
A Construção da Cultura e da Identidade Organizacionais na Empresa Familiar de Pequeno Porte: O Papel do Empreendedor Fundador

The Construction of the Identity and Organizational Culture in a Small Family Business: The Founder Entrepreneur Role

ANGELO BRIGATO ÉSTHER*

RESUMO

O artigo tem como objetivo analisar o processo de construção da cultura e da identidade organizacionais de uma empresa familiar de pequeno porte, enfatizando a influência e o papel do fundador neste processo. Tal processo, em alguma medida, confunde-se com a construção da identidade do próprio indivíduo empreendedor e fundador, cujo papel, portanto, é fundamental e incontornável, na medida em que pressupõe e ativa um conjunto de políticas e práticas de gestão e de relações de trabalho que podem ser consideradas, em última instância – mas sem se reduzir a elas –, políticas e práticas de poder, as quais, por sua vez, envolvem não apenas os empregados formais, mas também o seu núcleo familiar constituinte. De modo a alcançar o objetivo proposto, foram entrevistados o proprietário e o núcleo familiar que participa da gestão da Pizzaria e Cervejaria PC, na cidade de Juiz de Fora (MG), bem como empregados que lá trabalham há pelo menos dois anos, cujos depoimentos foram analisados por meio de análise de conteúdo. Os resultados apontam um

* Universidade Federal de Juiz de Fora. Pós-doutorado pela Universidade de Coimbra Doutor em Administração pela UFMG Professor Associado da UFJF Faculdade de Administração e Ciências Contábeis. E-mail: angelo.esther@ufjf.edu.br

discurso gerencialista (abordagem funcionalista) quanto à criação da cultura e da identidade, em contraposição à concepção da construção enquanto negociação de significados e sentidos compartilhados (abordagem interpretativista).

Palavras-chave: cultura organizacional; identidade organizacional; empresa familiar; empreendedorismo; pequenas empresas.

ABSTRACT

The aim of this paper is to analyze the process of construction of culture and organizational identity of a small family business, emphasizing the influence and role of the founder in this process. This process, in some measure, entwined with the construction of the identity of the individual entrepreneur and founder, whose role is, therefore, crucial and inescapable, in so far as it presupposes and activates a set of policies and practices of management and labor relations that can be considered – but without being reduced to them –, policies and practices of power, which, in its turn, involve not only the employees, but also the family core nucleus. In order to achieve the proposed objective, were interviewed the owner and the family nucleus that participates in the management of the the “Pizzaria e Cervejaria PC”, as well as employees who work there for at least two years, whose testimonies were analyzed by means of content analysis. The results indicate a functionalist approach regarding the creation of culture and identity, in contradistinction to the design of the interpretative approach.

Keywords: organizational culture; organizational identity; family business; entrepreneurship; small business.

INTRODUÇÃO

As pesquisas acerca das empresas de pequeno e médio porte (PMES) são crescentes, merecendo a atenção da academia de uma maneira geral, enquanto os estudos a respeito das empresas familiares parecem não merecer a mesma atenção, embora não se possa afirmar que as pesquisas sejam propriamente escassas. As PMES no Brasil representam 20% do Produto Interno Bruto (PIB) e são responsáveis por cerca de 60% dos empregos, segundo dados oficiais.¹

¹ Portal Brasil. Mapa das micro e pequenas empresas. <http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2012/02/o-mapa-das-micro-e-pequenas-empresas>. 10/10/2013.

Ao mesmo tempo, os negócios familiares são a forma predominante de empresa em todo o mundo (GERSICK et al., 1997), e no Brasil a situação não é diferente.

Do ponto de vista acadêmico – e dos levantamentos técnicos e estatísticos – geralmente a ênfase é dada aos aspectos econômicos e demográficos, numa perspectiva mais ampla, ou aos aspectos mais funcionais ou instrumentais da gestão, numa perspectiva mais específica. Em outras palavras, as pesquisas tendem a privilegiar as dimensões mais objetivas da gestão. Neste sentido, pouco se investiga acerca dos processos de criação de sentido e de significados no interior dessas organizações, especialmente as familiares de pequeno porte. Assim, por invocarem a dimensão do vivido, do simbólico, do imaginário, o conceito de identidade emerge como central, na medida em que privilegia a instância da subjetividade. Neste aspecto, destacam-se, por exemplo, Ésther, Rodrigues e Freire (2012), que investigaram a construção da identidade empreendedora de quatro proprietários fundadores de pequenas empresas; Silva e Valadão Júnior (2011), que buscaram desvendar as manifestações culturais presentes em uma empresa familiar que interferem como limites e/ou possibilidades a sua perpetuidade; e Lourenço e Ferreira (2008), cujo trabalho procurou identificar o sentido da morte do fundador para os atores organizacionais e compreender as mudanças ocorridas nas relações de trabalho após a morte do mesmo.

O presente artigo tem como objetivo analisar o processo de construção da cultura e da identidade organizacionais de uma empresa familiar de pequeno porte, enfatizando a influência e o papel do fundador neste processo. Tal processo, em alguma medida, confunde-se com a construção da identidade do próprio indivíduo empreendedor e fundador, cujo papel, portanto, é fundamental e incontornável, na medida em que pressupõe e ativa um conjunto de políticas e práticas de gestão e de relações de trabalho que podem ser consideradas, em última instância – mas sem se reduzir a elas –, políticas e práticas de poder, as quais, por sua vez, envolvem não apenas os empregados formais, mas também o seu núcleo familiar constituinte.

Assim, é num contexto de relações de trabalho e de poder que as identidades – dos indivíduos e da organização – são construídas. De modo a alcançar o objetivo proposto, foram entrevistados o proprietário e o núcleo familiar que participa da gestão da empresa,

bem como empregados que lá trabalham há pelo menos dois anos. Desta maneira, espera-se contribuir para o campo, na medida em que a pesquisa privilegia os aspectos mais subjetivos relativos à dinâmica organizacional de uma empresa familiar de pequeno porte, dando voz aos seus sujeitos constituintes.

O artigo traz, na sequência, os principais conceitos e suas articulações aqui adotados, seguidos das etapas metodológicas e da descrição e análise do caso. Após as considerações finais e sugestões de novas investigações, são fornecidas as referências utilizadas.

CULTURA E IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

O conceito de cultura organizacional não é inequívoco. No entanto, entre as muitas definições, provavelmente a mais conhecida e utilizada, dentro de uma perspectiva funcionalista, é aquela proposta por Schein, para quem a cultura organizacional é definida como

um padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e integração interna. Esse padrão tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, por conseguinte, para ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas (SCHEIN, 2009, p. 16).

De acordo com Schein (2009), a cultura é expressa em três níveis sendo eles: artefatos, crenças e valores expostos e suposições básicas. Os artefatos referem-se aos processos estruturais visíveis como a linguagem, os padrões de comportamentos, vestimentas etc. As crenças e valores expostos referem-se ao que os membros consideram como certo ou errado dentro da organização. As suposições básicas representam crenças, intuições e valores que se tornaram aceitos, no sentido de que, na medida em que as crenças e valores compartilhados vão gerando resultados esperados, os mesmos se tornam pressupostos inconscientes, refletindo a maneira como o grupo percebe, pensa e sente.

Por meio do processo de socialização – que no contexto da cultura organizacional é entendido como um processo contínuo de aprendizagem dos membros sobre as crenças, valores e pressupostos da organização – os novos membros aprendem os sentidos

e significados compartilhados, que constituem o núcleo da cultura organizacional. O conjunto simbólico e material da cultura organizacional é desenvolvido de modo a garantir às organizações capacidade de se adaptar externamente – serem capazes de se manter no ambiente em que atuam – e, ao mesmo tempo, capacidade de manter a integração interna – criação de uma linguagem comum do grupo, entendimento dos limites de poder entre os membros.

A concepção gerencial da cultura organizacional a formula em termos de seu papel e importância estratégica em funcionar como um sistema de comunicação e de consenso, na medida em que a socialização e a adesão compartilhada dos indivíduos a seu ideário tendem a garantir a coesão interna e, desta, permite o alcance de resultados. De um ponto de vista mais interpretativo e crítico, alguns autores têm apontado seu papel implícito de dominação e controle, quando, por exemplo, entende-se a cultura organizacional como uma espécie de exercício de poder da organização sobre os indivíduos, na medida em que visa uma união de grupo “em torno de formas específicas de pensar e agir, criando de si uma imagem positiva e onipotente, conformando o indivíduo às normas estabelecidas e conquistando-lhes a adesão e lealdade” (FREITAS, 1991, p. 82).

Dito de outro modo, para Fleury (1992, p. 117)

a cultura organizacional é concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos que, em sua capacidade de ordenar, atribuir significações e construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação.

Neste contexto, as lideranças tendem a exercer um papel fundamental na criação, manutenção e reprodução deste sistema simbólico, na medida em que criam, operam e gerenciam os instrumentos e ferramentas que o sustenta e garante, como as políticas e práticas de gestão de recursos humanos.

Deste ponto de vista, espera-se que a liderança seja capaz de dar aos indivíduos um senso de compreensão do que se está fazendo, bem como articulá-los para que possam se comunicar sobre o sentido de seus comportamentos. Em outras palavras, o líder seria uma espécie de administrador de sentido, na medida em que seu

conhecimento sobre as necessidades individuais das pessoas sob seu comando poderia ser utilizado para lhes fornecer um meio de alcançar satisfação e sentimento de identidade (BERGAMINI, 1994). Evidentemente, não se atribui importância exagerada aos líderes, embora o sistema seja desenhado de tal forma que, de certo modo, se “autorreproduz”, por meio das estruturas, processos, normas, por exemplo. Em outras palavras, os próprios indivíduos socializados contribuem para a reprodução da cultura organizacional, sobretudo se e enquanto os objetivos estiverem sendo alcançados.

Neste sentido, Bergamini (1994, p. 108) já apontava que

propondo que o líder tenha oportunidade de administrar o sentido que as pessoas dão ao seu trabalho em particular e à organização como um todo, aceita-se seu poder de interferir junto à cultura organizacional. Esta maneira de conceber a liderança reclama não somente a inclusão dos seguidores, como também dos pares e superiores, pois muito raramente o sentido percebido pode ser definido de maneira unilateral.

Deste modo, numa perspectiva interpretativa, há de se levar em conta, por mais que haja influência significativa das lideranças – e do líder principal – que a cultura organizacional não deixa de ser uma construção social, ou seja, implica um processo mais profundo e dialético em que os indivíduos, de diversas formas, participam da configuração dos seus elementos constitutivos, até porque a cultura organizacional diz respeito à dimensão do vivido, do sentido, do percebido, isto é, diz respeito a uma realidade subjetiva, articulada com uma realidade objetiva, percebida como dada e concreta.

A identidade organizacional é um conceito transposto do nível individual para o coletivo. Neste sentido, tende a ser um problemático, pois tal transposição poderia implicar, em princípio, a assunção de que a organização tem uma identidade única, como se fosse a identidade de todos os seus indivíduos, o que não faz sentido algum.

Há algumas concepções acerca da identidade organizacional. Uma das mais influentes é aquela proposta por Albert e Whetten (ALBERT, WHETTEN, 1985), que a consideram como uma resposta à pergunta “quem somos enquanto organização?” Para os autores, a identidade organizacional captura as características fundamentais de uma organização, as quais podem ser resumidas em três: aquilo

que é considerado central para os membros; o que faz a organização distinta em relação às outras; o que é percebido pelos membros como duradouro, aquilo que liga o presente ao passado (e ao futuro). Nessa perspectiva haveria uma espécie de socialização no nível macro das organizações dentro de um setor, por exemplo, na medida em que as organizações mantivessem suas identidades por meio da interação com outras organizações. Teria uma multiplicidade de identidades de uma mesma organização, pois ela é formada por diversas entidades compostas por componentes distintos, o que implicaria a difusão de identidades diferentes para públicos diferentes (GIOIA, 1998).

De modo geral, podem-se apontar três perspectivas ou lentes de análise acerca da identidade organizacional (GIOIA, 1998): funcionalista, interpretativa e pós-moderna.

Na perspectiva funcionalista, o pressuposto é de que a identidade é mais bem tratada como algo que existe, estável, mutável talvez, mas não facilmente (como a concepção de Albert e Whetten,² anteriormente mencionada). É vista, portanto, como uma variável manipulada para melhorar a gestão, daí o funcionalismo ser acusado de enfatizar os interesses gerenciais em detrimento dos interesses dos empregados.

A lente interpretativa considera a identidade uma construção social e simbolicamente construída que empresta sentido à experiência, envolvendo o sistema de significados empregado pelos membros da organização e outros constituintes relevantes (GIOIA, 1998).

Para Gioia, Schultz e Corley (2000), embora a identidade seja imputada por meio de valores expressos, sua interpretação não é necessariamente fixa ou estável. Expressões mantidas ao longo do tempo podem significar coisas diferentes para grupos diferentes em épocas diferentes. A identidade organizacional – como a individual – é uma construção social, envolvendo relações afetivas, interpessoais (ASFORTH, MAEL, 1998) e de poder (SAINSAULIEU, 1997), ou seja, a identidade é derivada das repetidas interações com os outros (GIOIA, SCHULTZ, CORLEY, 2000). Dito de outro modo, a organização não possui uma identidade única e imutável. Ao contrário, pode ter múltiplas identidades, apresentando uma instabilidade adaptativa como forma de reagir a pressões ambientais (GIOIA, SCHULTZ, CORLEY, 2000).

² Ver, também, Whetten (2006).

A lente pós-moderna questiona a existência de uma identidade racional e coerente, não necessariamente discordando dos interpretativistas de que a identidade é socialmente construída, mas argumentando que, por causa dessa construção, a identidade se torna um mito ou uma ilusão. Para eles, a identidade organizacional é uma invenção para os propósitos (quase sempre sinistros) daqueles que estão no poder. De outro lado, apesar de recusarem indivíduos com identidades unificadas em favor de concepções enfatizando seu caráter múltiplo e contraditório, pós-modernos acomodam a ideia de uma organização consistindo de identidades múltiplas e contraditórias (embora nenhuma delas seja considerada central) (GIOIA, 1998). O Quadro 1, a seguir, resume as principais características das perspectivas funcionalista, interpretativa e pós-moderna.

Quadro 1 – Três perspectivas sobre a identidade organizacional

	Funcionalista	Interpretativa	Pós-moderna
Problema central	Como a identidade organizacional molda as ações e cognições	Como nós construímos coletivamente quem somos nós?	Problematizar a identidade, frequentemente com um olho nas relações de poder existentes
Definição	1. Crenças institucionalizadas sobre quem somos nós 2. Dimensões objetivas (pessoas, negócio principal, princípios operativos, propósito organizacional)	Conjunto de significados sobre quem somos nós, continuamente renegociado	Reflexos momentâneos e fragmentados sobre quem nós supomos que somos
Pressupostos chave	Identidade organizacional é um fato social Identidade organizacional é observável e manipulável	1. Seres humanos têm necessidade de alguma estabilidade de significado 2. Identidade é um fenômeno socialmente construído 3. Grupos sociais se esforçam em direção a algum nível de convergência em torno dos significados da identidade	1. Indeterminação do significado 2. A identidade é uma coleção acidental de formas agrupadas em dado momento 3. A identidade toma formas paradoxais 4. Pluralidade, multiplicidade

Propósito da investigação	Descobrir Descrever Medir Pôr em uso (gerenciar)	Descobrir/desvelar os significados e as estruturas de significado que são negociadas entre os membros organizacionais	Provocação Reflexividade Dar voz aos silenciosos Apontar ausências
Dados	Observar ações para inferir identidade organizacional Estudar declarações Estudar demografia Instrumentos psicométricos	1. Dados importantes para os membros: variedade de símbolos 2. Dados importantes para pesquisadores: a. símbolos b. esquemas interpretativos do membro c. esquemas interpretativos do pesquisador	Linguagem e discurso Rupturas Ausências
Implicações	1. Centralidade: valores e crenças centrais são impostos 2. Duração: difícil de mudar (mas não imutável) 3. Distinção: assumida e gerenciada	1. Centralidade: identidade são os significados que os membros concordam como centrais 2. Duração: somente na medida em que o contexto social afirma a identidade projetada 3. Distinção: deriva tanto da <i>similaridade</i> a quanto a <i>diferença</i> de	1. Identidade central está em constante mutação (descentralizando o sujeito) 2. Duração: identidade não é permanente, um sujeito a ser desconstruído e reconstruído 3. Identidade distintiva é definida com respeito para tantos outros que a fragmentação é uma condição; a distintividade é o momento definido
Metáfora	Objeto Ativo	Cérebro: propriedade holográfica (identidade é distribuída) Teatro de improvisação	Colagem: justaposição de elementos inesperados

Fonte: Gioia (1998, p. 42-43).

Como se pode perceber, são concepções cujos pressupostos são diferentes. No entanto, todas dizem respeito à relação que indiví-

duos estabelecem com a organização. Na perspectiva funcionalista, a identidade é uma construção da direção da organização. Na perspectiva interpretativa, ela é negociada entre os membros, incluindo a direção. Para os pós-modernos, é uma colagem de fragmentos.

Em geral, a identidade organizacional diz respeito à percepção de seus membros, enquanto a imagem organizacional é relacionada à percepção de como quem está dentro percebe e como quem está fora percebe a organização. Por outro lado, Hatch e Schultz (1997) apontam que é no campo do *marketing* que se inaugura a concepção de imagem como algo externamente atribuído, embora para alguns autores a imagem seja construída pelos membros da organização para ser consumida por aqueles externos à mesma. Para os autores, a imagem organizacional é uma mistura das duas abordagens.

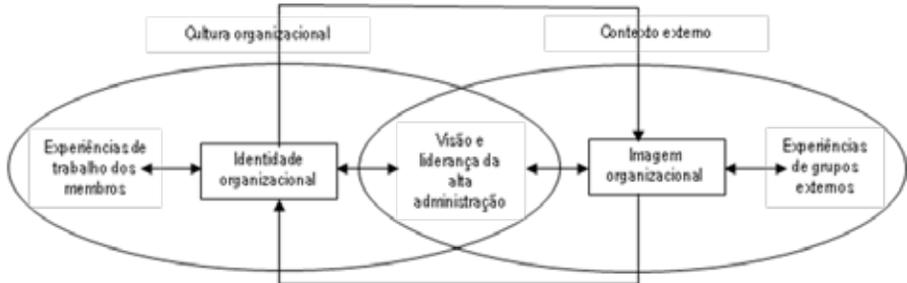
Embora haja uma relação muito estreita entre os dois conceitos, podem-se pontuar algumas diferenças entre cultura organizacional e identidade organizacional. O primeiro conceito diz respeito à compreensão das pessoas acerca do sistema social ao qual pertencem. É um campo simbólico constituído por processos de interpretação que provê um contexto para a criação de sentido e de significado sobre a organização. O segundo diz respeito ao aspecto da criação de sentido culturalmente entrelaçado (*embedded*) que é autofocado. É o que define quem somos em relação ao sistema social mais amplo a que pertencemos. A identidade é afetada pela cultura organizacional e por outras fontes de significado. Assim, a diferença entre um e outro é uma questão de perspectiva, e não de nível de análise (GIOIA, 1998).

A figura 1 mostra a relação entre os conceitos de cultura, identidade e imagem organizacionais.

Portanto, pode-se afirmar que, “embora a cultura proveja o sistema de regras que define o sistema social, a identidade provê a compreensão contextualizada daquelas regras que governam a compreensão das pessoas acerca de si mesmas em relação ao sistema social mais amplo” (GIOIA, 1998, p. 57).

Por fim, é importante ter em conta que a identidade organizacional cria uma espécie de senso de identificação entre os membros da organização, embora o grau em que ela ocorre dependa da atratividade da identidade organizacional percebida, da consistência

Figura 1 – Um modelo de relacionamento entre cultura, identidade e imagem organizacionais



Fonte: Hatch, Schultz (1997, p. 361)

entre o autoconceito individual e a identidade organizacional, e a distintividade da identidade organizacional. Pressupõe-se que a identificação potencializa o comprometimento (GIOIA, 1998). No entanto, para Ashforth e Mael (1998), identificação não leva necessariamente ao comprometimento. Para eles, identificação é definida como específica a uma organização e comprometimento não. Assim, os autores entendem que indivíduos podem responder a um questionário sobre comprometimento e apresentarem escores altos não porque percebem um destino compartilhado com a organização, mas porque esta é um veículo conveniente para a sua carreira.

A seguir, serão caracterizadas as empresas familiares e de pequeno porte, seguidas das etapas metodológicas da pesquisa realizada.

EMPRESAS FAMILIARES E DE PEQUENO PORTE

Tradicionalmente, as empresas são classificadas por porte segundo, pelo menos, três critérios. Dependendo da finalidade, há um padrão de classificação próprio. O Estatuto da Micro e Pequena Empresa as classificam a partir da receita bruta anual, o SEBRAE utiliza o número de funcionários, enquanto o BNDES se baseia nos dados de receita operacional anual. Tais critérios variam conforme o tipo de empresa – indústria e construção, e comércio e serviços. Dessa forma, não se encontra unanimidade na classificação do tamanho de empresas. No entanto, é comum caracterizar as empresas de pequeno porte conforme alguns atributos gerenciais e organi-

zacionais em princípio predominantes, como o fazem Cezarino e Campomar (2006, p. 4):

- Gestão informal. Centralização da gestão na figura do empreendedor e número significativo de funcionários com laços familiares;
- Baixa qualidade gerencial. Ausência de informações sobre os processos e controle sobre os mesmos, desconhecimento do mercado, dificuldades na construção de uma estratégia competitiva e na tomada de decisões de risco;
- Escassez de recursos. Dificuldade em investir na melhoria de seus processos e estratégias.

No Brasil, um dos maiores desafios das pequenas empresas é a sua sobrevivência em longo prazo. As estatísticas apontam, historicamente, altas taxas de mortalidade entre empresas deste porte, o que tem suscitado, há mais de uma década, políticas públicas de incentivo ao empreendedorismo, de forma a capacitá-las no sentido de um gerenciamento profissional.

A empresa familiar, por sua vez, também possui algumas definições. Uma tradicional é fornecida por Donelley (1967, p. 1), para quem

uma empresa é considerada familiar quando pelo menos duas gerações se identificam com uma mesma família e quando essa ligação influencia a política da companhia nos interesses e objetivos da família. Tal ligação é indicada quando uma ou mais das condições a seguir existem: 1) o relacionamento familiar é um fator, dentre outros, para determinar a sucessão; 2) esposas e filhos podem estar no conselho de administração; 3) os importantes valores institucionais da firma são identificados com a família e influenciados por ela; 4) a posição do membro da família influencia na sua posição familiar.

Nesta mesma linha, para Lodi (1987), a empresa familiar é aquela em que a sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e os valores institucionais identificam-se com um sobrenome de família ou de um fundador. A empresa somente se torna familiar na segunda geração, quando membros da família do fundador começam a participar das decisões e planejamentos da organização. Para o

autor, enquanto a empresa está sob direção apenas do fundador, a empresa é “pessoal”, mas não familiar.

Segundo Bernhoeft (1989), uma empresa familiar é aquela que possui sua origem e sua história vinculadas a uma família; ou, ainda, aquela que mantém membros da família na administração do negócio. Mais ou menos na mesma direção, para Adachi (2006) a definição de empresa familiar está relacionada a uma organização, em que poucas famílias atuam nas decisões estratégicas e eventualmente no controle societário. Assim, ressalta que a empresa familiar não se caracteriza apenas por um fundador, é preciso que haja mais pessoas na liderança. Mais recentemente, Gersick et al. (1997) desenvolveram o chamado modelo de três círculos do negócio familiar, que descreve o sistema de negócio familiar como três subsistemas independentes que se sobrepõem: negócio, propriedade e família.

Assim, como ocorre na caracterização das empresas segundo o porte, as definições de empresa familiar não são unânimes, são multicritérios, mas tem ganhado grande aceitação o conceito segundo o qual uma empresa familiar estabelece como elo uma relação entre a empresa e a família, transcendendo o puro interesse econômico e baseando-se em valores e pressupostos que os membros de uma geração consideram válidos, sendo transmitidos às gerações seguintes (RODRIGUES, 2008). Assim, procura-se compreender a empresa familiar como um sistema complexo, em que a presença dos atores se faz presente, na medida em que articulam crenças, valores, pressupostos tanto do meio empresarial quanto do núcleo familiar constituinte. Neste sentido, elementos subjetivos emergem, ainda que de modo incipiente e superficial, na própria definição de empresa familiar.

Conforme a concepção do SEBRAE, a empresa familiar apresenta as características resumidas no Quadro 2.

Quadro 2 – Principais características das empresas familiares

Pontos fortes
– Comando único e centralizado, permitindo reações rápidas em situações de emergência;
– Estrutura administrativa e operacional “enxuta”;
– Disponibilidade de recursos financeiros e administrativos para o autofinanciamento obtido de poupança compulsória feita pela família;
– Importantes relações comunitárias e comerciais decorrentes de um nome respeitado;
– Organização interna leal e dedicada;
– Forte valorização da confiança mútua, independentemente de vínculos familiares. A formação de laços entre empregados antigos e os proprietários exerce papel importante no desempenho da empresa;
– Grupo interessado e unido em torno do fundador;
– Sensibilidade em relação ao bem-estar dos empregados e da comunidade onde atua;
– Continuidade e integridade de diretrizes administrativas e de focos de atenção da empresa.
Pontos fracos
Primeira geração (fundador vivo)
– Dificuldades na separação entre o que é intuitivo/emocional e racional, tendendo mais para o primeiro;
– A postura de autoritarismo e austeridade do fundador, na forma de investir ou na administração dos gastos, alterna com atitudes de paternalismo, que acabam sendo usadas como forma de manipulação;
– Exigência de dedicação exclusiva dos familiares, priorizando os interesses da empresa;
– Laços afetivos extremamente fortes, influenciando os comportamentos, relacionamentos e decisões da empresa;
– Valorização da antiguidade como um atributo que supera a exigência de eficácia ou competência;
– Expectativa de alta fidelidade dos empregados. Isto pode gerar um comportamento de submissão, sufocando a criatividade;
– Jogos de poder, nos quais muitas vezes vale mais a habilidade política do que a característica ou a competência administrativa.
Segunda geração (transição da 1ª para a 2ª fase)
– Falta de comando central capaz de gerar uma reação rápida para enfrentar os desafios do mercado;
– Falta de planejamento para médio e longo prazo;
– Falta de preparação/formação profissional para os herdeiros;
– Conflitos que surgem entre os interesses da família e os da empresa como um todo;
– Falta de compromisso em todos os setores da empresa, sobretudo com respeito a lucros e desempenho;
– Descapitalização da empresa pelos herdeiros em desfrute próprio;
– Situações em que prevalece o emprego de parentes, sem ser este orientado ou acompanhado por critérios objetivos de avaliação do desempenho profissional;
– Falta de participação efetiva dos sócios que legalmente constituem a empresa nas suas atividades do dia a dia;
– Às vezes, uso de controles contábeis irrealis “com o objetivo de burlar o fisco”, o que impede o conhecimento da real situação da empresa e sua comparação com os indicadores de desempenho do mercado.

Fonte: SEBRAE... 2013

Comparando-se as características das empresas de pequeno porte e das familiares, um dos elementos comuns é exatamente a figura do fundador/empreendedor – e, por vezes, de alguns familiares – como “núcleo” fundamental, em torno do qual as principais decisões e orientações estratégicas e operacionais são tomadas e implementadas. Neste sentido, podem-se incluir as diretrizes mais amplas no que diz respeito aos elementos da cultura organizacional, ainda que estas sejam estabelecidas de modo informal e intuitivo. Nos termos de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1999), algumas das estratégias da empresa seriam deliberadas, enquanto outras seriam emergentes, até porque a baixa qualidade gerencial dificultaria ou impediria processos mais sofisticados de elaboração.

É por esta razão que, para Estol e Ferreira (2006), a cultura organizacional das empresas familiares está centrada na figura de seu fundador. No entanto, muitas vezes esta influência é superestimada, sobretudo numa perspectiva funcionalista e gerencialista, a qual atribui à direção da empresa a responsabilidade por implementar uma cultura e uma identidade à sua imagem e semelhança (ver Quadro 1).

As abordagens gerencialistas, portanto, atribuem um papel superestimado aos fundadores, na medida em que a eles cabe conceber, implementar e controlar os padrões comportamentais e as normas que regulam o sistema social da organização em todos os seus níveis – pressupostos, valores e artefatos, conforme Schein (2009). Neste sentido, a chamada “gestão da cultura organizacional” aparece como uma das competências gerenciais atuais. Em outras palavras, é construído todo um discurso em que tal competência deve ser desenvolvida por gestores e empreendedores.

No caso das PMES, a elaboração dos “planos de negócio” que os empreendedores devem desenvolver para abrir suas empresas corrobora tal afirmação, na medida em que na dimensão das definições do negócio, eles devem determinar qual a visão de futuro da empresa, sua missão e seus valores. Embora de forma incipiente – porém deliberada – o empreendedor esboça os primeiros elementos que irão constituir a cultura da empresa. Neste momento, as principais orientações giram em torno de valores empresariais financeiros e mercadológicos.

Por outro lado, o plano de negócios não projeta elementos e padrões comportamentais, ou seja, a dimensão “humana” se configura apenas como elemento financeiro, em termos de custo e orçamento. Assim, de certo modo e de forma paradoxal, o plano de negócios

prevê uma deliberação em torno de um dos elementos da cultura organizacional, ao mesmo tempo em que deixa implícito que esta terá de ser construída, inclusive de modo emergente, embora não seja um pressuposto do modelo.

Evidentemente, para além dos planos de negócios, há de se considerar métodos de planejamento mais sofisticados, que procuram dar conta da cultura organizacional. No entanto, como o foco é a empresa familiar de pequeno porte, pode-se até admitir, ainda que hipoteticamente, que a cultura e a identidade organizacionais são deliberadas e implementadas pelos empreendedores fundadores e gestores, desde que se adote a perspectiva funcionalista. Sugere-se a hipótese de que esta perspectiva tende a ser adotada pelos empreendedores em sua prática social da gestão. De certo modo, é o que se pretende analisar no caso em estudo.

Portanto, a seguir, serão apresentados os dados metodológicos da pesquisa, realizada em uma empresa familiar de pequeno porte.

ASPECTOS E PASSOS METODOLÓGICOS

A pesquisa tem como objetivo analisar o papel do fundador no processo de construção da cultura e da identidade organizacionais de uma pequena empresa familiar. É dada voz ao sujeito do processo, bem como ao núcleo familiar, constituído pela esposa e pais. Foram ouvidos, ainda, dois empregados que estão na empresa há pelo menos dois anos. O foco da análise é o fundador, uma vez que é o idealizador do negócio.

De modo a alcançar o objetivo, foi adotada a pesquisa qualitativa – na medida em que desenvolve uma ideia geral e um interesse numa questão de pesquisa, assume uma perspectiva subjetivista ou interpretativa, e adota um referencial teórico adequado e atualizado para tratar a pesquisa (FLICK, 2008) – por meio do estudo de caso como estratégia de pesquisa empírica – uma vez que investiga um fenômeno dentro de seu contexto, em que os limites entre fenômeno e contexto não são muito claros (YIN, 2003). Ao mesmo tempo, empenha-se na investigação de um fenômeno não subsumido por uma lei geral, mas apreendido enquanto elemento original e específico (BRUYNE et al., 1991). Além disto, o estudo de caso tem sido recomendado para pesquisa que aborda a identidade, sobretudo porque pode trazer à tona ambiguidades e especificidades que podem levar a estudos posteriores (WHITE, 2000).

É importante esclarecer que este artigo apresenta resultados de uma pesquisa mais ampla de caráter longitudinal, tendo sido iniciada há cerca de três anos, tempo durante o qual o fundador e a família têm sido entrevistados com alguma periodicidade.

Para a coleta de dados, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com o proprietário da organização, sua esposa, seus pais e dois empregados. Os últimos foram entrevistados exclusivamente por meio da entrevista semiestruturada, ou, conforme Flick (2003), entrevista episódica, a qual permite ao sujeito entrevistado enunciar tanto o conhecimento episódico (que diz respeito ao conhecimento ligado a circunstâncias concretas, como tempo, espaço, pessoas, acontecimentos, situações) quanto o conhecimento semântico (mais abstrato, generalizado e descontextualizado de situações específicas). A técnica da entrevista episódica procura a contextualização das experiências e situações a partir do ponto de vista do entrevistado. Além disso, permite a combinação de convites para a narração de acontecimentos concretos com perguntas mais gerais e que busquem respostas mais amplas de relevância pontual, além de pressupor certa experiência dos entrevistados sobre as situações, acontecimentos ou processos estudados (FLICK, 2003).

No contexto da pesquisa longitudinal, também foram utilizadas entrevistas narrativas – as quais permitem que o entrevistado relate sua história em uma narrativa longa e improvisada (FLICK, 2003) –, sobretudo na fase em que se buscava conhecer a trajetória dos indivíduos (núcleo familiar) e da empresa. Ao longo deste tempo, os pesquisadores tiveram acesso a alguns documentos e ao planejamento formal da empresa. Para os fins do presente artigo, foram usadas aquelas informações e depoimentos no que dizem respeito somente ao tema central da discussão.

No caso dos empregados, dada a rotatividade, foram feitas entrevistas com aqueles indivíduos que estavam na empresa há mais tempo, partindo do pressuposto de que teriam melhores condições de abordar o tema, por conhecerem melhor sua rotina, bem como o modo de pensar e de agir do fundador e do núcleo familiar dirigente.

Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas na íntegra. Para serem entrevistados, os indivíduos assinaram o “Termo de Consentimento Livre e Esclarecido”, de acordo com os preceitos éticos de pesquisa.

Também foi consultado o *site* da empresa, de modo a obter os discursos expressos e institucionalizados acerca do sistema social

da empresa. No entanto, o *site* contém apenas informações básicas sobre os produtos, o cardápio e contato. Neste aspecto, não há nada que não tenha sido informado pelos entrevistados.

Foi utilizada a técnica de análise temática para se analisar as entrevistas, de acordo com a perspectiva de Bardin (1977), e que consistiu na identificação dos núcleos de sentido. Neste aspecto, agruparam-se as respostas segundo o roteiro, que foram classificadas segundo as categorias teóricas utilizadas. A partir da definição dos temas segundo os objetivos da pesquisa, foram selecionados extratos significativos das entrevistas, destacando-se a dimensão da fala dos entrevistados, sendo possível, desta forma, analisar-se o conjunto das referências ao tema.

○ CASO DA EMPRESA PC – PIZZARIA E CERVEJARIA

Os primeiros dias

De acordo com seu depoimento, o fundador exerceu diversas atividades informais como fontes geradoras de renda. Entre várias, tinha o hábito de fazer pizzas para os amigos e familiares, que o estimularam constantemente a repetir tal evento. Assim, identificou uma oportunidade de negócio, tendo como ponto de partida o fato de haver diversas pizzarias na cidade. Portanto, deveria criar algo diferente e relativamente inovador.

Formado em Administração, começou a investigar o mercado, visitando 45 pizzarias, de modo a identificar o padrão de negócio existente. Assim, decidiu por buscar atender a um público diferenciado, oferecendo um produto mais sofisticado e requintado e, por conseguinte, com um preço mais elevado. A partir daí, elaborou um plano de negócios para avaliar a viabilidade do empreendimento, que acabou se concretizando.

Para viabilizar e implementar o plano, entre outras atividades, o fundador fez um curso de *pizzaiolo*, visitou cerca de vinte laticínios para escolher o padrão de muçarela, e realizou cursos de produção de cerveja. No total, foram cerca de quinze meses de planejamento. Finalmente, em 2005 foi inaugurada a Pizzaria PC, num bairro da cidade de Juiz de Fora (MG), distante da região central. A pizzaria e cervejaria funcionam na residência da família até os dias de hoje, embora o fundador e sua esposa tenham se mudado apenas em 2013 para a sua própria casa, recentemente edificada.

No entanto, os resultados não vieram de imediato. Segundo o fundador, “tinha dia em que nem fazia pizza, porque não aparecia

ninguém” (depoimento). Neste período, contou com o apoio da família, especialmente dos pais, que apostaram na iniciativa.

A empresa hoje

A empresa é gerida, sob o comando do empreendedor fundador, pelo núcleo familiar, constituído pelo pai, mãe e esposa, sendo todos sócios atualmente. De tempos em tempos, conta ainda com o apoio do irmão. Na prática, a esposa é quem participa mais diretamente da gestão. O próprio fundador define a empresa como familiar, independentemente de qualquer predefinição. Além destes, a empresa conta com o suporte de uma empresa de consultoria de gestão. Juntos, fundador e consultoria, têm procurado seguir as diretrizes do plano de negócio, hoje considerado como plano estratégico.

Em termos do negócio, seus principais produtos são a pizza, a cerveja artesanal e o azeite temperado, todos de elaboração e produção própria. As atividades são divididas entre os membros da família, da seguinte forma, conforme seus depoimentos:

– Fundador: formado em Administração, é responsável pela pizzaria (preparo e forno), cozinha e bar, contratando, treinando e acompanhando os funcionários dessas áreas, além de cuidar da negociação, comercialização e entrega da cerveja para outros bares da região, assim como das questões estratégicas da organização, incluindo os aspectos da cultura organizacional. Em última instância, é o responsável por todas as atividades.

– Esposa: estudante de curso superior, é responsável pelo salão de clientes, treinando e acompanhando as funcionárias desse setor, que devem estar sempre alinhadas com relação à postura, apresentação e normas de etiqueta para recepcionar, servir e atender aos clientes. Participa, ainda, das decisões estratégicas.

– Pai: médico aposentado, é responsável por “resolver as coisas de última hora [...] já que todo mundo no setor de trabalho não pode sair [...] minha função hoje é mais assim, tipo coringa” (depoimento do pai).

– Mãe: funcionária pública aposentada, cuida “de tudo um pouco [...] compras, contato com o contador, pagamento [...] mas sempre que precisa, *marketing*” (depoimento da mãe).

Segundo a classificação do SEBRAE, a empresa é considerada de pequeno porte, contando com 23 empregados registrados atualmente (embora esse número varie no tempo). Considerando a formação profissional do fundador (Administração) e a parceria com a empresa de consultoria em gestão, não se pode afirmar que a gestão seja

propriamente informal, como ocorre com diversas empresas deste porte. No entanto, também não se poderia considerá-la profissional, na medida em que apenas o fundador possui formação e alguma experiência em gestão. Da mesma maneira, a empresa ultrapassou a fase de escassez de recursos – especialmente financeiros – fase em que algumas ações estratégicas foram dificultadas, como parcerias com fornecedores, em função de documentação irregular e falta de registros, por exemplo.

Atualmente, o fundador e a esposa afirmam que a empresa se encontra em excelente “situação mercadológica e financeira”, o que tem lhe proporcionado uma inserção significativa na cidade, por meio de patrocínios e participação em eventos, e o que levou à decisão de uma expansão cuidadosa a ser implementada nos próximos meses.

Elementos da cultura organizacional da Pizzaria PC

Suposições Básicas

Segundo Schein (2009), os pressupostos básicos são valores e crenças assimilados e incorporados pelo grupo, ou seja, tomados como certas (*taken for granted*). Na fase atual da empresa, ainda é preciso considerar que os pressupostos compartilhados se referem às crenças e valores do núcleo familiar gerencial. Por definição, constituem o chamado “paradigma cultural”, segundo o referido autor, cujos pressupostos são elencados e exemplificados, a partir das entrevistas realizadas, no Quadro 3, a seguir.

Quadro 3 – Pressupostos básicos segundo o fundador

Pressupostos básicos (crenças e valores <i>taken for granted</i>)		Depoimentos exemplares
Sobre a natureza humana	– Ser humano é bom por natureza, mas exige-se cautela.	... <i>tento pensar que todos são confiáveis, até que ponham o contrário...</i>
Sobre a natureza da atividade humana	– Ser humano deve procurar se desenvolver ativamente. – Ser humano deve agir no sentido de realização.	... <i>a mensagem que eu passo para eles é falar que a cada dia a tendência do ser humano é que você faça mais bem feito, se você faz aquilo todo dia, a tendência é que você faça cada dia melhor. E que você tenha sempre amor por aquilo que você tá fazendo, porque se você fizer com aquele intuito de obrigação acaba que você fica sem muito ânimo pra fazer. Então que você venha pro trabalho com boa vontade, amor, com vontade de fazer, que você vista a camisa...</i>

continuação: Quadro 3 – Pressupostos básicos segundo o fundador

<p>Sobre a natureza das relações humanas</p>	<p>– Relações humanas devem ser de troca, cooperativas.</p> <p>– No ambiente de trabalho as relações são basicamente utilitárias entre empregador e empregados.</p> <p>– Relações familiares são fundamentais para o sucesso da empresa.</p>	<p>... eu acho que a maior dificuldade é você ter que recontratar, treinar de novo entendeu, você delegar função e fazer com que essa pessoa mantenha o que foi proposto e o que foi contratado, “você tem que fazer isso, isso e isso dessa forma”, poder virar as costas e saber que essa pessoa vai estar fazendo dessa maneira...</p> <p>... uma vez uma funcionária falou: “pô, mas eu to te ajudando aqui”... eu falei: como assim você está me ajudando? Você não está recebendo? Falou: é lógico que estou. Ai eu falei: “então você não está me ajudando p...nenhuma, eu estou te pagando para você fazer isso...”</p> <p>... aqui é muito elementar, você trabalha e eu te pago, se você não trabalhar bem eu não preciso de você aqui dentro.</p> <p>... imagine que isso aqui é um barco viking... os vikings eram aqueles guerreiros medievais que batiam, navegavam, ficavam navegando em busca de ouro, poder e terra, né, se o cara estava no barco e não remava, era chibatada, se tivesse remando fraco e se ele não tivesse remando era jogado no mar, então, aqui, gente... isso aqui, ninguém está fazendo favor para ninguém, você trabalha eu te pago, eu te pago você trabalha, eu jogo muito pro lado deles, né?</p> <p>... eu sempre quis segurar, fazer tudo como se fossem amigos, porque é uma equipe, a gente fica mais parte do dia juntos do que com a própria família, isso não funciona aqui...</p> <p>... o que fortalece muito a empresa aqui... é uma empresa familiar. É eu estar bem com minha esposa que me ajuda muito aqui, com meus pais que são sócios... a empresa familiar hoje é muito importante, por isso eu falei que eu penso em cada dia estar melhor com minha família, melhor com a minha esposa, e acho que isso vai repercutir em estar melhor com os meus colaboradores, acho que isso foi essencial pro crescimento...</p>
---	--	--

continuação: Quadro 3 – Pressupostos básicos segundo o fundador

<p>Sobre os negócios e o papel das empresas</p>	<p>– Crença no planejamento e nas tecnologias gerenciais.</p> <p>– Crença na liderança como mediação para o alcance de resultados.</p>	<p>... a gente faz sempre, sim o planejamento estratégico, plano de ação, plano de negócio, tudo que a gente faz aqui, faz com pesquisa, qualidade de pesquisa, planejamento. Hoje eu dou até palestra mostrando a importância da pesquisa mercadológica e do planejamento, tanto na abertura da empresa, quanto no lançamento de um novo produto. Acho que muitos empreendedores que acham que abrir um novo negócio é uma coisa muito fácil, eu vejo que a abertura de uma empresa sem muito planejamento, uma boa pesquisa... é como se você estivesse dando um tiro no escuro, pode ser que você acerte, mas tem grandes chances de você não acertar.</p> <p>... eu tenho muitas empresas que eu admiro por estarem sempre mantendo o padrão, padrão de qualidade, padrão de atendimento... se mudarem, que mudem para melhor.</p> <p>Aqui eu sou um tipo de líder que não grito, eu não aperto ninguém porque em multinacional... e sei como é, você trabalhar pressionado por gerente, é tenso, né? [...] Então, aqui, por eu deixar eles trabalharem à vontade e falar com eles: se você errar a gente conserta, mas se você errou aqui, já sabe que aqui você não pode errar mais. Então, você fica à vontade, trabalha à vontade, segue o que eu tô falando, segue o passo a passo e você vai ter uma boa qualidade no seu trabalho.</p>
---	--	---

continuação: Quadro 3 – Pressupostos básicos segundo o fundador

<p>Sobre o modo de agir e de ser na empresa</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Dedicção, persistência e comprometimento. - Profissionalismo e aderência aos métodos gerenciais. - Manter comunicação e feedback. - Dono tem de saber fazer. 	<p>... quanto mais eu me dedico, mais chega o resultado. Então, o trabalho duro, a persistência, a força de vontade, alinhada com um bom planejamento, uma boa execução desse planejamento é essencial para o sucesso de uma empresa.</p> <p>...eu tenho tratamento diferenciado com cada pessoa, bonifico e incentivo certas pessoas, aí eu comecei a mensurar nível de problema e resultado. O Neymar trabalha, treina o mesmo tempo que o goleiro, mas só que ele ganha 20 vezes mais, porque ele vende mais, ele gera mais lucro...¹</p> <p>... eu pego todos os colaboradores sem experiência, acho que um colaborador com muita experiência, dependendo de onde ele trabalhou, ele vem com vícios, com manias, e às vezes ele vem até pra contaminar o resto da equipe...</p> <p>na falta de um, tudo aqui eu sei fazer, tudo eu posso pôr na minha mão, então eu era o pizzaiolo, eu sou o cervejeiro, eu que treinei o pessoal do bar, a minha esposa que treinou o pessoal do salão, então a gente não fica na mão deles, né, então se faltou aqui, onde eu tiver que cair aqui eu faço melhor do que eles...</p> <p>Demissão? Esse é mais fácil ainda. Não gostei, mando embora, tchau. Te agradeço e pago o aviso prèvio para ir embora, para não ficar aqui, pago todos os encargos trabalhistas legais...</p> <p>... eu espero de você comprometimento, seriedade... a empresa pra mim é um filho, se você quer me agradar, se agradar meu filho acabou. Agora, se você fizer alguma coisa de ruim com ele, pode ter certeza que daqui a 100 anos, eu nunca mais vou esquecer, então, aqui dentro você não precisa gostar de mim, você trata bem a minha empresa, não faz nada de mau para ela não, porque senão eu vou pegar uma birra de você interminável. Então aqui a gente passa, qual que é o seu papel aqui, horário, saída, o que você tem que fazer, normas de condutas, é isso.</p>
--	---	--

Elaboração própria, baseado nos conceitos de Schein (2009), e a partir das entrevistas com o núcleo familiar.

¹ Referindo-se ao jogador de futebol.

Como se pode perceber, os pressupostos básicos evidenciados denotam uma visão e uma razão fundamentalmente instrumentais como padrão das relações comerciais e de trabalho. Embora aqui os pressupostos sejam colocados enquanto um “quadro de referências” para a ação, adiante serão explicitadas e analisadas as expressões empíricas de tal quadro, evidenciando como a liderança da empresa lida com tais crenças e valores.

Crenças e valores expressos

Embora Schein (2009) estabeleça uma distinção entre os pressupostos básicos e as crenças e valores, esta distinção se refere, basicamente, a uma questão de nível de profundidade, ou seja, o quanto aqueles valores e crenças estão incorporados pelo grupo como um todo. No caso da empresa estudada, vários dos pressupostos são expressos publicamente e para os empregados. Destaca-se, sobretudo, o discurso acerca da responsabilidade, da dedicação e do comprometimento, algo confirmado pelos dois empregados entrevistados. No entanto, para o fundador e sua esposa, tal nível de adesão ainda foi alcançado como um todo.

Considerando, ainda, o curto tempo de existência da empresa e a presença e a atuação constante do núcleo familiar na gestão e nas operações da empresa, pode-se afirmar que os pressupostos e crenças declarados estão muito próximos daqueles que são efetivamente difundidos e solicitados entre os empregados de modo geral. Assim, a evidenciação da dimensão mais visível e tangível da cultura organizacional será útil para desenhar o enquadramento do sistema cultural da empresa.

Artefatos

Os artefatos constituem a dimensão mais facilmente identificável da cultura organizacional, mas não necessariamente fácil de desvendar e compreender em termos de seus significados e objetivos. Neste sentido, procurou-se identificar elementos visíveis e seus significados, a partir dos depoimentos dos entrevistados, resumidos no Quadro 4, a seguir.

Quadro 4 – Aspectos visíveis da cultura organizacional: os artefatos

Artefatos		Significado/objetivo
Tipo	Características/Descrição	
Instalações e espaço físico	<p>Espaço residencial conjugado e convertido para abrigar cervejaria e pizzaria.</p> <p>Salão com forno visível para os clientes acompanharem o processo produtivo da pizza.</p> <p>Fotos de clientes dispostas em corredor em frente ao forno de pizza.</p> <p>Produtos à vista dos clientes: pizzas, cervejas, vinhos e bebidas em geral.</p> <p>Endereço de acesso relativamente difícil por ser uma residência adaptada.</p> <p>Estacionamento pequeno.</p> <p>Empregados com uniformes.</p> <p>Cartazes e fotografias da empresa e dos produtos.</p> <p>Cardápios personalizados à empresa.</p> <p><i>Layout</i> e montagem padronizada dos equipamentos e mesas.</p>	<p>Embora o <i>layout</i> seja uma adaptação do espaço físico de uma ex-residência, o fundador assume que desenhou, deliberadamente, a disposição dos móveis, utensílios, equipamentos e produtos, embora não desde o início. Atualmente tem replanejado a disposição de mesas e cadeiras, abrindo espaço, mas procurando passar uma imagem que não seja reconhecida de forma negativa. Por exemplo, o ambiente físico não pode lembrar um restaurante do tipo <i>fast food</i>. Ao contrário, o objetivo é passar a imagem de um ambiente aconchegante e familiar, e, ao mesmo tempo, de requinte e de qualidade de produto.</p> <p>A visibilidade do processo produtivo e dos empregados visa demonstrar transparência, higiene e qualidade inquestionável, uma vez que clientes podem ver o que é usado e como os produtos são feitos.</p> <p>Os clientes são destacados por meio das fotografias realizadas por fotógrafo profissional.</p> <p>O uso de logomarca é evidente, no sentido de criar e divulgar a empresa, associando o desenho e o nome a determinado conceito de qualidade de produto e tipo de cliente.</p>
Produtos	<p>Principais produtos são as pizzas, as cervejas artesanais e os azeites temperados.</p> <p>Utilização de matéria-prima dita de qualidade superior (marcas de renome no mercado).</p> <p><i>Mix</i> de produtos planejado e revisto periodicamente.</p> <p>Atendimento por garçonetes.</p>	<p>Foram desenvolvidos deliberadamente a partir das decisões estratégicas do negócio, que envolveram a definição do público-alvo a ser atingido, de que forma e por meio de quais técnicas e ferramentas.</p>

continuação: Quadro 4 – Aspectos visíveis da cultura organizacional: os artefatos

Símbolos	O nome da empresa foi transformado em nome de marca, com desenho de logotipo e logomarca feito por empresa de consultoria, aparecendo em destaque em todos os produtos, incluindo azeites, cervejas, pratos e copos, cardápio, embalagem para viagem, entre outros.	O <i>design</i> de marca foi baseado na residência em que se encontra a empresa, e o nome da empresa (aqui fictício) foi inspirado no apelido de criança do fundador. Corrobora a imagem de ambiente familiar e aconchegante.
Comportamentos do fundador	Está sempre presente na pizzaria (funcionamento noturno apenas). Seu papel principal é conversar com clientes e fazer pizzas, quando há necessidade. Ao mesmo tempo, procura controlar tudo o que acontece. Cumprimenta a todos, realizando uma função de “relações públicas”.	Estratégia deliberada de manter canal de comunicação com os clientes, obtendo <i>feedback</i> e críticas. Ao mesmo tempo, funciona como mecanismo de controle do trabalho mediante observação atenta dos processos mais visíveis. Se do ponto de vista conceitual, serviço é consumido enquanto prestado, também é possível avaliá-lo enquanto é executado, em “tempo real”.
Comportamentos da esposa e familiares	A esposa atua como garçomete e chefe das demais, o que não é sabido por muitos clientes. A mãe opera o caixa e o pai, eventualmente, realiza alguma entrega. Este não atua em contato com os clientes.	Como garçomete, a esposa do fundador atua proximamente às demais garçometes, garantindo qualidade de atendimento e monitoramento da atuação destas. Também contribui para conhecer melhor as expectativas e opiniões dos clientes. A mãe atua no caixa, contribuindo na observação do andamento do serviço, além de se responsabilizar pelo controle financeiro dos pagamentos.
Comportamentos dos empregados	Os <i>pizzaiolos</i> não interagem com clientes, atividade reservada apenas às garçometes, pessoal de balcão (caixa e bar) e os sócios. Espera-se deles dedicação, “sorriso no rosto” e demonstração de boa vontade e conhecimento dos produtos da empresa. Espera-se a chamada “postura profissional”, o que implica modos de vestir, de falar e de abordar os clientes e gestores. Para os cargos de cozinheira, garçomete e recepcionista são contratadas apenas mulheres, enquanto <i>pizzaiolos</i> são sempre e apenas homens. Idealmente, os empregados devem residir próximo ao trabalho, para evitar atrasos.	Crença de que mulheres devem atuar em determinadas atividades, tal como descrito. De todos eles é esperada uma postura que transmite eficiência, dedicação e qualidade daquilo que lhe compete fazer.

Elaboração própria, baseado nos conceitos de Schein (2009), e a partir das entrevistas com o núcleo familiar.

Embora um dos pressupostos evidenciados recorrentemente nos discursos diga respeito ao aprendizado e ao desenvolvimento que se deve proporcionar ao indivíduo – aos quais ele também deve aspirar –, o discurso e a prática mostram que tal situação ocorre desde que o indivíduo siga os passos preestabelecidos. Neste sentido, o fundador também parte do pressuposto de que aquele que não se adequar acaba por se comportar de forma desviante, o que tem de ser corrigido:

E também uma coisa assim, que a gente sempre firma aqui é o bom relacionamento que você tem que ter com o seu companheiro de trabalho de outro setor, né? Então, isso também a gente prioriza muito aqui, às vezes um mau relacionamento aqui dentro pode ir contaminando as pessoas e isso aí é uma engenharia, tem que falar isso com eles sempre (depoimento do fundador).

Como fica evidente, a metáfora da maçã podre – tão cara aos autores clássicos, como Fayol, por exemplo – se faz presente, na medida em que comportamentos desviantes são tomados como fonte de “contaminação”, ou seja, afetarão o comportamento de todos os demais. Tal concepção pode ser considerada quase um paradoxo, na proporção em que uma cultura forte implicaria uma pressão de grupo no sentido do comportamento padronizado ou instituído. Assim, pode-se perceber um indício de que a cultura organizacional da empresa ainda não estaria compartilhada da forma idealizada pelos gestores da empresa.

Considerando a dimensão do poder nas organizações, é possível perceber a tentativa de controle da situação por meio de práticas discursivas e disciplinares, as quais contribuem para a tentativa de “modelar” os indivíduos de acordo com o paradigma cultural, expresso em parte pelo perfil prescrito e pelos comportamentos estimulados e reforçados. Neste sentido, o depoimento é exemplar e típico:

[...] graças a Deus a gente consegue moldar ... você vai moldando, você vai criando uma equipe e as coisas vão ficando um pouco mais fáceis, né? (depoimento do fundador)

Desta forma, todo comportamento que não se encaixe no padrão é tido como desviante e precisa de correção, de “moldagem”, como afirmado na linguagem do senso comum.

Como se pode perceber no Quadro 4, os elementos visíveis e tangíveis são, em grande medida, articulados e deliberadamente construídos pelo núcleo familiar que dirige a empresa, desde a definição do *layout* e dos aspectos visuais até o comportamento dos indivíduos, incluindo o próprio núcleo familiar. E, ao que tudo indica, parece haver certo temor quanto à dificuldade de não se conseguir estabelecer uma cultura forte, daí a necessidade tão evidenciada de se ter controle sobre os comportamentos.

A identidade organizacional da empresa

Considerando a identidade organizacional como uma questão de perspectiva em relação à cultura organizacional, ela pode ser compreendida e formulada em termos daquilo que torna a empresa única em relação a todas as outras, ou seja, em termos de suas características centrais, distintivas e duradouras, para usar a definição de Albert e Whetten (1985). Tais características definem a identidade da organização a partir de uma perspectiva interna à mesma, como pode ser observado na figura 1, anteriormente apresentada.

O Quadro 5, a seguir, resume a forma como o fundador e o núcleo familiar definem a identidade da empresa, a partir do paradigma cultural que pretendem consolidar.

Quadro 5 – Características centrais, distintivas e duradouras da empresa

Características da empresa CENTRAIS DISTINTIVAS DURADOURAS	Descrição
Quanto aos produtos	Produtos padronizados artesanais, cujas características fundamentais (padrão) são mantidas e percebidas desta forma pelos clientes.
Quanto às pessoas	O fundador aponta apenas o núcleo familiar como elemento fundamental para a forma como a empresa atua, o que garantiu sua situação no mercado hoje.
Quanto aos processos	O domínio do saber-fazer do fundador.

Como evidenciado, o papel do fundador é fundamental, sobretudo nesta fase da empresa, em que o empreendedor fundador é aquele que “chama para si”, por assim dizer, a responsabilidade por quase tudo o que acontece. Do ponto de vista da identidade, fica igualmente evidente que é sua intenção deliberada criar uma empresa, em grande medida, à sua “imagem e semelhança”, ou seja, aquilo que ele considera como certo, importante e correto deve ser o que constitui o modo como a empresa deve operar. Seu depoimento em relação à distintividade de sua empresa é contundente quando descreve por que os clientes a escolhem:

[...] não passava uma alma viva nessa rua aqui e eu sempre tive essa persistência... cinco anos eu vou tentar. Se, em cinco anos eu ficar aqui e não conseguir, eu fecho com a cabeça erguida que eu tentei e não tinha mais nada que eu pudesse fazer. Então, com um ano e meio a casa se modificou, começou a dar certo, porque aqui não era ponto, aqui não era passagem de nada, a rua era de terra e também esburacada. Então, hoje, o cliente que vem porque quer vir aqui, não é aquela situação que ele passou no restaurante e entrou porque estava aberto, ou porque ele achou bonito, porque aqui a pessoa tem que vir já predestinada e combinada que vai vir aqui... (depoimento do fundador)

Tal postura é corroborada especialmente pela esposa, que re-produz a história contada pelo marido, relativa aos cinco anos de tentativa, ressaltando, inclusive, que desistir não seria uma opção mesmo depois deste tempo, e sim uma nova empreitada.

Os empregados entrevistados confirmam como principais características distintivas da empresa o fato de o produto ser padronizado (depoimento do empregado 1) e o relacionamento direto do fundador com os clientes e com os empregados (depoimento do empregado 2). Os dois entrevistados afirmam, ainda, que não há nada que possa acrescentar ao papel do núcleo familiar neste sentido, mas um deles resente de maior profissionalismo por parte de outros empregados, o que denota a dificuldade já apontada de construção de uma cultura forte do grupo como um todo (empresa).

CONSIDERAÇÕES SOBRE O CASO

Diante do exposto, observa-se que aquilo que o fundador afirma ser o que distingue sua empresa das demais coincide com aquilo que ele pensa e faz – garantido por sua liderança. Colocado desta forma, a identidade da empresa não seria concebida como uma construção coletiva da organização como um todo, na melhor das hipóteses seria uma construção do núcleo familiar, caracterizando mais uma identidade corporativa (no sentido de um grupo de poder dominante – a família – ou “coalizão dominante”) do que uma identidade organizacional como o resultado de um processo negociado dos grupos organizacionais, como defendem os autores interpretativistas. Em outras palavras, o fundador concebe a identidade como uma “criação gerencial”.

Enquanto criação gerencial, constitui – e os depoimentos corroboram – um exercício de poder em que apenas uma das partes teria tal prerrogativa. Neste sentido, é possível afirmar, pelo menos com base nos discursos, que o fundador exerce seu poder com base em sua autoridade – enquanto o dirigente máximo da empresa –, por ser o empreendedor fundador – o proprietário que corre todos os riscos, com a família – e por dominar o saber-fazer dos produtos da empresa – liderança pelo exemplo. De certo modo, é como se o fundador legitimasse seu poder com base na tradição, na autoridade e no carisma – tomando a formulação de Max Weber como referência (WEBER, 1982) –, simultaneamente. É desta forma que poder e liderança se confundem, ou seja, o fundador assume o papel de criador (administrador) de sentido para os membros da organização, embora, segundo suas próprias palavras, ainda não tenha conseguido consolidar tal homogeneidade de pensamento e ação. Ao mesmo tempo, projeta uma imagem percebida pelo cliente que corrobora seu modo de pensar.

Neste sentido, todos os entrevistados são unânimes em afirmar que o fundador é o responsável por todas as decisões, inclusive no núcleo familiar, como explicitado a seguir:

Apoio nas decisões não... isto é por conta dele, realmente [...] a parte mesmo de administração é por conta dele mesmo. A gente sugere, dá sugestões, mas a decisão mesmo é por conta dele (depoimento da mãe).

O meu papel é de apoio [...] o que ele espera de mim? Que eu não atrapalhe... (risos) (depoimento do pai).

[...] tudo é direto a ele (depoimento do empregado 1).

Sempre o [fundador] está avaliando a gente, está sempre procurando ver como é que está o setor, se está tudo certinho... (depoimento do empregado 2).

Portanto, pode-se considerar a influência do fundador como determinante da forma como a empresa atua, na medida em que seu estilo autoritário e rígido tem ares de “absoluto”. Evidentemente, tal “absolutismo” é superestimado, pois há sempre o outro na construção dos processos, inclusive identitário. De todo modo, uma pergunta que se pode fazer é se: “a empresa sobreviveria, hoje, sem seu fundador?”

Como definida por Schein (2009), a cultura organizacional da empresa estudada não pode ser considerada, ainda, como consolidada (ou forte), pois não se pode afirmar com precisão se os empregados efetivamente compartilham e agem em conformidade com o paradigma cultural. No entanto, é possível asseverar que há uma cultura corporativa forte, pois o núcleo familiar que dirige a empresa compartilha e reproduz o paradigma cultural estabelecido pelo fundador. Ao mesmo tempo, não se pode afirmar que o sistema social da empresa foi criado exclusivamente pelo fundador, na medida em que ele nasceu e cresceu nesse mesmo seio familiar com que trabalha. Desta forma, certamente, sofreu alguma influência da educação familiar. Assim, o paradigma cultural da empresa é um tipo de construção social, dialeticamente desenvolvido e (re) produzido ao longo do tempo. Por outro lado, não é possível demonstrar até que ponto a influência é recíproca.

De todo modo, a dificuldade de se construir uma cultura forte compartilhada pelo grupo como um todo pode ser explicada em função de alguns argumentos:

– O fato de serem uma construção, a cultura e a identidade organizacionais estão sempre sujeitas a revisões, renegociações e críticas.

– É preciso tempo para que o grupo alcance tal compartilhamento. Em outras palavras, não se cria nem se desenvolve um conjunto de pressupostos, crenças e valores de forma compartilhada num período muito curto.

– Porém, não se pode afirmar nem se admitir que a cultura organizacional constitui ou seja constituída por uma espécie de “bloco monolítico”. Sempre pode haver uma “cultura dentro de outra cultura”, ou seja, as chamadas subculturas. Dito de outra maneira, uma organização envolve múltiplas culturas. No entanto, elas poderiam estar alinhadas. De todo modo, subculturas não foram percebidas pelos pesquisadores, até porque a rotatividade parece relativamente alta, à exceção de alguns empregados.

– No caso da empresa estudada, pode-se considerar que a própria visão de mundo do fundador – e do núcleo familiar – contribui para isto, na medida em que pressupõe um tipo de relação de trabalho fundamentalmente instrumental de racionalidade. Os discursos levam ao entendimento de que “ou o indivíduo se ajusta ou ele não fica”. Parece não haver meio-termo a respeito da socialização no trabalho, ou seja, não haveria a possibilidade de adaptação do indivíduo à empresa e vice-versa. Na prática, é possível, igualmente, que a gestão da empresa tenha a exata noção da necessidade de adaptação, por mais instável que ela possa vir a ser. No entanto, ao que tudo indica, a dificuldade de adesão às normas culturais tem sido um dos maiores desafios dos gestores.

– Assim, em princípio, parece haver pouco espaço para os empregados na construção dos elementos nucleares da cultura organizacional, configurando-se relações de poder muito desiguais neste processo, talvez baseadas, até, na dita competência do próprio fundador, que se diz e se mostra capaz de fazer tudo o que seus empregados fazem e com melhor qualidade e desempenho, na medida em que ele é detentor do conhecimento do processo e quem o ensina aos demais.

Enquanto empresa familiar, a mesma superou a fase da dificuldade financeira ou da falta de recursos, vivendo agora uma fase de crescimento, em princípio, sustentado, o que pode implicar a “ascensão” ao porte médio, num tempo relativamente curto. Além disto, pode-se ressaltar que as características da empresa familiar

apontadas no Quadro 2 são compatíveis com o que se percebe na empresa estudada. Aliás, convém ressaltar que a classificação de tais características em “pontos fortes” e “pontos fracos” soa um tanto artificial, pois os critérios para esta díade não apenas não são claros, como também são, sejam quais forem, ambíguos. Em outras palavras, o que é colocado como “ponto forte” pode ser um “ponto fraco” numa situação diferente. Por exemplo, o comando único é visto como algo positivo, enquanto jogos de poder como algo ruim. No caso da empresa estudada, o Quadro 6, a seguir, descreve a empresa familiar estudada considerando as características apontadas pelo SEBRAE apenas como tais, e não com o respectivo juízo de valor.

Quadro 6 – Características da empresa estudada em relação ao perfil da empresa familiar

Características da empresa familiar	Características da empresa estudada
– Comando único e centralizado, permitindo reações rápidas em situações de emergência.	– O fundador mantém o estilo centralizador, a despeito do envolvimento do núcleo familiar.
– Estrutura administrativa e operacional “enxuta”.	– Estrutura administrativa e operacional “enxuta”.
– Disponibilidade de recursos financeiros e administrativos para o autofinanciamento obtido de poupança compulsória feita pela família.	– Inicialmente a empresa contou com recursos da família; atualmente gera lucro suficiente para o autofinanciamento.
– Importantes relações comunitárias e comerciais decorrentes de um nome respeitado.	– Mantém relações comunitárias e comerciais decorrentes de um nome respeitado, financiando eventos.
– Organização interna leal e dedicada.	– Organização interna leal e dedicada no núcleo familiar.
– Forte valorização da confiança mútua, independentemente de vínculos familiares. A formação de laços entre empregados antigos e os proprietários exerce papel importante no desempenho da empresa.	– Ainda não ocorre a valorização da confiança mútua, independentemente de vínculos familiares. Os empregados ainda não são antigos o suficiente, dada a idade da empresa.
– Grupo interessado e unido em torno do fundador.	– Núcleo familiar unido em torno do fundador.
– Sensibilidade em relação ao bem-estar dos empregados e da comunidade onde atua.	– Relação com empregados com base instrumental e legal.
– Continuidade e integridade de diretrizes administrativas e de focos de atenção da empresa.	– Fidelidade ao planejamento estratégico e ao apoio da consultoria.
– Dificuldades na separação entre o que é intuitivo/emocional e racional, tendendo mais para o primeiro.	– Tendência para o que é mais racional.

continuação: Quadro 6 – Características da empresa estudada em relação ao perfil da empresa familiar

– A postura de autoritarismo e austeridade do fundador, na forma de investir ou na administração dos gastos, se alterna com atitudes de paternalismo, que acabam sendo usadas como forma de manipulação.	– Autoritarismo prevalece na prática, pelo menos segundo os recorrentes recursos neste sentido.
– Exigência de dedicação exclusiva dos familiares, priorizando os interesses da empresa.	– Exigência e envolvimento real da família quanto aos objetivos organizacionais.
– Laços afetivos extremamente fortes, influenciando os comportamentos, relacionamentos e decisões da empresa.	– Laços afetivos extremamente fortes no núcleo familiar, influenciando os comportamentos, relacionamentos e decisões da empresa, inclusive entre os empregados.
– Valorização da antiguidade como um atributo que supera a exigência de eficácia ou competência.	– Valorização da postura profissional, e não da antiguidade.
– Expectativa de alta fidelidade dos empregados. Isto pode gerar um comportamento de submissão, sufocando a criatividade.	– Expectativa de adesão dos empregados ao paradigma cultural que se tenta implantar. Criatividade não é sufocada, mas também não necessariamente estimulada.
– Jogos de poder, nos quais muitas vezes vale mais a habilidade política do que a característica ou a competência administrativa.	– Jogos de poder são constantes em qualquer empresa, não sendo exceção na empresa estudada. No entanto, o discurso recorrente é o do uso da autoridade – do cargo e da competência do fundador – a base do poder.

Embora em momento algum tenha sido apontada sua existência, conflitos no núcleo familiar poderiam prejudicar ou diminuir o poder e o papel do fundador, uma vez que são todos sócios. Em geral, o conflito na família está associado ao problema da sucessão, mas poderia haver em relação aos rumos para o futuro próximo, especialmente pela dinâmica peculiar da empresa familiar, em que se misturam e interpenetram aspectos da família, da propriedade e da gestão, como apontados por Gersick et al. (1997) e outros autores. Evidentemente, tal situação pode vir a ocorrer no caso estudado, sobretudo se o fundador vier a ter um herdeiro que assuma o comando da empresa. De todo modo, esta situação ainda não é vivida pela empresa.

Finalmente, é interessante registrar que, em nenhuma das entrevistas, os indivíduos utilizaram o termo “empreendedor” para representar o fundador. Foram empregados os adjetivos “guerreiro”, “soldado” e “sucesso” para identificá-lo, numa alusão à metáfora militar, compatíveis com qualificativos pessoais como “determinado”, “persistente”, “dedicado” entre outros. Ao mesmo tempo, fica relativamente evidente que a identidade do fundador se confunde, em alguma medida, com aquela que ele pretende para a identidade organizacional. No entanto, tal discussão, acerca da identidade empreendedora do indivíduo, será discutida oportunamente. A seguir, são tecidas as considerações finais e algumas sugestões para pesquisas posteriores.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como se esperava, a concepção do fundador e do núcleo familiar acerca da cultura e da identidade organizacionais se mostram plenamente compatíveis com a concepção funcionalista, na medida em que as consideram algo manipulável, gerenciável, como preconizado por Schein (2009). Essa concepção parece obscurecer a perspectiva da construção dos sentidos e significados que está em jogo, aliás, um jogo de poder em que as partes, certamente, são detentoras de recursos e posições variáveis. Ao obscurecer o aspecto político e negociado da cultura e da identidade, favorece o entendimento de que as dificuldades em torno da “criação” de uma cultura forte se dão como consequência de uma má administração ou incompetência gerencial, ou, ainda, devido à “incapacidade” ou recusa dos indivíduos a serem socializados.

Os gestores podem compreender tal “resistência à socialização” como um problema derivado de baixa escolaridade ou qualificação ou de falhas na condução do processo. Desta forma, deixam de perceber que, por mais que se pretenda constituir um paradigma cultural, o processo não ocorre unilateralmente. Ao contrário, trata-se de um processo de construção de significados, e não de imposição. Evidentemente, busca-se algum nível de convergência, caso contrário o processo recai numa luta “de todos contra todos”, o que inviabiliza qualquer construção coletiva, inclusive se ocorrer – mesmo que apenas – no núcleo familiar dirigente. Neste sentido, o pressuposto

de que as relações de trabalho acontecem quase exclusivamente sob a perspectiva instrumental do *homo economicus*, dificulta, sobremaneira, a compreensão mais profunda acerca do comportamento, algo, aliás, já sabido há bastante tempo.

Embora os depoimentos dos empregados convirjam na direção do discurso do fundador, é possível perceber, pela forma como se expressam, que suas opiniões não refletem com profundidade aquilo que pensam, ou seja, é possível que seus depoimentos tenham negligenciado, deliberadamente, aspectos fundamentais e críticos quanto àquilo que percebem formar o sistema cultural da empresa e a maneira como é composto e mantido. Tal postura bem pode refletir seus sentimentos e percepções acerca da dinâmica de poder da organização, ou seja, os empregados acabam por aceder ao discurso dominante, reproduzindo-o de modo a caracterizar uma aparente adesão ao universo simbólico imposto dos gestores. Porém, a reprodução do discurso não implica, necessariamente, adesão. No entanto, seria necessário uma análise do discurso mais profunda dos entrevistados, bem como um número maior de entrevistas, o que, por si só, constitui uma das limitações da pesquisa desenvolvida até o momento.

Embora os membros do núcleo familiar tenham elaborado discursos bastante próximos entre si, isto não implica completa e inequívoca convergência com o paradigma cultural desejado especialmente pelo fundador. No entanto, pode-se apenas supor possíveis conflitos em sua forma latente, pois não há indícios concretos e objetivos quanto a divergências que possa comprometer a direção que vem sendo seguida. De todo modo, somente uma investigação mais profunda poderia desvendar tal suposição. Neste sentido, outra limitação que pode ser apontada é o fato de ainda não se ter investigado a concepção e a percepção de clientes, ao menos daqueles considerados mais “fiéis”, caso existam.

Assim, para a continuidade e o desenvolvimento de novas pesquisas, sugere-se a ampliação e o aprofundamento das entrevistas com empregados da empresa, de modo a se obter uma visão ampliada acerca da mesma. Para tanto, a totalidade dos empregados seria o ideal, bem como um acompanhamento mais sistemático via observação, participante ou não, conforme a possibilidade.

Por fim, e sem ter havido a pretensão de esgotar ou ser conclusivo sobre o assunto, a pesquisa numa pequena empresa familiar se mostrou uma contribuição relevante, dada a escassez de conhecimento acerca desta temática.

REFERÊNCIAS

- ADACHI, Pedro Podboi. **Família S.A.:** gestão da empresa familiar e solução de conflitos. São Paulo: Atlas, 2006.
- ALBERT, S., WHETTEN, D. A. Organizational identity. **Research in Organizational Behavior**, 7, 263-295, 1985.
- ASHFORTH, Blake E., MAEL, Fred. Social identity theory and the organization. **Academy of Management Review**, 1998, vol. 14, n. 1, p. 20-39.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. Liderança: a administração do sentido. **Revista de Administração de Empresas**, vol. 34, n. 3, p. 102-114, mai./jun. 1994.
- BERNHOFER, R. **Empresa Familiar:** sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo: Nobel, 1989.
- CAMPOMAR, M. C. CEZARINO, Luciana O. **Micro e pequenas empresas:** características estruturais e gerenciais. FAFIBE, p. 1-3, 2006.
- DONELLEY, R. G. A empresa familiar. São Paulo: **Revista de Administração de Empresas**, vol. 7, n. 23, p. 161-198, 1967.
- ÉSTHER, Angelo Brigato, RODRIGUES, Isabella S., FREIRE, Elaine Santos. A Identidade Empreendedora no Contexto de Empresas de Pequeno Porte. REGEPE – **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 1, p. 90-116, 2012.
- ÉSTHER, Angelo Brigato. MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. Pequenas empresas, grandes gerentes: dilemas e desafios dos gerentes das empresas de pequeno porte. In: ÉSTHER, Angelo Brigato. PAÇO-CUNHA, Elcemir. SANÁBIO, Marcos Tanure (orgs.). **Pequenas empresas:** reflexões e perspectivas de ação. Juiz de Fora: EDUFJF, 2006, p. 185-214.
- ESTOL, Kátia Maria Felipe. FERREIRA, Maria Cristina. O processo sucessório e a cultura organizacional em uma empresa familiar brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n. 4, 2006.
- FLEURY, M. T. L. O desvendar a cultura de uma organização: uma discussão metodológica. In: FLEURY, M. T. L. FICHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.
- FLICK, Uwe. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- FLICK, Uwe. Entrevista episódica. In: BAUER, Martin W., GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som:** um manual prático. Petrópolis: Vozes, 2003, p. 114-136.
- FREITAS, Maria Ester de. Cultura organizacional: grandes temas em debate. **Revista de Administração de empresas**. São Paulo, v. 31, n. 3, p. 73-82, 1991.

GERSICK, Klein E., HAMPTON, DAVIS, John A., HAMPTON, Marion McCollom, LANSBERG, Ivan. **Generation to generation: life cycles of the family business**. Boston: Harvard Business School Press, 1997.

GIOIA, Dennis A. From individual to organizational identity. In: WHETTEN, David A., GODFREY, Paul C. (Orgs.). **Identity in organizations: building theory through conversations**. Thousand Oaks: Sage, p. 42-43, 1998.

GIOIA, Dennis A., SCHULTZ, Majken, CORLEY, Kevin G. Organizational identity, image and adaptative instability. **Academy of Management Review**, v. 25, n. 1, 2000, p. 63-81.

HATCH, Mary Jo, SCHULTZ, Majken. Relations between organizational culture, identity and image. **European Journal of Marketing**, n. 31, p. 356-365, 1997.

LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Mariana de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

LOURENÇO, Cléria Donizete da Silva, FERREIRA, Patrícia Aparecida. **Simbolismo, Cultura Organizacional e Mito Fundador: Um Estudo de Caso em uma Empresa Familiar**. Encontro Nacional de Estudos Organizacionais, Anais..., 5, Belo Horizonte, 2008.

MINTZBERG, Henry, AHLSTRAND, Bruce, LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 1999.

RODRIGUES, Jorge. O Conselho de Administração nas empresas familiares. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, vol. 7, n. 1, jan., 2008. Disponível em <http://www.scielo.gpeari.mctes.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1645-44642008000100007&lng=pt&nrm=iso>. Acesso 29 out. 2013.

SAINSAULIEU, Renaud. **Sociologia da empresa: organização, cultura e desenvolvimento**. Lisboa: Instituto Piaget, 1997.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SEBRAE. Quero abrir um negócio. Empresas familiares. Conheça as características de negócios familiares. [2013] Disponível em <http://www.sebrae.com.br/momento/quero-abrir-um-negocio/que-negocio-abrir/tipos/empresa-familiar/bia-127-94-empresas-familiares-tem-estrutura-enxuta/BIA_12794>. Acesso 15 out. 2013.

SILVA, Roseane Grossi, VALADÃO JÚNIOR, Valdir Machado. **Cultura Organizacional: Revelando Manifestações que Traduzem Limites e/ou Possibilidades a Continuidade de uma Empresa Familiar**. Encontro da ANPAD, Anais..., 35, Rio de Janeiro, 2011.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2012.

WEBER, Max. **Ensaio de sociologia**. Rio de Janeiro: LTC, 1982.

WHETTEN, David A. Albert and Whetten Revisited: Strengthening the Concept of Organizational Identity. **Journal of Management Inquiry**, 15, p. 219-234, 2006. Disponível em <<http://jmi.sagepub.com/cgi/content/abstract/15/3/219>>. Acesso em 05 out. 2007.

WHITE, Harrison C. Cases are for identity, for explanation, and for control. In: RAGIN, Charles C., BECKER, Howard S. (Editors). **What is a case?** Exploring the foundations of social inquiry. Cambridge: Cambridge University Press, 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

Recebido em: 20.12.2013

Aprovado em: 31.7.2014

Avaliado pelo sistema double blind review.

Editor: José Alberto Carvalho dos Santos Claro.

Disponível em <http://mjs.metodista.br/index.php/roc>