, ação e opção.
Estimulação	Entusiasmo, novidade e mudança.
Conformidade	Controle de impulsos e ações que podem violar normas sociais ou prejudicar os outros.
Tradição	Manutenção e preservação da cultura, família ou religião.
Benevolência	Promoção do bem-estar dos membros do endogrupo.
Segurança	Integridade pessoal, estabilidade da sociedade, do relacionamento e de si mesmo.
Universalismo	Tolerância, compreensão e promoção do bem-estar de todos e da natureza.

Fonte: Schwartz (1992)

Neste mesmo estudo, em que se detectaram os tipos de valores, Schwartz (1992) confirmou, ainda, as hipóteses de que cinco valores servem a interesses individuais (Poder, Realização, Hedonismo, Estimulação e Autodeterminação), formando opostas a outras compostas por três tipos de valores que servem a interesses coletivos (Benevolência, Tradição e Conformidade). Os tipos motivacionais Universalismo e Segurança servem a interesses mistos e estão localizados entre as regiões referentes aos interesses individuais e coletivos.

Esses tipos motivacionais de valores formam uma estrutura dinâmica de compatibilidade e incompatibilidade entre os tipos, nos quais os valores não agem independentemente, mas em um sistema (BILSKY; BROCKE; GOLLAN, 2009; SCHWARTZ, 1992). A compatibilidade pode ser percebida, na medida em que os comportamentos promovem ou expressam metas de um par de valores. No momento em que esses comportamentos apresentam consequências opostas para dois valores, nos quais a meta de um é atingida em detrimento do outro, os valores entram em conflito. Quanto maior a compatibilidade entre dois valores, mais próximos eles estão na ordem circular; quanto maior o conflito, mais distantes. Na Figura 10, representa-se essa dinâmica.

Figura 10 - Estrutura Bidimensional dos Tipos Motivacionais de Valores



Fonte: Schwartz (2005).

Com base na Figura acima, percebe-se que os tipos motivacionais de valores estão organizados em duas dimensões. De um lado, a dimensão abertura à mudança *versus* conservação opõe valores que enfatizam pensamento e ação independentes (Estimulação, Autodeterminação e Hedonismo), favorecendo a mudança. Do outro lado, valores que enfatizam a autorrestrrição, preservação de práticas tradicionais e proteção da estabilidade (Segurança, Conformidade e Tradição). E, ainda, a dimensão autopromoção *versus* autotranscendência mostra, no primeiro polo, os valores relativos aos tipos motivacionais Poder, Realização e Hedonismo e, no polo da autotranscendência, apresenta os valores de Universalismo e Benevolência. Essa dimensão contrasta valores que privilegiam os interesses do indivíduo, mesmo à custa dos outros, em oposição à preocupação com o bem-estar dos outros e da natureza. O Hedonismo é componente tanto da abertura à mudança quanto da autopromoção. Segundo Ros, Schwartz e Surkiss (1999), por meio de uma pesquisa com 155 amostras de 55 países, confirmaram-se as relações de conflito e compatibilidade e, também, a estrutura bidimensional, ampliando, assim, as pesquisas sobre valores.

4.5.2 Medida dos Valores Humanos

A partir da estrutura teórica de valores, assinala-se que alguns tipos são compatíveis e podem se inter-relacionar, fazendo emergir grandes ordens e dimensões básicas de valores, que é possível projetar valores de forma contínua de motivações de tal forma que

não se precisa onde termina um tipo motivacional e começa outro, Schwartz (2005), entendendo, assim, a demarcação apenas, para fins de estudos, ou ainda, uma forma didática de apresentar o modelo teórico.

Porém, com relação à importância relativa dos valores, apresenta diferenças substanciais entre grupos e indivíduos, uma vez que suas motivações são diferentes, assim, os indivíduos têm prioridades ou hierarquia de valores diferentes, podendo essa hierarquia ser verificada, a partir da mensuração dos valores do indivíduo, por meio do Inventário de Valores de Schwartz (SVS).

Além do SVS, os 10 tipos motivacionais de valores também podem ser mensurados, por meio de um outro instrumento, denominado PVQ (Portrait Values Questionnaire), cuja validação no Brasil o denomina de Questionário de Perfis de Valores (QPV).

O PVQ foi desenvolvido com objetivo de possibilitar a aplicação, em amostras consideradas de baixa escolaridade e, também, em crianças e adolescentes, diferentemente do SVS, o qual, além de exigir um alto grau de subjetividade, apresenta conceitos complexos, podendo ser aplicado em contextos específicos,

Levando em consideração as características dos dois instrumentos (SVS e PVQ), optou-se por utilizar o PVQ (QPV no Brasil), neste estudo, tendo em vista sua facilidade de aplicação em sujeitos com baixa escolaridade, além do benefício do tempo de aplicação, uma vez que será administrado em conjunto com outro instrumento, IPVO.

No Brasil, o QPV foi validado por Tamayo e Porto (2009), em uma amostra de 614 estudantes do ensino fundamental, coletada em 2002, na cidade de Brasília. As características do instrumento QPV serão detalhadas no capítulo de metodologia.

4.5.3 Medida dos Valores Organizacionais

Os estudos sobre mensuração dos valores organizacionais não são recentes, como é o caso dos estudos de Flowers e Hughes (1973), nos quais identificaram um grupo de 12 valores organizacionais: poder, elitismo, recompensa, efetividade, eficiência, economia, justiça, trabalho em equipe, lei e ordem, defesa, competitividade e oportunidade.

Porém, em alguns estudos se referem à mensuração de valores organizacionais, como é o caso do estudo de Wallace, Hunt e Richards (1999), em que a mensuração é feita em conjunto com outros construtos, como, por exemplo, clima organizacional ou cultura organizacional, e a utilização de itens de instrumentos diferentes, tentando cobrir a relação entre os construtos que se pretende testar.

Há pesquisas que se utilizam da prática da análise de documentos oficiais da empresa (relatórios anuais, estatutos, atas de reuniões, memorandos, circulares, dentre outros), para ter acesso aos valores organizacionais da empresa, porém nem sempre os valores ali descritos encontram congruência com os valores que são realmente praticados na empresa, Tamayo (2008).

Em suas pesquisas, Oliveira e Tamayo (2004) apontam que a maioria dos estudos publicados no exterior enfatiza a verificação do grau de ajustamento entre os valores pessoais e organizacionais, por meio de um único instrumento, que é respondido duas vezes pelo indivíduo, o qual, quando responde pela primeira vez, avalia seus valores pessoais e, quando respondido pela segunda vez, avalia os valores organizacionais. Outros autores, como O'Reilly, Chatman e Caldwell (1991), também, realizaram pesquisas nas quais foi proposta a identificação de valores organizacionais, a partir de um único instrumento, porém com metodologia diferente. Os referidos autores consideraram a premissa de que a cultura organizacional é um importante fator na determinação de quão bem o indivíduo se adapta, em um determinado contexto organizacional, pautado em uma perspectiva psicológica, em que aspectos característicos de cada indivíduo, como valores e expectativas, interagem com as situações afetando as suas atitudes e comportamentos.

A utilização de um único instrumento, para avaliar tanto valor organizacional quanto pessoal, é criticada, pois não há diferenciação entre os valores. De acordo com Tamayo, Mendes e Paz (2008), os valores organizacionais não devem ser confundidos com os valores pessoais, pois o sistema de valores de uma organização não são, necessariamente, os mesmos valores de seus empregados. Além disso, o indivíduo, ao utilizar o mesmo instrumento, confunde os valores pessoais dos organizacionais, em função do viés cognitivo, afetando o grau de congruência entre os valores.

No Brasil, a mensuração dos valores é diferente da apresentada no exterior, pois os valores do indivíduo e da organização são considerados distintos conceitualmente, resultando em instrumentos diferentes. Na busca por periódicos feita, de acordo com parâmetros da seção 2, não foram encontrados estudos parecidos com os realizados no exterior em que um único instrumento fosse utilizado para medir ambos os valores.

Dentre os instrumentos de mensuração, já validados e encontrados no Brasil, temos a Escala de Valores Organizacionais (EVO), de Tamayo e Gondim (1996), o Inventário de Valores Organizacionais (IVO), de Tamayo, Mendes e Paz (2008) e o Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO), de Oliveira e Tamayo (2004). Será apresentada breve descrição de cada um.

A Escala de Valores Organizacionais - EVO (TAMAYO; GONDIM, 2008) foi construída, com base totalmente empírica, sem teoria que justifique sua estrutura. A EVO é administrada, utilizando-se de uma escala de 7 pontos, que vai de 0 = nada importante a 6 = muito importante, considerando a questão: “como um princípio orientador, na vida da minha organização, esse valor é...”. A EVO, ainda, possui as alternativas -1 = oposto aos princípios da organização e 7 = de suprema importância, utilizadas como ancoragem na mensuração.

Dando suporte a esta tese, **O Inventário de Valores Organizacionais - IVO** (TAMAYO; MENDES; PAZ, 2008) pauta-se na teoria de valores culturais de Schwartz, considerando os três problemas fundamentais que as organizações enfrentam. O IVO é composto por 30 itens que são alocados, em 6 tipos motivacionais, configurando 3 polos opostos:

(1) Autonomia (individualismo) - ênfase na inovação, criatividade, teste de novas soluções, de novas formas versus Conservadorismo (coletivismo) - ênfase às tradições, conservação do status quo e caminhos e soluções já conhecidas.

(2) Hierarquia - forma de garantir o comprometimento dos membros com a missão da empresa versus Igualitarismo - preocupação com o bem-estar dos outros e da organização em geral.

Também dando suporte a esta tese e mensura os valores pessoais **O Inventário de Perfis de Valores Organizacionais - IPVO** (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004) é outro instrumento e baseia-se na teoria de valores humanos de Schwartz, considerando que existe similaridade motivacional entre valores pessoais e organizacionais.

O IPVO é composto por 48 itens que configuram 8 fatores de valores organizacionais a saber:

- 1) Realização - está relacionada com o sucesso, competência da organização e empregados.
- 2) Conformidade - dá prioridade ao respeito a regras e modelos de comportamentos, tanto no ambiente de trabalho quanto no relacionamento com outras organizações.
- 3) Domínio - relação com o poder, obtenção de status, controle sobre pessoas e recursos.

- 4) Bem-estar - preocupação da organização em propiciar satisfação ao empregado, qualidade de vida no trabalho.
- 5) Tradição - preservação e respeito aos costumes e práticas consagradas pela organização.
- 6) Prestígio Organizacional - busca de prestígio, admiração e respeito da sociedade por causa de seus produtos ou serviços.
- 7) Autonomia - busca constante de aperfeiçoamento de seus empregados e da organização que se expressa por meio de competência, curiosidade, criatividade, variedade de experiência, objetivos profissionais.
- 8) Preocupação com a coletividade - relacionamento cotidiano com indivíduos próximos e com a comunidade.

Oliveira e Tamayo (2004) realizaram uma pesquisa na qual apontaram que, dos 8 fatores do IPVO, correspondem a 9 dos 10 tipos motivacionais previstos por Schwartz (1992). Este resultado sustenta a premissa de que existe similaridade entre as metas dos valores pessoais com os valores organizacionais, portanto considerado válido para se utilizar nesta pesquisa. O Quadro 8 apresenta a correspondência entre fatores do IPVO e tipos motivacionais de Schwartz.

Quadro 8 - Correspondência entre fatores do IPVO e tipos motivacionais de Schwartz

Fatores do Inventário de Perfil de Valores Organizacionais (IPVO)	Correspondência com os tipos motivacionais de Schwartz.
Autonomia	Hedonismo/Autodeterminação e Estimulação.
Bem-estar	Hedonismo/ Autodeterminação.
Realização	Poder/Realização.
Domínio	Poder/Realização.
Prestígio	Poder/Realização.
Tradição	Tradição.
Conformidade	Conformidade.
Preocupação com a coletividade	Benevolência/Universlismo.

Fonte: Baseado em Oliveira e Tamayo (2004) e Tamayo e Porto (2009).

Oliveira e Tamayo (2004) salientam que é possível comparar os valores pessoais e os organizacionais, utilizando o Inventário de Valores de Schwartz e o IPVO, pois ambos se baseiam no modelo das motivações humanas.

Considerando o objetivo desta pesquisa, bem como as discussões acerca das medidas encontradas no Brasil, foi utilizado o IPVO, para análise dos valores organizacionais neste estudo, cujo detalhamento do instrumento será abordado no capítulo de metodologia.

5 METODOLOGIA DA PESQUISA

Nesta seção, é apresentada a metodologia a qual será utilizada, com o intuito de alcançar os objetivos propostos na presente pesquisa e está estruturada em duas partes: a primeira mostra as informações referentes à noção dos aspectos epistemológicos e o método de estudo e, também, os procedimentos e estratégias do seu desenvolvimento; e a segunda parte apresenta os procedimentos adotados, para a análise do material empírico e, também, o processo de categorização das unidades de análise.

5.1 Método de Pesquisa

O método de pesquisa nos direciona a seguir regras e procedimentos estabelecidos, para a realização da pesquisa e nos auxilia no esclarecimento das diferentes problemáticas que podem ser encontradas em um estudo exploratório. De acordo com Gil (2008), a pesquisa é definida como procedimento racional e sistemático com objetivo de proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa desenvolve-se por um processo constituído de várias fases, desde a formulação do problema até a apresentação e discussão dos resultados.

Para atender os objetivos propostos por este estudo, a escolha do método de pesquisa consistiu em uma das preocupações da pesquisadora, uma vez que compreender como os valores permeabilizaram a gestão da empresa, não foi tarefa simples.

A fim de se perceber como os valores da família são transferidos à gestão da empresa familiar, foi adotada a abordagem qualitativa e está estruturada em três etapas:

- **Primeira etapa:** apresenta informações sobre o posicionamento epistemológico e a abordagem utilizada na pesquisa (5.2).
- **Segunda etapa:** consistiu no resgate bibliográfico, por meio de pesquisa em base de dados internacional, nacional, que sustenta a pesquisa e da elaboração do estado da arte sobre Empresa Familiar, Cultura Organizacional, Valor Humano, Valor Organizacional (5.3).
- **Terceira etapa** da pesquisa empírica: apresenta os procedimentos e técnicas utilizadas para análise do material empírico levantado (5.4).

Para atingir os objetivos propostos para esta pesquisa, serão apresentados, a seguir, os procedimentos operacionais de construção da tese, pois, de acordo com Rudio (1980, p. 9), a pesquisa, para ter cunho científico, requer um procedimento formal, realizado de “modo sistematizado, utilizando para isto método próprio e técnicas específicas” em que se aplica um conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento Gil (2002).

5.2 Posicionamento epistemológico e paradigma da pesquisa

A presente pesquisa pode ser caracterizada de natureza qualitativa, pois, segundo Denzin e Lincoln (2006), a pesquisa qualitativa fornece descrições ricas, fundamentadas e explicações referentes a processos, em contextos organizacionais, fornecendo ainda maior flexibilidade, proporcionando melhor adequação da estrutura teórica ao estudo do fenômeno nos âmbitos administrativo e organizacional. Porém, para poder entender a pesquisa qualitativa, é necessário mergulhar no profundo campo histórico. Corroborando com esta ideia, Poupard et al. (2008) explicam que a pesquisa qualitativa pode abranger uma pluralidade de pontos de vista epistemológicos teóricos e pressupõe certa variedade de técnicas e múltiplos objetos pesquisados.

Compreender a realidade das empresas familiares não é uma tarefa fácil, os fatos que ocorrem estão interrelacionados e seus atores mantêm uma relação afetiva, por envolver laços familiares.

As empresas familiares, objeto de estudo desta pesquisa, são organizações do setor privado e possuem por finalidade a obtenção de lucro. Este propósito está atrelado à sua continuação em posse de membros da família. Neste contexto, é relevante perceber como os valores da família são transferidos à gestão da empresa familiar.

Esse entrelaçamento entre família e empresa, constituída por laços familiares, pode ser responsável pela transferência dos valores da família para a empresa, porém é a pesquisa que vai mostrar se isto acontece. Realizar uma pesquisa, a partir desta premissa, é uma maneira de entender as engrenagens existentes nas empresas familiares e de que forma os valores permeiam a forma de gestão.

Estudar as empresas familiares e verificar quais valores permeabilizaram-se da família para a forma de gestão da empresa consiste em uma complexa tarefa e se faz pertinente pela abrangência de várias formas de pesquisa que irão auxiliar na compreensão e explicação do fenômeno social.

Com base no exposto, infere-se que, na presente pesquisa, busca-se compreender a relação entre sujeito e objeto e oferecer, assim, a base epistemológica à pesquisa qualitativa, pois ela pontua que a realidade é construída pela interação do indivíduo com o seu mundo social. E, ainda, segundo Merriam (2002), as pesquisas qualitativas engendram a construção da realidade por meio da relação indivíduo-mundo social, o que, nesta pesquisa, aproxima-se da abordagem interpretativista.

As empresas familiares estão inseridas, em um ambiente macro, no entanto, em virtude de sua forma de organização ser peculiar por causa dos laços familiares, elas passam a atuar com uma abordagem de traços mais interpretativistas, à medida que os membros da família se relacionam com o meio, no caso, a empresa familiar, de tal maneira que a empresa emerge como um processo social, no qual, muitas vezes, a empresa é permeada pela família e, também, ocorre o oposto.

A respeito disto, Burrell e Morgan (1979) esclarecem sobre a existência de pelo menos quatro paradigmas sociológicos de pesquisa, quais sejam: humanista radical, estruturalista radical, interpretativista e o funcionalista.

De acordo com Burrell e Morgan (1979), o paradigma interpretativista procura entender o mundo como ele é, porém, sem deixar de entender a natureza fundamental do mundo social com suas experiências subjetivas. Eles defendem que é por este paradigma o sujeito vê o ambiente social como um processo que ressurgiu do que foi criado pelos próprios indivíduos. Burrell e Morgan (1979) mostram que o paradigma interpretativista preocupa-se em entender a essência do mundo e a relação com seu dia a dia.

À medida que esta pesquisa analisa a empresa familiar, valores e os aspectos ligados a porosidade e permeabilidade, pode-se postular que existem traços interpretativistas, pois procura-se entender como os valores da família são transferidos para a forma de gestão da empresa, por meio dos poros ou porosidade, aqui entendidos como os espaços, não físicos, podendo ser situações em que haja o fluxo de ideias e que permite atravessar por esses poros, acontecendo o diálogo de ideias, aqui entendido como a permeabilidade, fazendo emergir um processo social de interação empresa família.

Para entender como os valores da família são transmitidos, para a forma de gestão da empresa, foram empregadas as seguintes técnicas: visita à empresa, entrevista com especialistas e aplicação de questionário. Este procedimento de múltiplos métodos é academicamente conhecido como triangulação, significa olhar para o mesmo fenômeno, ou questão de pesquisa, a partir de mais de uma fonte de dados Creswell e Clark (2013).

De acordo com Creswell e Clark (2013), a técnica de triangulação pode ser usada, para validar os dados, por meio da comparação entre fontes de dados distintas, examinando-se a evidência dos dados e os usando para construir uma justificativa para os temas.

A triangulação pode combinar métodos e fontes de coleta de dados qualitativos e quantitativos (entrevistas, questionários, observação, documentos, entre outros), assim como diferentes métodos de análise dos dados (de conteúdo, de discurso, descritiva, métodos e técnicas estatísticas, etc.). Conforme apontam Denzin e Lincoln (2000), ao afirmarem que a triangulação consiste em combinar diferentes aspectos metodológicos, diversos materiais empíricos e a participação de vários investigadores em um só estudo, ela deve ser vista como uma estratégia para acrescentar rigor, amplitude e profundidade a qualquer investigação.

De acordo com Yin (2004), há, basicamente, seis técnicas de coleta de dados: análise documental, análise de arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. O uso de cada uma delas irá depender do tipo de pesquisa realizada. No entanto, segundo Walsham (1995), a entrevista mostra-se como sendo a mais importante, tanto em se tratando de observador externo ou envolvido, pois é possível manter a imparcialidade e equilíbrio entre passividade e excesso de atenção.

E, ainda, corroborando com Walsham (1995), Quivy e Campenhoudt (2005), leituras e entrevistas exploratórias são complementares e se enriquecem mutuamente. As leituras são as preparações para as entrevistas. As entrevistas revelam aspectos da pesquisa, os quais o pesquisador não teria espontaneamente pensado por si mesmo. É essencial que a entrevista decorra de uma forma muito aberta e flexível e que o investigador evite estruturar demasiadamente as perguntas. A função maior das entrevistas é possibilitar ouvir e descobrir novas maneiras de colocar o problema e não de testar a validade de nossos próprios esquemas.

Para esta pesquisa, foram utilizados múltiplos métodos de pesquisa, com abordagem qualitativa, em razão da necessidade de conhecer como as empresas familiares estão organizadas, no que se refere às características das empresas familiares e suas origens, cultura organizacional e valores humanos.

De acordo com Godoi, Bandeira-de-Mello e Silva (2006), esse tipo de abordagem qualitativa é utilizado, quando há necessidade de compreender o funcionamento de estruturas e organizações complexas, para evidenciar dados reprimidos ou não articulados, para identificar motivos, pressupostos ou montar quadros de referências.

Cabe salientar que as abordagens qualitativas e quantitativas não são excludentes, o ideal é que ambos os métodos sejam utilizados, pois podem ser complementares e, em alguns

estudos, isso é desejável por conferir maior validade e confiabilidade à pesquisa, criando-se uma maior legitimação às formas de abordagem (BAUER; GASKELL, 2002; CRESWELL, 2007; MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011).

Quadro 9 - Classificação de metodologia

Classificação quanto				
Aos objetivos da pesquisa	À natureza da pesquisa	Escolha do objeto de estudo	As técnicas de coleta de dados	As técnicas de análise de dados
Descritiva Exploratória	Qualitativa	Amostragem não probabilística	Entrevista Triangulação Visita Técnica Aplicação questionário	Análise de entrevista Análise de questionário/Inventário

Fonte: Elaboração própria.

Nesta seção procurou-se descrever o foco de pesquisa, o posicionamento epistemológico e abordagem, bem como a classificação quanto aos objetivos da pesquisa, a natureza da pesquisa, a escolha do objeto de estudo, técnica de coleta e a técnica de análise de dados.

A próxima seção apresenta o levantamento, em bases de dados nacionais e internacionais, que sustentam a pesquisa e a elaboração do estado da arte sobre as Empresa (s) Familiar (es), Valor (es) Organizacional (ais) e Valor (res) Humano (os).

5.3 Fundamentação da Pesquisa: Revisão Bibliográfica e o Estado da Arte

Os resultados da primeira parte, referentes ao levantamento bibliográfico, foram apresentados nos capítulos 2 e 3 e tiveram por finalidade disponibilizar um material sobre: empresa familiar, valores organizacionais e valores humanos.

Outro ponto relevante desta etapa foi esboçar qual é o Estado da Arte sobre as empresas familiares, que permitiu identificar o campo de conhecimento, os principais resultados de investigação, as temáticas e abordagens dominantes ou emergentes, bem como lacunas e campos pouco explorados.

Para este estudo, foram utilizados os bancos de dissertações e teses dos cursos recomendados pela CAPES da área de administração e ciências contábeis, os artigos nacionais e internacionais da base *Scopus* e *Web of Science*, bem como artigos publicados nos anais da ANPAD.

Em uma etapa inicial do estudo, a análise das áreas dos artigos encontrados nos anais da ANPAD, nas dissertações e teses foi feita, por meio de análise de conteúdo, na qual se buscou identificar palavras-chave que apareciam com mais frequência nos artigos e, também, os autores com maior produtividade sobre o tema.

A produção acadêmica encontrada na base *Scopus* e *Web of Science* passou por uma sistematização dos dados e por uma análise do software *VOSviewer*, que constrói mapas de agrupamento e *clusters* baseados nos artigos selecionados, enfim, é um software que busca identificar categorias de pesquisa comuns nos artigos.

A análise sobre a produção acadêmica, envolvendo o tema de pesquisa, teve início com a seleção da base de dados que passou por essa análise de produção acadêmica, são elas:

- a) **Banco de dissertações e teses:** no Brasil, os programas de pós-graduação (mestrado e doutorado) são avaliados pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). Para este estudo, optou-se por analisar todos os programas recomendados que estão na área de Administração e Ciências Contábeis.
- b) **Banco de Artigos Nacionais:** foram analisados todos os artigos publicados nos anais de todos os eventos organizados pela Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD) e todos os artigos científicos no repositório do *Web of Science* e do *Scopus*.

- c) **Banco de Artigos Internacionais:** a seleção dos artigos analisados ocorreu por meio de dois portais de periódicos, o *Web of Science*, que abrange, aproximadamente, 12.000 periódicos e o *Scopus*, que disponibiliza acesso a mais de 16.000 periódicos.

Após a seleção da base de dados, foi imprescindível definir o período de análise, no Brasil. Optou-se por analisar os estudos sobre empresa familiar, por um período de 10 anos, ou seja, de 2006 a 2016.

Depois de definir a base de dados e o período a ser analisado, foi necessário definir o filtro, que foi composto por termos relacionados a Empresas Familiares e que foram utilizados nos bancos de artigos (nacionais e internacionais), dissertações e teses (Quadro 10):

Quadro 10 - Termos utilizados no processo de análise

TERMOS NACIONAIS	TERMOS INTERNACIONAIS
Empresa Familiar	Family business
Valor Humano	Human Value
Valor Organizacional	Organizational Value
Cultura Organizacional	Organizational Culture

Fonte: Elaboração própria.

Esses termos mencionados acima foram procurados nos títulos, resumo e palavras-chave nos artigos, dissertações e teses.

Este resgate se constitui alicerce para a pesquisa e serviu para a elaboração do roteiro de entrevista e questionário aplicados junto aos proprietários das empresas, seguindo modelo de Gersick et al. (2006), gestores e especialista em empresas familiares.

5.4 Processo da Pesquisa Empírica: Objetivos e Etapas

Como mencionado na introdução, o presente estudo tem como problema de pesquisa verificar:

Qual (ais) valor (res) da família permeabilizaram a empresa e sua forma de gestão?

A opção por investigar Empresa Familiar decorre da crescente importância que ela vem conquistando no cenário brasileiro e, particularmente, pela carência de pesquisas relacionadas à permeabilidade de valores da família para a empresa.

No caso desta tese, a pesquisa tem por foco perceber como os valores da família são transferidos à gestão da empresa familiar, utilizando-se das categorias de análise porosidade e permeabilidade, que serão explicadas no Quadro 11.

Quadro 11 - Categorias de análise

Categoria de análise	Conceito da categoria
Porosidade	A porosidade pode ser compreendida como os espaços que existem ou que se formam na relação entre a família e a empresa familiar.
Permeabilidade	A permeabilidade pode ser compreendida como a circulação de ideias nestes espaços e que geram fluxos de diálogo entre a família e a empresa familiar.

Fonte: Elaborado pela autora.

Desta maneira, a pesquisa empírica foi delineada de maneira a perceber os espaços de porosidade que promoveram a permeabilidade de valores da família para a empresa familiar e que permeiam a forma de gestão.

Entende-se a porosidade, nesta pesquisa, como ilustração, a partir do seu sentido geológico, como os espaços em si, os orifícios existentes ou que se formam e que servem de lugar onde podem alojar-se substâncias de qualquer natureza, semelhantes ou não, que podem fundir-se ou excluírem-se. Enquanto a permeabilidade é a capacidade de um corpo ou estrutura permitir a passagem de uma determinada substância, originando fluxo.

Neste sentido, ao relacionar a ilustração à empresa familiar, é possível compreender a porosidade como os espaços que existem ou que se formam na relação entre a família e a empresa familiar que está envolvida, enquanto a permeabilidade é compreendida como a circulação de ideias nestes espaços e que geram fluxos de diálogo. A natureza das ideias que circulam pode ser de qualquer tipo. É possível pensar que porosidade e permeabilidade, numa relação de interação, em que a permeabilidade ocorra haja porosidade. Entretanto os espaços de porosidade somente podem ser garantidos de relevância quando é possível perceber o fluxo de ideias.

Assim, é proposto, a partir da aplicação dos questionários QPV-Questionário de Perfil de Valores Tamayo e Porto (2009), que detecta valores humanos ou pessoais; e IPVO - Inventário de Perfil de Valores Organizacionais Oliveira e Tamayo (2004), que detecta

valores organizacionais, pesquisar se os valores permeiam a forma de gestão da empresa familiar, utilizando a porosidade e permeabilidade como possíveis categorias de análise.

Desta forma, à guisa de exemplo, o refeitório, uma confraternização da empresa, (churrasco, aniversariantes do mês, etc.), manual de conduta dos funcionários, documentos da empresa (atas, jornal da empresa, informativos, declaração da missão, valores), layout das mesas na empresa, etc., podem ser espaços de porosidade, enquanto as ideias, no caso desta tese, os valores, transmitidos ou recebidos nestes espaços, são tratados como permeabilidade.

5.4.1 Universo e amostra da pesquisa

O Universo da pesquisa é representado por empresas familiares, localizadas na cidade de Blumenau, na região do Vale do Itajaí, estado de Santa Catarina.

A escolha da região para esta pesquisa justifica-se na pela proximidade da pesquisadora com o contexto e, também, pela cidade congregar as empresas familiares que possuem as características almejadas no presente estudo. Assim, constitui-se como viável para compor a amostra do estudo.

O presente estudo trata-se de amostra não probabilística. Segundo Deslauriers e Kerisit (2008), constitui-se em função das características precisas pretendidas pelo estudo.

A presente tese tem como base, para construção da amostra, o modelo tridimensional de desenvolvimento da empresa familiar de Gersick et al. (1997, 2006), que consiste em um dos referenciais teóricos deste estudo, mais especificamente o subsistema/eixo da propriedade, pois permitiu estudar empresas, considerando diferentes tipos de comando na gestão, a saber, proprietário controlador, sociedade entre irmãos, consórcio de primos, Ferreira, (2015). Deste modo, foi possível perceber os valores humanos reconhecidos nas diferentes culturas organizacionais das empresas familiares estudadas.

Para atingir os objetivos propostos nesta tese, a amostra percorreu os seguintes caminhos:

- a) Consulta ao site da Associação Comercial e Industrial de Blumenau (ACIB), no qual foi possível identificar 807 empresas ali listadas.
- b) Nesta lista de 807 empresas, foi possível identificar 9 que atendessem aos critérios convencionados para a realização da pesquisa. Porém as empresas selecionadas alegaram não poder participar da pesquisa por questões de muita demanda de gestão e de mudanças necessárias no momento econômico vivido.

Após, foram selecionadas empresas que prestam serviços contábeis, com intuito de trazer a figura do Contador¹, como sendo um agente externo que poderia indicar possíveis empresas que representassem as categorias indicadas por Gersick et al. (1997, 2006), porém, ainda, não se obteve sucesso, no que se refere à participação dos contadores na indicação, visto que alegam muitas demandas que não lhes permite participar do processo.

Neste ambiente, a pesquisadora foi orientada a entrar em contato com a AMPE, Associação da Média e Pequena Empresa da Cidade de Blumenau e, assim, obteve-se uma possibilidade de organizações de pequeno e médio porte que passaram a compor a amostra das empresas familiares para participar da coleta de dados.

Na AMPE, também foi indicado um especialista, na área de empresas familiares, o qual viabilizou um diálogo que culminou na compreensão da importância das empresas familiares e suas peculiaridades em Blumenau.

Sobre esta realidade, convencionou-se que, para cada tipo de comando do subsistema/eixo propriedade, seriam consideradas pelo menos duas empresas correspondentes com a realidade de gestão entendida sob a ótica de Gersick et al. (2006), como explicado no Quadro 12:

Quadro 12 - Caracterização da amostra

Subsistema/eixo da propriedade/tipo de comando	Número de empresas
Proprietário Controlador	2
Sociedade entre Irmãos	2
Consórcio de Primos	2
Total	6

Fonte: Elaborado pela autora

Com base no Quadro 12, pode-se considerar a amostra como não probabilística. Com base em Malhorta (2007), na qual os elementos participantes da amostra são selecionados, de acordo com o julgamento do pesquisador, considera-se, ainda, o aceite dos representantes das empresas como relevante para a participação na pesquisa.

5.5 Unidade de análise da pesquisa

¹ FERREIRA, L. O processo sucessório da empresa familiar: proposta de formação e desenvolvimento de carreira do sucessor na perspectiva do modelo arco-íris de carreira. 256 p. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Metodista de Piracicaba, Piracicaba 2015.

A unidade de análise da pesquisa, também chamada de sujeitos participantes da pesquisa, foram os proprietários das empresas e os familiares que ocupam cargo de gerência. Cabe salientar que foi ventilada a possibilidade de estender a aplicação dos instrumentos referentes a valores organizacionais e humanos (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004; TAMAYO; PORTO, 2009) junto aos funcionários da empresa, porém, não foi permitida essa etapa.

Quadro 13 - Caracterização das empresas selecionadas com base em Gersick et al. (2006)

	Categoria	Empresa	Amostra
1	Proprietário Controlador		1.1.1 Proprietário Gerencia a empresa
			1.1.2 Gerente Gerência Operacional
			1.1.3 Gerente Gerencia Compras
			1.2.1 Proprietário Gerencia empresa
			1.2.2 Gerente Gerência audiovisual
			1.2.3 Gerente Gerencia área de produção artística
2	Sociedade Entre Irmãos		2.1.1 Sócio Irmão 1 Administra e coordena financeiro e pessoal
			2.1.2 Sócio Irmão 2 Administra e coordena operacional
			2.1.3 Gerente Gerência Logística
			2.2.1 Sócio Irmão 1 Gerencia empresa
			2.2.2 Sócio Irmão 2 Gerencia empresa
			2.2.3 Gerente Gerencia equipe de criação
3	Consórcio de Primos		3.1.1 Sócio Primo 1 Gerencia empresa (administrativo)
			3.1.2 Sócio Primo 2 Gerencia empresa (fábrica)
			3.1.3 Gerente Gerencia (loja virtual)
		3.2.1 Sócio Primo 1 Gerencia empresa	

		(administrativo)
		3.2.2 Sócio Primo 2 Gerencia empresa (fábrica)
		3.2.3 Gerente (gerência logística)

Fonte: Elaboração própria.

5.6 Instrumento de coleta do material empírico

Após levantamento bibliométrico e organização do estado da arte, bem como revisão de literatura, foi possível perceber a complexidade do tema empresa familiar aliado a valores humanos e organizacionais assim como a questão da porosidade e permeabilidade.

Assim, optou-se pelo caminho da entrevista em profundidade, além da aplicação de dois instrumentos já validados que permitiram acessar elementos dos valores que norteiam as pessoas e as organizações estudadas. Vale ressaltar que, conforme indicado por Poupart et al. (2008), a entrevista é um meio o qual permite aos atores sociais envolvidos que transmitam seu ponto de vista, ajudando a compreender e interpretar a realidade, bem como encontrar, por meio da observação neste momento da entrevista, elementos, fissuras, (porosidade) em que os valores encontrem passagem (permeabilidade), permitem entender de que forma a gestão da empresa é permeada por esses valores dos membros da família na organização.

Nesse sentido, foram utilizados o roteiro de entrevista e a aplicação do questionário: QPV Questionário de Perfil de Valores Tamayo e Porto (2009), que detecta valores humanos ou pessoais e, também, o IPVO - O Inventário de Perfis de Valores Organizacionais, Oliveira e Tamayo (2004), que detecta valores organizacionais. Estes questionários serão utilizados em conjunto.

5.6.1 Primeira fase - Visita Técnica

A visita técnica é parte do processo de pesquisa, que exige antes uma pesquisa bibliográfica, para conhecer o assunto e seus conceitos e, assim, facilitar a obtenção de resultados na pesquisa de campo, por meio da visita.

Para esse tipo de pesquisa, é necessário o planejamento que vai nortear o caminho a ser seguido durante a investigação.

Tendo em vista, portanto a importância da utilização da visita técnica, Ferreira (2002) propõe que a organização da ida ao campo deve ser de forma sistematizada, por meio de um roteiro básico, que será tomado por base para a coleta de informações, contendo

identificação (local, data, quem vai participar), os objetivos (resultados esperados), coleta de informações (perguntas, questionário ou formulários), registro dos elementos coletados (caderneta de anotações, fotos), tratamento dos dados coletados e relatório com os resultados.

Para essa parte da pesquisa exploratória, a visita técnica foi planejada da seguinte maneira. Antes do processo de entrevista, ocorreu a visita técnica, nas mesmas empresas citadas no quadro 13, de caracterização das empresas participantes da amostra. Essa etapa propiciou ao pesquisador o conhecimento dos espaços de porosidades gerados pelas relações da família com a empresa familiar e, com isso, perceber se houve a permeabilidade dos valores da família para a gestão da empresa. A visita nos permitiu lançar um olhar, para estes espaços de porosidade e entender de que forma acontece a permeabilidade dos valores da família para a gestão da empresa no dia a dia organizacional da empresa, que é o objetivo principal desta tese.

5.6.2 Segunda Fase - Entrevista em Profundidade

Segundo Haguette (1997, p. 86), a entrevista pode ser definida como um “processo de interação social entre duas pessoas na qual uma delas, o entrevistador, tem por objetivo a obtenção de informações por parte do outro, o entrevistado”.

Optou-se por utilizar entrevistas, na tentativa de apreender o que era considerado importante para os sujeitos da pesquisa, ao identificar suas perspectivas e sua maneira de entender o objeto de estudo na prática. O objetivo das entrevistas está em verificar como um fenômeno é percebido pelo conjunto de entrevistados (DUARTE, 2005). É a entrevista em profundidade que promove o enriquecimento qualitativo, pois, mesmo que a pergunta seja ampliada quanto à sua função inicial, ainda é possível alcançar elementos na resposta que venham ao encontro dos objetivos da pesquisa.

Na visão de Lakatos e Marconi (1996), preparar a entrevista é uma parte importante da pesquisa e deve levar em consideração: o planejamento da entrevista (as ações devem ter como foco atingir o objetivo da pesquisa); a escolha do entrevistado (deve ser alguém que tenha familiaridade com o tema pesquisado); a oportunidade da entrevista (disponibilidade do entrevistado para a entrevista); oferecer condições que possam garantir ao entrevistado o segredo de suas confidências e de sua identidade e, por fim, a preparação de um roteiro ou formulário com as questões importantes.

De acordo com Godoi (2010), o propósito de utilizar a entrevista como método de coleta de dados é explorar os pontos de vista, experiências, crenças e/ou motivações dos indivíduos sobre questões específicas no campo organizacional, atendendo, principalmente, a

finalidades exploratórias, ao abordar experiências e pontos de vistas dos atores inseridos nestes contextos.

E, ainda, percorre o caminho da compreensão dos significados que os entrevistados atribuem às questões relacionadas com o tema de interesse, permitindo alternar o roteiro das entrevistas e obtenção de outros tipos de dados da pesquisa no decorrer do processo de coleta de dados.

Corroborando com Godoy (2010), Triviños (1987) declara que a entrevista é caracterizada pelos questionamentos básicos e subjetivos, que se apoiam em teorias e hipóteses e que tenham correlação com o tema pesquisado.

Para esta tese, a entrevista será utilizada como forma de recolher dados descritivos, porém, que estejam na linguagem do próprio sujeito, a qual possibilitará à pesquisadora, ter uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspectos do mundo, Godoy (2010).

Quadro 14 - Etapas metodológicas da entrevista

ETAPAS	DETALHAMENTO
Seleção Especialista em empresa familiar	Especialista indicado pela AMPE, trabalha com empresas familiares. Falou da importância e das características das empresas familiares para a região.
Seleção dos entrevistados	Os entrevistados foram selecionados, de acordo com o subsistema/eixo “propriedade”, Gersick et al. (1997, 2006), na “Dimensão de Desenvolvimento da Propriedade”. Foram selecionados os proprietários das empresas e gerentes com laços familiares, conforme segue: - Estágio do Proprietário Controlador <ul style="list-style-type: none"> ● A1 Empresa do ramo de construção e prestação de serviços de mão de obra: 1 Proprietário e 2 Gerentes. ● A2 Empresa do ramo de produções e eventos: 1 Proprietário e 2 Gerentes - Estágio Sociedade entre Irmãos <ul style="list-style-type: none"> ● B1 Empresa do ramo de construção civil: 2 Sócios Irmãos e 1 Gerente ● B2 Empresa do ramo de comunicação: 2 Sócios Irmãos e 1 Gerente - Estágio Consórcio de Primos <ul style="list-style-type: none"> ● C1 Empresa do ramo de indústria e comércio: 2 Primos Sócios e 1 Gerente. ● C2 Empresa do ramo de confecção: 2 Primos Sócios e 1 Gerente. Aplicação de entrevista a cada pessoa (APENDICE D) e aplicação de questionário a cada pessoa (APENDICES: A e B).
Contato Preliminar	O convite para participar da pesquisa foi por e-mail, que continha informações sobre a pesquisa e a pesquisadora.
Agendamento da entrevista	Foram agendadas, de acordo com a disponibilidade do entrevistado, que passou a data, o horário e o local para encontro. As entrevistas foram realizadas no período de março e abril/2017.
Objetivos	Conhecer as características da empresa familiar selecionada, bem como os valores reconhecidos na família e na empresa.
Coleta de informações Instrumento	Foram utilizados instrumentos já validados com perguntas relacionadas aos valores humanos, Tamayo e Oliveira (2009) e aos valores organizacionais Tamayo e Oliveira, Porto (2009) (APENDICES: A e B).
Registro dos elementos coletados	As entrevistas em profundidade foram gravadas e autorizadas. Aplicação dos instrumentos da etapa 3 foi realizada com os mesmos sujeitos da entrevista em profundidade.
Tratamento e relatório dos dados	Os dados coletados foram analisados de forma qualitativa, pelo método de análise de entrevista.

Sigilo	Antes do início da entrevista, foi explicado aos entrevistados que seria mantido o sigilo das informações e que os dados seriam utilizados somente para fins da pesquisa.
--------	---

Fonte: Elaboração própria.

A conversa com os entrevistados foi necessária, para se entender quais valores são reconhecidos na empresa, assim como compreender se eles permeabilizaram a forma de gestão. E, também, verificar se estes valores humanos, declarados nas entrevistas ou externados pelos entrevistados, estão contidos nos valores organizacionais.

A estrutura da entrevista foi desenvolvida sob a perspectiva do modelo tridimensional, no eixo propriedade, no desenvolvimento da empresa familiar, com base em Gersick et al. (1997, 2006), apresentado na seção 3.

Além disso, as perguntas foram elaboradas de tal forma que atendessem aos objetivos da pesquisa e, por meio da afirmação dos proprietários, encontrar ações diárias e comportamentos organizacionais que indicassem os espaços de porosidade e permeabilidade no dia a dia organizacional de forma que atendessem aos objetivos da pesquisa.

Por meio da entrevista, também, é possível detectar como é percebida a empresa pela família, como ela delega as tarefas do dia a dia. Como estamos falando de uma amostra em nível estratégico e com poder de decisão, é importante lançar um olhar sobre de que forma de gestão da empresa foi permeada pela forma de gerir a família; ainda é importante perceber os espaços de porosidade em que as práticas que são comuns à família encontraram lugar para a forma que transpôs permeando a organização. Neste momento da pesquisa, foi possível perceber os espaços, as fissuras, os poros que se criam ou são criados, onde os aspectos da família encontram o diálogo, são absorvidos e acabam permeabilizando a organização familiar, no caso, a empresa familiar.

5.6.3 Terceira Fase - Aplicação de questionário

A aplicação de questionário é um procedimento de coleta de dados que visa à obtenção de informações de determinado grupo de indivíduos. Esses dados podem ser opiniões, ações, crenças, atitudes, gênero, renda, dentre outras informações disponíveis (GIL, 2008; HAIR JÚNIOR et al., 2005). No caso desta pesquisa, a aplicação do questionário foi necessária, para coletar dados referentes aos valores humanos ou pessoais da família e, também, informações referentes aos valores organizacionais da empresa familiar.

Esta fase da pesquisa teve por objetivo aplicar dois questionários, assim, subdivididos:

- Questionário de Perfis de Valores (QPV)

Este Questionário, quando foi criado, chamava-se Portrait Values Questionnaire, foi desenvolvido por Schwartz e Bardi (2001) e inicialmente contava com 29 itens. Após validação do instrumento, seu conteúdo foi reformulado e passou a ser composto por um questionário de 40 itens, Schwartz (2005).

Este questionário contém retratos verbais de pessoas e cada descrição corresponde às metas e desejos de pessoas que, implicitamente, referem-se à importância de um valor e estão distribuídos nas 40 questões (PORTO, 2005). Para cada descrição, o respondente parte da seguinte questão “Quanto esta pessoa se parece com você?”, tendo seis possibilidades gradativas de respostas. (Questionário completo disponível do APENDICE B). “Neste instrumento, inferem-se os valores dos sujeitos, a partir de seus relatos de similaridade com as pessoas descritas, implicitamente, em termos de valores pessoais” (SCHWARTZ, 2005, p. 57). No Brasil, este questionário foi validado por Tamayo e Porto (2009) e foi utilizado, nesta tese, para detectar os valores humanos ou pessoais das pessoas que fizeram parte da amostra da pesquisa. Após a coleta dos valores humanos ou pessoais, foi necessário coletar os valores organizacionais e, para isso, foi utilizado o questionário que será apresentado a seguir.

- Inventário de Perfil de Valores Organizacionais

O questionário IPVO foi desenvolvido e validado por Oliveira e Tamayo (2004) e foi feito com base no conteúdo motivacional dos valores pessoais da teoria de Schwartz. O IPVO foi validado em uma amostra de 833 empregados de organizações privadas e públicas.

O IPVO foi concebido, com base na compreensão de que os valores organizacionais se apoiam nos valores pessoais, que podem ser chamados, também, de valores básicos pelo fato de constituírem o fundamento de todos os outros. Sendo assim, os valores organizacionais podem ser compreendidos como uma subcategoria do universo axiológico. Neste sentido, ao tomar os valores pessoais como base teórica para a construção da medida de valores organizacionais, conta-se com a vantagem de dispor de uma teoria integrada dos valores (TAMAYO, 1996).

O IPVO é composto por 48 itens de valores que representam situações relacionadas à organização considerando a seguinte questão: “quanto esta organização aquidescrita se parece com aquela na qual você trabalha?”, tendo seis possibilidades gradativas de respostas. (Questionário completo disponível do APENDICE A). A utilização

deste questionário, nesta pesquisa, é importante na medida em que este instrumento detecta os valores organizacionais, contribuindo para o atingimento do objetivo da pesquisa.

Então, é preciso elucidar que, nesta pesquisa, ambos os questionários serão utilizados em conjunto, uma vez que, segundo Oliveira e Tamayo (2004), Tamayo, Mendes e Paz (2009), o IPVO encontra correspondência com o QPV, conforme já apresentado na seção 4.

5.7 Matriz de amarração dos estudos

Com o objetivo de desenvolver e estruturar um plano de estudos, foi elaborada uma matriz de amarração, na qual se evidenciam as conexões e os vínculos entre os elementos que fazem parte da proposta de estudo, como destacado no Quadro 15.

Quadro 15 - Objetivos de estudo e métodos de pesquisa adotados

Objetivo Geral		
Analisar a permeabilidade dos valores na gestão da empresa familiar.		
Objetivos Específicos	Métodos	
	Coleta	Análise
a) Identificar e descrever os elementos que fazem parte dos subsistemas da propriedade, empresa e família, inseridos no modelo tridimensional de desenvolvimento da empresa familiar, Gersick et al. (1997, 2006), face às empresas pesquisadas.	Entrevista em profundidade Documentos empresa, site empresa.	Análise da literatura. Mediação teórico- empírica.
b) Mapear os valores que permeabilizaram a gestão da empresa familiar.	Entrevista em profundidade e aplicação do questionário Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO) e Questionário de Perfis de Valores (QPV).	Análise de entrevista. Análise dos dados dos questionários.
c) Identificar e descrever se os valores humanos reconhecidos na empresa provêm dos valores da família.	Entrevista semiestruturada e aplicação do Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO) e Questionário de Perfis de Valores (QPV).	Análise de entrevista. Análise dos dados dos questionários.
Resultado Esperado		
Identificação de qual (ais) valor (res) da família permeabilizaram a gestão da empresa.		

Fonte: Elaboração própria.

6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS PESQUISADOS

Das 10 empresas selecionadas para a amostra, 6 empresas aceitaram participar da entrevista e responder aos questionários. As empresas participantes localizam-se em Blumenau, no Vale do Itajaí, SC.

As empresas foram selecionadas, de acordo com o modelo tridimensional de Gersick et al. (2006), que trabalha a empresa, família e propriedade, mas especificamente o eixo propriedade. Seguindo padrões éticos de pesquisa e o sigilo das informações, como já citado anteriormente no tópico de metodologia, as empresas participantes serão assim chamadas:

- Subsistema/eixo proprietário controlador: Empresa A1 e A2.
- Subsistema/eixo sociedade entre irmãos: Empresa B1 e B2.
- Subsistema/eixo consórcio de primos: Empresa C1 e C2.

6.1 Apresentação das empresas e dos participantes da pesquisa

Esta seção apresenta as empresas e os sujeitos participantes da pesquisa. A apresentação seguiu a mesma lógica sistematizada, na subseção 5.4, ou seja, a partir do subsistema/eixo da propriedade Gersick et al. (2006).

Quadro 16 - Esquema de utilização para as apresentações das empresas

Subsistema/eixo propriedade	Empresa pesquisada	Sujeitos da amostra
Proprietário Controlador	Empresa A1	1 Proprietário 2 Gerentes
	Empresa A2	1 Proprietário 2 Gerentes
Sociedade Entre Irmãos	Empresa B1	2 Sócios Irmãos 1 Gerente
	Empresa B2	2 Sócios Irmãos 1 Gerente
Consórcio de Primos	Empresa C1	2 Primos Sócios 1 Gerente
	Empresa C2	2 Primos Sócios 1 Gerente

Fonte: Elaborado pelo autor.

Serão apresentadas, a seguir, as empresas participantes da amostra, seguindo o modelo tridimensional de desenvolvimento, com base em Gersick et al. (2006).

6.1.1 Apresentação das empresas do subsistema/eixo com controle do tipo proprietário controlador, empresas aqui caracterizadas como A1 e A2

Empresa A1-Empresa do ramo de construção e prestação de serviços de mão de obra

A empresa A1 foi fundada, em 1992, há 25 anos, na cidade de Blumenau; fabrica e vende artefatos de cimento.

No início, a empresa contava apenas com os fundadores, sem nenhum membro da família, porém, com passar dos anos, a filha de 22 anos passou a fazer parte da empresa e atua na gestão juntamente com os pais. Sendo assim, a empresa é gerenciada por marido, esposa e sua filha, portanto familiar.

A família é de origem Espanhola, seus antepassados vieram com os imigrantes e fixaram-se, nas cidades de Lontras e Ibirama (SC), passando posteriormente a residir em Blumenau (SC) onde fundaram a empresa.

A empresa passou por momentos difíceis, nos últimos dois anos, principalmente, na atual conjuntura econômica do país e houve a necessidade de reduzir seu quadro de funcionários de 50, para somente 7 funcionários. O fundador considerou que a melhor opção seria reduzir o número de funcionários e ser conservador mantendo, assim, a empresa com a família. Diante disso, podemos perceber que o fundador foi o espaço (porosidade) que tornou possível construir uma relação entre a abordagem teórica de Gersick et al. (2006) e o diálogo de ideias (permeabilidade) entre a família e a empresa. Isto foi possível, porque, de acordo com Gersick et al. (2006), uma das características do subsistema/eixo do Proprietário Controlador é manter o controle da empresa na pessoa do fundador e que a empresa pesquisada, mesmo diante da crise, manteve a empresa na família, assim, as categorias de análise aqui estabelecida se aplicam.

a) Características

De acordo com Gersick et al. (2006), quase todas as empresas familiares, quando iniciam suas atividades, são fundadas como empresas de um Proprietário Controlador, nas quais a propriedade é controlada por um dono ou, em alguns casos, por um casal, como é o caso da empresa A1, aqui participante da amostra. Apresentam-se, a seguir, as características do subsistema/eixo Proprietário Controlador da empresa A1, de acordo com os pressupostos teóricos de Gersick et al. (2006), como forma de atingir os objetivos da pesquisa.

a.1) Controle da propriedade consolidado em uma pessoa ou um casal: a gestão da empresa é feita pelo marido, esposa e a filha ajudando na administração. De acordo com um trecho da entrevista, realizada com proprietários, é possível perceber que a empresa tem sua gestão inserida no modelo defendido por Gersick et al. (2006), mais precisamente, no subsistema/eixo da propriedade, no âmbito do Proprietário Controlador: “...*trabalha eu, a minha esposa e a minha filha, [...] que te atendeu ao telefone. Nós que coordenamos a empresa*”.

Segundo Gersick et al. (2006), as empresas familiares possuem como característica uma gestão centralizada em um dos fundadores ou no casal e, caso haja outros membros da família auxiliando, estes possuem apenas participação simbólica, não exercendo autoridade. A empresa possui a gestão centralizada, assim, podemos observar que a família pode ser entendida como um espaço (porosidade) que promoveu a construção da relação entre a abordagem teórica e a empresa familiar, gerando, dessa forma, o fluxo de diálogo (permeabilidade).

a.2) Participação de outros proprietários caso existam: durante a visita técnica e entrevista, foi possível perceber que esta empresa não possui outros proprietários, concentrando a gestão no casal e recebendo o auxílio da filha de 22 anos.

b) Principais Desafios

O subsistema/eixo Proprietário Controlador apresenta alguns desafios: capitalização, equilíbrio do controle unitário com contribuição de acionistas importantes e escolher uma estrutura de propriedade para a próxima geração. No caso da empresa participante, será apresentado abaixo cada um dos desafios.

b.1 Capitalização:

Nas empresas familiares que tem como fundador o proprietário controlador gerenciando a empresa, as principais fontes de capital são normalmente as economias e o “suor” investido pelo acionista majoritário, sua família e seus amigos. No caso da empresa A1, foi o que aconteceu. Com base na entrevista, foi demonstrado que a empresa iniciou suas atividades utilizando as economias do casal: “...*quando decidimos abrir a empresa, juntamos nossas economias, minha esposa [...] na época tinha um lote que seu pai deu de herança e eu tinha um dinheirinho que tinha juntado da empresa que trabalhei por muitos anos...*”. É importante salientar que, ao decidir juntar as economias para formar a empresa, pode-se

perceber que, neste momento, criou-se um espaço (porosidade) entre a relação da família e a empresa, aqui representado pelo casal. Foi possível a circulação da ideia e geração de fluxo de diálogo (permeabilidade), que culminou na abertura da empresa. Além disso, pode-se observar, ainda na figura do casal, um espaço (porosidade), onde foi possível circular a abordagem teórica de Gersick et al. (2006), em diálogo (permeabilidade) com as práticas de capitalização da empresa.

Embora possa haver questões psicológicas importantes, utilizar as economias da família, ainda, é a forma mais fácil de conseguir capital. Muitas vezes, o cônjuge investe seus fundos ou ativos herdados, como capital na empresa familiar. Os familiares têm maior probabilidade de emprestar dinheiro ao fundador, contra a simples promessa de dividendos e valorização do patrimônio, caso a empresa tenha sucesso e sem qualquer intenção de ajudar a dirigi-la. Em alguns casos, existe, na família, a norma de aplicar os excessos de caixa nos novos empreendimentos de parentes; não é o caso da empresa A1; de acordo com a entrevista, os excessos de caixa são reinvestidos na empresa.

A participação de estranhos à família é rara em pequenas empresas familiares. Os verdadeiros investidores de capital de risco, em geral, exigem um controle significativo sobre a empresa, o que os torna relativamente pouco atraentes para os fundadores que estão interessados em controlar suas criações. Contudo a participação de estranhos ocorre, às vezes, no início da empresa, quando o fundador é ajudado financeiramente por um sócio (ativo ou “capitalista”), com quem mantém um relacionamento pessoal. Não se observou esta prática na empresa A1.

Com relação às fontes externas de capital mais comuns para as firmas de Proprietário Controlador são os bancos. Eles podem ter exigências de crédito relativamente rigorosas e serem conservadores em suas avaliações de risco, mas raramente procuram interferir nas operações da mesma empresa depois de ter feito o empréstimo. No caso da empresa A1, conforme entrevista, a empresa optou por diminuir o quadro de funcionários e reduzir os custos da folha de pagamento para que não precisasse recorrer ao banco. Na visão do proprietário da empresa, ele considera o empréstimo como sendo o caso de “fazer uma dívida para pagar outra”. Aqui é importante considerar que a pessoa do fundador foi um espaço (porosidade) em que foi possível o diálogo de ideia (permeabilidade) do conceito de economia doméstica aplicada à empresa familiar.

Outra situação que não foi observada, na empresa A1, é a presença de investidores externos, pois, de acordo com Gersick et al. (2006), a presença de investidores externos pode descaracterizar a empresa como a forma clássica do Proprietário controlador. Quando uma

pessoa atua como Proprietário Controlador, com arbítrio individual para dirigir a empresa como achar melhor, então, é de Proprietário Controlador, mesmo que outros membros da família tenham participações minoritárias e alguns direitos legais. É possível observar aqui que a abordagem teórica encontrou espaço, na pessoa do fundador (porosidade), permitindo, assim, o fluxo de ideias (permeabilidade), ao aceitar apenas ajuda da filha e não entrada de pessoas externas, mantendo, desse modo, o controle centralizado da empresa.

b.2) Equilibrando o controle unitário com entradas de interessados-chave:

outro grande desafio é encontrar o equilíbrio entre a autonomia do Proprietário Controlador na direção da empresa e sua sensibilidade a contribuições de interessados construtivos. Nenhuma empresa possui maior concentração de autoridade do que aquela inteiramente possuída e gerenciada por uma pessoa. As empresas familiares do Proprietário Controlador podem explorar as vantagens da clareza e da eficiência provenientes de se ter um líder único claramente identificado. Os interessados internos (gerentes e funcionários) preferem um processo menos confuso a respeito das diretivas do proprietário e há menos risco de se perder uma oportunidade enquanto os sócios lutam pelo controle. Um líder único também torna a vida mais fácil para o ambiente organizacional - bancos e outros credores, clientes, fornecedores, contadores e advogados, que preferem “olhar para um par de olhos” quando necessitam de uma decisão. Referente a esta situação, com base nas entrevistas, foi possível perceber que o fundador da empresa é o líder principal, o poder é centralizado, pois a esposa ajuda apenas em questões administrativas burocráticas e, de igual forma, sua filha; o poder de decisão final concentra-se no papel do fundador. É relevante observar a construção da relação entre a teoria e a prática; novamente, o fundador apresenta-se como o espaço (porosidade) por onde transita a ideia e gera fluxo de diálogo (permeabilidade), na atitude de manter o poder centralizado em suas mãos.

Porém há riscos nesse subsistema/eixo. As empresas de Proprietário Controlador, muitas vezes, têm sucesso ou fracassam, dependendo da competência, energia, versatilidade e sorte de uma só pessoa. Muitos Proprietários Controladores acham que precisam estar presentes em todos os momentos e participar de todas as decisões. A empresa pode ficar paralisada se o proprietário ficar doente, deprimido, perturbado ou fatigado. Na empresa A1, no momento da entrevista, houve um acontecimento que somente ele podia solucionar e, então, foi necessário aguardar o término da entrevista para que ele pudesse resolvê-lo. As demandas de tempo são extremas, mas, às vezes, os Proprietários Controladores, em particular, os fundadores, ficam presos a um estilo de envolvimento excessivamente intenso. Eles se convencem da sua “indispensabilidade”. Podem relutar em buscar os conselhos e a

assistência de membros da família e de outras pessoas, com medo de perder sua independência. Isto pode tornar-se um problema sério, se a empresa se baseou nele para atingir seu sucesso inicial, mas atualmente o crescimento e desenvolvimento rápidos exigem critérios e qualificações além da sua capacidade. No caso do fundador da empresa A1, de acordo com o que foi relatado na entrevista, ele conta com auxílio da esposa, para tomada de decisões e, também, faz parte da Associação de Micro e Pequena Empresa (AMPE), da cidade de Blumenau e, segundo o entrevistado, quando necessita trocar ideias, faz com outros empresários de empresas familiares que também fazem parte da associação, porém, de tal forma que não comprometa sua independência como fundador e líder único.

Os bons e maus aspectos da concentração da liderança, ainda, podem ser reforçados no círculo da família. Em especial, na geração do fundador, os Proprietários Controladores são frequentemente uma força psicológica fundamental em suas famílias. Se a empresa tem sucesso e cresce, as oportunidades previstas de empregos, riqueza e status com que ela provê à família podem resultar em grande influência para o proprietário. Sua voz tem peso especial nas discussões familiares. Suas decisões relativas à empresa têm grande importância para a família por razões puramente financeiras e, em muitos casos, também, porque a identidade ou a reputação dela está ligada à empresa. Há, com frequência, muita competição entre os filhos pela atenção, aprovação e favores do proprietário-gerente. Durante as entrevistas, foi possível tomar conhecimento de que a empresa A1 segue um padrão de concentração de poder na figura do fundador e, conseqüentemente, exemplo de liderança, tanto na família como na empresa; a empresa A1, como já citado anteriormente, no momento da crise, que começou há uns dois anos, acompanhando a conjuntura econômica do país, não apresentou crescimento, ao contrário, precisou demitir funcionários para que não fosse necessário assumir empréstimos bancários e nem fechar a empresa. Com isso, retomando a questão do exemplo de liderança recair sobre o fundador, durante a entrevista com o sócio, ele relatou que sente uma carga mental muito grande com estes fatos. Na visão dele, no momento em que a empresa não apresenta sucesso financeiro e nem crescimento, toma para si as conseqüências destes fatos, pois, como característica de empresas familiares, a família tira o sustento da sua empresa familiar, é ela que paga as despesas. Entende-se aqui o fundador como um espaço (porosidade) por onde transita a ideia (permeabilidade) da pessoa homem como provedor do lar, e isto é transferido para a empresa.

b.3) Escolhendo uma estrutura de propriedade para a próxima geração: este desafio, de manter a família na empresa é, inclusive, motivo de muitas pesquisas na área,

trata-se da sucessão, Ferreira (2015), que não é o foco deste trabalho, porém é o momento complexo na vida das empresas familiares. Quando um Proprietário Controlador, ao prever o final do seu mandato, decide manter a empresa na família, ele necessita tomar uma decisão a respeito de continuar ou não a investir o controle em uma única pessoa ou dividi-lo entre um grupo de herdeiros. No caso da empresa A1, o fundador afirma que já pensa em transferir a liderança da empresa para sua filha, por este motivo, ela o auxilia. Na elaboração de um plano patrimonial, o proprietário precisa ponderar muitas considerações financeiras relativas às ações da empresa, como, por exemplo: minimização de impostos, necessidades financeiras para a aposentadoria, responsabilidades como provedor do cônjuge e outros dependentes, endividamentos e assim por diante. No caso da empresa A1, ela não possui nada documentado, com relação ao planejamento patrimonial; com relação aos custos da empresa, como reduziu muito o quadro de funcionários, nos últimos dois anos, tem apenas mantido os custos de manutenção da empresa. Já com relação ao suporte financeiro que a empresa fornece à família, por exemplo, a faculdade que a filha cursa, bem como todos os gastos da família são financiados pelos lucros da empresa. Alguns instrumentos de planejamento patrimonial, em particular, os fundos de investimentos, que são estabelecidos por razões fiscais, também podem influenciar fortemente o desenvolvimento da empresa familiar.

A decisão central do proprietário a respeito da estrutura de propriedade depende de um julgamento de valor sobre qual forma faz mais sentido para a empresa e a família; há muitas influências sobre estes julgamentos. Tradições culturais, refletidas em leis de heranças, normas sociais e doutrinas religiosas também podem influenciar. Por exemplo, alguns fundadores temem que qualquer divisão que não seja equitativa provoque ciúmes e encoraje lutas pelo poder entre os filhos. É interessante notar que as distribuições equitativas raramente acalmam antigas rivalidades, mas o desejo de conter conflitos familiares leva os pais a manter uma severa igualdade e não considerar outras alternativas. No caso da empresa A1, o fundador tem um filho que não está ligado à empresa; então, o que fica claro, durante a entrevista, é que a filha assumiria a empresa futuramente. Porém não é possível afirmar se manteria a estrutura de Proprietário Controlador, haja vista o filho não participar na empresa.

Quando as famílias têm uma tradição de identificar um líder empresarial em cada geração, a maioria dos membros da geração mais jovem sabe, desde cedo, que sua carreira ocorrerá fora da empresa. Se o atual proprietário está mais preocupado com a autonomia e clareza no círculo da família e acredita que a operação tranquila da empresa requer um líder desimpedido, então ele poderá procurar um novo Proprietário Controlador. Se, por outro lado, ele der valor à igualdade, à harmonia familiar e à distribuição justa do patrimônio, para o

futuro da família, então aumentará a probabilidade de preferir uma forma de Sociedade entre Irmãos, que é outro subsistema eixo, que será tratado oportunamente. No caso da empresa A1, neste momento, a informação que se tem é de que o Proprietário Controlador tem interesse em manter a empresa na família e que a filha e a esposa o auxiliam nas decisões da empresa.

c.1 Identificando os Valores Pessoais

Seguindo com as análises, a presente pesquisa tem como um de seus objetivos perceber os valores pessoais e se estes permeiam a gestão da empresa familiar. Para esta etapa, foi utilizado o QPV - Questionário de Perfil de Valores (Apendice B), que identifica valores pessoais; é uma ferramenta já validada por Tamayo Porto (2009) e, como esta ferramenta, após validada, já foi utilizada por outros pesquisadores, Campos e Porto (2010), Costa e Peters Filho (2012), Silva (2010). Na empresa A1, após aplicação do questionário, foi possível perceber valores como Segurança e Benevolência. A empresa não autorizou fotografar, porém, de acordo com entrevista, é possível perceber em trechos que os entrevistados defendem esses valores pessoais: “...*procuramos sempre que possível promover a harmonia e fazer com as pessoas se sintam seguras aqui na empresa...*”. Neste trecho da entrevista, percebe-se que houve o reconhecimento do valor Segurança, que, de acordo com Schwartz (2005), é a preocupação, com a segurança, harmonia e estabilidade da sociedade e os relacionamentos e de si mesmo. Também se observou o reconhecimento do valor Benevolência: “...*aqui na empresa a gente sempre se preocupa com o bem-estar das pessoas, pois sempre procuramos ajudar uns aos outros...*”. De acordo com Schwartz (2005), Benevolência é quando existe a preocupação com a preservação e fortalecimento do bem-estar das pessoas próximas.

Como forma de atingir os objetivos da pesquisa, que é o de mapear os valores e a sua permeabilidade, para a forma de gestão da empresa, por meio da entrevista, foi possível perceber que a empresa procura reconhecer os valores da família na empresa e que eles permeiam a sua forma de gestão. Os entrevistados assumem que, às vezes, torna-se difícil fazer com que os colaboradores aceitem os mesmos valores que a família e que a melhor maneira de transferir os valores da família para a empresa, é fazendo confraternizações, para que os colaboradores possam sentir-se não somente como empresa, mas como família: “...*temos o hábito de fazer uma confraternização, compramos uma carne, uma linguicinha e muitos tomam uma cervejinha, outros um refrigerante ou uma água que seja e a gente se encontra, e ali a gente dá aquela descontraída. É uma forma que eu tenho e nesses momentos, muitas vezes bem descontraídos você consegue demonstrar pra aquela pessoa*

alguma coisa tua...”. E, ainda, é complementada pela seguinte frase “...*nós costumamos nos reunir lá em casa, a família, pra come um churrasco, bater um papo, sabe...*”. Neste momento da análise, sinaliza-se que o fundador se utiliza do momento da confraternização, como um espaço (porosidade), onde se forma a relação entre a família e empresa, como forma de transmitir os valores da família para a empresa, sendo possível o diálogo e fluxo de ideias (permeabilidade), não somente dos valores, mas também da confraternização, que era uma prática da família e que começa a fazer parte a vida da empresa.

c.2 Identificando os Valores Humanos e Organizacionais

Quadro 17 - Valores Humanos e Organizacionais Empresa A1

Valores Humanos identificados com base aplicação QPV	Metas/objetivos que definem os valores.	Valores Organizacionais - Identificados com base IPVO.	Metas/objetivos que definem os valores.
Segurança	Segurança, harmonia e estabilidade da sociedade, dos relacionamentos e de si mesmo.	Conformidade	Promover a correção, a cortesia e as boas maneiras no trabalho e o respeito as normas da organização.
Benevolência	Preocupação com a preservação e fortalecimento do bem-estar.	Autonomia	Oferecer desafios e variedade no trabalho, estimular a curiosidade a criatividade e a inovação.

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

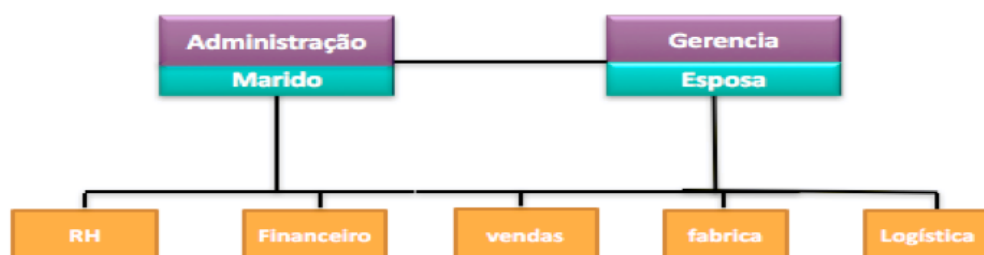
Conforme pode ser observado no quadro acima, enquanto valores humanos, a família, que está inserida no ambiente organizacional, reconhece os valores Segurança e Benevolência. É importante salientar que a entrevista foi realizada, na primeira fase da pesquisa e que, posteriormente, foi aplicado o questionário. Chama atenção a coerência entre os valores percebidos nas entrevistas e os valores detectados, por meio da aplicação do questionário, podendo ser observado, assim, que a gestão da empresa é permeada pelos valores da família e um dos pressupostos teóricos da pesquisa. Referente aos valores organizacionais é possível perceber que a organização é permeada por valores. Conformidade, que, de acordo com Oliveira e Tamayo (2004), sugere que a organização defina os limites das ações organizacionais e comportamentos de seus membros, dando prioridade e respeito a regras e modelos de comportamentos, tanto no ambiente de trabalho quanto no relacionamento com outras organizações. Na empresa A1, percebeu-se, com base na entrevista, que a organização prima pelas regras e, no caso desta empresa familiar, consulta os fundadores da empresa, antes de tomar qualquer decisão, por mais simples que possa ser:

“...aqui na empresa, os colaboradores estão acostumados a consultar eu, ou minha esposa e até mesmo minha filha, que nos ajuda aqui, sobre qualquer decisão, por exemplo, caso o caminhão de entrega aconteça de quebrar, o colaborador entra em contato com a gente, pra saber o que deve ser feito, acredito que assim, as coisas aqui na empresa se mantêm em ordem...”. Além da primazia pelas regras, a empresa mantém a centralização do poder, característica das empresas do subsistema/eixo Proprietário Controlador. Outro valor organizacional que aparece, na empresa A1, é a Tradição. De acordo com Oliveira e Tamayo (2004), Tradição expressa a capacidade de manter as tradições e respeitar os costumes da organização.

Prosseguindo com as análises, outro pressuposto teórico que pode ser observado é que os valores da família estão permeados pelos valores humanos, como foi possível perceber nas análises, pois, por meio da história oral, verifica-se a predição desses valores o que, posteriormente, confirma-se com a aplicação dos questionários. É possível ainda perceber que, de acordo com as categorias de análise, temos o exemplo de porosidade e permeabilidade, pois encontramos nos proprietários da empresa o lugar, espaço ou ainda fissura (porosidade) por onde ocorre o fluxo de ideias (permeabilidade), onde se constroem as relações familiares, ou ainda, onde se criam as relações da família com a empresa.

A seguir, segue o organograma (genograma da família empresarial- Empresa A1).

Figura 11 - Genograma da família empresarial – Empresa A1



Fonte: Elaboração própria com base na entrevista.

A empresa A1 é caracteristicamente familiar desde a sua fundação. O modelo familiar é o nuclear e, da mesma forma que o pai é figura central e líder da família, ele assume este mesmo papel na empresa. Detecta-se, na figura do fundador, um espaço (porosidade) de construção das relações entre a família e a empresa por onde o fluxo de diálogo (permeabilidade) acontece na medida em que ele assume o mesmo papel. E, ainda, a questão do provedor do lar pode ser observada como o provedor da empresa, pois enquanto

Proprietário Controlador assume a carga mental de fazer com que a empresa cresça e prospere.

Na A1, não há investidores externos, somente o capital do casal e todo o lucro da empresa é reinvestido. O fundador optou por reduzir o quadro de funcionários como forma de não precisar solicitar empréstimos bancários e, também, conservar a empresa na família. E, ainda, é a empresa que financia a existência da família, por meio dos lucros.

Os valores humanos permeiam a forma de gestão e os valores organizacionais são reflexos destes valores. Ainda não há um plano sistematizado para a sucessão, porém há o interesse em manter a empresa na família e passagem da liderança para a filha que auxilia na gestão. As empresas familiares aqui pesquisadas não possuem o hábito de documentar, então, contamos com a oralidade, nesta forma de organização, como se observa na próxima empresa que será apresentada.

Empresa A2-Empresa do ramo de produções e eventos

A empresa A2 tem suas origens na arte e cultura. O início da empresa está ligado há mais de 95 anos de tradição na apresentação do “Terno de Reis”. De origem açoriana, ela tem mais de dez anos de experiência no mercado de produção e eventos e busca sempre atender as necessidades dos clientes, com um serviço de qualidade, tecnologia de ponta e modernidade, primando pela ética e o respeito aos parceiros.

A empresa A2 dispõe de tecnologia em som, imagem e material para decoração, com acompanhamento de uma equipe especializada e comprometida, para fazer do seu evento um momento especial.

A empresa A2 tem como missão atender as necessidades dos seus clientes e parceiros, com eficácia nos serviços e tecnologia nos equipamentos, tendo como princípio o respeito e a qualidade de vida das pessoas. Já a visão da empresa é ser referência em prestação de serviços em som, imagem e decoração para o setor de eventos.

a) Características

De acordo com Gersick et al. (2006), quase todas as empresas familiares, quando iniciam suas atividades, são fundadas como empresas de um Proprietário Controlador, nas quais a propriedade é controlada por um dono ou, em alguns casos, por um casal, como é a empresa A2, aqui participante da amostra. A empresa possui a gestão centralizada, assim, podemos observar que a família pode ser entendida como um espaço (porosidade) que promoveu a construção da relação entre a abordagem teórica e a empresa familiar, gerando

assim fluxo de diálogo (permeabilidade). Apresentam-se, a seguir, as características do subsistema/eixo Proprietário Controlador da empresa A2, de acordo com os pressupostos teóricos de Gersick et al. (2006), como forma de atingir os objetivos da pesquisa.

a.1) Controle da propriedade consolidado em uma pessoa ou um casal: a gestão da empresa é feita pelo marido e esposa. De acordo com um trecho da entrevista realizada com proprietários, é possível perceber que a empresa tem sua gestão inserida no modelo defendido por Gersick et al. (2006), mais precisamente, no subsistema/eixo da propriedade, no âmbito do Proprietário Controlador: “...*trabalha eu, a minha esposa [...] eu coordeno a parte de áudio visual e a minha esposa coordena a parte de decoração...*”

Segundo Gersick et al. (2006), as empresas familiares que possuem como característica gestão centralizada, em um dos fundadores ou do casal e, caso haja outros membros da família auxiliando, esses possuem apenas participação simbólica, não exercendo autoridade. No caso da empresa A2, existe uma pessoa ligada à família que faz serviços administrativos, porém não tem participação nas tomadas de decisões. Aqui observa-se o casal gestor como um espaço (porosidade) por onde é possível construir uma relação passível de fluxo de diálogo (permeabilidade) entre abordagem teórica e a forma de gestão da empresa.

a.2) Participação de outros proprietários caso existam: durante a visita técnica e entrevista constatou-se que tal qual a empresa A1, esta não possui outros proprietários, concentrando a gestão no casal. O casal tem um filho e uma filha; o filho é sócio apenas nos documentos e ambos não atuam na empresa.

b) Principais Desafios

O estágio proprietário controlador apresenta alguns desafios: capitalização, equilíbrio do controle unitário com contribuição de acionistas importantes e escolha de uma estrutura de propriedade para a próxima geração. No caso da empresa A2, será apresentado abaixo cada um dos desafios.

b.1 Capitalização:

Nas empresas familiares que têm como fundador o proprietário controlador gerenciando a empresa, as principais fontes de capital são normalmente as economias e o “suor” investido pelo acionista majoritário, sua família e seus amigos. No caso da empresa

A2, foi o que aconteceu. Com base na entrevista, foi informado que a empresa iniciou suas atividades utilizando as economias do casal, pois ambos trabalhavam em grandes empresas do ramo têxtil e, quando saíram das respectivas empresas, utilizaram o dinheiro que receberam e formalizaram a empresa: “...eu peguei o dinheiro da saída da empresa [...], aqui mesmo de Blumenau, e minha esposa também pegou o dinheiro dela da saída da empresa [...] e investimos tudo aqui...”. É importante salientar que, ao juntar as economias para formar a empresa, pode-se perceber que, neste momento, criou-se um espaço (porosidade) entre a relação da família e a empresa, aqui representado pelo casal. Detectou-se a circulação da ideia e geração de fluxo de diálogo (permeabilidade), que culminou na abertura da empresa. Além disso, pode-se observar, ainda na figura do casal, um espaço (porosidade), onde foi possível circular a abordagem teórica de Gersick et al. (2006), em diálogo (permeabilidade) com as práticas de capitalização da empresa.

Conforme já citado, no início da apresentação desta empresa, o fundador faz parte de uma família que apresenta já há muitos anos, “Terno de Reis” e como ele já era responsável por organizar o som das apresentações, seus familiares o incentivaram a formalizá-la. Utilizar as economias da família ainda é a forma mais fácil de se conseguir capital. Muitas vezes, o cônjuge investe seus fundos ou ativos herdados, como capital na empresa familiar. Os familiares têm maior probabilidade de emprestar dinheiro ao fundador, contra a simples promessa de dividendos e valorização do patrimônio caso a empresa tenha sucesso e sem qualquer intenção de ajudar a dirigi-la. Em alguns casos existe, na família, a norma de aplicar os excessos de caixa nos novos empreendimentos de parentes; não é o caso da empresa A2. Como relatado na entrevista, os excessos de caixa são reinvestidos. Foi possível verificar, durante a visita técnica, que a empresa, no início, utilizava um galpão e, à medida que crescia e reinvestia o capital, precisou alugar mais um galpão, aumentando assim a empresa. A forma como a empresa foi fundada admitiu um espaço (porosidade) que permitiu a circulação do fluxo de diálogo (permeabilidade), onde foi possível construir uma relação entre a abordagem teórica de Gersick et al. (2006) e os aspectos da criação da empresa.

A participação de estranhos à família é rara em pequenas empresas familiares. Os verdadeiros investidores de capital de risco, em geral, exigem um controle significativo sobre a empresa, o que os torna relativamente pouco atraentes para os fundadores que estão interessados em controlar suas criações. Contudo a participação de estranhos ocorre, às vezes, no início da empresa, quando o fundador é ajudado financeiramente por um sócio (ativo ou

“capitalista”), com quem mantém um relacionamento pessoal. No caso da empresa A2, não há investidores externos.

Com relação às fontes externas de capital mais comuns para as firmas de Proprietário Controlador são os bancos. Estes podem ter exigências de crédito relativamente rigorosas e ser conservadores em suas avaliações de risco, mas raramente procuram interferir nas operações da mesma empresa depois de ter feito o empréstimo. No caso da empresa A2, conforme entrevista, ela não necessita empréstimos: *“...aqui na empresa, graças a Deus, temos ido muito bem, não posso reclamar, não tenho intenção de acumular rios de dinheiro, mas a empresa consegue se sustentar sem que haja a necessidade de recorrer aos bancos, eu sempre digo lá em casa que não gosto de ficar devendo pra ninguém, e pegar empréstimo é ficar devendo ao banco...”*. Aqui é importante considerar que a pessoa do fundador foi um espaço (porosidade) onde foi possível o diálogo de ideia (permeabilidade) do conceito de economia doméstica aplicada à empresa familiar.

Não foi observada, na empresa A2, a presença de investidores externos; de acordo com Gersick et al. (2006), a presença de investidores externos pode descaracterizar a empresa como a forma clássica do Proprietário controlador. Quando uma pessoa atua como Proprietário Controlador, com arbítrio individual para dirigir a empresa como achar melhor, então é de Proprietário Controlador, mesmo que outros membros da família tenham participações minoritárias e alguns direitos legais.

b.2) Equilibrando o controle unitário com entradas de interessados-chave:

outro grande desafio é encontrar o equilíbrio entre a autonomia do Proprietário Controlador na direção da empresa e sua sensibilidade a contribuições de interessados construtivos. Nenhuma empresa possui maior concentração de autoridade do que aquela inteiramente possuída e gerenciada por uma pessoa. As empresas familiares do Proprietário Controlador podem explorar as vantagens da clareza e da eficiência provenientes de se ter um líder único claramente identificado. Os interessados internos (gerentes e funcionários) preferem um processo menos confuso a respeito das diretivas do proprietário e há menos risco de se perder uma oportunidade enquanto os sócios lutam pelo controle. Um líder único também torna a vida mais fácil para o ambiente organizacional - bancos e outros credores, clientes, fornecedores, contadores e advogados, que preferem “olhar para um par de olhos” quando necessitam de uma decisão. Quanto a esta situação, com base nas entrevistas, foi possível perceber que o fundador da empresa é o líder principal, o poder é centralizado, apesar de a esposa gerenciar a área de decoração da empresa, o poder de decisão final concentra-se no

papel do fundador. Mas também há riscos neste estágio. As empresas de Proprietário Controlador, muitas vezes, têm sucesso ou fracassam dependendo da competência, energia, versatilidade e sorte de uma só pessoa. Muitos Proprietários Controladores acham que precisam estar presentes em todos os momentos e participar de todas as decisões. A empresa pode ficar paralisada se o proprietário ficar doente, deprimido, perturbado ou fatigado. As demandas de tempo são extremas, mas, às vezes, os Proprietários Controladores, em particular os fundadores, ficam presos a um estilo de envolvimento excessivamente intenso. Eles se convencem da sua “indispensabilidade”. Podem relutar em buscar os conselhos e a assistência de membros da família e de outras pessoas, com medo de perder sua independência. Isto pode tornar-se um problema sério se a empresa baseou-se nele para atingir seu sucesso inicial, mas, atualmente, o crescimento e desenvolvimento rápidos exigem critérios e qualificações além da sua capacidade. No caso do fundador da empresa A2, de acordo com o que foi relatado na entrevista, ele conta com auxílio da esposa para tomada de decisões e, também, faz parte da Associação de Micro e Pequena Empresa (AMPE), da cidade de Blumenau e, segundo o entrevistado, quando necessita trocar ideias, faz com outros empresários de empresas familiares que também fazem parte da associação, porém de forma que não comprometa sua independência como fundador e líder único. Mesma situação observada na empresa A1. O fundador relatou que sua experiência como líder de equipe na empresa têxtil em que trabalhou, durante muitos anos, ajuda no momento de gerir: “...*eu era líder de equipe na empresa [...] e meus colegas de trabalho sempre diziam que eu tinha ideias boas e empreendedoras, que se um dia eu tivesse uma empresa, eu seria bem-sucedido, e graças da Deus, a gente se esforça e tudo vai bem...*”

Os bons e maus aspectos da concentração da liderança, também, podem ser reforçados no círculo da família. Em especial, na geração do fundador, os Proprietários Controladores são frequentemente uma força psicológica fundamental em suas famílias. Se a empresa tem sucesso e cresce, as oportunidades previstas de empregos, riqueza e status com que ela prove a família podem resultar em grande influência para o proprietário. Sua voz tem peso especial nas discussões familiares. Suas decisões relativas à empresa têm grande importância para a família por razões puramente financeiras e, em muitos casos, também porque a identidade ou a reputação dela está ligada à empresa. Há, com frequência, muita competição entre os filhos pela atenção, aprovação e favores do proprietário-gerente. Durante as entrevistas, tomou-se conhecimento de que a empresa A2 segue um padrão de concentração de poder na figura do fundador e, conseqüentemente, exemplo de liderança, tanto na família como na empresa. Com isso, retomando a questão do exemplo de liderança

recair sobre o fundador, durante a entrevista como o sócio, ele relatou que sente uma carga mental muito grande com estes fatos. Na visão dele, no momento que a empresa não apresenta sucesso financeiro e nem crescimento, toma para si as consequências destes fatos, pois, como característica de empresas familiares, a família tira o sustento da sua empresa familiar, é ela que paga as despesas. Neste caso, neste momento, a empresa se torna um espaço (porosidade) onde é possível o fluxo de diálogo (permeabilidade) entre a abordagem teórica e a forma de gestão.

b.3) Escolhendo uma estrutura de propriedade para a próxima geração: este desafio, de manter a família na empresa, é o momento considerado complexo na vida das empresas familiares; quando um Proprietário Controlador, ao prever o final do seu mandato, decide manter a empresa na família, ele necessita tomar uma decisão a respeito de continuar ou não a investir o controle em uma única pessoa ou dividi-lo entre um grupo de herdeiros. No caso da empresa A2, foi observado, por meio da entrevista, que não há planos de transferência de liderança para os filhos: “...tenho um filho e uma filha. O filho é meu sócio apenas no papel, para efeitos da abertura da empresa, ele é professor e não tem interesse em atuar na empresa. A filha mora no Rio de Janeiro, cada um seguiu seu caminho...”. Quando questionado a respeito do que ia fazer, quanto à transferência da empresa, o fundador apenas relatou que não ia se preocupar com estas questões naquele momento. Na elaboração de um plano patrimonial, o proprietário precisa ponderar muitas considerações financeiras relativas às ações da empresa, como, por exemplo: minimização de impostos, necessidades financeiras para a aposentadoria, responsabilidades como provedor do cônjuge e outros dependentes, endividamentos e assim por diante. No caso da empresa A2, ela não possui nada documentado, com relação ao planejamento patrimonial; com relação aos custos da empresa, o fundador relatou que não há excessos, que é tudo muito “enxuto”. Já com relação ao suporte financeiro que a empresa oferece à família, observou-se que a família tira o sustento da empresa. Alguns instrumentos de planejamento patrimonial, em particular os fundos de investimentos, que são estabelecidos por razões fiscais, também podem influenciar fortemente o desenvolvimento da empresa familiar.

A decisão central do proprietário a respeito da estrutura de propriedade depende de um julgamento de valor sobre qual forma faz mais sentido para a empresa e à família; há muitas influências sobre estes julgamentos. Tradições culturais, refletidas em leis de heranças, normas sociais e doutrinas religiosas também podem influenciar. Por exemplo, alguns fundadores temem que qualquer divisão que não seja equitativa provoque ciúmes e encoraje

lutas pelo poder entre os filhos. É interessante notar que as distribuições equitativas raramente acalmam antigas rivalidades, mas o desejo de conter conflitos familiares leva os pais a manter uma severa igualdade e não considerar outras alternativas. No caso da empresa A2, não há planos de transferência da liderança, haja vista os filhos dos fundadores seguirem caminhos diferentes e não se interessarem, no momento desta entrevista, em continuar com o negócio. Portanto não é possível afirmar se manteria a estrutura de Proprietário Controlador, haja vista os filhos não participarem na empresa. Foi informado pelo fundador que, caso haja a necessidade de se ausentar da liderança da empresa, irá procurar um administrador externo em que possa confiar e que tenha os mesmos valores.

Quando as famílias têm uma tradição de identificar um líder empresarial em cada geração, a maioria dos membros da geração mais jovem sabe desde cedo que sua carreira ocorrerá fora da empresa. Se o atual proprietário está mais preocupado com a autonomia e clareza no círculo da família e acredita que a operação tranquila da empresa requer um líder desimpedido, então ele poderá procurar um novo Proprietário Controlador. Se, por outro lado, ele der valor à igualdade, à harmonia familiar e à distribuição justa do patrimônio para o futuro da família, então aumentará a probabilidade de preferir uma forma de Sociedade entre Irmãos, que é outro subsistema eixo, que será tratado oportunamente.

c.1 Identificando os Valores Pessoais

Seguindo com as análises, a presente pesquisa tem como um de seus objetivos, perceber os valores pessoais e se eles permeiam a gestão da empresa familiar. Para esta etapa, foi utilizado o QPV - Questionário de Perfil de Valores (Apendice B), que identifica valores pessoais; é uma ferramenta já validada por Tamayo e Porto (2009), visto que esta ferramenta, após validada, já foi utilizada por outros pesquisadores Campos e Porto (2010), Costa e Peters Filho (2012), Silva (2010). Na empresa A2, após aplicação do questionário, foi possível perceber os valores Tradição e Conformidade tanto para os valores pessoais quanto para os valores organizacionais. Dentro da estrutura motivacional de Schwartz (1992), Tradição e Conformidade estão no polo conservação.

Sempre importante lembrar que a entrevista ocorreu na primeira fase da coleta de dados e a aplicação do questionário posteriormente. Notamos aqui que os mesmos valores professados na entrevista são detectados pelo questionário. Neste trecho da entrevista, é possível perceber que houve o reconhecimento do valor Tradição que, de acordo com Schwartz (2005), é a manutenção e preservação da cultura, família ou religião. Também foi possível perceber o reconhecimento do valor Conformidade: *“...aqui na empresa a gente*

sempre se preocupa em manter e preservar os bons costumes, a cultura da empresa, lembrando sempre de trabalhar de tal forma que não atrapalhe aos outros. [...] tem empresas que para crescer pisam nos outros, nó aqui não precisamos disso...”. De acordo com Schwartz (2005), Conformidade é quando controla os impulsos e ações que possam violar normas sociais ou prejudicar os outros.

Como forma de atingir os objetivos da pesquisa, que é o de mapear os valores e a sua permeabilidade para a forma de gestão da empresa, pela entrevista perceber detectou-se que a empresa procura reconhecer os valores da família na empresa e que eles permeiam a sua forma de gestão. Os entrevistados relatam que a melhor forma de transferir os valores para seus colaboradores é sendo uma pessoa exemplar, tendo atitudes exemplares: “...os valores você demonstra na sua forma de agir. Da maneira que voce gostaria que os outros agissem com você, é que você deve agir com os outros. Agir com respeito aos outros e preservar os bons costumes da família, é nisso que acredito...”. Os fundadores costumam fazer confraternizações para comemorar aniversários e, também, em cada semana que se inicia, reúnem-se e fazem orações para que transcorra tudo bem durante a semana. Neste momento da análise, apurou-se que o fundador se utiliza dos momentos da confraternização e oração como um espaço (porosidade), onde se forma a relação entre a família e empresa, como forma de transmitir os valores da família para a empresa, sendo possível o diálogo e fluxo de ideias (permeabilidade), não somente dos valores, mas também a questão da confraternização, que era uma prática da família e que começa a fazer parte da vida da empresa.

c.2 Identificando os Valores Humanos e Organizacionais

Quadro 18 - Valores humanos e organizacionais da empresa A2

Valores Humanos identificados com base aplicação QPV	Metas/objetivos que definem os valores.	Valores Organizacionais - Identificados com base IPVO.	Metas/objetivos que definem os valores.
Tradição	Manutenção e preservação da cultura, família ou religião.	Tradição.	Manter a tradição e respeitar os costumes da organização.
Conformidade	Controle de impulsos e ações que podem violar normas sociais ou prejudicar os outros	Conformidade.	Promover a correção, a cortesia e as boas maneiras no trabalho e o respeito às pessoas.

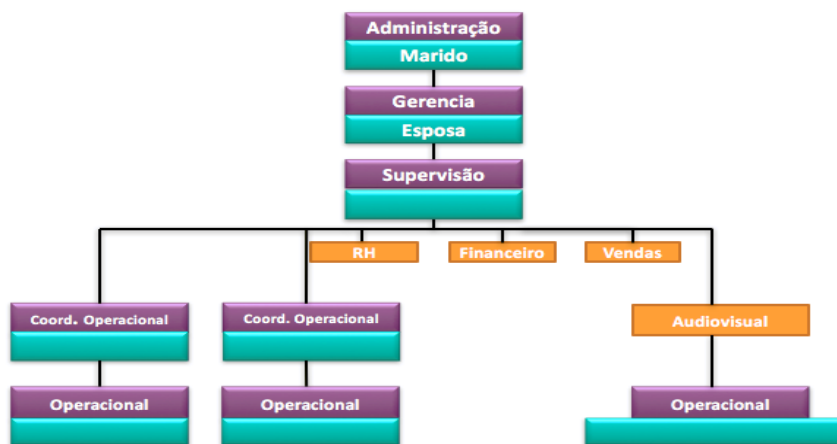
Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

Com base no quadro acima, é confirma-se que os valores humanos da família são Tradição e Conformidade. É importante salientar que a entrevista foi realizada, na primeira

fase da pesquisa e que, posteriormente, foi aplicado o questionário. Destaca-se a coerência entre os valores percebidos nas entrevistas e os valores detectados, por meio da aplicação do questionário, podendo ser observado aqui que a gestão da empresa é permeada pelos valores da família e já se observa, ainda, um dos pressupostos teóricos da pesquisa.

A seguir, organograma (genograma da família empresária).

Figura 12 - Genograma da família empresaria – Empresa A2



Fonte: Arquivos da empresa pesquisada.

A empresa A2 tem suas origens ligadas à cultura e religião e procura preservar esses valores na família e transferi-los para a empresa. Em todo momento certificou-se que a empresa foi permeada pelos valores familiares. Tal qual a empresa A1, esta empresa também é caracteristicamente familiar. O formato da família é nuclear, ou seja, pai mãe e filhos, porém os filhos não fazem parte da administração da empresa. O pai é figura central e líder da família, ele assume este mesmo papel na empresa. Consta-se, na figura do fundador, um espaço (porosidade) de construção das relações entre a família e a empresa onde o fluxo de diálogo (permeabilidade) acontece na medida em que ele assume o mesmo papel. E, ainda, a questão do provedor do lar pode ser observada como o provedor da empresa, pois enquanto Proprietário Controlador assume a carga mental de fazer com que a empresa cresça e prospere.

Na A2, não há investidores externos, somente o capital do casal e todo o lucro da empresa é reinvestido. A empresa, desde sua fundação, tem crescido de forma próspera. E, ainda, é a empresa que financia a existência da família, por meio dos lucros.

Os valores humanos permeiam a forma de gestão, e os valores organizacionais são reflexos destes valores. Ainda não há um plano sistematizado para a sucessão, porém há o

interesse em manter a empresa na família. As empresas familiares aqui pesquisadas não possuem o hábito de documentar, então, contamos com a oralidade nesta forma de organização, como será possível observar na próxima empresa que será apresentada. Apresenta-se, a seguir, o próximo subsistema/eixo, Consórcio entre Irmãos, que também é familiar, porém apresenta peculiaridades comuns a esse tipo de subsistema/eixo.

6.1.2 Apresentação das empresas do subsistema/eixo com controle do tipo sociedade entre irmãos, empresas aqui caracterizadas como B1 e B2

Empresa B1-Empresa do ramo de construção civil

A empresa B1 é uma empresa especializada na fabricação de equipamentos de construção civil em nível nacional. A empresa tem como objetivo oferecer a seus clientes os melhores equipamentos do segmento de mercado, visando sempre ao melhor custo/benefício para seus clientes. A empresa que atua, há mais de 15 anos no mercado de equipamentos para construção civil, destaca-se pela qualidade e durabilidade de seus equipamentos fabricados. Ela é gerenciada por dois irmãos, porém a figura dos pais ainda é muito forte na empresa e eles atuam como conselheiros. Apresentam-se, a seguir, as características e desafios.

a) Características

Como quase todas as Sociedades entre Irmãos, essa empresa está em sua segunda geração familiar, ou além, em média elas sobrevivem mais tempo e cresceram mais do que as empresas no estágio Proprietário Controlador. Constatou-se na entrevista que a empresa B1 apresentou crescimento desde que foi fundada: “...*não podemos dizer que sempre correu tudo bem, que não tivemos problemas, mas até aqui crescemos muito. Começamos no quintal de casa e quando meu pai comprou este terreno, ninguém achou que a empresa ia crescer tanto...*”. Sob a ótica das categorias de análise da pesquisa, a empresa por si só representa um espaço de porosidade, onde há permeabilidade de ideias e onde é possível a construção e a interação entre os aspectos teóricos sob a ótica de Gersick et al. (2006) e a empresa participante da amostra. No estágio de Sociedades entre Irmãos, o controle é partilhado por dois ou mais irmãos e irmãs, que podem ou não ser ativos na empresa. Novamente notam-se os aspectos da gestão da empresa B1 como um espaço de porosidade onde ocorre a permeabilidade, pois ela é gerida por dois irmãos que são ativos na empresa. Enquanto a irmã gerencia a parte administrativa, o irmão gerencia o chão de fábrica. Pode haver outros sócios da geração dos pais ou entre os netos, mas eles não exercem influência significativa nesse estágio da empresa. Se o pai detém um papel ativo, mas o controle passou para o grupo dos

filhos, então, a empresa é uma híbrida dos dois estágios (Proprietário Controlador e Sociedade entre Irmãos). Quanto mais o pai ainda é visto como a autoridade suprema, mais a empresa se comporta como de Proprietário Controlador. Esta situação não foi observada na empresa B1, pois, como se constatou, durante a visita técnica e, também, com as entrevistas, a empresa é gerenciada pelos irmãos, com auxílio do cunhado, porém somente na área de logística.

a.1) Dois ou mais irmãos com controle acionário: de acordo com Gersick et al. (2006), as empresas do subsistema/eixo Sociedade entre Irmãos possuem como principal característica o controle acionário nas mãos de dois ou mais irmãos. O controle acionário da empresa B1 concentra-se nas mãos de dois irmãos. Encontramos, nos irmãos que gerenciam e possuem o controle acionário da empresa, um espaço (porosidade) que se criou, em que a teoria de Gersick et al. (2006) encontrou lugar e gerou fluxo de diálogo (permeabilidade), assim, pode-se afirmar que a forma de gestão da empresa é permeada pela abordagem teórica.

a.2) Controle efetivo nas mãos de uma geração de irmãos: outra característica importante deste subsistema/eixo é que o controle efetivo se encontra nas mãos de uma geração de irmãos. Na empresa B1, apurou-se que a gestão da empresa, de fato, é feita pelos irmãos: *“...aqui na empresa eu e a minha irmã [...] é que damos conta de tudo. Inclusive meus pais acabaram de sair pra ficar a semana na casa da praia...”*. Os pais dos entrevistados ainda aconselham quanto à tomada de decisões, porém cabe aos irmãos decidirem o que é melhor.

b). Principais Desafios: o subsistema/eixo Controle entre Irmãos apresenta os seguintes desafios: desenvolver um processo para a partilha do controle entre os proprietários; definir o papel dos sócios não funcionários; reter o capital e controlar a orientação das facções dos ramos da família. A seguir, será apresentada cada uma delas juntamente com as categorias de análises da pesquisa.

b.1) Desenvolver um processo para controle dividido entre os sócios: o subsistema/eixo Sociedade entre Irmãos inclui uma gama de estruturas, refletindo diferentes distribuições de ações e de controle entre os irmãos. O primeiro desafio-chave é conceber uma Sociedade entre Irmãos adequada aos indivíduos da família. Em uma das formas, um dos irmãos assume o papel de líder quase-paterno. Esta forma, a que mais se assemelha ao estágio Proprietário Controlador, é mais viável quando o controle da empresa é dado a esse irmão

(mais de 50% das ações com direito a voto). Ela também é comum, quando um ou ambos os pais morrem relativamente jovens, ou quando existe uma diferença significativa de idade entre irmão mais velho e os mais novos. Em teoria, quando uma pessoa detém o controle acionário, não é necessária aliança entre os irmãos para a tomada de decisões estratégicas para a empresa. Essa pessoa tem, legalmente, o poder de dar a palavra final, e todos os outros irmãos conhecem o fato. Isto pode liberar o novo proprietário-gerente da necessidade do consenso dos irmãos e simplificar a tomada de decisões. Entretanto, mesmo nas situações mais harmônicas, o irmão que detém o controle será ingênuo se pensar que a maioria de 1% permite a mesma autonomia inquestionável de um proprietário único. Sem o apoio dos irmãos acionistas minoritários, a vida poderá ser miserável para ele - e todos os outros irmãos sabem disso.

A forma quase-paterna de Sociedade entre Irmãos, normalmente ocorre, quando existe histórico - iniciado muito antes da transição de liderança - de relacionamento muito íntimo entre os pais (ou genitor sobrevivente) e o filho selecionado. Se esse filho sempre foi o líder informal da sua geração na família, a adoção gradual da responsabilidade quase-paterna pelos irmãos e irmãs pode ser um resultado natural. Em alguns casos, ele adota representações simbólicas do papel paterno, como viver na casa que foi dos pais ou centralizar as comemorações familiares. Pode ser que essa pessoa queira consolidar gradualmente o controle e compre as participações dos irmãos, ao longo do tempo, para evitar conflitos na geração seguinte. Se o novo líder for competente e consultar os acionistas minoritários, e eles acharem que a distribuição é justa, esta solução poderá ser utilizada. Porém esta forma pode tornar-se instável à medida que os outros irmãos ficam mais velhos e começam a questionar a legitimidade do paternalismo do irmão. Mesmo nos casos mais favoráveis, é difícil sustentar esta forma por muitos anos, porque a gestão de primos em ascensão tem probabilidade ainda menor de sentir-se à vontade com essa disparidade de poder entre as várias “subfamílias”.

Uma segunda forma de Sociedade entre Irmãos é o “primeiro entre iguais”. Neste caso, uma pessoa atua como o irmão líder, mas não chega a assumir o papel quase-paterno. Esta forma é mais provável, quando os acionistas minoritários pretendem exercer alguns direitos, mas não desejam a responsabilidade de igual envolvimento. A administração de “primeiro-entre-iguais” é um papel muito delicado. Se houver excesso de liderança, os irmãos se revoltam contra as pretensões paternas do líder; com pouca liderança, o sistema poderá ruir em meio a disputas e facções. Contudo, quando o líder é qualificado e a família tem um bom histórico de colaboração, este sistema pode equilibrar efetivamente o desejo de respeito e envolvimento dos irmãos com boas tomadas de decisões.

O sucesso do arranjo “primeiro-entre-iguais” depende muito de como foi escolhido o líder. Nos melhores casos, o líder possui credenciais bem estabelecidas como o mais forte visionário para a empresa, associadas a um estilo que transmite respeito e abertura aos outros irmãos. Uma designação paterna como “primeiro-entre-iguais” costuma ser útil, mas isto se dá com o endosso voluntário de todos os irmãos.

Em algumas famílias, os fatos não funcionam tão bem. Os outros irmãos, que trabalhem na empresa ou não, podem não gostar do arranjo. Eles podem achar que o pai fez uma escolha errada, ou que o irmão que ficou com o controle deveria ser mais contido pela regra da maioria. Como ocorre na forma quase-paterna, parentes descontentes, que são também acionistas minoritários, podem não ser capazes de dirigir a empresa, mas podem provocar problemas familiares e empresariais para o novo dirigente (como demonstra a explosão de ações propostas por acionistas minoritários). Finalmente, algumas Sociedades entre Irmãos operam como arranjos realmente igualitários. É claro que essa maneira é mais comum quando as ações estão distribuídas de forma muito equilibrada. Na empresa B1 é esta prática que se observa: “...eu e a [...] sempre fomos bem amigos, desde criança, então, na gerência da empresa também trabalhamos juntos, de forma igualitária...”. Aqui percebe-se, nos irmãos que gerenciam de forma igualitária e possuem o controle acionário da empresa, um espaço (porosidade) que se criou, onde a teoria de Gersick et al. (2006) encontrou lugar e gerou fluxo de diálogo (permeabilidade), logo pode-se afirmar que a forma de gestão da empresa é permeada pela abordagem teórica. Na ausência de uma forte liderança individual, a autoridade é exercida pela equipe de irmãos, com frequência por seus papéis no conselho de administração. Essas empresas criam maneiras criativas para cada um dos sócios partilhar do poder e da glória.

Mais uma vez, as Sociedades entre Irmãos são uma dança delicada. Como ocorre com as outras duas formas, o segredo está na adequação do estilo familiar global e histórico dos irmãos à estrutura de distribuição acionária escolhida. No caso da empresa B1, não se observaram conflitos, pois cada um exerce um papel bem definido. Se os irmãos sempre operaram como um grupo sem líder, ou se alternavam na liderança, de acordo com as diferentes tarefas e qualificações especiais, a equipe igualitária pode ser muito satisfatória e produtiva. Desde que a empresa passou a ser gerenciada pelos irmãos, ela apresentou crescimento, da mesma forma de quando era administrada pelo Proprietário Controlador. “...mesmo depois que meus pais colocaram a empresa pra mim e pra [...] cuidar, graças a Deus continuamos crescendo, pois, conseguimos manter os clientes a acrescentar mais alguns”.

Neste caso, a teoria clássica da organização falha diante da empresa familiar. A maioria dos peritos em controle organizacional argumentaria contra a divisão do poder. Contudo, em algumas empresas familiares, funciona.

b.2) Definir o papel dos sócios não funcionários: um segundo desafio-chave no estágio de Sociedade entre Irmãos é a criação de um relacionamento viável entre irmãos que trabalham na empresa e aqueles que não o fazem. Os pais preocupam-se muito com o impacto da divisão das ações sobre os relacionamentos entre seus filhos adultos. Alguns Proprietários Controladores procuram minimizar o conflito, deixando ações da empresa somente aos filhos que nela trabalham, refletindo um valor familiar pelo qual aqueles que geram os lucros devem beneficiar-se. Normalmente isto também significa a existência de outros ativos que permitem aos pais prover todos os filhos, limitando a distribuição de ações àqueles que trabalham na empresa. Para as famílias afortunadas nesta situação, a passagem das ações somente aos que trabalham na empresa pode simplificar as questões de justiça, mas é pouco provável que estas sejam completamente resolvidas. Frequentemente existem diferenças, no grau de motivação pelo qual os irmãos sentiram-se convidados a entrar na empresa e, com isso, usufruírem das compensações financeiras e oportunidades de crescimento.

Outras famílias distribuem as ações a todos os filhos. Fato que reflete um valor familiar segundo o qual a empresa é um legado criado pelos pais para o benefício de todos os seus filhos. Nestes casos, encontrar um processo que atenda às necessidades tanto dos irmãos que trabalham na empresa como daqueles que não é, provavelmente, o desafio mais difícil do estágio de Sociedade entre Irmãos. Constatamos que os sócios que trabalham estão mais preocupados com suas metas de carreira e com o status e as compensações financeiras que julgam merecer por seus serviços à empresa da família. Eles diferem quanto ao nível de consciência das obrigações, para com os irmãos que não trabalham na empresa, mas, em sua maioria, aceitam a ideia de dividir os resultados de uma empresa bem-sucedida em troca de apoio daqueles tanto em termos emocionais como financeiros. Normalmente os filhos que não trabalham na empresa estão em busca de uma maneira de contribuir. Alguns preferem ser completamente passivos e resistem a quaisquer expectativas de participação, de qualquer tipo. Outros querem ser ouvidos. As Sociedades entre Irmãos bem-sucedidas atêm-se a essas dinâmicas e fazem o trabalho necessário para conhecer e procurar corresponder às varias necessidades individuais. Utilizam-se de diversas técnicas para enfrentar este desafio: oportunidades e mercados internos para a venda de ações, boa comunicação, conselhos de família e estruturas de controle e bem-construídas, inclusive, conselhos de administração. Por

mais difícil que possa ser esta questão, as recompensas também podem ser grandes. No caso da empresa B1, existem apenas dois irmãos e ambos trabalham ativamente na empresa. O que pode ser observado aqui é a questão de os conselhos dos pais ajudar na gestão da empresa: *“...claro que também temos divergência de opinião, eu e minha irmã [...], mas não atrapalha no cuidado da empresa. Assim como nossos pais sempre nos aconselharam em casa, eles nos aconselham aqui na empresa também, e graças a Deus, até aqui estamos indo bem...”*

Aqui destaca-se que as categorias de análise podem ser observadas, pois encontramos nos pais um espaço que se forma (porosidade) que faz com que aconteça o fluxo de diálogo (permeabilidade), permeando a gestão da empresa.

b.3) Reter o capital: um terceiro desafio chave do estágio Sociedade entre Irmãos é atrair e reter o capital. As empresas mais antigas tendem a ser consideradas, por bancos e outras instituições de empréstimos, devedores mais confiáveis. Geralmente, as Sociedades entre Irmãos tendem a ter maior facilidade para financiar seu crescimento por meio de empréstimos do que as empresas de Proprietário Controlador, de primeira geração. Contudo, como o estágio de Sociedade entre Irmãos costuma provocar um aumento no número de pessoas que são proprietárias, mas não funcionárias, o equilíbrio de prioridades entre reinvestimento e dividendos pode mudar. Na busca por uma vida confortável (que, às vezes, torna-se competitiva, ou, no mínimo, comparativa entre os irmãos), ou para financiar empreendimentos externos, os irmãos podem exercer pressões por dividendos mais elevados. Os irmãos funcionários podem sentir-se obrigados a atender as necessidades daqueles que não o são, especialmente, se alguns destes não tiveram oportunidades de fazer carreira na empresa da família. Em alguns casos, isto leva as Sociedades entre Irmãos a sacar fundos excessivos, prejudicando as perspectivas de crescimento da empresa. Quando os bancos identificam esse comportamento, relutam em fazer empréstimos. Educar os acionistas e outros membros da comunidade, a respeito das necessidades de capital da empresa, é uma das responsabilidades mais importantes dos líderes da Sociedade entre Irmãos. Na empresa B1, apenas dois irmãos detêm o controle da empresa. Foi relatado que, desde o ano 2015, a empresa não apresentou crescimento em razão da crise: *“...desde 2015 que não temos um crescimento, mas a gente não precisou emprestar dinheiro do banco, porque nossos rendimentos até aqui nos ajudaram a manter. Só não crescemos mais, mas se Deus quiser tudo vai melhorar...”*. A B1 não apresentou crescimento significativo, ficou estagnada e não precisou recorrer a bancos, pois havia as reservas de outros momentos prósperos da empresa: *“...lá em casa meus pais sempre ensinou eu e minha irmã [...] economizar, até hoje a gente faz assim na empresa...”*.

Aqui percebemos aspectos da família permeando a gestão da empresa. Encontramos nos irmãos um espaço que se criou (porosidade) onde foi possível circular o diálogo (permeabilidade) entre a família e a empresa. Outro aspecto importante que se constatou foi a abordagem teórica permeando a empresa, pois, de acordo com Gersick et al. (2006), o subsistema/eixo Consórcio entre Irmãos, geralmente, apresenta sucesso em sua gestão, e a empresa B1 é exemplo disto.

b.4) Controlar a orientação das facções dos ramos da família: finalmente, à medida que a Sociedade entre Irmãos envelhece e a próxima geração se aproxima da idade adulta, surge um novo desafio. Enquanto os coproprietários estão atuando, principalmente, como irmãos e irmãs (e, ao mesmo tempo, como filhos e filhas), eles podem ser mantidos unidos por sua história comum e seus laços pessoais íntimos. Porém, quando seus filhos crescem, eles também começam a interagir como pais e mães e como chefes de ramos da família. Na empresa B1, foi observado que os Irmãos são relativamente novos em idade, entre 35 e 40 anos e pretendem gerir a empresa por mais alguns anos ainda. Irmãos podem começar a agir como se sua responsabilidade fosse a de representar seu próprio ramo da família e não a empresa ou os acionistas como um todo. Esta orientação pode desviar os acionistas e membros do conselho das necessidades da empresa e fomentar a competitividade e a desconfiança. Irmãos que ocupam papéis na alta direção podem querer reservar, para seus filhos, acessos especiais a carreiras na empresa. Ainda não é possível definir esta situação na empresa B1, pois os filhos do irmão são adolescentes e a irmã tem um filho de 4 anos. Os mais jovens ou aqueles que não trabalham na empresa podem querer garantir oportunidades iguais para seus filhos. Mesmo irmãos sócios que foram cooperativos e generosos entre si, ao longo dos anos, sentem pressões para proteger os interesses dos seus próprios filhos quando eles se aproximam da vida adulta. Essas preocupações paternas podem aumentar o conflito entre os irmãos de forma súbita e significativa, embora a causa, muitas vezes, não seja reconhecida, porque as discussões podem ocorrer a propósito de questões rotineiras ou relativas à posse de ações.

Os agregados trazem suas próprias forças e questões para a família e podem servir para fortalecer ou enfraquecer o grupo dos acionistas. Como, naturalmente, não veem as dinâmicas familiares pelas lentes da história da família, eles podem trazer objetividade e espírito de cooperação para a cultura dos irmãos. Por outro lado, como os agregados tendem a se concentrar em seu cônjuge e nos seus filhos e têm suas necessidades e estilos, eles podem contribuir para uma abordagem faccionária na empresa. Embora raramente participem dos

conselhos de administração, o comportamento dos agregados é fator importante para a eficácia e a harmonia dos grupos de irmãos acionistas. No caso da empresa B1, há um cunhado que pode ser considerado agregado e que ainda ajuda na empresa, porém, foi observado durante a visita técnica e também durante a entrevista, que ele está vislumbrando outros negócios, não apresentando conflitos pelo controle da empresa B1.

Todos esses desafios continuam até a época em que a Sociedade entre Irmãos se prepara para a próxima transição de gerações. Quando os irmãos, que estão na liderança, aproximam-se da aposentadoria, o grupo de acionistas precisa decidir qual será a estrutura no futuro. Como já citado anteriormente, os irmãos da empresa B1 são relativamente jovens, tornando este estágio de aposentadoria para o futuro. Ocasionalmente, uma Sociedade entre Irmãos se resolve retornando ao estágio de Proprietário Controlador diante de um infortúnio (a morte de outros irmãos em famílias pequenas) ou da venda. Com maior frequência, é formada uma nova Sociedade entre Irmãos na próxima geração, pela concentração das ações em somente um ramo da família. Na B1, não foi observada a opção de retorno para estágio de Proprietário Controlador, pois, como os irmãos têm entre 35 e 40 anos, poderão gerenciar a empresa por muitos anos, recebendo o conselho dos pais. Porém a transição mais comum é aquela em que herdeiros em mais de um ramo recebam ações, criando o mais complexo de todos os estágios da propriedade: o Consórcio de Primos, que será tratado nas empresas C1 e C2. A empresa B1, pelo fato de ser gerida por dois irmãos, não apresenta muitos conflitos. Foi observado que os irmãos mantêm um clima organizacional de camaradagem e cumplicidade e procuram preservar as tradições da família que se refletem na empresa. São atitudes que predizem valores de tradição e conformidade, as quais serão abordados oportunamente. A seguir, apresenta-se a empresa B2, que também é formada por dois irmãos.

c.1 Identificando os Valores Pessoais

Seguindo com as análises, a presente pesquisa tem como um de seus objetivos averiguar os valores pessoais e verificar se eles permeiam a gestão da empresa familiar. Para esta etapa, foi utilizado o QPV - Questionário de Perfil de Valores (Apendice B) que identifica valores pessoais; é uma ferramenta já validada por Tamayo e Porto (2009) e esta ferramenta, após validada, já foi utilizada por outros pesquisadores Campos e Porto (2010), Costa e Peters Filho (2012), Silva (2010). Na empresa B1, após aplicação do questionário, foi possível apurar os valores Tradição e Conformidade tanto para os valores pessoais quanto para os valores organizacionais. Dentro da estrutura motivacional de Schwartz (1992), Tradição e Conformidade estão no polo conservação.

Sempre importante lembrar que a entrevista ocorreu na primeira fase da coleta de dados e a aplicação do questionário posteriormente. Notamos aqui que os mesmos valores professados na entrevista são detectados pelo questionário. Neste trecho da entrevista, perceber depreende-se que houve o reconhecimento do valor Tradição, que, de acordo com Schwartz (2005), é a manutenção e preservação da cultura, família ou religião. Também foi possível detectar o reconhecimento do valor Conformidade: “...lá em casa somos uma família evangélica, e temos a preocupação de agir de forma certa. Meu pai sempre dizia que devemos tratar as pessoas com respeito, seguir as boas regras da sociedade, ter caráter, tanto na família quanto na empresa...”. De acordo com Schwartz (2005), Conformidade é quando se controlam os impulsos e ações que possam violar normas sociais ou prejudicar os outros.

Como forma de atingir os objetivos da pesquisa, que é o de mapear os valores e a sua permeabilidade, para a forma de gestão da empresa, pela entrevista apreendeu-se que a empresa procura reconhecer os valores da família na empresa e que eles permeiam a sua forma de gestão. Os entrevistados relatam que a melhor forma de transferir os valores para seus colaboradores é sendo uma pessoa exemplar, tendo atitudes exemplares e mantendo os bons costumes: “...assim como agimos em nossa casa, procuramos agir aqui na empresa. Meu pai fazia assim e a empresa prosperou, então acredito que se manter, seguir as tradições, agir corretamente na sociedade e na empresa, tudo vai bem...”. Na empresa B1, foi identificado que eles têm um espaço onde fazem as refeições e as confraternizações. Chamou atenção, nesta empresa, o fato de quem serve as refeições é a mãe e que todos almoçam juntos no refeitório, tal como acontece em uma família. Assim, aqui, temos considerações importantes a fazer, a comida ser servida pela mãe é um aspecto da família que permeia a empresa. Temos na figura materna um espaço que foi formado (porosidade) onde foi possível o fluxo de diálogo (permeabilidade) entre a família e a empresa, pois, naturalmente, no lar, quem serve a refeição geralmente é a mãe. E, ainda, foi relatado que os irmãos utilizam o refeitório como um lugar onde fazem as confraternizações, como forma de transferir os valores da família para a empresa; sendo assim, é possível perceber que os irmãos se utilizam da confraternização como um espaço (porosidade), onde se forma a relação entre a família e empresa, como forma de transmitir os valores da família para a empresa, sendo possível o diálogo e fluxo de ideias (permeabilidade), não somente dos valores, mas também a questão da confraternização, que era uma prática da família e que começa a fazer parte da vida da empresa.

c.2 Identificando os Valores Humanos e Organizacionais

Quadro 19 - Valores Humanos e Organizacionais da empresa B1

Valores Humanos identificados com base aplicação QPV.	Metas/objetivos que definem os valores.	Valores Organizacionais - Identificados com base IPVO.	Metas/objetivos que definem os valores.
Tradição.	Manutenção e preservação da cultura, família ou religião.	Conformidade.	Promover a correção, a cortesia e as boas maneiras no trabalho e o respeito às normas da organização.
Conformidade	Controle de impulsos e ações que podem violar normas sociais ou prejudicar os outros.	Tradição.	Manter a tradição e respeitar os costumes da organização.

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa

Com base no quadro acima, é possível deduzir que os valores humanos da família e da empresa são Tradição e Conformidade. É importante salientar que a entrevista foi realizada na primeira fase da pesquisa e que, posteriormente, foi aplicado o questionário. Nota-se a coerência entre os valores percebidos nas entrevistas e os valores detectados, por meio da aplicação do questionário, podendo ser observado aqui que a gestão da empresa é permeada pelos valores da família e já delineando aqui um dos pressupostos teóricos da pesquisa. Logo podemos afirmar que, na empresa B1, os valores da empresa são permeados pelos valores da família. A empresa é um espaço (porosidade) por onde acontece o fluxo do diálogo (permeabilidade), permitindo, assim, que a empresa seja permeada pelos valores da família.

A empresa B1 é formada por dois irmãos relativamente jovens, podendo inferir que irão gerir a empresa por muitos anos. A relação dos irmãos é de cumplicidade, portanto não foram observadas situações conflituosas a respeito do controle da empresa. Os pais figuram apenas como conselheiros, deixando as decisões finais nas mãos dos filhos. Os irmãos são os controladores da empresa, cada um gerencia áreas distintas, ele gerencia o chão de fábrica; ela gerencia o administrativo e um cunhado auxilia na logística. Este comportamento da empresa é característico de empresas familiares. Novamente aqui se detecta uma família caracteristicamente nuclear, na qual inferiram-se muitos aspectos da família permeando a empresa. A seguir, apresenta-se a empresa B2, também gerida por dois irmãos, porém no ramo de comunicação.

Empresa B2-Empresa do ramo de comunicação

Se o assunto for agência de comunicação, a empresa B2 tem muito a declarar. É uma das autoras da história da comunicação, no Vale do Itajaí, pelas mãos dos sócios e irmãos. Completando 30 anos, em abril de 2017, a agência conta com mais de 40 pessoas em sua equipe de Blumenau e Florianópolis, sendo a maior agência da região.

Ao longo do tempo, conquistou prêmios regionais, estaduais e nacionais e, principalmente, a parceria duradoura de muitos clientes e funcionários, que, em alguns casos, ultrapassa os 15 anos. A unidade que participa desta pesquisa é somente a de Blumenau SC.

Focada em estratégia, criatividade e resultado, a empresa B2 acredita que só uma multiagência supre as exigências de um mercado que se movimenta o tempo todo. Branding, planejamento, criação, promo e web são os principais pilares das plataformas do trabalho da empresa B2. A seguir, apresentam-se as características e principais desafios da empresa B2, também formada por 2 irmãos, de acordo com abordagem teórica de Gersick et al. (2006).

a) Características

Como quase todas as Sociedades entre Irmãos, essa empresa está em sua segunda geração familiar, ou além, em média, elas sobrevivem mais tempo e cresceram mais do que as empresas no estágio Proprietário Controlador. Aqui se pode observar que houve porosidade e permeabilidade da teoria de Gersick et al. (2006), para o que se observa da empresa B2, pois, de acordo com entrevista, constatou-se crescimento desde que foi fundada: “...a [...] multiagência desde que eu e meu irmão [...] decidimos começar esta empresa, e nisso já se passaram 30 anos, ela só cresceu. Existem problemas e dificuldades, como qualquer empresa, porém, com união conseguimos superar...”. Sob a ótica das categorias de análise da pesquisa, a empresa por si só representa um espaço de porosidade, onde há permeabilidade de ideias e onde é possível a construção e a interação entre os aspectos teóricos sob a ótica de Gersick et al. (2006) e a empresa participante da amostra. No estágio de Sociedades entre Irmãos, o controle é partilhado por dois ou mais irmãos e irmãs, que podem ou não ser ativos na empresa. Novamente é possível perceber os aspectos de gestão da empresa B2 como um espaço de porosidade onde ocorre a permeabilidade, pois a empresa é gerida por dois irmãos que são ativos na empresa. A filha de um dos irmãos auxilia na gestão da empresa, porém sem poder de decisão. Pode haver outros sócios da geração dos pais ou entre os netos, mas eles não exercem influência significativa nesse estágio da empresa. Se o pai detém um papel ativo, mas o controle passou para o grupo dos filhos, então, a empresa é uma híbrida dos dois estágios (Proprietário Controlador e Sociedade entre Irmãos). Quanto mais o pai ainda é visto

como a autoridade suprema, mais a empresa se comporta como de Proprietário Controlador. Esta situação não foi observada, na empresa B1, pois, como foi possível constatar, durante a visita técnica e também com as entrevistas, a empresa é gerenciada pelos irmãos, com auxílio da filha, porém sem poder de decisão.

a.1) Dois ou mais irmãos com controle acionário: de acordo com Gersick et al. (2006), as empresas do subsistema/eixo Sociedade entre Irmãos possuem como principal característica o controle acionário nas mãos de dois ou mais irmãos. O controle acionário da empresa B2 concentra-se nas mãos de dois irmãos. Encontramos nos irmãos que gerenciam e possuem o controle acionário da empresa um espaço de porosidade e permeabilidade da abordagem teórica de Gersick et al. (2006), para a realidade da empresa pesquisa. Pode-se afirmar que os irmãos são os espaços, os orifícios por onde a o fluxo de ideias encontra passagem gerando a relação entre teoria e a prática da empresa.

a.2) Controle efetivo nas mãos de uma geração de irmãos: outra característica importante deste subsistema/eixo é que o controle efetivo se encontra nas mãos de uma geração de irmãos. Na empresa B2, constatou-se que a gestão da empresa, de fato, é feita pelos irmãos: “...eu e meu irmão que gerenciamos a [...] multiagência. Somos praticamente siameses, estamos juntos desde que nascemos, fazemos tudo junto...”. A filha do irmão mais novo, um tem 54 e outro 56 anos, também trabalha na empresa, porém não tem poder de decisão.

b) Principais Desafios: o subsistema/eixo Controle entre Irmãos apresenta as seguintes características: desenvolver um processo para a partilha do controle entre os proprietários; definir o papel dos sócios não funcionários; reter o capital e controlar a orientação das facções dos ramos da família. A seguir, será apresentada cada uma delas referente à empresa B2, juntamente com as categorias de análises da pesquisa.

b.1) Desenvolver um processo para controle dividido entre os sócios: o subsistema/eixo Sociedade entre Irmãos inclui uma gama de estruturas, refletindo diferentes distribuições de ações e de controle entre os irmãos. O primeiro desafio-chave é conceber uma Sociedade entre Irmãos adequada aos indivíduos da família. Em uma das formas, um dos irmãos assume o papel de líder quase-paterno. Esta forma, a que mais se assemelha ao estágio Proprietário Controlador, é mais viável quando o controle da empresa é dado a esse irmão

(mais de 50% das ações com direito a voto). Ela também é comum quando um ou ambos os pais morrem relativamente jovens, ou quando existe uma diferença significativa de idade entre irmão mais velho e os mais novos. Em teoria, quando uma pessoa detém o controle acionário, não é necessária aliança entre os irmãos para a tomada de decisões estratégicas para a empresa. Essa pessoa tem, legalmente, o poder de dar a palavra final, e todos os outros irmãos conhecem o fato. Isto pode liberar o novo proprietário-gerente da necessidade do consenso dos irmãos e simplificar a tomada de decisões. Entretanto, mesmo nas situações mais harmônicas, o irmão que detém o controle será ingênuo se pensar que a maioria de 1% permite a mesma autonomia inquestionável de um proprietário único. Sem o apoio dos irmãos acionistas minoritários, a vida poderá ser miserável para ele - e todos os outros irmãos sabem disso.

A forma quase-paterna de Sociedade entre Irmãos, normalmente ocorre, quando existe histórico - iniciado muito antes da transição de liderança - de relacionamento muito íntimo entre os pais (ou genitor sobrevivente) e o filho selecionado. Se esse filho sempre foi o líder informal da sua geração na família, a adoção gradual da responsabilidade quase-paterna pelos irmãos e irmãs pode ser um resultado natural. Em alguns casos, ele adota representações simbólicas do papel paterno, como viver na casa que foi dos pais ou centralizar as comemorações familiares. Pode ser que essa pessoa queira consolidar, gradualmente, o controle e compre as participações dos irmãos, ao longo do tempo, para evitar conflitos na geração seguinte. Se o novo líder for competente e consultar os acionistas minoritários, e estes acharem que a distribuição é justa, esta solução poderá ser utilizada. Porém esta forma pode tornar-se instável à medida que os outros irmãos ficam mais velhos e começam a questionar a legitimidade do paternalismo do irmão. Mesmo nos casos mais favoráveis, é difícil sustentar esta forma por muitos anos, porque a gestão de primos em ascensão tem probabilidade ainda menor de sentir-se à vontade com essa disparidade de poder entre as várias “subfamílias”.

Uma segunda forma de Sociedade entre Irmãos é o “primeiro entre iguais”. Neste caso, uma pessoa atua como o irmão líder, mas não chega a assumir o papel quase-paterno. Esta forma é mais provável, quando os acionistas minoritários pretendem exercer alguns direitos, mas não desejam a responsabilidade de igual envolvimento. A administração de “primeiro-entre-iguais” é um papel muito delicado. Se houver excesso de liderança, os irmãos se revoltam contra as pretensões paternas do líder; com pouca liderança, o sistema poderá ruir em meio a disputas e facções. Contudo, quando o líder é qualificado e a família tem um bom histórico de colaboração, este sistema pode equilibrar efetivamente o desejo de respeito e envolvimento dos irmãos com boas tomadas de decisões.

O sucesso do arranjo “primeiro-entre-iguais” depende muito de como foi escolhido o líder. Nos melhores casos, o líder possui credenciais bem estabelecidas como o mais forte visionário para a empresa, associadas a um estilo que transmite respeito e abertura aos outros irmãos. Uma designação paterna como “primeiro-entre-iguais” costuma ser útil, mas isto se dá com o endosso voluntário de todos os irmãos.

Em algumas famílias, os fatos não funcionam tão bem. Os outros irmãos, que trabalhem na empresa ou não, podem não gostar do arranjo. Eles podem achar que o pai fez uma escolha errada, ou que o irmão que ficou com o controle deveria ser mais contido pela regra da maioria. Como ocorre na forma quase-paterna, parentes descontentes, que são também acionistas minoritários, podem não ser capazes de dirigir a empresa, mas podem provocar problemas familiares e empresariais para o novo dirigente (como demonstra a explosão de ações propostas por acionistas minoritários). Finalmente, algumas Sociedades entre Irmãos operam como arranjos realmente igualitários. É claro que isto é mais comum quando as ações estão distribuídas de forma muito equilibrada. Na empresa B2, é esta prática que se observa: “...*aqui na empresa, trabalhamos somente eu e meu irmão, dormimos na mesma cama durante 18 anos [risos], temos uma ligação muito forte, um equilibra o outro nos negócios [...] sempre fomos bem amigos...*”. Aqui é possível perceber, nos irmãos que gerenciam de forma igualitária e possuem o controle acionário da empresa, um espaço (porosidade) que se criou, onde a teoria de Gersick et al. (2006) encontrou lugar e gerou fluxo de diálogo (permeabilidade), então, pode-se afirmar que a forma de gestão da empresa é permeada pela abordagem teórica. Na ausência de uma forte liderança individual, a autoridade é exercida pela equipe de irmãos, com frequência, por seus papéis no conselho de administração. Essas empresas criam maneiras criativas para cada um dos sócios partilharem do poder e da glória.

Mais uma vez, as Sociedades entre Irmãos são uma dança delicada. Como ocorre com as outras duas formas, o segredo está na adequação do estilo familiar global e histórico dos irmãos à estrutura de distribuição acionária escolhida. No caso da empresa B2, não se observaram conflitos, pois cada um exerce um papel bem definido. Se os irmãos sempre operaram como um grupo sem líder, ou se alternavam na liderança, de acordo com as diferentes tarefas e qualificações especiais, a equipe igualitária pode ser muito satisfatória e produtiva. A empresa B2 apresenta os dois irmãos com lideranças fortes, pois um gerencia comunicação e o outro marketing.

Neste caso, a teoria clássica da organização falha diante da empresa familiar. A maioria dos peritos em controle organizacional argumentariam contra a divisão do poder. Contudo, em algumas empresas familiares, funciona.

b.2) Definir o papel dos sócios não funcionários: um segundo desafio-chave no estágio de Sociedade entre Irmãos é a criação de um relacionamento viável entre irmãos que trabalham na empresa e aqueles que não o fazem. Os pais preocupam-se muito com o impacto da divisão das ações sobre os relacionamentos entre seus filhos adultos. Alguns Proprietários Controladores procuram minimizar o conflito, deixando ações da empresa somente aos filhos que nela trabalham, refletindo um valor familiar pelo qual aqueles que geram os lucros devem beneficiar-se. Normalmente isto também significa a existência de outros ativos que permitem aos pais prover todos os filhos, limitando a distribuição de ações àqueles que trabalham na empresa. Para as famílias afortunadas nesta situação, a passagem das ações somente aos que trabalham na empresa pode simplificar as questões de justiça, mas é pouco provável que estas sejam completamente resolvidas. Frequentemente existem diferenças no grau de motivação pelo qual os irmãos sentiram-se convidados a entrar na empresa e, com isso, usufruírem das compensações financeiras e oportunidades de crescimento.

Outras famílias distribuem as ações a todos os filhos. Isto reflete um valor familiar segundo o qual a empresa é um legado criado pelos pais para o benefício de todos os seus filhos. Nestes casos, encontrar um processo que atenda às necessidades tanto dos irmãos que trabalham na empresa como daqueles que não é, provavelmente, o desafio mais difícil do estágio de Sociedade entre Irmãos. Constatamos que os sócios que trabalham estão mais preocupados com suas metas de carreira e com o status e as compensações financeiras que julgam merecer por seus serviços à empresa da família. Eles diferem quanto ao nível de consciência das obrigações para com os irmãos que não trabalham na empresa, mas, em sua maioria, aceitam a ideia de dividir os resultados de uma empresa bem-sucedida em troca de apoio daqueles tanto em termos emocionais como financeiros. Normalmente os filhos que não trabalham na empresa estão em busca de uma maneira de contribuir. Alguns preferem ser completamente passivos e resistem a quaisquer expectativas de participação, de qualquer tipo. Outros querem ser ouvidos. As Sociedades entre Irmãos bem-sucedidos atêm-se a essas dinâmicas e fazem o trabalho necessário para conhecer e procurar corresponder às várias necessidades individuais. Utilizam-se de diversas técnicas para enfrentar este desafio: oportunidades e mercados internos para a venda de ações, boa comunicação, conselhos de família e estruturas de controle e bem-construídas, inclusive, conselhos de administração. Por

mais difícil que possa ser esta questão, as recompensas também podem ser grandes. No caso da empresa B2, os sócios são também os funcionários.

b.3) Reter o capital: um terceiro desafio chave do estágio Sociedade entre Irmãos é atrair e reter o capital. As empresas mais antigas tendem a ser consideradas, por bancos e outras instituições de empréstimos, devedores mais confiáveis. Geralmente, as Sociedades entre Irmãos tendem a ter maior facilidade para financiar seu crescimento, por meio de empréstimos do que as empresas de Proprietário Controlador de primeira geração. Contudo, como o estágio de Sociedade entre Irmãos costuma provocar um aumento no número de pessoas que são proprietárias, mas não funcionárias, o equilíbrio de prioridades entre reinvestimento e dividendos pode mudar. Na busca por uma vida confortável (que, às vezes, torna-se competitiva, ou, no mínimo, comparativa entre os irmãos), ou para financiar empreendimentos externos, os irmãos podem exercer pressões por dividendos mais elevados. Os irmãos funcionários podem sentir-se obrigados a atender as necessidades daqueles que não o são, especialmente, se alguns destes não tiveram oportunidade de fazer carreira na empresa da família. Em alguns casos, isto leva as Sociedades entre Irmãos a sacar fundos excessivos, prejudicando as perspectivas de crescimento da empresa. Quando os bancos identificam esse comportamento, relutam em fazer empréstimos. Educar os acionistas e outros membros da comunidade a respeito das necessidades de capital da empresa é uma das responsabilidades mais importantes dos líderes da Sociedade entre Irmãos. Na empresa B2, apenas dois irmãos detêm o controle da empresa. Tal qual a empresa B1 e também as outras empresas aqui estudadas, a B2 também apresentou baixo crescimento em razão da crise do país, porém, como existe uma cultura de saber utilizar as economias, a B2 conseguiu se manter sem que houvesse a necessidade de recorrer a empréstimos bancários. Aqui percebemos aspectos da família permeando a gestão da empresa. Encontramos nos irmãos um espaço que se criou (porosidade) onde foi possível circular o diálogo (permeabilidade) entre a família, no caso a economia doméstica e a empresa. Outro aspecto importante é abordagem teórica permeando a empresa, pois, de acordo com Gersick et al. (2006), o subsistema/eixo Consórcio entre Irmãos, geralmente, apresenta sucesso em sua gestão, e a empresa B2 é exemplo disto. Foi relatado que nem sempre as coisas acontecem de forma satisfatória. Os sócios apresentaram muitas críticas à carga tributária, eles declaram que é muito impactante na redução dos lucros da empresa a quantidade que se destina a tributos para o governo.

b.4) Controlar a orientação das facções dos ramos da família: finalmente, à medida que a Sociedade entre Irmãos envelhece e a próxima geração se aproxima da idade

adulta, surge um novo desafio. Enquanto os coproprietários estão atuando, principalmente, como irmãos e irmãs (e, ao mesmo tempo, como filhos e filhas), eles podem ser mantidos unidos por sua história comum e seus laços pessoais íntimos. Porém, quando seus filhos crescem, eles também começam a interagir como pais e mães e como chefes de ramos da família. Na empresa B2, foi observado que os irmãos têm 54 e 56 anos e pretendem gerir a empresa por mais alguns anos ainda. A filha do irmão mais novo trabalha na empresa, porém foi relatado na entrevista que ela deverá de esforçar muito se um dia quiser herdar a empresa: *“...sabe, não é só porque é minha filha ou filha do meu irmão, que já vai herdar a empresa. Depois vamos visitar os outros setores da empresa e te apresento ela. Sou da seguinte opinião, a pessoa tem que ter vocação pras coisas. Então não adianta eu querer dar o controle da [...] pra ela sem que demonstre, além de interesse um bom trabalho...”*. O irmão mais velho, de 56 anos, não tem filhos trabalhando nesta empresa, mas, sim, na empresa Consórcio de Primos, que também faz parte desta pesquisa. Irmãos podem começar a agir como se sua responsabilidade fosse a de representar seu próprio ramo da família e não a empresa ou os acionistas como um todo. Esta orientação pode desviar os acionistas e membros do conselho das necessidades da empresa e fomentar a competitividade e a desconfiança. Irmãos que ocupam papéis na alta direção podem querer reservar, para seus filhos, acessos especiais a carreiras na empresa. Ainda não é possível definir esta situação, na empresa B2, pois, como já relatado, não há planos de transferir a liderança da empresa. Os mais jovens ou aqueles que não trabalham na empresa podem querer garantir oportunidades iguais para seus filhos. Mesmo irmãos sócios que foram cooperativos e generosos entre si, ao longo dos anos, sentem pressões para proteger os interesses dos seus próprios filhos, quando eles se aproximam da vida adulta. Essas preocupações paternas podem aumentar o conflito entre os irmãos de forma súbita e significativa, embora a causa, muitas vezes, não seja reconhecida, porque as discussões podem ocorrer a propósito de questões rotineiras ou relativas à posse de ações.

Os agregados trazem suas próprias forças e questões para a família e podem servir para fortalecer ou enfraquecer o grupo dos acionistas. Como, naturalmente, não veem as dinâmicas familiares pelas lentes da história da família, eles podem trazer objetividade e espírito de cooperação para a cultura dos irmãos. Por outro lado, como os agregados tendem a se concentrar em seu cônjuge e nos seus filhos e têm suas necessidades e estilos, eles podem contribuir para uma abordagem faccionária na empresa. Embora raramente participem dos conselhos de administração, o comportamento dos agregados é fator importante para a eficácia e a harmonia dos grupos de irmãos acionistas. No caso da empresa B2, assim como

características de outras empresas familiares, não há nada documentado com relação à transferência da liderança. Na verdade, nota-se que, enquanto a empresa estiver dando lucro e pagando as contas, não se fala em mudar a liderança. Também não apresenta facções, pois é gerenciada por dois irmãos.

Todos esses desafios continuam até a época em que a Sociedade entre Irmãos se prepara para a próxima transição de gerações. Quando os irmãos que estão na liderança se aproximam da aposentadoria, o grupo de acionistas precisa decidir qual será a estrutura no futuro. Como já citado anteriormente, os irmãos da empresa B2, apesar de já apresentar a idade de 54 e 56 anos, não têm planos de deixar a liderança da empresa. Ocasionalmente, uma Sociedade entre Irmãos se resolve retornando ao estágio de Proprietário Controlador diante de um infortúnio (a morte de outros irmãos em famílias pequenas) ou da venda. Com maior frequência, é formada uma nova Sociedade entre Irmãos, na próxima geração, por concentração das ações em somente um ramo da família. Na B2, não foi observada a opção de retorno, para estágio de Proprietário Controlador, pois, os pais não participam na empresa. Porém a transição mais comum é aquela em que herdeiros, em mais de um ramo, recebem ações, criando o mais complexo de todos os estágios da propriedade: o Consórcio de Primos, que será tratado nas empresas C1 e C2. A empresa B2, pelo fato de ser gerida por dois irmãos, não apresenta muitos conflitos. Foi observado que os irmãos mantêm um clima organizacional de camaradagem e cumplicidade e procuram preservar as tradições da família que se reflete na empresa. Estas já são atitudes que predizem valores de tradição e universalismo, conforme será abordado oportunamente. A seguir, apresentam-se os valores humanos e organizacionais da empresa B2.

c.1 Identificando os Valores Pessoais

Seguindo com as análises, a presente pesquisa tem como um de seus objetivos, perceber os valores pessoais e se eles permeiam a gestão da empresa familiar. Para esta etapa, foi utilizado o QPV - Questionário de Perfil de Valores (Apendice B), que identifica valores pessoais; é uma ferramenta já validada por Tamayo e Porto (2009) e esta ferramenta, após validada, já foi utilizada por outros pesquisadores Campos e Porto (2010), Costa e Peters Filho (2012), Silva (2010). Na empresa B2, após aplicação do questionário, foi possível perceber os valores Tradição e Universalismo, como valores pessoais.

Sempre importante lembrar que a entrevista ocorreu na primeira fase da coleta de dados e a aplicação do questionário posteriormente. Notamos aqui que os mesmos valores professados na entrevista são detectados pelo questionário. Neste trecho da entrevista, é

possível perceber que houve o reconhecimento do valor Tradição, que, de acordo com Schwartz (2005), é a manutenção e preservação da cultura, família ou religião. Também foi possível perceber o reconhecimento do valor Universalismo: “...lá em casa somos católicos, então preservamos o respeito ao próximo, sempre fazemos obras de caridade pra comunidade. Respeitamos os limites e valores dados por nossos pais, e temos como base de tudo os 10 mandamentos...”. De acordo com Schwartz (2005), Tradição é quando existe a manutenção e preservação da cultura, da família ou religião.

Como forma de atingir os objetivos da pesquisa, que é o de mapear os valores e a sua permeabilidade, para a forma de gestão da empresa, por meio da entrevista, foi possível perceber que a empresa procura reconhecer os valores da família na empresa e que eles permeiam a sua forma de gestão. Assim como outras empresas aqui apresentadas, os entrevistados relatam que a melhor forma de transferir os valores para seus colaboradores é sendo uma pessoa exemplar, tendo atitudes exemplares e mantendo os bons costumes: “...procuramos trazer para a empresa todas as coisas boas que aprendemos em casa, por exemplo, meu pai sempre dizia, precisamos saber entender os outros, sendo tolerantes, e promovendo o bem-estar...”. Aqui podemos perceber o outro valor aqui reconhecido, o Universalismo, que, de acordo com Schwartz (2005), é a tolerância, compreensão e promoção do bem-estar de todos e da natureza. Na empresa B2, foi relatado que a empresa faz arrecadações e distribui a pessoas necessitadas na cidade, ou lar de idosos e, por isso, percebe-se uma prática que era da família e passou a acontecer na empresa, então, como exemplo de porosidade temos as figuras dos sócios, como espaços por onde há o fluxo de diálogo, permeabilidade, onde acontece a relação da família com a empresa, do valor Universalismo. Outrossim, também, evidenciou-se que na empresa se utiliza de confraternizações como forma de promover e transmitir os valores da família; os irmãos se utilizam da confraternização como um espaço (porosidade), onde se forma a relação entre a família e empresa, como forma de transmitir os valores da família, sendo possível o diálogo e fluxo de ideias (permeabilidade), não somente dos valores, mas também a questão da confraternização, que era uma prática da família e que começa a fazer parte da vida da empresa.

c.2 Identificando os Valores Humanos e Organizacionais

Quadro 20 - Valores humanos e organizacionais da empresa B2

Valores Humanos identificados com base aplicação QPV.	Metas/objetivos que definem os valores.	Valores Organizacionais - Identificados com base IPVO.	Metas/objetivos que definem os valores.
Tradição.	Manutenção e preservação da cultura, família e religião.	Conformidade	Promover a correção, a cortesia e as boas maneiras no trabalho e o respeito as normas da organização.
Universalismo.	Tolerância, compreensão e promoção do bem-estar de todos e da natureza.	Preocupação com a Coletividade.	Promover a justiça e a igualdade na organização, bem como a tolerância, a sinceridade e a honestidade.

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

Com base no quadro acima, verifica-se que os valores humanos da família são Tradição e Universalismo e os da empresa são Conformidade. É importante salientar que a entrevista foi realizada na primeira fase da pesquisa e que, posteriormente, foi aplicado o questionário. Percebe-se a coerência entre os valores percebidos nas entrevistas e os valores detectados, por meio da aplicação do questionário, podendo ser observado aqui que a gestão da empresa é permeada pelos valores da família e já delineando aqui um dos pressupostos teóricos da pesquisa. Logo podemos afirmar que, na empresa B2, seus valores são permeados pelos valores da família. A empresa é um espaço (porosidade) por onde acontece o fluxo do diálogo (permeabilidade), permitindo, assim, que a empresa seja permeada pelos valores da família. No estudo realizado por Oliveira e Tamayo (2004), o valor humano Universalismo corresponde ao valor organizacional Preocupação com a coletividade.

A seguir, segue organograma (genograma da família empresária – Empresa B2)

Figura 13 - Genograma da família empresaria – Empresa B2



Fonte: Arquivos da empresa.

Como já apresentado, nas outras empresas familiares aqui estudadas, esta também é nuclear. Ela é gerida por dois irmãos, com potencial empreendedor desde muito jovens, pois ambos começaram a trabalhar em empresas desde muito cedo. A relação dos irmãos é de cumplicidade, portanto não foram observadas situações conflituosas a respeito do controle da empresa. Os irmãos são os controladores da empresa, cada um gerencia áreas distintas, o mais velho, de 56 anos, gerencia marketing e o de 54, comunicação. Conforme foi apresentado, apresentam características da abordagem teórica. Novamente aqui constataram-se muitos aspectos da família permeando a empresa. A seguir, apresentam-se as empresas C1 e C2 que fazem parte do subsistema eixo Consórcio de Primos.

6.1.3 Apresentação das empresas do subsistema/eixo com controle do tipo consórcio de primos, empresas aqui caracterizadas como C1 e C2

Empresa C1-Empresa do ramo de indústria e comércio

A empresa C1 é uma fábrica localizada em Blumenau, na região do Vale do Itajaí, (SC), desenvolve, produz e comercializa produtos de qualidade reconhecida, para dois segmentos específicos: ergonomia no trabalho e também acessórios em neoprene.

Os produtos da empresa C1 têm como característica essencial a funcionalidade em termos de proteção. Os acessórios ergonômicos protegem o usuário das lesões relacionadas à má postura no ambiente de trabalho; os casos em neoprene protegem os aparelhos eletrônicos dos impactos, dos arranhões e da poeira; o produto limpa tela protege a tela das manchas de

dedo e do acúmulo de bactérias. Para atingir a máxima proteção, em todas as categorias, a empresa se apropria de estudos ergonômicos e utiliza materiais de alta qualidade para confecção de seus produtos.

A história da empresa começou no segmento de Ergonomia no trabalho, com a nobre missão de corrigir a postura de quem trabalha, diariamente, em frente ao computador, prevenindo lesões causadas pela má postura, que aflige e afasta pessoas de seu ambiente de trabalho. Alguns anos depois de se estabelecer no mercado de Ergonomia, ampliou sua gama de produtos para outro segmento, desta vez, ligados à área de tecnologia, em resposta à necessidade das rápidas transformações no estilo de vida da população. Assim surgiram os primeiros Acessórios de Neoprene, que hoje compõem uma vasta gama de opções. Foi assim que se especializou em utilizar o neoprene - material nobre e multifuncional (o mesmo utilizado nas roupas de mergulho) - como matéria-prima para o desenvolvimento dos mais variados acessórios, com diferentes funções, cores, tamanhos e estilos. A empresa C1 é reconhecida, também, por criar e fabricar um kit de limpeza para telas, especializado com fórmula exclusiva antibactéria de alta eficiência que se tornou referência no mercado nacional.

Para garantir a melhor qualidade possível, a empresa se apropria de estudos, testes e laudos ergonômicos, além de seguir um rigoroso processo de revisão de qualidade para seus acessórios em neoprene, garantindo uma experiência saudável e duradoura com nossos produtos. A empresa também conta com um estúdio interno de design especializado na gestão e criação de produtos.

a) Características

Neste estágio, o controle da empresa é exercido por muitos primos de diferentes ramos da família; nenhum ramo possui, sozinho, ações com direito a voto, suficientes, para controlar as decisões. Mais uma vez, os modelos se misturam. Grupos de primos em famílias pequenas, com um número limitado de acionistas possuem algumas características das Sociedades entre Irmãos. Contudo a empresa familiar clássica neste estágio, em nosso modelo, inclui pelo menos dez ou mais proprietários (vimos Consórcios de Primos com várias centenas de acionistas). Assim, os Consórcios de Primos tendem a ser empresas maiores e mais complexas que os outros dois tipos. Mas vemos uma ampla variedade de portes e formas de empresas familiares neste estágio. No caso da empresa C1, a sociedade é formada por três primos, dois dos quais fazem parte da família da empresa B2.

a.1) Muitos primos acionistas: a empresa C1 é formada por três primos, que é uma das características do subsistema/eixo Consórcio de Primos.

a.2) Mistura de sócios funcionários e não-funcionários: foi percebido pela entrevista e visita técnica que apenas um dos sócios é ativo na empresa e tem o auxílio do próprio filho, e o filho de um dos sócios da empresa B2, na gestão da empresa.

b). Principais Desafios: a maior parte das características distintivas do Consórcio de Primos provém da complexidade dessas surpreendentes empresas, a qual se evidencia de duas maneiras: (1) a crescente complexidade da família, à medida que ela se amplia por casamentos e nascimentos, até uma rede de irmãos, cônjuges e filhos; e (2) a complexidade da propriedade, à medida que os planos patrimoniais dos diferentes irmãos e ramos criam uma gama de situações acionárias. Apresentam-se, a seguir, as características da empresa C1 juntamente com as categorias de análise.

b.1) Administrar a complexidade da família e o grupo de acionistas: nos Consórcios de Primos existe, com frequência, uma ampla gama de idades, relacionamentos familiares, riquezas e locais de residência. Os acionistas podem ser uma mistura de primos em primeiro grau e mesmo parentes mais distantes, alguns dos quais nunca se viram. As ligações pessoais, que foram tão poderosas, nos dois primeiros estágios de propriedade, estão certamente quase diluídas neste. Na verdade, um dos aspectos mais problemáticos da transição da Sociedade entre Irmãos para Consórcio de Primos é a dificuldade de os irmãos entenderem que o elo familiar entre seus filhos não pode ser o mesmo da sua geração que independente de o quanto a família foi unida, primos não têm os mesmos pais nem a mesma infância. Além disso, os primos costumam estar pelo menos uma geração mais distante daquela da fundação da empresa. Em muitos casos, esta é a primeira geração que inclui acionistas que não conheceram pessoalmente o fundador e não testemunharam os primeiros anos da empresa. As histórias e lendas familiares podem preencher uma parte, mas não tudo. Assim, a lealdade à empresa não pode se basear com a mesma firmeza na lealdade pessoal ao fundador e à sua visão. Como consequência dessas duas dinâmicas, os relacionamentos entre primos tendem a ser menos intensos e mais políticos que entre irmãos. Apesar de termos visto Consórcio de Primos demonstrarem altos níveis de compromisso com a empresa, em todo o grupo de primos, este costuma ser um estado difícil de alcançar. No caso da empresa C1, é possível perceber uma certa fidelidade no sentido de manter certas práticas da família:

“...mesmo sendo uma empresa formada por primos, procuramos manter a tradição de união da família. Nem sempre agradamos a todos, mas dentro do possível procuramos contribuir para o sucesso da empresa...”. Aqui percebem-se a porosidade e permeabilidade da teoria de Gersick et al. (2006), ainda que os autores defendam que não é tão comum essa cumplicidade entre os primos, mas acontecem casos de sucesso e esta empresa faz parte desses poucos casos. Normalmente, carreiras diferentes na gestão dos irmãos levam a uma concentração de primos de um ramo na posição de gerentes. À medida que esse ramo se torna dominante, no gerenciamento da empresa na segunda geração, os outros ramos começam a se afastar do envolvimento com a empresa. Se alguns irmãos e suas famílias moram hoje distantes da empresa, a ligação de muitos dos primos com a casa original da família e com a posição da empresa em sua cidade natal é reduzida. Além disso, conflitos familiares antigos podem ser transmitidos a gerações de primos, polarizando-os em facções. Portanto não é de surpreender que muitos grupos de primos acionistas agissem como se pouco tivessem em comum além dos seus interesses financeiros na empresa.

As famílias que melhor administram esta complexidade são aquelas que esclarecem a distinção entre a participação no grupo de sócios e a participação na família. Elas trabalham para criar uma identidade familiar comum fora da empresa, via atividades e comunicações que enfatizam a família e não a empresa. As empresas de primos bem-sucedidas não exigem que os membros da família mantenham suas ações, caso queiram vendê-las e usar o dinheiro para outros fins. Os membros da família que optam por não serem sócios não são excluídos da posição de “primeira classe” na família nem da sua liderança. No caso da empresa C1, o que garante o sucesso, além da questão da ênfase na identidade da família, fora da empresa, é que os outros dois sócios já possuem outra empresa próspera, assim, não há necessidade de conflitos pela gerência desta. Então, podemos perceber a porosidade e permeabilidade. Percebemos que esta relação de sucesso é o espaço (porosidade) onde acontece o fluxo de diálogo (permeabilidade) entre a abordagem teórica de Gersick et al. (2006) e a empresa.

Como a família neste estágio é maior, a porcentagem de membros adultos, que fizeram carreira na empresa é, em geral, muito menor na geração dos primos. É raro haver mais que alguns poucos primos ativos na empresa. As dinâmicas políticas que emergiram na Sociedade entre Irmãos ampliam-se no Consórcio de Primos. No caso da empresa C1, como já citado anteriormente, um primo é ativo juntamente com filhos. Mesmo na melhor das situações, as necessidades e interesses dos primos sócios que trabalham na empresa tendem, com o passar do tempo, a divergir daqueles que não o fazem. Os sócios funcionários acham

que suas vidas profissionais e também seus egos estão ligados à empresa; os sócios não funcionários veem a empresa apenas como um compromisso entre muitos outros que requerem sua atenção e seus investimentos. Os sócios funcionários recebem seus retornos financeiros da empresa de muitas maneiras, inclusive, salários, benefícios, “prestígio” e acesso a instalações e serviços. Mas os primos não funcionários, mesmo considerando essas recompensas completamente justificadas, às vezes, ressentem-se do estilo de vida dos primos funcionários quando a empresa dá a mensagem de que os lucros não permitem dividendos significativos. No caso da empresa C1, cada um dos outros dois sócios tem acesso aos relatórios de vendas e geração de lucros. Eles tendem a priorizar os dividendos dos quais podem depender. Muitas vezes, sentem-se “ricos no papel e pobres no dinheiro” e questionam o valor do seu investimento continuado na empresa. Os sócios funcionários acham que deveriam ter o controle de decisões a respeito de riscos e estratégias, porque possuem o conhecimento e são mais vulneráveis às consequências. No caso da C1, o poder de decisão está nas mãos do primo que atua na empresa. Aqui podemos observar mais um exemplo de porosidade e permeabilidade. No caso o primo que atua, pode ser reconhecido como sendo o espaço (porosidade) onde é possível o fluxo de diálogo (permeabilidade) com a abordagem teórica. Mas os não funcionários podem preocupar-se, porque os funcionários estão demasiadamente dispostos a assumir riscos com os investimentos da família e sofrem de uma “visão de túnel” protetora a respeito das operações da empresa e do seu futuro. Finalmente, os sócios funcionários sabem que dispõem de mais informações que os primos não funcionários, mas eles não têm tempo de educá-los plenamente. Os não funcionários normalmente acham-se prejudicados ou afastados do processo de tomada de decisões e sentem que estão sendo solicitados a endossar em branco o critério e a justiça dos primos funcionários. No caso da empresa C1, conforme já citado, os outros primos têm acesso a relatórios financeiros. E, ainda, mesmo que aconteça a troca de ideias entre os primos, de qual melhor decisão deve ser tomada, a palavra final é do primo atuante.

Uma arena em que essas diferenças podem ser explicadas é o conselho de administração. Conselhos ativos são raros, em empresas familiares de qualquer porte, mas são mais comuns nos Consórcios de Primos - embora ainda sofram a probabilidade de ser fortemente dominados por membros da família. Em sua maioria, os conselhos de Consórcio de Primos são de natureza representativa, com alguma fórmula para a representação dos ramos da família. Ainda que esses conselhos possam ser bastante profissionais e eficazes, tendem a focalizar, excessivamente, os interesses pessoais dos ramos familiares, em vez de tratar das difíceis questões estratégicas que a empresa tem diante de si. Com frequência, são

inertes e ineficazes na tomada de decisões quanto à direção, à futura liderança e ao financiamento da empresa. Sua estrutura de participação somente pode ser determinada por regras, a respeito de representações iguais, sem consideração por qualificações ou contribuições em potencial. Um desafio-chave enfrentado pelas famílias de Consórcio de Primos é chegar a um acordo sobre os requisitos da propriedade responsável. Estes, em geral, incluem uma postura pública de lealdade e apoio, a disposição para pensar em termos amplos a respeito das necessidades financeiras comuns da empresa, juntamente com as necessidades individuais e, também, para contribuir de forma adequada com o talento, o esforço e as opiniões de cada um. No caso da empresa C1, ela segue certa tradição em não formalizar documentos; não há um conselho formalizado; muitas vezes, a empresa troca informações com outros primos de forma informal: “...*como os outros sócios também tem a empresas deles pra cuidar, acaba sobrando pouco tempo para se reunir, então temos um grupo no “whatsapp”, onde trocamos informações...*”

b.2) Criar um mercado de capital para a empresa familiar: o que acontece quando alguns membros do Consórcio de Primos querem sair? Demandas não planejadas a serem pagas podem ser onerosas para a administração de uma empresa familiar. Muitas dessas empresas precisaram ser vendidas a terceiros, porque alguns acionistas não se sentiram tratados com respeito. Entretanto primos sócios que não podem vender as ações também não são uma resposta. Os sócios que queiram retirar seu investimento, para outros fins, mas não podem fazê-lo, ou que não concordam com as ações da gerência, mas não possuem ações em quantidade suficiente para influenciar a política, podem significar altos custos, em termos de tomada de decisão e conflito familiar, além dos honorários jurídicos. Portanto o terceiro desafio-chave, para este subsistema/eixo, é a criação de um mercado interno viável, para acionistas da família, de modo que seus membros tenham opções para vender seus interesses, mas o processo deve ser administrado de forma a minimizar as consequências negativas para a empresa. No caso da empresa C1, não há informações de que algum primo queira sair da sociedade.

Os fatores-chave para a criação do mercado interno são objetividade e justiça na avaliação dos lotes de ações, bem como paciência. Quase sempre é preciso usar profissionais externos para ajudar a avaliar os lotes de pessoas e ramos. Às vezes, é necessário mais de um perito, para aumentar a confiança da família no resultado por confirmação e para levar em conta todas as ramificações fiscais e legais do processo de avaliação. Além disso, é preciso paciência para que as transações possam ser realizadas sem nenhum impacto negativo sério

sobre o fluxo de caixa e a viabilidade da empresa. Nesta arena, como na maior parte das políticas para empresas de Consórcio de Primos, é importante e, em última análise, mais fácil criar as regras, antes que elas sejam necessárias, para que as políticas possam ser geradas na atmosfera do melhor interesse geral e não como reação às necessidades particulares imediatas de um setor da família.

Uma questão associada, que não se limita ao subsistema/eixo Consórcio de Primos, mas surge com maior frequência, nessas empresas familiares de varias gerações, é a opção de abertura do capital a investidores de fora da família. Em alguns casos, as necessidades de capital da empresa, nesse estágio, vão além daquilo que pode ser gerado por ganhos retidos e por endividamento. As empresas familiares, suficientemente grandes, com perspectivas de crescimento suficientes para atrair externos, precisam ponderar a atratividade de novas fontes de capital em relação aos custos envolvidos com a perda do controle total. Nas empresas que se inclinam pela abertura do capital, o controle acionário é, com frequência, extremamente diluído e alguns membros podem sentir-se distantes e menos interessados na manutenção do controle pela família. Um conselho profissional com forte contingente de elementos externos pode dirigir a empresa a qual pode estar em um ramo ou em um ponto do seu ciclo de vida em que é necessária uma grande injeção de capital. Aqueles que resistem são motivados, principalmente, pelo valor que dão à capacidade de uma empresa de capital fechado operar de forma mais sigilosa, em relação aos concorrentes, de remunerar seus dirigentes com maior flexibilidade, sem a supervisão de um conselho público, de tomar decisões mais depressa, de controlar a direção, a cultura e os sistemas de organização.

As consequências das ofertas públicas são variadas. Algumas empresas familiares ficam encantadas com elas, outras, desapontadas. As primeiras, em geral, citam os benefícios de poderem contar com mais capital para crescimento, o estímulo de poderem concorrer de forma mais agressiva, do maior profissionalismo exigido pelo mercado público e das maiores oportunidades de carreira para agentes talentosos. Os desapontamentos incluem a perda da privacidade na tomada de decisões, o tempo e o dinheiro gastos em razão dos maiores requisitos de relatórios públicos e a pressão para atingir metas financeiras em curto prazo (trimestrais), a qual pode desviar a empresa de objetivos em longo prazo mais significativos. Na verdade, há empresas familiares, como a Levi Strauss, que fizeram grandes esforços para recomprar as ações em poder público e recuperar os benefícios do capital fechado. Foi observado, na empresa C1, que, apesar da estagnação, em virtude da crise, a empresa consegue se manter, cumprir suas obrigações e custear a família, portanto não há interesses em abertura de capital, até mesmo porque a descaracterizaria como empresa familiar.

Finalmente, chega-se a um ponto do estágio do Consórcio de Primos que se torna financeira e politicamente difícil reverter a progressão do desenvolvimento e voltar a uma forma mais simples. Uma vez que a posse das ações se tornou extremamente diluída, nenhuma pessoa ou ramo possui muito poder e a empresa passa a se parecer com uma estrutura de capital aberto, com muitos acionistas com quase o mesmo poder. A menos que um ramo da família, por um casamento ou por interesses externos, consiga gerar reservas consideráveis de capital, é pouco provável que quaisquer das pessoas, ou grupos de irmãos, sejam capazes de comprar as ações de todos os outros e reconsolidar o controle. Neste estado final, o desenvolvimento posterior costuma ser estimulado por mudanças na família e nas dimensões da empresa. Partes dos Consórcios de Primos vão retirar seus investimentos ou usar o capital para criar novos empreendimentos e oportunidades. Se a empresa original ainda for viável e o retorno sobre o investimento, para os primos permanecer competitivo, geração após geração, a confederação poderá continuar indefinidamente como a “empresa-mãe” numa rede de empreendimentos, que, por sua vez, iniciarão seus próprios ciclos. Em razão da empresa C1 ser formada por primos, que já possuem outros empreendimentos de sucesso, não há interesse em desfazer o consórcio de primos. Durante a entrevista, foi possível perceber que, mesmo o primo que gerencia, hoje em dia, saia da sociedade, seu filho tem interesse em assumi-la.

c.1 Identificando os Valores Pessoais

Seguindo com as análises, a presente pesquisa tem como um de seus objetivos perceber os valores pessoais e se eles permeiam a gestão da empresa familiar. Para esta etapa, foi utilizado o QPV - Questionário de Perfil de Valores (Apendice B), que identifica valores pessoais; é uma ferramenta já validada por Tamayo e Porto (2009) e, esta ferramenta, após validada, já foi utilizada por outros pesquisadores Campos e Porto (2010), Costa e Peters Filho (2012), Silva (2010). Na empresa C1, após aplicação do questionário, foi possível perceber os valores Tradição e Conformidade tanto para os valores pessoais quanto para os valores organizacionais. Dentro da estrutura motivacional de Schwartz (1992), Tradição e Conformidade estão no polo conservação.

Sempre importante lembrar que a entrevista ocorreu na primeira fase da coleta de dados e a aplicação do questionário posteriormente. Notamos aqui que os mesmos valores professados na entrevista são detectados pelo questionário. A empresa C1 tem um histórico de família empreendedora, por este motivo, é interessante perceber, que, mesmo sendo Consórcio de Primos, que, de acordo com Gesick et al. (2006), é marcada por conflitos e

problemas financeiros, ela representa as exceções, também, defendidas pelos autores. Neste trecho da entrevista, nota-se que houve o reconhecimento do valor Tradição, que, de acordo com Schwartz (2005), é a manutenção e preservação da cultura, família ou religião. Também assinalou-se o reconhecimento do valor Conformidade: “...eu e meus primos sempre fazia as coisas tudo junto. Desde cedo tentando vender coisas, sempre tivemos uma relação de respeito e confiança, procurando seguir as regras da sociedade, mantendo os costumes da família e procurando trazer isto para a empresa...”. De acordo com Schwartz (2005), Conformidade é quando se controlam os impulsos e ações que possam violar normas sociais ou prejudicar os outros.

Como forma de atingir os objetivos da pesquisa, que é o de mapear os valores e a sua permeabilidade para a forma de gestão da empresa, por meio da entrevista foi possível perceber que a empresa procura reconhecer os valores da família na empresa e que eles permeiam a sua forma de gestão. Os primos costumam fazer confraternizações, para comemorar aniversários, e, também, mantêm uma cozinha na empresa onde os colaboradores podem trazer refeições e utilizarem o espaço nos momentos que precisam de um momento criativo fora da tela do computador. Neste momento da análise, percebe-se que os sócios se utilizam dos momentos da confraternização e até mesmo a cozinha, como espaços (porosidade), onde se forma a relação entre a família e empresa, como forma de transmitir os valores da família para a empresa, sendo possível o diálogo e fluxo de ideias (permeabilidade), não somente dos valores, mas também a questão da confraternização, que era uma prática da família e que começa a fazer parte da vida da empresa.

c.2 Identificando os Valores Humanos e Organizacionais

Quadro 21 - Valores humanos e organizacionais da empresa C1

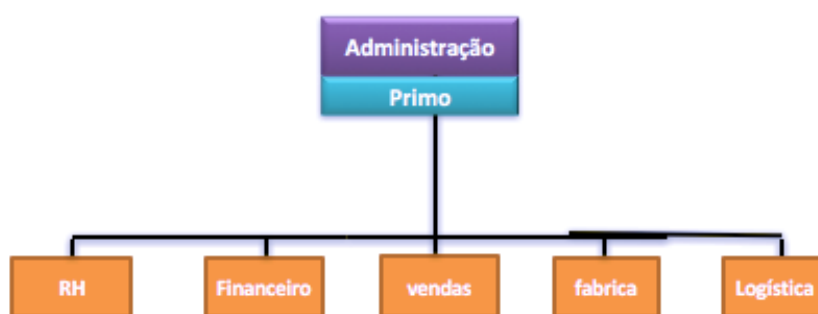
Valores Humanos identificados com base aplicação QPV.	Metas/objetivos que definem os valores.	Valores Organizacionais - Identificados com base IPVO.	Metas/objetivos que definem os valores.
Tradição.	Manutenção e preservação da cultura, família ou religião.	Tradição.	Manter a tradição e respeitar os costumes da organização.
Conformidade.	Controle de impulsos e ações que podem violar normas sociais ou prejudicar os outros.	Conformidade.	Promover a correção, a cortesia e as boas maneiras no trabalho e o respeito às pessoas.

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa

Com base no quadro acima, verifica-se que os valores humanos da família são Tradição e Conformidade. É importante salientar que a entrevista foi realizada na primeira fase da pesquisa e que, posteriormente, foi aplicado o questionário. Pontua-se a coerência entre os valores percebidos nas entrevistas e os valores detectados, por meio da aplicação do questionário, podendo ser observado aqui que a gestão da empresa é permeada pelos valores da família e já delineando aqui os pressupostos teóricos da pesquisa.

A seguir, segue organograma (genograma da família empresária – Empresa C1)

Figura 14 - Genograma da família empresária – Empresa C1



Fonte: Elaborado pela autora, com base nas entrevistas.

A empresa C1 é formada por primos, faz parte do subsistema/eixo Consórcio de Primos, portanto familiar. As origens da empresa C1 estão ligadas às empresas tradicionais nucleares. Gersick et al. (2006) atestam que, neste estágio, existem muitos conflitos e pouca sistematização de informações pelo fato da formação acontecer por laços não tão próximos entre os familiares. Porém os mesmos autores destacam que existem casos em que este estágio apresenta sucesso, e a empresa C1 é um desses casos. Infere-se que isto acontece, porque os primos que formam esta empresa estão ligados à outra empresa próspera, além do fato de os primos serem amigos desde criança. São muito latentes as relações familiares da empresa C1. O que se observa é que, muito parecido com as outras empresas aqui pesquisadas, não há muita documentação da empresa, porém isto também é uma característica da empresa familiar; ficando tudo a cargo da oralidade. Não foi observado interesse em algum primo deixar a sociedade, eles têm interesse em que a empresa permaneça na família, pois é ela que “paga as contas”.

Empresa C2-Empresa do ramo têxtil

A empresa C2 surgiu da união de três primos que sempre tiveram vontade ter um negócio próprio. Após anos de trabalho, em uma das maiores empresas têxteis de Blumenau, surgiu uma oportunidade. Os primos conversaram, juntaram as economias e decidiram fundar a empresa C2. Optaram por fabricar elásticos, pois era o ramo que realmente dominavam. Em 1991, a empresa iniciou suas atividades com apenas dois teares. No início foi difícil, pois era necessário viajar muito para conseguir clientes, então, enquanto um dos primos viajava o outro e mais um dos filhos de um dos sócios, ficava na empresa e fazia toda a parte administrativa.

O tempo passou, hoje em dia a C2 é uma empresa próspera e continua com o mesmo propósito dos seus fundadores, que é oferecer qualidade extrema e atendimento especial para seus clientes. Por isso, investe em sua produção e utiliza o que há de mais moderno em maquinário. Com uma equipe de profissionais treinados que checam, testam e certificam cada item produzido, a empresa tem a filosofia de que os processos devem estar dentro de padrões de qualidade, bem como seu grupo de colaboradores, unindo atendimento, operação e suporte para seus clientes. Tudo isso para atendê-los da melhor forma possível.

a) Características

Neste estágio, o controle da empresa é exercido por muitos primos de diferentes ramos da família; nenhum ramo possui, sozinho, ações com direito a voto suficientes para controlar as decisões. Mais uma vez, os modelos se misturam. Grupos de primos em famílias pequenas, com um número limitado de acionistas, possuem algumas características das Sociedades entre Irmãos. Assim, os Consórcios de Primos tendem a ser empresas maiores e mais complexas que os outros dois tipos. Mas vemos uma ampla variedade de portes e formas de empresas familiares neste estágio. No caso da empresa C2, a sociedade é formada por três primos, porém atuam na gestão da empresa apenas dois, e o filho de um dos primos auxilia na gestão, todavia sem poder de decisão.

a.1) Muitos primos acionistas: a empresa C2 é formada por três primos, que é uma das características do subsistema/eixo Consórcio de Primos.

a.2) Mistura de sócios funcionários e não-funcionários: foi percebido, por meio da entrevista e visita técnica, que apenas dois dos sócios são ativos na empresa e têm o auxílio do próprio filho na gestão da empresa.

b). Principais Desafios: a maior parte das características distintivas do Consórcio de Primos provém da complexidade dessas surpreendentes empresas, a qual se evidencia de duas maneiras: (1) a crescente complexidade da família, à medida que ela se amplia com casamentos e nascimentos, até uma rede de irmãos, cônjuges e filhos; e (2) a complexidade da propriedade, à medida que os planos patrimoniais dos diferentes irmãos e ramos criam uma gama de situações acionárias. Apresentam-se, a seguir, as características da empresa C2 juntamente com as categorias de análise.

b.1) Administrar a complexidade da família e o grupo de acionistas: nos Consórcios de Primos, existe, com frequência, uma ampla gama de idades, relacionamentos familiares, riquezas e locais de residência. Os acionistas podem ser uma mistura de primos em primeiro grau e mesmo parentes mais distantes, alguns dos quais nunca se viram. As ligações pessoais, que foram tão poderosas, nos dois primeiros estágios de propriedade, estão certamente quase diluídas neste. Na verdade, um dos aspectos mais problemáticos da transição da Sociedade entre Irmão para Consórcio de Primos é a dificuldade de os irmãos entenderem que o elo familiar entre seus filhos não pode ser o mesmo da sua geração que independente do quanto a família foi unida, primos não têm os mesmos pais nem a mesma infância. Além disso, os primos costumam estar pelo menos uma geração mais distante daquela da fundação da empresa. Em muitos casos, esta é a primeira geração que inclui acionistas que não conheceram pessoalmente o fundador e não testemunharam os primeiros anos da empresa. As histórias e lendas familiares podem preencher uma parte, mas não tudo. Assim, a lealdade à empresa não pode se basear com a mesma firmeza na lealdade pessoal ao fundador e à sua visão. Como consequência dessas duas dinâmicas, os relacionamentos entre primos tendem a ser menos intensos e mais políticos que entre irmãos. Apesar de termos visto Consórcio de Primos demonstrarem altos níveis de compromisso com a empresa em todo o grupo de primos, este costuma ser um estado difícil de se alcançar. No caso da empresa C2, é possível perceber certa fidelidade no sentido de manter certas práticas da família: “...*nossos familiares trabalharam muitos anos em empresa têxtil, e percebemos que ser gente unida e com bons relacionamentos familiares era importante ...*”. Aqui podemos perceber a porosidade e permeabilidade da teoria de Gersick et al. (2006), ainda que os autores defendam que não é tão comum essa cumplicidade entre os primos, mas acontecem casos de sucesso e esta empresa faz parte desses poucos casos. Normalmente, carreiras diferentes na gestão dos irmãos levam a uma concentração de primos de um ramo na posição de gerentes. À medida que esse ramo se torna dominante, no gerenciamento da empresa na segunda geração, os

outros ramos começam a se afastar do envolvimento com a empresa. Se alguns irmãos e suas famílias moram hoje distantes da empresa, a ligação de muitos dos primos com a casa original da família e com a posição da empresa em sua cidade natal é reduzida. Além disso, conflitos familiares antigos podem ser transmitidos a gerações de primos, polarizando-os em facções. Portanto não é de surpreender que muitos grupos de primos acionistas agissem como se pouco tivessem em comum além dos seus interesses financeiros na empresa.

As famílias que melhor administram esta complexidade são aquelas que esclarecem a distinção entre a participação no grupo de sócios e a participação na família. Elas trabalham para criar uma identidade familiar comum fora da empresa, via atividades e comunicações que enfatizam a família e não a empresa. As empresas de primos bem-sucedidas não exigem que os membros da família mantenham suas ações, caso queiram vendê-las e usar o dinheiro para outros fins. Os membros da família que optam por não serem sócios não são excluídos da posição de “primeira classe” na família nem da sua liderança. No caso da empresa C2, o que garante o sucesso, além da questão da ênfase na identidade da família, fora da empresa, os sócios já possuem em sua família empreendedores de sucesso, assim, não há necessidade de conflitos no gerenciamento. Então podemos perceber a porosidade e permeabilidade. Percebemos que esta relação de sucesso é o espaço (porosidade) onde acontece o fluxo de diálogo (permeabilidade) entre a abordagem teórica de Gersick et al. (2006) e a empresa.

Como a família neste estágio é maior, a porcentagem de membros adultos que fizeram carreira na empresa é, em geral, muito menor na geração dos primos. É raro haver mais que alguns poucos primos ativos na empresa. As dinâmicas políticas que emergiram na Sociedade entre Irmãos ampliam-se no Consórcio de Primos. No caso da empresa C2, como já citado anteriormente, dois primos são ativos, juntamente com um filho. Mesmo na melhor das situações, as necessidades e interesses dos primos sócios que trabalham na empresa tendem, com o passar do tempo, a divergir daqueles que não o fazem. Os sócios funcionários acham que suas vidas profissionais e também seus egos estão ligados à empresa; os sócios não funcionários veem a empresa apenas como um compromisso entre muitos outros que requerem sua atenção e seus investimentos. Os sócios funcionários recebem seus retornos financeiros da empresa de muitas maneiras, inclusive, salários, benefícios, “prestígio” e acesso a instalações e serviços. Mas os primos não funcionários, mesmo considerando essas recompensas completamente justificadas, às vezes, ressentem-se do estilo de vida dos primos funcionários, quando a empresa dá a mensagem de que os lucros não permitem dividendos significativos. No caso da empresa C2, cada um dos primos não funcionário tem acesso aos

relatórios de vendas e geração de lucros. Eles tendem a priorizar os dividendos dos quais podem depender. Muitas vezes, sentem-se “ricos no papel e pobres no dinheiro” e questionam o valor do seu investimento continuado na empresa. Os sócios funcionários acham que deveriam ter o controle de decisões, a respeito de riscos e estratégias, porque possuem o conhecimento e são mais vulneráveis às consequências. No caso da C2, o poder de decisão está nos dois primos que atuam na empresa. Aqui podemos observar mais um exemplo de porosidade e permeabilidade. No caso, os primos que atuam podem ser reconhecidos como sendo o espaço (porosidade) onde é possível o fluxo de diálogo (permeabilidade) com a abordagem teórica. Mas os não funcionários podem preocupar-se, porque os funcionários estão demasiadamente dispostos a assumir riscos com os investimentos da família e sofrem de uma “visão de túnel” protetora a respeito das operações da empresa e do seu futuro. Finalmente, os sócios funcionários sabem que dispõem de mais informações que os primos não funcionários, mas eles não têm tempo de educá-los plenamente. Os não funcionários normalmente acham-se prejudicados ou afastados do processo de tomada de decisões e sentem que estão sendo solicitados a endossar em branco o critério e a justiça dos primos funcionários. No caso da empresa C2, conforme já citado, o outro primo tem acesso a relatórios financeiros. E, ainda, mesmo que aconteça a troca de ideias entre o primo não funcionário, de qual melhor decisão deve ser tomada, a palavra final é dos primos que atuam na empresa.

Uma arena em que essas diferenças podem ser explicadas é o conselho de administração. Conselhos ativos são raros em empresas familiares de qualquer porte, mas são mais comuns nos Consórcios de Primos - embora ainda sofram a probabilidade de ser fortemente dominados por membros da família. Em sua maioria, os conselhos de Consórcio de Primos são de natureza representativa, com alguma fórmula para a representação dos ramos da família. Ainda que esses conselhos possam ser bastante profissionais e eficazes, tendem a focalizar excessivamente os interesses pessoais dos ramos familiares, em vez de tratar das difíceis questões estratégicas que a empresa tem diante de si. Com frequência, são inertes e ineficazes na tomada de decisões quanto à direção, à futura liderança e ao financiamento da empresa. Sua estrutura de participação somente pode ser determinada por regras, a respeito de representações iguais, sem consideração por qualificações ou contribuições em potencial. Um desafio-chave enfrentado pelas famílias de Consórcio de Primos é chegar a um acordo sobre os requisitos da propriedade responsável. Estes, em geral, incluem uma postura pública de lealdade e apoio, a disposição para pensar em termos amplos a respeito das necessidades financeiras comuns da empresa, juntamente com as necessidades

individuais e, também, para contribuir de forma adequada com o talento, o esforço e as opiniões de cada um. No caso da empresa C2, ela segue certa tradição em não formalizar documentos; não há um conselho formalizado; muitas vezes, a troca de informações com outro primo se dá informalmente: “...*não é sempre que conseguimos conversar com nosso outro primo, sabe. Ele tem outra empresa, e deixa essa aqui nas mão da gente porque sabe que é nosso sonho realizado e vamos fazer bem feito. Procuramos sempre que possível trocar informações por e-mail...*”.

b.2) Criar um mercado de capital para a empresa familiar: o que acontece quando alguns membros do Consórcio de Primos querem sair? Demandas não planejadas a serem pagas podem ser onerosas para a administração de uma empresa familiar. Muitas dessas empresas precisaram ser vendidas a terceiros, porque alguns acionistas não se sentiram tratados com respeito. Entretanto primos sócios que não podem vender as ações, também, não são uma resposta. Os sócios que queiram retirar seu investimento para outros fins, mas não podem fazê-lo, ou que não concordam com as ações da gerência, mas não possuem ações em quantidade suficiente para influenciar a política, podem significar altos custos, em termos de tomada de decisão e conflito familiar, além dos honorários jurídicos. Portanto o terceiro desafio-chave, para este subsistema/eixo, é a criação de um mercado interno viável, para acionistas da família, de modo que seus membros tenham opções para vender seus interesses, mas o processo deve ser administrado de forma a minimizar as consequências negativas para a empresa. No caso da empresa C2, não há informações de que algum primo queira sair da sociedade.

Os fatores-chave, para o sucesso na criação do mercado interno, são objetividade e justiça na avaliação dos lotes de ações, bem como a paciência. Quase sempre é preciso usar profissionais externos para ajudar a avaliar os lotes de pessoas e ramos. Às vezes, é necessário mais de um perito, para aumentar a confiança da família no resultado por confirmação e para levar em conta todas as ramificações fiscais e legais do processo de avaliação. Além disso, é preciso paciência para que as transações possam ser realizadas sem nenhum impacto negativo sério sobre o fluxo de caixa e a viabilidade da empresa. Nesta arena, como na maior parte das políticas, para empresas de Consórcio de Primos, é importante e, em última análise, mais fácil criar as regras, antes que elas sejam necessárias, para que as políticas possam ser geradas na atmosfera do melhor interesse geral e não como reação às necessidades particulares imediatas de um setor da família.

Uma questão associada, que não se limita ao subsistema/eixo Consórcio de Primos, mas surge com maior frequência nessas empresas familiares de varias gerações, é a opção de abertura do capital a investidores de fora da família. Em alguns casos, as necessidades de capital da empresa, nesse estágio, vão além daquilo que pode ser gerado por ganhos retidos e por endividamento. As empresas familiares, suficientemente grandes, com perspectivas de crescimento suficientes para atrair externos precisam ponderar a atratividade de novas fontes de capital em relação aos custos envolvidos com a perda do controle total. Nas empresas que se inclinam pela abertura do capital, o controle acionário é, com frequência, extremamente diluído e alguns membros podem sentir-se distantes e menos interessados na manutenção do controle pela família. Um conselho profissional com forte contingente de elementos externos pode dirigir a empresa a qual pode estar em um ramo ou em um ponto do seu ciclo de vida em que é necessária uma grande injeção de capital. Aqueles que resistem são motivados, principalmente, pelo valor que dão à capacidade de uma empresa de capital fechado operar de forma mais sigilosa em relação aos concorrentes, de remunerar seus dirigentes com maior flexibilidade, sem a supervisão de um conselho público, de tomar decisões mais depressa, de controlar a direção, a cultura e os sistemas de organização.

As consequências das ofertas públicas são variadas. Algumas empresas familiares ficam encantadas com elas, outras, desapontadas. As primeiras, em geral, citam os benefícios de poderem contar com mais capital para crescimento, o estímulo de poderem concorrer de forma mais agressiva, do maior profissionalismo exigido pelo mercado público e das maiores oportunidades de carreira para agentes talentosos. Os desapontamentos incluem a perda da privacidade na tomada de decisões, o tempo e o dinheiro gastos, em razão de dois maiores requisitos de relatórios públicos e a pressão para atingir metas financeiras em curto prazo (trimestrais), a qual pode desviar a empresa de objetivos em longo prazo mais significativos. Na verdade, há empresas familiares, como a Levi Strauss², que fizeram grandes esforços, para recomprar as ações em poder público e para recuperar os benefícios do capital fechado. Foi observado, na empresa C2, que, apesar de não apresentar crescimento significativo, nos últimos dois anos, em razão da crise, a empresa consegue se manter, cumprir suas obrigações e custear a família, portanto não há interesses em abertura de capital, até mesmo porque a descaracterizaria como empresa familiar.

Finalmente, chega-se a um ponto do estágio do Consórcio de Primos que se torna financeira e politicamente difícil reverter a progressão do desenvolvimento e voltar a uma

² A empresa Levi Strauss é controlada e administrada por uma família desde a sua fundação há um século e meio.

forma mais simples. Uma vez que a posse das ações se tornou extremamente diluída, nenhuma pessoa ou ramo possui muito poder e a empresa passa a parecer com uma estrutura de capital aberto, com muitos acionistas com quase o mesmo poder. A menos que um ramo da família, por um casamento ou por interesses externos, consiga gerar reservas consideráveis de capital, é pouco provável que quaisquer das pessoas, ou grupos de irmãos, sejam capazes de comprar as ações de todos os outros e reconsolidar o controle. Neste estado final, o desenvolvimento posterior costuma ser estimulado por mudanças na família e nas dimensões da empresa. Partes dos Consórcios de Primos vão retirar seus investimentos ou usar o capital para criar novos empreendimentos e oportunidades. Se a empresa original ainda for viável e o retorno sobre o investimento para os primos permanecer competitivo, geração após geração, a confederação poderá continuar indefinidamente como a “empresa-mãe” numa rede de empreendimentos, que, por sua vez, iniciarão seus próprios ciclos. Pelo fato de a empresa C1 ser formada por primos, que já possuem outros empreendimentos de sucesso, não há interesse em desfazer o consórcio de primos. Assim como na empresa C1, durante a entrevista, foi possível perceber que, mesmo que um dos primos que gerencia, hoje em dia, saia da sociedade, seu filho tem interesse em assumi-la porque considera o negócio rentável e gostaria que a empresa permanecesse na família.

c.1 Identificando os Valores Pessoais

Seguindo com as análises, a presente pesquisa tem como um de seus objetivos perceber os valores pessoais e se eles permeiam a gestão da empresa familiar. Para esta etapa, foi utilizado o QPV - Questionário de Perfil de Valores (Apendice B), que identifica valores pessoais; é uma ferramenta já validada por Tamayo e Porto (2009) e, sendo esta ferramenta, após validada, já foi utilizada por outros pesquisadores Campos e Peorto (2010), Costa e Peters Filho (2012), Silva (2010). Na empresa C2, após aplicação do questionário, foi possível perceber valores como Segurança e Benevolência. Nota-se, em trechos, que os entrevistados defendem esses valores pessoais: “...*aqui na empresa, procuramos promover a harmonia e fazer com as pessoas se sintam parte da família, se sintam seguras e acolhidas...*”. Neste trecho da entrevista, percebe-se que houve o reconhecimento do valor Segurança, que, de acordo com Schwartz (2005), é a preocupação com a segurança, harmonia e estabilidade da sociedade e os relacionamentos e de si mesmo. Também foi possível perceber o reconhecimento do valor Benevolência: “...*a nossa principal preocupação é que o colaborador sinta bem, queira estar aqui. Fizemos até um espaço onde eles podem sentar, assistir, lanchar [...] te mostro durante a visita ...*”. De acordo com Schwartz (2005),

Benevolência é quando existe a preocupação com a preservação e fortalecimento do bem-estar das pessoas próximas.

Como forma de atingir os objetivos da pesquisa, que é o de mapear os valores e a sua permeabilidade, para a forma de gestão da empresa, por meio da entrevista foi possível perceber que a empresa procura reconhecer os valores da família na empresa e que eles permeiam a sua forma de gestão. Os entrevistados assumem que, às vezes, torna-se difícil fazer com que os colaboradores aceitem os mesmos valores que a família e que a melhor maneira de transferir os valores da família para a empresa, é fazendo confraternizações, para que os colaboradores possam sentir-se não somente como empresa, mas como família: *“...aqui na [...] temos o hábito de fazer os aniversariantes do mês, e também confraternização para comemorar quando atingimos metas...”*. E, ainda, é complementada pela seguinte frase *“...é sempre bom se reunir comer um churrasco, contar histórias e se alegrar um pouco com a família né...”*. Neste momento da análise, é possível perceber que o fundador se utiliza do momento da confraternização como um espaço (porosidade), onde se forma a relação entre a família e empresa, como forma de transmitir os valores da família para a empresa, sendo possível o diálogo e fluxo de ideias (permeabilidade), não somente dos valores, mas também a questão da confraternização, que era uma prática da família e que começa a fazer parte da vida da empresa.

c.2 Identificando os Valores Humanos e Organizacionais

Quadro 22 - Valores humanos e organizacionais empresa C2

Valores Humanos identificados com base aplicação QPV.	Metas/objetivos que definem os valores.	Valores Organizacionais - Identificados com base IPVO	Metas/objetivos que definem os valores.
Segurança.	Segurança, harmonia e estabilidade da sociedade, dos relacionamentos e de si mesmo.	Conformidade.	Promover a correção, a cortesia e as boas maneiras no trabalho e o respeito as normas da organização.
Benevolência.	Preocupação com a preservação e fortalecimento do bem-estar.	Autonomia.	Oferecer desafios e variedade no trabalho, estimular a curiosidade a criatividade e a inovação.

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

Conforme pode ser observado no quadro acima, enquanto valores humanos, a família, que está inserida no ambiente organizacional, reconhece os valores Segurança e Benevolência. É importante salientar que a entrevista foi realizada na primeira fase da

pesquisa e que, posteriormente, foi aplicado o questionário. Chama atenção a coerência entre os valores percebidos nas entrevistas e os valores detectados, por meio da aplicação do questionário, podendo ser observado aqui que a gestão da empresa é permeada pelos valores da família, e já delineando aqui um dos pressupostos teóricos da pesquisa. Referente aos valores organizacionais, é possível perceber que a organização é permeada pelos valores: Conformidade, que Oliveira e Tamayo (2004) sugerem que a organização defina os limites das ações organizacionais e comportamentos de seus membros, dando prioridade e respeito a regras e modelos de comportamentos tanto no ambiente de trabalho quanto no relacionamento com outras organizações. Na empresa C2, foi possível perceber, com base na entrevista, que a organização prima pelas regras da organização. Outro valor organizacional que aparece, na empresa C2, é a Tradição. De acordo com Oliveira e Tamayo (2004), expressa a capacidade de manter as tradições e respeitar os costumes da organização.

Prosseguindo com as análises, outro pressuposto teórico, que pode ser observado, é que os valores da família estão permeados pelos valores humanos, como foi possível perceber, pois, pela história oral, constata-se a predição desses valores o que, posteriormente, confirma-se com a aplicação dos questionários. É possível ainda perceber que, de acordo com as categorias de análise, temos o exemplo de porosidade e permeabilidade, pois encontramos nos primos, que são os sócios da empresa, o lugar, espaço ou ainda fissura (porosidade) por onde ocorre o fluxo de ideias (permeabilidade), onde se constroem as relações familiares, ou ainda, onde se criam as relações da família com a empresa.

A seguir, segue organograma (genograma da família empresária- Empresa C2)

Figura 15 - Genograma da família empresaria – Empresa C2



Fonte: elaborado pela autora, com base nas entrevistas.

Tal como a empresa C1, a C2 é formada por primos, faz parte do subsistema/eixo Consórcio de Primos, portanto familiar. As origens da empresa C1 estão ligadas às empresas tradicionais nucleares. Gersick et al. (2006) argumentam que, neste estágio, existem muitos conflitos e pouca sistematização de informações pelo fato da formação acontecer por laços não tão próximos entre os familiares. Porém os mesmos autores esclarecem que existem casos em que este estágio apresenta sucesso, e a empresa C2 é um desses casos. É possível inferir que isto acontece, porque os primos que formam esta empresa estão ligados à outra empresa, também, próspera. São muito latentes as relações familiares da empresa C2. Observa-se que é muito parecida com as outras empresas aqui pesquisadas, não há muita documentação da, porém essa, também, é uma característica da empresa familiar, ficando tudo a cargo da oralidade. Não foi observado interesse em algum primo deixar a sociedade, eles têm interesse que a empresa permaneça na família, pois é ela que “paga as contas”. Há uma frase dos sócios em que fica muito claro que não desfarão a sociedade: “...*esta empresa é nosso sonho realizado. Quando decidimos abrir, foi porque cansamos de sonhar o sonho dos outros, sabe...*”

7 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Serão apresentadas, a seguir, as discussões dos resultados da pesquisa. A presente pesquisa investigou a permeabilidade de valores da família, para a gestão da empresa familiar, de empresas localizadas na cidade de Blumenau. Adotou-se como arcabouço teórico, para o desenvolvimento do estudo, o modelo tridimensional de desenvolvimento de Gersick et al. (1997, 2006). O uso da abordagem atendeu a dimensão maior do estudo que foi alicerçar, epistemologicamente, a escolha do objeto de estudo, dentro do subsistema/eixo da propriedade, contendo os subsistemas/eixo: Proprietário Controlador, Sociedade entre Irmãos e Consórcio de Primos.

Assim, a presente pesquisa considerou a seguinte pergunta de pesquisa: qual (ais) valor (es) da família permeabilizaram a empresa e sua forma de gestão?

O estudo gerou conhecimento, para responder a esta pergunta, na medida em que diagnosticou que os valores dos familiares, tais como: Segurança, Benevolência, Tradição, Conformidade, permeiam a forma da gestão da empresa familiar. Assim, foi possível perceber que valores humanos da família, através da porosidade e permeabilidade, geravam espaços por onde acontecia o fluxo de diálogo, criando as relações entre a família e a empresa, gerando, assim, a permeabilização dos valores da família para a gestão da empresa. Também foi possível perceber que os valores humanos dialogam com os valores organizacionais. Os questionários utilizados para identificar tais valores, em conjunto com as categorias de análises, promoveram a identificação dos valores humanos e organizacionais e a identificação de que as empresas da amostra são permeabilizadas pelos valores humanos.

O objetivo geral era analisar a porosidade e a permeabilidade dos valores na gestão da empresa familiar, aqui percebido, à medida que se evidenciou por meio das visitas técnicas, entrevistas e questionário, quais eram os valores e de que forma os espaços de porosidade eram criados, permitindo fluxo de diálogo da relação entre família e empresa, identificou-se que a gestão das empresas foi permeada pelos valores.

Já com relação aos objetivos específicos, buscou-se, em um primeiro momento, identificar e descrever os elementos constituintes dos subsistemas da propriedade (proprietário controlador, sociedade entre irmãos e consórcio de primos). Ao analisar o modelo proposto na tese com vistas às empresas da amostra, a porosidade e permeabilidade é garantida por meio das práticas nas empresas serem muito semelhantes às empresas dos subsistemas/eixo. Ao entender que o proprietário controlador, por exemplo, é o gestor da

empresa e tem poder centralizado, este evoca um espaço de porosidade e permeabilidade entre a teoria e a realidade da empresa.

Um segundo objetivo era o de diagnosticar os valores humanos dos familiares que fazem parte da organização, bem como seu comportamento, visando identificar sua permeabilidade na empresa. Por meio da entrevista e dos questionários aplicados, identificaram-se os valores e percebeu-se, pelas categorias de análise, que eles permeiam as empresas. Como terceiro e último objetivo, foi identificar e descrever os valores humanos e organizacionais reconhecidos na empresa. De igual forma aqui, a visita técnica, entrevista e questionário tornaram possível atingir este objetivo. Os quadros a seguir, apresentam os resultados da pesquisa por subsistema/eixo:

Quadro 23 – Resultados Empresa A1

Proprietário Controlador - Empresa A1: Empresa do ramo de construção e prestação de serviços de mão de obra				
Valores Humanos	Valores Organizacionais	Categorias de Análise		
		Porosidade (Espaço)	Permeabilidade (Diálogo de ideias)	
Segurança Benevolência	Conformidade Autonomia	Propriedade	Características	Poder centralizado no sócio fundador e o valor segurança e conformidade permite o aflorar de ideias quanto a postura do gestor.
			Desafios	Não há participação de investidores externos, assim o diálogo de ideias fica restrito à gestão do proprietário controlador.
		Família	Características	Não há participação de outros membros da família no processo decisório – possivelmente não há diálogo de ideias.
			Desafios	Economia doméstica como fonte de capitalização
		Gestão	Características	Por ser centralizador é o sócio fundador por meio da Benevolência se torna o cuidador e provedor da família, portanto qualquer problema na gestão recai sobre ele. De qualquer forma a autônoma do gestor fica garantida pelo poder da decisão. No qual a participação dos outros membros é simbólica.
			Desafios	Os Valores Humanos e Organizacionais indicam o grande desafio para esta organização, em possibilitar o aceite do proprietário em receber ajuda da filha na gestão. Outro debate é como será realizada a sucessão nesta empresa.

Quadro 24 – Resultados empresa A2

Proprietário Controlador - Empresa A2: Empresa do ramo de produções e eventos				
Valores Humanos	Valores Organizacionais	Categorias de Análise		
		Porosidade (Espaço)	Permeabilidade (Diálogo de ideias)	
Tradição Conformidade	Tradição Conformidade	Propriedade	Características	Poder centralizado na figura do casal fundador e os valores Tradição e Conformidade permite o aflorar de ideias quanto a postura do gestor.
			Desafios	Não há participação de investidores externos, assim o diálogo de ideias fica restrito à gestão do casal.
		Família	Características	Não há participação de outros membros da família no processo decisório – possivelmente não há diálogo de ideias.
			Desafios	Economia doméstica como fonte de capitalização
		Gestão	Características	Gestão marcada por valores, tanto humanos quanto organizacionais, de Tradição: está relacionado com a preservação da cultura e religião e Conformidade: que está relacionado com o controle de ações que podem violar normas sociais ou prejudicar os outros.
			Desafios	Os Valores Humanos e Organizacionais indicam o grande desafio para esta organização, na medida em que, para que se mantenha a Tradição da empresa, seria necessário que os filhos continuassem a gestão.

Quadro 25 – Resultados empresa B1

Sociedade entre irmãos - Empresa B1: Empresa do ramo de construção civil				
Valores Humanos	Valores Organizacionais	Categorias de Análise		
		Porosidade (Espaço)	Permeabilidade (Diálogo de ideias)	
Tradição Conformidade	Conformidade Tradição	Propriedade	Características	Poder centralizado na figura de dois irmãos que é permeado pelos valores de Tradição e Conformidade;
			Desafios	Conceber uma sociedade adequada aos indivíduos da família;
		Família	Características	Os pais figuram como conselheiros, porém, o poder de decisão está nas mãos dos irmãos;
			Desafios	Não há outros irmãos para dividir as ações, portanto o diálogo de ideias fica restrito à gestão dos dois irmãos;
		Gestão	Características	Gestão marcada por valores, tanto humanos quanto organizacionais, de Tradição: está relacionado com a preservação da cultura e religião e Conformidade: que está relacionado com o controle de ações que podem violar normas sociais ou prejudicar os outros.
			Desafios	Os Valores Humanos e Organizacionais indicam o grande desafio para esta organização, em promover o crescimento da empresa, pois, estão presos à tradição e não inovam nos negócios, gerando assim a estagnação.

Quadro 26 – Resultados empresa B2

Sociedade entre irmãos - Empresa B2: Empresa do ramo de comunicação				
Valores Humanos	Valores Organizacionais	Categorias de Análise		
		Porosidade (Espaço)	Permeabilidade (Diálogo de ideias)	
Tradição Universalismo	Conformidade Preocupação com a coletividade	Propriedade	Características	Poder centralizado na figura de dois irmãos que é permeado pelos valores de Tradição e Universalismo e Conformidade e Preocupação com a coletividade;
			Desafios	Não há outros irmãos para dividir a sociedade da empresa – possivelmente não há diálogo de ideias;
		Família	Características	A filha de um dos sócios trabalha na empresa, porém, não tem poder de decisão;
			Desafios	Não há outros irmãos para dividir as ações, portanto o diálogo de ideias fica restrito à gestão dos dois irmãos;
		Gestão	Características	Gestão marcada por valores humanos de Tradição e Universalismo e organizacionais de Conformidade e Preocupação com a coletividade;
			Desafios	Não foi observado a preocupação em transferir a gestão da empresa – portanto não se observa o diálogo de ideias.

Quadro 27 – Resultados empresa C1

Consórcio de primos - Empresa C1: Empresa do ramo de indústria e comércio				
Valores Humanos	Valores Organizacionais	Categorias de Análise		
		Porosidade (Espaço)	Permeabilidade (Diálogo de ideias)	
Tradição Conformidade	Tradição Conformidade	Propriedade	Características	Apesar de ser formada por dois primos, o poder é centralizado nas mãos de um primo e os valores de Tradição e Conformidade promovem o diálogo de ideias;
			Desafios	Gerenciar o conflito gerado pela complexidade do relacionamento do primo que não é ativo na empresa;
		Família	Características	O filho de um dos primos auxilia na gestão, porém, não tem poder de decisão;
			Desafios	Manter primos ativos na empresa;
		Gestão	Características	Gerir a empresa de tal maneira que se crie um mercado interno viável; gestão permeada pelos valores de Tradição e Conformidade;
			Desafios	Não foi observado a intenção de primos que queiram sair da sociedade, portanto, não há possibilidade de fluxo de ideias.

Quadro 28 – Resultados empresa C2

Consórcio de primos - Empresa C2: Empresa do ramo têxtil				
Valores Humanos	Valores Organizacionais	Categorias de Análise		
		Porosidade (Espaço)	Permeabilidade (Diálogo de ideias)	
Segurança Benevolência	Conformidade Autonomia	Propriedade	Características	Formada por três primos, porém, apenas dois atuam na empresa, e os valores pessoais de segurança e benevolência; e conformidade e autonomia, permitem o aflorar de ideias quanto a postura dos primos gestores;
			Desafios	Complexidade da propriedade com relação aos planos patrimoniais nas situações acionárias;
		Família	Características	Os laços familiares são mais distantes neste subsistema/eixo, portanto, existe a necessidade de sentir segurança quanto a postura do gestor;
			Desafios	Manter primos ativos na empresa;
		Gestão	Características	Gerir a empresa de tal maneira que se crie um mercado interno viável; gestão permeada pelos valores de Segurança Benevolência; Conformidade e Autonomia;
			Desafios	Não foi observado a intenção de primos que queiram sair da sociedade, portanto, não há possibilidade de fluxo de ideias.

Não era intento desta pesquisa exaurir o tema valores das empresas familiares inseridas no ambiente organizacional, mas sim, entender como os valores são transferidos desta para àquela. Se utilizando dos conceitos de porosidade e permeabilidade, como categorias de análise, a pesquisadora partiu da tese de que os valores da família são transferidos para a gestão da empresa. No caminho percorrido durante a pesquisa, foi possível perceber espaços (porosidade) de diálogo (permeabilidade), onde os valores que são reconhecidos nos familiares, permeiam a gestão da empresa. Nos resultados da pesquisa, foi possível perceber que valores como Segurança, Conformidade, Tradição, para citar alguns, reconhecidos na família, passaram a ser reconhecidos na forma de gestão da empresa. A pesquisa se utilizou dos contratos: empresa familiar, valores humanos e valores organizacionais como necessário para perceber os poros, orifícios na organização, onde os valores humanos achassem lugar, onde houvesse o diálogo de ideias, com os valores organizacionais, permeando a forma de gestão.

7.1 Limitações do estudo

A presente pesquisa limitou-se, por opção da pesquisadora, ao modelo tridimensional de Gersick et al. (1997, 2006), mais precisamente no subsistema/eixo da propriedade, não abordando os outros subsistemas/eixos.

A limitação do estudo se caracterizou pela instituição família, na forma nuclear. As empresas participantes da amostra, todas têm em sua formação/gestão, famílias no modelo nuclear, porém, a pesquisadora reconhece que é necessário avançar os estudos e pesquisas para outras formas, como por exemplo, homoafetivas.

O estudo foi aplicado em um ambiente comum, no que se refere à característica geral de composição das empresas, apenas em uma cidade.

Considera-se aplicar este estudo de forma quantitativa, abordando um maior número de empresas, utilizando-se, também, de estudo de multicasos.

7.2 Recomendações para estudos futuros

Recomenda-se aplicar o estudo fazendo um comparativo entre cidades ou até mesmo entre países.

Sugere-se ampliar os estudos, em outras formas de organização familiar, que não seja nuclear.

Como forma de ampliar os estudos, recomenda-se a utilização das categorias de análises, porosidade e permeabilidade aplicada a empresas familiares que já passaram por processo de abertura de capital e, também, sob a ótica da sucessão. Sugere-se ainda, aplicar a pesquisa num modelo que não seja com liderança patriarcal, haja vista o mundo não é mais pai-orientado.

REFERÊNCIAS

- ABBAGNANO, N. **Dicionário de filosofia**. 5. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2007.
- ADACHI, P. P. **Família S.A: gestão de empresa familiar e soluções de conflitos**. São Paulo: Atlas, 2006.
- AKTOUF, O. O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, J. F. (Org.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 39-79.
- ALLPORT, G. W. **Becoming**. New Haven: Yale University Press, 1955.
- ARISTÓTELES. **Ética a nicômaco**. 4. ed. Brasília: Ed. UnB, 2001.
- BASCO, R. The family's effect on family firm performance: a model testing the demographic and essence approaches. **Journal of Family Business Strategy**, Oxford, v. 4, n. 1, p. 42-66, Mar. 2013.
- BAUER, M.; GASKELL, G. (Ed.). **Pesquisa qualitativa com texto imagem e som**. Rio de Janeiro: Vozes, 2002.
- BENAVIDES-VELASCO, C. A.; QUINTANA-GARCIA, C.; GUZMÁN-PARRA, V. F. Trends in family business research. **Small Business Economics**, Dordrecht, v. 40, n. 1, p. 41-57, Jan. 2013.
- BERENSTEIN, I. Problemas familiares contemporaneos o situaciones familiares actuales: invariancia y novedad. **Psicologia USP**, São Paulo, v. 13, n. 2, p. 15-25, 2002.
- BERNHOEFT, R. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: Nobel, 1987.
- BERNHOEFT, R.; GALLO, M. A. **Governança na empresa familiar: gestão poder e sucesso**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- BERNHOEFT, R.; MARTINEZ, C. **Empresas brasileiras centenárias: a história de sucesso de empresas familiares**. Rio de Janeiro: Agir, 2011.
- BIBLIOTECA DIGITAL VERSÍLA. Disponível em: <<http://biblioteca.versila.com/?q=empresas+ramo+t%C3%AAxtil>>. Acesso em: 11 mar. 2016.
- BILSKY, W.; BROCKE, M.; GOLLAN, T. Online assessment of value preferences by paired comparisons. In: EUROPEAN CONFERENCE ON PERSONALITY, I 4., 2009, Tartu. **Proceedings...** Tartu: Springer, 2009.
- BIRD, B. et al. Family business research: the evolution of an academic field. **Family Business Review**, Essex, v. 15, n. 4, p. 337-350, Dec. 2002.
- BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W.; ENGEL, J. F. **Comportamento do consumidor**. São Paulo: Thomson Learning, 2005.

BORGES, A. F.; LESCURA, C.; OLIVEIRA, J. L. de. O campo de pesquisas sobre empresas familiares no Brasil: análise da produção científica no período 1997-2009. **Revista Organizações e Sociedades**, Salvador, v. 19, n. 61, p. 315-332, abr./jun. 2012.

BORGES, A.; LIMA, J.; CARVALHO, F. Interação entre indivíduos, família e empresa na construção do processo de sucessão em uma empresa familiar. In: *ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO*, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: EnANPAD, 2008. p. 1-16.

BORNHOLDT, W. **Governança na empresa familiar: implementação e prática**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

BRITTO JÚNIOR, A. F. de B.; MELO, M. C. de O. A interação dos valores familiares na gestão de uma empresa familiar mineira: um estudo de caso do grupo zema. **Revista de Gestão**, São Paulo, v. 21, n. 2, p. 183-199, abr./jun. 2014.

BURREL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis**. Heineman: Routledge, 1979.

CAMPOS, C. B.; PORTO, J. B. Escala de valores pessoais: validação da versão reduzida em amostra de trabalhadores brasileiros. **Pscico**, Rio Grande do Sul, v. 41, n. 2, p. 208-213, abr./jun. 2010.

CARRIERI, A. de P.; LOPES, F. T. O avó constrói, o pai usa e o neto morre de fome: histórias de família em uma organização. **Revista de Gestão**, São Paulo, v. 19, n. 1, p. 3-20, jan./mar. 2012.

CASILLAS, J. C.; ACEDO, F. Evolution of the intellectual structure of family business literature: a bibliometric study of FBR. **Family Business Review**, Essex, v. 20, n. 2, p. 141-162, June 2007.

CASILLAS, J. C. B.; FERNÁNDEZ, C. D.; SÁNCHEZ, A. V. **Gestão da empresa familiar**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

CENTRO DE ESTUDOS EM PRIVATE EQUITY E VENTURE CAPITAL DA FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. Disponível em: <<http://gvcepe.com/site/wp-content/uploads/2012/04/654.pdf>>. Acesso em: 11 mar. 2016.

CERTEAU, M. de. **A invenção do cotidiano: artes de fazer**. Petrópolis: Vozes, 2009.

_____. **A invenção do cotidiano: artes de fazer: volume 1**. 9. ed. Petrópolis: Vozes, 1994.

COSTA, J. C.; PETERS FILHO, T. A. Co-criação de valor e valores pessoais de praticantes de hobbies. In: *ENCONTRO DE MARKETING DA ANPAD*, 5., 2012, Curitiba. **Anais...** Curitiba: Anpad, 2012. p. 1-16.

CRESWELL, J. W.; CLARK, V. L. P. **Pesquisa de métodos mistos**. 2. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

CRESWELL, J. W.; CLARK, V. L. P. **Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DAVIS, J. A. Entrevista a HSM Management: uma radiografia da relação empresa + família + propriedade. **HSM Management**, São Paulo, v. 41, p. 96-103, nov./dez. 2003.

DEBICKI, B. J. et al. Family business research in the new millennium: an overview of the who, the where, the what, and the why. **Family Business Review**, Essex, v. 22, n. 2, p. 151-166, Apr. 2009.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Ed.). **Handbook of qualitative research**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2000.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **Planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 15-42.

DESLAURIERS, J.-P.; KÉRISIT, M. O delineamento de pesquisa qualitativa. In: POUPART, J. et al. **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis: Vozes, 2008. p. 127-153.

DUARTE, J. Entrevista em profundidade. In: DUARTE, J.; BARROS, A. (Org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005. p. 62-83.

DURKHEIM, E. **Suicide**. Glencoe: Free Press, 1964.

_____. **The elementary forms of religious life**. Glencoe: Free Press, 1954.

DYER JÚNIOR, W. G.; SÁNCHEZ, M. Current state of family business theory and practice as reflected in Family Business Review 1988-1997. **Family Business Review**, Essex, v. 11, n. 4, p. 287-295, Dec. 1998.

ENGELS, F. **A origem da família, da propriedade privada e do Estado**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1975.

FEATHER, N. T. Values, valences and choice: the influence of values on the perceived attractiveness and choice of alternatives. **Journal of Personality and Social Psychology**, Washington, v. 68, n. 6, p. 1135-1151, June 1995.

FERREIRA, L. **O processo sucessório da empresa familiar: proposta de formação e desenvolvimento de carreira do sucesso na perspectiva do modelo arco-íris de carreira**. 2015. 256 p. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Metodista de Piracicaba, Piracicaba, 2015.

FERREIRA, N. S. de A. As pesquisas denominadas “estado da arte”. **Revista Educação & Sociedade**, Campinas, v. 23, n. 79, p. 257-272, ago. 2002.

FLEURY, M. T. L. Cultura da qualidade e mudança organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, n. 2, p. 26-34, mar./abr. 1993.

_____. O desvendar da cultura de uma organização: uma discussão metodológica. In: FLEURY, M. T. L.; FISHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996. p. 15-27.

FLEURY, M. T. L.; FISHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.

FLEURY, M. T.; FLEURY, A. Os desafios da aprendizagem e inovação organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 5, p. 14-20, set./out. 1995.

FLOWERS, V. S.; HUGHES, C. L. Why employees stay. **Harvard Business Review**, Boston, v. 51, n. 4, p. 49-60, July/Aug. 1973.

FREITAS, T. A.; ALVES, S. S.; CARVALHO, V. D. Valores organizacionais no contexto pós-reestruturação produtiva: análise da percepção de trabalhadores do setor bancário. In: ENCONTRO DA ENANPAD, 39., 2016, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: EnANPAD, 2016.

FUNDAÇÃO CAPES. Ministério da Educação. Disponível em: <<http://www.capes.gov.br/>>. Acesso em: 15 mar. 2016.

GEDAJLOVIC, E. et al. The adolescence of family firm research: taking stock and planning for the future. **Journal of Management**, Stillwater, v. 38, n. 4, p. 1010-1037, Jan. 2012.

GERSICK, K. E. et al. **De geração para geração: ciclos de vida da empresa familiar**. São Paulo: Negócio, 1997.

_____. **De geração para geração: ciclos de vida da empresa familiar**. São Paulo: Negócio, 2006.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. **Métodos e teoria de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (Org.). 2. ed. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2010. p. 89-112.

GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. da (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GOERGEN, P. Educação e valores no mundo contemporâneo. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 26, n. 92, p. 983-1011, out. 2005.

GOODE, W. J. **Revolução mundial e padrões de família**. São Paulo: Edusp, 1969.

HAAG, K. **Rethinking family business succession: from a problem to solve to an ongoing practice**. Jönköping: Jönköping International Business School, 2012.

GRZYBOVSKI, D. **O Administrador na empresa familiar: uma abordagem comportamental**. Passo Fundo: UPF, 2002.

GRZYBOVSKI, D.; LIMA J. B. Conceito de família e o dilema metodológico nos estudos sobre empresas familiares. In ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, São Paulo: ANPAD, 2004.

HAGUETTE, T. M. F. **Metodologias qualitativas na Sociologia**. 5. ed. Petrópolis: Vozes, 1997.

HAIR JÚNIOR, J. F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HALL, A.; MELIN, L.; NORDQVIST, M. Entrepreneurship as radical change in the family business: exploring the role of cultural patterns. **Family Business Review**, Essex, v. 14, n. 3, p. 193-208, Sept. 2001.

HATCH, M. J. **Organization theory: modern symbolic and postmodern perspectives**. New York: Oxford University Press, 1997.

HOFSTEDE, G. Attitudes, values and organizational culture: disentangling the concepts. **Organization Studies**, Berlin, v. 19, n. 3, p. 477-492, May 1998b.

_____. Business cultures: every organization has its symbols, rituals and heroes. **UNESCO Courier**, Washington, p. 12-16, Apr. 1994.

_____. **Culturas e organizações: compreender a nossa programação mental**. Lisboa: Edições Sílabo, 2003.

_____. **Culture's consequences: international differences in work-related values**. Beverly Hills: Sage Publications, 1980.

_____. **Cultures and organizations: software of the mind**. London: McGraw- Hill, 1991.

_____. **Cultures and organizations: software of the mind**. London: McGraw- Hill, 2005.

_____. **Cultures's consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations**. London: Sage Publications, 2001.

HOFSTEDE, G. H. et al. Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v. 35, n. 2, p. 286-316, June 1990.

HOFSTEDE, G. Identifying subcultures: a empirical approach. **Journal of Management Studies**, Oxford, v. 35, n. 1, p. 1-12, Jan. 1998a.

_____. The cultural relativity of organizational practices and theories. **Journal of International Business Studies**, Washington, v. 14, n. 2, p. 75-89, 1983.

_____. The usefulness of the organizational culture concept. **Journal of Management Studies**, Oxford, v. 23, n. 3, p. 253-257, May 1986.

HUSSERL, E. **A ideia da fenomenologia**. Portugal: Edições 70, 1990.

HUSSERL, E. **Ideias para uma fenomenologia pura e para uma filosofia fenomenológica: introdução geral à fenomenologia pura**. Aparecida: Ideias & Letras, 2006.

_____. **Investigaciones lógicas 1**. Madrid: Alianza Editorial, 1999a.

_____. **Investigaciones lógicas 2**. Madrid: Alianza Editorial, 1999b.

_____. **Investigações lógicas: sexta investigação (elementos de uma elucidação fenomenológica do conhecimento)**. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

_____. **Ser e tempo**. Petrópolis: Vozes, 1999.

KABANOFF, B.; DALY, J. Espoused values of organisations. **Australian Journal of Management**, Melbourne, v. 27, n. 1, p. 89-104, June 2002.

KANT, I. **Crítica da razão prática**. São Paulo: Martins Fontes, 2002.

_____. **Crítica da razão prática**. São Paulo: Martins Fontes, 2002.

KOSLOWSKY, M.; STASHEVSKY, S. Organizational values and social power. **International Journal of Manpower**, Essex, v. 26, n. 1, p. 23-34, 2005.

KROEBER, A. L.; KLUCKHOHN, C. **Culture: a critical review of concepts and definitions**. Cambridge: Vintage, 1952.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Técnicas de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

LEONE, N. A. Sucessão em PME comercial na região de Joao Pessoa. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 27, n. 3, p. 84-91, jul./set. 1992.

LERNER, W. **Organização participativa**. São Paulo: Atlas, 1996.

LEWIN, K. Field theory and learning. In: CARTWRIGHT, D. (Ed.). **Field theory in social science**. New York: Harper & Row, 1942. p. 60-86.

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

_____. **A empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1986.

_____. **A empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1994.

_____. **A empresa familiar**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

MACEDO, J. F. **Sucessão na empresa familiar: teoria e pratica**. São Paulo: Nobel, 2009.

MALHORTA, N. K. **Pesquisa de marketing, uma orientação aplicada**. São Paulo: Artmed, 2007.

MARTINS, R. A. et al. Análise da produção científica sobre empresas familiares: um estudo bibliométrico. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 36., 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: EnANPAD, 2012. p. 1-15.

MASLOW, A. H. **New knowledge in human values**. New York: Harper & Row, 1959.

MENDES, A. M.; TAMAYO, A. Valores organizacionais e prazer-sofrimento no trabalho. **Psico-USF**, Itatiba, v. 6, n. 1, p. 39-46, jan./jun. 2001.

MERRIAM, S. **Introduction to qualitative research**. San Francisco: Sage Publications, 2002.

MINAYO, M. C. de S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 29. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2010.

MOREIRA JÚNIOR, A. L.; BORTOLI NETO, A. de. **Empresa familiar: um sonho realizado**. São Paulo: Saraiva, 2007.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 2013.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da Administração: potencial e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 15, n. 4, p. 731-747, jul./ago. 2011.

OLIVEIRA, A. F.; TAMAYO, A. Inventário de perfil de valores organizacionais. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 39, n. 2, p. 129-140, abr./jun. 2004.

_____. Confiança do empregado na organização. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). **Medidas de comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008. p. 97-110.

O'REILLY III, C. A.; CHATMAN, J.; CALDWELL, D. F. People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit. **Academy of Management Journal**, Champaign, v. 34, n. 3, p. 487-516, Sept. 1991.

PAIVA, C. M. de; OLIVEIRA, M. C. S. M. de; MELO, M. C. de O. Produção científica Brasileira sobre empresa familiar: um metaestudo de artigos publicados em anais de eventos da ANPAD no período de 1997-2007. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 9, n. 6, p. 148-173, set./out. 2008.

PAIVA, K. C. M.; FUJIHARA, R. K.; REIS, J. F. Valores organizacionais, valores do trabalho e atitudes retaliatórias: um estudo com jovens aprendizes em uma empresa pública

do âmbito nacional. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ESTUDOS EDUCACIONAIS, 4., 2014, São Paulo. **Anais...** São Paulo: CBEO, 2014. p. 1-16.

PAIVA, K. C. M.; OLIVEIRA, M. C. S. M.; MELO, M. C. O. L. Produção científica brasileira sobre empresa familiar: um metaestudo de artigos publicados em anais de eventos da ANPAD no período de 1997-2007. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 9, n. 6, p. 148-173, set./out. 2008.

PALACIOS, G. A Agricultura camponesa e plantations escavistas no nordeste oriental durante o século XVIII. In: SZMNECSANYI, T. (Org.). **História econômica do período colonial**. São Paulo: Hucitec, 2002. p. 35-54.

PARSONS, T. An outline of the social system. In: PARSONS, T. et al. (Org.). **Theories of society**. New York: Free Press, 1961. p. 30-79.

_____. **The social system**. Glencoe: Free Press, 1951.

_____. **The structure of social action**. New York: McGraw & Hill, 1937.

PARSONS, T.; SHILS, E. A. **Towards a general theory of action**. Harvard: Harvard University Press, 1951.

PETRY, L. I.; NASCIMENTO, A. M. Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares. **Revista Contabilidade & Finanças da USP**, São Paulo, v. 20, n. 49, p. 109-125, jan./abr. 2005.

PLACIDO, R. L. **Uma leitura do colégio izabela hendrix em Belo Horizonte no início do século XX: implantação, fixação e consolidação**. 2014. 227 p. Tese (Doutorado em Educação) - Universidade Metodista de Piracicaba, Piracicaba, 2014.

PORTO, J. B. Mensuração de valores no Brasil. In: TAMAYO, A.; PORTO, J. B. (Org.). **Valores e comportamento nas organizações**. Petropolis: Vozes, 2005. p. 96-119.

POUPART, J. et al. **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis: Vozes, 2008.

QUIVY, R.; CAMPENHOUDT, L. V. **Manual de investigação em ciências sociais: trajectos**. 4. ed. Lisboa: Gradiva, 2005.

REVISTA DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO. Florianópolis, v. 19, n. 47, abr. 2017. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/21758077.2010v12n27p232>>. Acesso em: 11 mar. 2016.

RICCA NETO, D. **Da empresa familiar à empresa profissional**. São Paulo: CL-A Cultural, 1998.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

ROHAN, M. J. A rose by any name? The values construct. **Personality and Social**

Psychology Review, Oxford, v. 4, n. 3, p. 255-277, Aug. 2000.

ROKEACH, M. **Crenças, atitudes e valores**. Rio de Janeiro: Interciência, 1968.

_____. **The nature of human values**. New York: Free Press, 1973.

ROS, M. Psicología social de los valores humanos: una perspectiva histórica. In: ROS, M.; GOUVEIA, V. V. (Org.). **Psicologia social dos valores humanos: desenvolvimentos teóricos, metodológicos e aplicados**. São Paulo: Ed. SENAC, 2006. p. 23-53.

ROS, M.; SCHWARTZ, S. H.; SURKISS, S. Basic individual values, work values and the meaning of work. **Applied Psychology: an international review**, East Sussex, v. 48, n. 1, p. 49-71, Jan. 1999.

RUDIO, F. V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 1980.

SANTOS, J. N.; CARDOSO, E. J. Relações entre práticas de espiritualidade e valores organizacionais: percepções de jovens trabalhadores brasileiros. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 40., 2016, Saúpe. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2016. p. 1-16.

SARTI, C. A. A família como ordem simbólica. **Psicologia USP**, São Paulo, v. 15, n. 3, p. 11-28, 2004.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. 4. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.

_____. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

SCHULTZ, M. **On studying organizational cultures: diagnosis and understanding**. Berlin: Walter de Gruyter, 1994.

SCHWARTZ, S. H. Are there universal aspects in the structure and contents of human values? **Journal of Social Issues**, Malden, v. 50, n. 4, p. 19-45, 1994.

_____. Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In: ZANA, M. P. (Org.). **Advances in experimental social psychology**. New York: Academic Press, 1992. p. 1-65.

_____. Value priorities and behavior: Applying a theory of integrated value systems. In: SELIGMAN, C.; OLSON, J. M.; ZANNA, M. P. (Org.). **The psychology of values: the ontario symposium**. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates, 1996. p. 1-24.

SCHWARTZ, S. H.; BARDI, A. Value hierarchies across cultures: taking a similarities perspective. **Journal of Cross-Cultural Psychology**, Newbury Park, v. 32, n. 3, p. 268-290, May 2001.

SCHWARTZ, S. H.; BILSKY, W. Toward a universal psychological structure of human values. **Journal of Personality and Social Psychology**, Washington, v. 53, p. 550-562, Sept. 1987.

SCHWARTZ, S. Valores humanos básicos: seu contexto e estrutura intercultural. In:

TAMAYO, A.; PORTO, J. B. (Org.). **Valores e comportamento nas organizações**. Petrópolis: Vozes, 2005. p. 21-55.

SCOPUS. Banco de dados. **Scopus**, Amsterdam, 2016. Disponível em: <<http://www.scopus.com/>>. Acesso em: 15 out. 2016.

SEBRAE - SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO A MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Relatório Especial - Empresa Familiares**. Brasília: SEBRAE, 2015. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/db16fac96aa7a4f7f1b8af2dc5e000a1/\\$File/5986.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/db16fac96aa7a4f7f1b8af2dc5e000a1/$File/5986.pdf)>. Acesso em: 11 mar. 2016.

SHARMA, P. An overview of the field of family business studies: current status and directions for the future. **Family Business Review**, Essex, v. 17, n. 1, p. 1-36, Mar. 2004.

SHARMA, P.; CHRISMAN, J. J.; GERSICK, K. E. 25 years of family business review: reflections on the past and perspectives for the future. **Family Business Review**, Essex, v. 25, n. 1, p. 5-15, 2012.

SILVA, L. S. **Valores organizacionais e valores humanos como fatores de impacto do bem estar ocupacional**. 2010. 120 p. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2010.

SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v. 28, n. 3, p. 339-358, Sept. 1983.

SMYRNIOS, K. X.; POUTZIOURIS, P. Z.; GOEL, S. Introduction: trends and developments in family business research. In: SMYRNIOS, K. X.; POUTZIOURIS, P. Z.; GOEL, S. **Handbook of research on family business**. 2. ed. Cheltenham: Edward Elgar, 2013. p. 1-16.

SOIFER, J. **A grande pequena empresa**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

SOUZA, E. C. L.; CASTRO-LUCAS, C. S.; CHAVES FARIAS, R. M. Latent cultural expressions in practices of an internationalized Brazilian bank. In: RESER CONFERENCE, 23., 2013, Naples. **Proceedings...** Naples: Aix-en-Provence, 2013. p. 1-10.

SOUZA, J. H. et al. A pequena empresa familiar brasileira: origens e integração multiétnica na gênese da economia mundial. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 5., 2008, Campinas. **Anais...** Campinas: EGEPE, 2008. p. 1-12.

STEINBERG, H.; BLUMENTHAL, J. **A família empresarial**. São Paulo: Gente, 2011.

TAGIURI, R.; DAVIS, J. A. Bivalent attributes of the family firm. **Family Business Review**, Amsterdam, v. 9, n. 2, p. 199-208, June 1996.

TAMAYO, A.; GONDIM, M. G. C. Escala de valores organizacionais. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 31, n. 2, p. 62-72, abr./jun. 2008.

TAMAYO, A.; MENDES, A. M.; PAZ, M. G. T. Inventário de valores organizacionais. **Estudos de Psicologia**, Natal, v. 5, n. 2, p. 289-315, jul./dez. 2009.

TAMAYO, A.; MENDES, A. M.; PAZ, M. G. T. Valores organizacionais e prazer-sofrimento no trabalho. **Psico-USF**, Itatiba, v. 6 n. 1, p. 39-46, jan./jun. 2008.

TAMAYO, A.; PORTO, J. B. Validação do questionário de perfis de valores (QPV) no Brasil. **Psicologia: teoria e pesquisa**, Brasília, v. 25, n. 3, p. 369-376, jul./set. 2009.

TAMAYO, A. Valores organizacionais. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; CODO, W. (Org.). **Trabalho, organizações e cultura**. São Paulo: Cooperativa de Autores Associados, 1996. p. 175-193.

_____. Valores organizacionais. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). **Medida do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008. p. 309-340.

TEDESCO, J. C. **O novo pacto educativo: educação, competitividade e cidadania na sociedade moderna**. São Paulo: Ática, 2002.

THOMAS, W. I.; ZNANIECKI, F. **El campesino polaco en Europa y en América**. Madrid: CIS, 2004.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

WALLACE, J.; HUNT, J.; RICHARDS, C. The relationship between organizational culture, organizational climate and managerial values. **The International Journal of Public Sector Management**, Amsterdam, v. 12, n. 7, p. 548-564, 1999.

WALSHAM, G. The emergence of interpretivism in IS research. **Information Systems Research**, Providence, v. 6, n. 4, p. 376-393, Dec. 1995.

WEBER, M. **The Protestant ethic and the spirit of capitalism**. New York: Scribner's, 1958.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. São Paulo: Bookman, 2004.

APÊNDICES

Apêndice A - Questões IPVO - baseado em Oliveira e Tamayo (2004) - detecta valores organizacionais

Pense na empresa em que você trabalha. Descrevemos, a seguir, algumas empresas. Leia cada descrição e avalie o quanto cada uma dessas empresas é semelhante àquela na qual você trabalha. Assinale com um “X” a opção que indica o quanto cada empresa descrita se parece com a sua.

	Quanto esta organização aqui descrita se parece com aquela na qual você trabalha?					
	É muito parecida com minha organização	É parecida com minha organização	É mais ou menos parecida com minha organização	É pouco parecida com minha organização	Não se parece com minha organização	Não se parece em nada com minha organização
1. Esta organização estimula os empregados a enfrentarem desafios. Para ela, os desafios tomam o trabalho do empregado mais interessante.						
2. A sinceridade entre as pessoas é encorajada por esta organização. Ser verdadeiro com os outros é importante para ela.						
3. Para esta organização, todas as pessoas devem ser tratadas com igualdade. Na visão dela, as pessoas merecem oportunidades iguais.						
4. Esta organização valoriza a competência. Para ela, é importante que o empregado demonstre as habilidades e os conhecimentos que possui.						
5. É muito importante, para esta organização, ajudar seus empregados. Ela deseja cuidar do bem-estar deles.						
6. A tradição é uma marca desta organização. Ela tem práticas que dão continuidade aos seus costumes.						
7. Esta organização influencia outras organizações. Ela tem muito prestígio.						
8. Esta organização acha que é importante ser competente. Ela quer demonstrar o quanto é capaz.						
9. Esta organização oferece oportunidades de diversão aos empregados. Ela acha importante que eles tenham prazer no trabalho.						
10. É importante para esta organização ser rica. Ela quer ter lucros nos negócios.						
11. Para esta organização, é importante que os empregados se comportem de forma educada no ambiente de trabalho. Ela acredita que as boas maneiras devem ser praticadas.						
12. Esta organização preserva os costumes antigos. Ela respeita a tradição.						
13. Esta organização incentiva o sucesso profissional dos empregados. Ela os estimula a trabalharem de maneira competente.						
14. Nesta organização, os empregados são premiados. A satisfação deles com a organização é uma meta importante.						
15. Esta organização acredita no valor da honestidade. Ela honra seus compromissos com pessoas e organizações com as quais se relaciona.						
16. Para esta organização, é importante que todas as pessoas sejam tratadas de maneira justa. É importante, para ela, respeitar os direitos dos outros.						
17. Esta organização acha importante ter modelos de comportamento definidos. Para ela, os empregados devem ter um jeito correto de se comportar no trabalho.						
18. Esta organização busca o domínio do mercado. Ela quer eliminar a concorrência.						
19. Esta organização evita mudanças. Ela prefere manter sua forma de trabalhar.						
20. Nesta organização, é importante que os						

	Quanto esta organização aqui descrita se parece com aquela na qual você trabalha?					
	É muito parecida com minha organização	É parecida com minha organização	É mais ou menos parecida com minha organização	É pouco parecida com minha organização	Não se parece com minha organização	Não se parece em nada com minha organização
empregados conheçam bem o trabalho que fazem. Ela reconhece os empregados competentes.						
21. Esta organização acha importante ser fiel a seus empregados e clientes. Ela cumpre seus compromissos com eles.						
22. Para esta organização, é importante manter clubes destinados ao lazer dos empregados. Ela considera que a diversão é uma parte importante da vida do empregado.						
23. Esta organização valoriza empregados curiosos. Ela gosta de empregados que procuram se informar a respeito do trabalho.						
24. Esta organização gosta de empregados que mostram suas habilidades. Ela procura desenvolver a competência desses empregados.						
25. Esta organização tem prestígio na sociedade. Ela acha importante ser admirada por todos.						
26. Esta organização procura se aperfeiçoar constantemente. Para ela, o aperfeiçoamento é uma forma de melhorar a qualidade de seus produtos e serviços.						
27. Esta organização acredita que as regras são importantes. Para ela, os empregados deveriam obedecê-las.						
28. O respeito à hierarquia faz parte das tradições desta organização. Para ela, a hierarquia deve ser respeitada pelos empregados.						
29. Esta organização valoriza empregados que buscam realização no trabalho. Ela reconhece quando um empregado tem objetivos profissionais.						
30. Para esta organização, é importante ser criativa. Ela gosta de ser original.						
31. Esta organização procura manter práticas consagradas. Ela acredita que é importante trabalhar sempre do mesmo modo.						
32. Esta organização preocupa-se com a qualidade de vida dos empregados. Ela realiza projetos sociais que contribuem para o bem-estar deles.						
33. Esta organização tem prestígio. Ela oferece produtos e serviços que são respeitados pelos clientes.						
34. Esta organização acredita que a cortesia é importante. Para ela, as boas maneiras fazem parte do relacionamento entre os empregados e as organizações.						
35. Esta organização tem influência na sociedade. Ela acha importante ser respeitada por todos.						
36. Para esta organização, planejar metas é essencial. Ela considera a realização das metas uma prova de sua competência.						
37. Esta organização acha importante ser competitiva. Ela quer ganhar novos mercados.						
38. Esta organização acredita que a pessoa deve ser honesta em qualquer situação. Dizer a verdade faz parte dos princípios desta organização.						
39. O prazer para esta organização é obter lucros. Ela sente-se satisfeita quando os rendimentos superam as despesas.						
40. Esta organização deseja que o empregado tenha uma vida profissional variada. Ela valoriza o empregado que tem experiências profissionais diferentes.						
41. Nesta organização, as regras de convivência são consideradas importantes. Para ela, os empregados, clientes e outras organizações deveriam respeitá-las.						
42. Esta organização considera a segurança dos negócios muito importante. Ela está atenta às ameaças do mercado.						
43. Esta organização acredita que os empregados devem aceitar o trabalho que têm a fazer. Para ela, os empregados devem cumprir suas obrigações.						
44. Esta organização considera a lealdade importante. Ela é leal às pessoas e organizações próximas dela.						
45. Esta organização estimula, nos clientes, o desejo de adquirir novidades. Ela encoraja os clientes a provarem produtos e serviços novos.						
46. Esta organização incentiva o empregado a ser criativo. Ela estimula a criação de produtos e serviços						

	Quanto esta organização aqui descrita se parece com aquela na qual você trabalha?					
	É muito parecida com minha organização	É parecida com minha organização	É mais ou menos parecida com minha organização	É pouco parecida com minha organização	Não se parece com minha organização	Não se parece em nada com minha organização
originais.						
47. O comportamento do empregado, nesta organização, deve mostrar respeito aos costumes. Para ela, a tradição deve ser preservada.						
48. Esta organização propõe atividades que dão prazer ao empregado. Na visão dela, é importante o empregado sentir-se satisfeito consigo mesmo.						

Apêndice B - Questões QPV - baseado em Oliveira e Tamayo (2009) - detecta valores humanos/pessoais.

Descrevemos resumidamente abaixo algumas pessoas. Leia cada descrição e avalie o quanto cada uma dessas pessoas é semelhante a você. Marque com um “X” a opção que indica o quanto a pessoa descrita se parece com você.

	Quanto esta pessoa se parece com você					
	Se parece muito comigo	Se parece comigo	Se parece mais ou menos comigo	Se parece pouco comigo	Não se parece comigo	Não se parece nada comigo
1. Pensar em novas ideias e ser criativa é importante para ela. Ela gosta de fazer coisas de maneira própria e original.						
2. Ser rica é importante para ela. Ela quer ter muito dinheiro e possuir coisas caras.						
3. Ela acredita que é importante que todas as pessoas do mundo sejam tratadas com igualdade. Ela acredita que todos deveriam ter oportunidades iguais na vida.						
4. É muito importante para ela demonstrar suas habilidades. Ela quer que as pessoas admirem o que ela faz.						
5. É importante para ela viver em um ambiente seguro. Ela evita qualquer coisa que possa colocar sua segurança em perigo.						
6. Ela acha que é importante fazer varias coisas diferentes na vida. Ela sempre procura novas coisas para experimentar.						
7. Ela acredita que as pessoas deveriam fazer o que lhes é ordenado. Ela acredita que as pessoas deveriam sempre seguir as regras, mesmo quando ninguém está observando.						
8. É importante para ela ouvir as pessoas que são diferentes dela. Mesmo quando não concorda com elas, ainda quer entendê-las.						
9. Ela acha que é importante não querer mais do que se tem. Ela acredita que as pessoas deveriam estar satisfeitas com o que têm.						
10. Ela procura todas as oportunidades para se divertir. É importante para ela fazer coisas que lhe dão prazer.						
11. É importante para ela tomar suas próprias decisões sobre o que faz. Ela gosta de ser livre para planejar e escolher suas atividades.						
12. É muito importante para ela ajudar as pessoas ao seu redor. Ela quer cuidar do bem-estar delas.						
13. Ser muito bem-sucedida é importante para ela. Ela gosta de impressionar as demais pessoas.						
14. A segurança de seu país é muito importante para ela. Ela acha que o governo deve estar atento a ameaças de origem interna ou externa.						
15. Ela gosta de se arriscar. Ela está sempre procurando aventuras.						
16. É importante para ela se comportar sempre corretamente. Ela quer evitar fazer qualquer coisa que as pessoas possam achar errado.						
17. É importante para ela estar no comando e dizer aos demais o que fazer. Ela quer que as pessoas façam o que manda.						
18. É importante para ela ser fiel a seus amigos. Ela quer se dedicar às pessoas próximas de si.						
19. Ela acredita firmemente que as pessoas deveriam preservar a natureza. Cuidar do meio ambiente é importante para ela.						
20. Ser religiosa é importante para ela. Ela se esforça para seguir suas crenças religiosas.						
21. É importante para ela que as coisas estejam organizadas e limpas. Ela realmente não gosta que as coisas estejam bagunçadas.						
22. Ela acha que é importante demonstrar interesse pelas coisas. Ela gosta de ser curiosa e tentar entender todos os tipos de coisas.						

	Quanto esta pessoa se parece com você					
	Se parece muito comigo	Se parece comigo	Se parece mais ou menos comigo	Se parece pouco comigo	Não se parece comigo	Não se parece nada comigo
23. Ela acredita que todas as pessoas do mundo deveriam viver em harmonia. Promover a paz entre todos os grupos no mundo é importante para ela.						
24. Ela acha que é importante ser ambiciosa. Ela quer demonstrar o quanto é capaz.						
25. Ela acha que é melhor fazer as coisas de maneira tradicional. É importante para ela manter os costumes que aprendeu.						
26. Aproveitar os prazeres da vida é importante para ela. Ela gosta de se mimar.						
27. É importante para ela entender às necessidades dos outros. Ela tenta apoiar aqueles que conhece.						
28. Ela acredita que deve sempre respeitar seus pais e os mais velhos. É importante para ela ser obediente.						
29. Ela quer que todos sejam tratados de maneira justa, mesmo aqueles que não conhece. É importante para ela proteger os mais fracos na sociedade.						
30. Ela gosta de surpresas. É importante para ela ter uma vida emocionante.						
31. Ela se esforça para não ficar doente. Estar saudável é muito importante para ela.						
32. Progredir na vida é importante para ela. Ela se empenha em fazer melhor que os outros.						
33. Perdoar as pessoas que lhe fizeram mal é importante para ela. Ela tenta ver o que há de bom nelas e não ter rancor.						
34. É importante para ela ser independente. Ela gosta de contar consigo mesmo.						
35. Contar com um governo estável é importante para ela. Ela se preocupa com a preservação da ordem social.						
36. É importante para ela ser sempre educada com os outros. Ela tenta nunca incomodar ou irritar os outros.						
37. Ela realmente quer aproveitar a vida. Divertir-se é muito importante para ela.						
38. É importante para ela ser humilde e modesta. Ela tenta não chamar atenção para si.						
39. Ela sempre quer ser aquela a tomar decisões. Ela gosta de liderar.						
40. É importante para ela se adaptar e se ajustar à natureza. Ela acredita que as pessoas não deveriam modificar a natureza.						

Apêndice C - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Você está sendo convidado (a) a participar, como voluntário, em uma pesquisa. Após os esclarecimentos a seguir, no caso de aceitar fazer parte do estudo, assine ao final deste documento, em duas vias. Uma delas é sua e a outra permanecerá em posse do pesquisador responsável.

Desde logo fica garantido o sigilo das informações. Em caso de recusa você não será penalizado (a) de nenhuma forma.

INFORMAÇÕES SOBRE A PESQUISA:

**Título do Projeto: minha família, minha empresa:
A permeabilidade de valores da família para a empresa familiar**

Pesquisador Responsável: **Ivonete Telles Medeiros Plácido**

Telefone para contato (inclusive ligações a cobrar): **(47) 99132-7110**

Pesquisadores participante: **Profa. Dra. Valéria Rueda Elias Spers (Profa. Orientadora)**

Telefones para contato: **(19) 99782-6961**

O objetivo desta pesquisa é o de entender o contexto organizacional das empresas que fazem parte da amostra da pesquisa, e compreender como os valores da família são transferidos à gestão da empresa familiar.

A pesquisa procura identificar e descrever os elementos que fazem parte dos subsistemas da propriedade, empresa e família, inseridos no modelo tridimensional de desenvolvimento da empresa familiar nas empresas pesquisadas; identificar e descrever os valores que permeabilizaram à organização da família; identificar e descrever se os valores humanos reconhecidos na empresa provêm dos valores da família.

E ainda, entender se os valores da família permeabilizam a gestão da empresa; os valores da família estão permeados pelos valores humanos dos familiares e isto está refletido na organização. Não há risco, prejuízo ou, desconforto que possam ser provocados durante a realização da pesquisa. Será garantido o sigilo e o direito de retirar o consentimento a qualquer tempo.

Autorizo (); Não autorizo() a gravação de entrevista uma ou mais vezes pelo pesquisador em local e duração previamente acordados entre ambos;

Autorizo (); Não autorizo() fotografar ambientes para fins de pesquisa;

Autorizo (); Não autorizo() a divulgação do meu nome nas conclusões da presente tese;

Autorizo (); Não autorizo() a divulgação do nome da empresa no presente projeto de tese, para fins acadêmicos de pesquisa sendo vedado a divulgação por outros meios do material aqui utilizado.

Ivonete Telles Medeiros Plácido

◆ CONSENTIMENTO DA PARTICIPAÇÃO DA PESSOA COMO SUJEITO

Eu, _____, portador do C.P.F. _____, abaixo assinado, concordo em participar, como sujeito a ser pesquisado, do estudo: Minha família, minha empresa: A permeabilidade de valores da família para a empresa familiar. Fui devidamente informado e esclarecido pela pesquisadora Ivonete Telles Medeiros Plácido, sobre o tema da pesquisa, os procedimentos de sua realização, assim como os possíveis riscos e benefícios decorrentes de minha participação. Foi-me garantido o sigilo das informações a serem prestadas, assim como o direito de retirar o meu consentimento a qualquer momento, sem que isso me leve a sofrer qualquer penalidade.

Apêndice D – Roteiro de Entrevista**ROTEIRO DE ENTREVISTA**

- 1- Qual a origem da sua família?
- 2- Tem alguma religião predominante?
- 3- Com que frequência a família se reúne?
- 4- Quais são os valores da família?
- 5- Estes valores são reconhecidos na empresa?
- 6- Os valores reconhecidos na empresa vieram da família?
- 7- Há preocupação em perpetuar os valores da família da empresa?
- 8- De que forma estes valores são transmitidos para a empresa?
- 9- A empresa possui manual de conduta dos colaboradores?
- 10- A empresa possui refeitório, espaços de convivência?
- 11- Qual(ais) formas de comunicação a empresa se utiliza com informativos internos?
- 12- A empresa faz festas, celebrações e confraternizações?