

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO – UFRRJ
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS- ICHS
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS -
PPGEN

LINHA DE PESQUISA: ORGANIZAÇÕES, SOCIEDADES E MERCADOS

TÍTULO DA DISSERTAÇÃO:

PEQUENA EMPRESA FAMILIAR: UMA ANÁLISE DAS
PRÁTICAS DE GESTÃO NA PERSPECTIVA DA CULTURA

SEROPÉDICA – RJ
Abril/2013

DANIELA FERREIRA DA SILVA SUAREZ

**PEQUENA EMPRESA FAMILIAR: UMA ANÁLISE DAS
PRÁTICAS DE GESTÃO NA PERSPECTIVA DA CULTURA**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre no curso de Pós-graduação Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia em Negócios, da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – UFRRJ.

Linha de pesquisa: Organizações, Sociedades e Mercados.

**Orientadora: Dr^a Heloísa Guimarães Peixoto
Nogueira**

**SEROPÉDICA – RJ
Abril/2013**

338.74
S939p
T

Suarez, Daniela Ferreira da Silva, 1980-
Pequena empresa familiar: uma análise
das práticas de gestão na perspectiva da
cultura / Daniela Ferreira da Silva Suarez
- 2013.
122 f.: il.

Orientador: Heloísa Guimarães Peixoto
Nogueira.

Dissertação (mestrado) - Universidade
Federal Rural do Rio de Janeiro, Curso de
Pós-Graduação em Gestão e Estratégia em
Negócios.

Bibliografia: f. 108-117.

1. Empresas familiares - Teses. 2.
Cultura organizacional - Teses. 3.
Pequenas e médias empresas - Teses. 4.
Gestão de negócios - Teses. I. Nogueira,
Heloísa Guimarães Peixoto, 1947-. II.
Universidade Federal Rural do Rio de
Janeiro. Curso de Pós-Graduação em Gestão
e Estratégia em Negócios. III. Título.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS -
PPGEN

DANIELA FERREIRA DA SILVA SUAREZ

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de **Mestre** o Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia em Negócios, da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – UFRRJ.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM 08/04/2013

Heloísa Guimarães Peixoto Nogueira (Dra.) - UFRRJ
(Orientadora)

Denize Grzybovski (Dra.) - UPF

Severino Joaquim Nunes Pereira (Dr.) - UFRRJ

AGRADECIMENTOS

Escrever uma dissertação de Mestrado não é uma tarefa fácil, mas é uma experiência de superação. Modificamo-nos a cada nova etapa do projeto e a aprendizagem é enriquecedora. Neste período, muitas pessoas compartilharam comigo desse momento, parece uma tarefa interminável e que só se torna realizável graças a muitas pessoas que participam, direta ou indiretamente desse processo. E é a essas pessoas que gostaria de agradecer.

Em primeiro lugar gostaria de agradecer a Deus por ser o meu refúgio e fortaleza, socorro bem presente nos momentos difíceis, por me dar força interior para superar as dificuldades, mostrar o caminho nas horas incertas e me suprir em todas as minhas necessidades.

À minha orientadora Professora Heloísa Guimarães Peixoto Nogueira por acreditar em mim, me ensinar o caminho da ciência, estando sempre presente e por ser um exemplo de profissional e pessoal. A você, minhas reais manifestações de admiração, respeito e carinho.

À minha família, a qual amo muito, pelo carinho, paciência e incentivo. Meu esposo Ricardo, sempre presente, entendendo os momentos de ausência e me ajudando com amor nos momentos de inquietação e cansaço. A minha linda filha Quéren. Meus pais Daniel e Luiza pelo carinho, preocupação e orações nos momentos difíceis. Minhas queridas irmãs Rafaela, Raianne e sobrinha Mariane que também foram muito presentes, pelas palavras de incentivo e, principalmente pela ajuda nas transcrições. À querida tia Edila que também é uma mãe para mim. Aos meus sogros, Eliana e Nelson e cunhados Valdir, Ramon, Rosana, Rafael, Rogério e Luciene que sempre torceram por mim.

A todos os professores do programa de mestrado que ajudaram na minha formação, pela disposição em compartilhar experiências. E, em especial, a turma 2011 que foi um alento para essa difícil jornada. Também gostaria de agradecer a nossa representante de turma Estela pelo carinho e cuidado com a nossa turma e a querida amiga Letícia, pois sua amizade e companheirismo fizeram toda a diferença durante este período. Aos amigos, familiares e irmãos em Cristo que sempre ficaram na torcida por mim: os meus sinceros agradecimentos.

Enfim obrigada a todos pelo apoio, força, incentivo, companheirismo e amizade. Sem vocês nada disso seria possível.

“Graças a Deus, que nos dá a vitória por intermédio de nosso Senhor Jesus Cristo”.

1 Coríntios 15:57

RESUMO

SUAREZ, Daniela Ferreira da Silva. Silva **Pequena empresa familiar: uma análise das práticas de gestão na perspectiva da cultura.** Seropédica: UFRRJ, 2013. 167 p., Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia em Negócios). Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Departamento de Ciências Administrativas e Contábeis.

O presente estudo tem como foco a empresa familiar, especialmente a de pequeno porte, e seu universo impregnado de paradoxos. O objetivo foi analisar como a dinâmica empresa-família interfere nas práticas gerenciais de uma empresa familiar, interpretadas à luz da cultura organizacional. Com base na revisão da literatura a respeito de cultura organizacional, estudos sobre a formação da cultura brasileira, trabalhos recentes sobre empresas familiares, estudos sobre empreendimentos de pequeno porte e suas práticas de gestão buscou-se formar a base teórica para atingir o objetivo mencionado. Para tal utilizou-se a metodologia do estudo de caso a partir de um mapeamento preliminar realizado no *locus* do estudo. A metodologia seguiu a abordagem qualitativa com três recursos metodológicos de análise: observação, história de vida e análise de conteúdo. Entendemos que as empresas familiares comportam códigos, valores e atitudes que influenciam suas práticas de gestão. Foi através das manifestações da cultura organizacional da empresa que se buscou compreender a lógica de suas práticas de gestão pela apreensão e análise de valores nela identificados. A conclusão do presente estudo validou a premissa de que entender os comportamentos, o simbolismo envolvido nesse processo de construção da cultura é fundamental para estabelecer práticas gerenciais coerentes e adequadas à estrutura da empresa familiar e que a cultura organizacional é de fato impregnada pela cultura familiar que influencia no desempenho e práticas gerenciais da empresa familiar.

Palavras-chave: Empresa Familiar, Cultura Organizacional. Práticas Gerenciais.

ABSTRACT

SUAREZ, Daniela Ferreira da Silva. **Turning our gaze to the family business: strengths and weaknesses in management practices.** Seropédica: UFRRJ, 2013. 232p. Dissertation (Master in Management and Strategies in). Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Departamento de Ciências Administrativas e Contábeis.

The present study focuses on the family business, especially small business, and your universe permeated with paradoxes. The aim was to analyze how dynamic company family interferes in managerial practices of a family business, interpreted in light of organizational culture. Based on a review of the literature on organizational culture, studies on the formation of Brazilian culture, recent work on family business, studies on small enterprises and their management practices aimed to form the theoretical basis for achieving the stated objective. For this we used the methodology of case study from a preliminary mapping study conducted in the locus. The methodology followed a qualitative approach with three funds methodological analysis: observation, life history and content analysis. We understand that family businesses behave codes, values and attitudes that influence their management practices. It was through the manifestations of organizational culture that sought to understand the logic of their management practices by the seizure and analysis of values it identified. The conclusion of this study validated the premise that understanding the behaviors, the symbolism involved in the process of building the culture is fundamental to establish management practices consistent and appropriate to the structure of the family business and that organizational culture is indeed impregnated by family culture that influences performance and managerial practices of the family business.

Keywords: Family Business, Organizational Culture. Management Practices..

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Sistema de ação cultural brasileiro 13

Figura 2: Funcionamento da cozinha restaurante 58

Figura 3: Funcionamento do salão de vendas do restaurante 59

Figura 4: Funcionamento da cozinha na pizzeria 60

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Elementos da Cultura	6
Quadro 2: Traços culturais: modelo de Barros e Prates (1996)	14
Quadro 3: Traços brasileiros e características-chave	14
Quadro 4: Conjunto de disposições dos comerciantes na gestão	18
Quadro 5: Dez tipos motivacionais da teoria de valores	23
Quadro 6: O conceito de indivíduo	24
Quadro 7: Definições de empresa familiar.....	29
Quadro 8: Vantagens e desvantagens e da empresa familiar.....	34
Quadro 9: Três dimensões da administração.....	41
Quadro 12: Processo de compras do restaurante	57
Quadro 13: Valores dos funcionários	69
Quadro 14: Prática, práticas e praticantes olhando para a empresa	90
Quadro 15: Práticas dos funcionários	92

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Classificação do porte das empresas pelo BNDES.....	26
Tabela 2: Quadro de funcionários da empresa	61

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

MPE – Micro e Pequena Empresa

UFRRJ – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SUMÁRIO

RESUMO	VII
ABSTRACT	VIII
LISTA DE FIGURAS	IX
LISTA DE QUADROS	X
LISTA DE TABELAS	XI
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	XII
SUMÁRIO.....	XIII
INTRODUÇÃO	1
1.1.1 <i>Objetivo Geral</i>	2
1.1.2 <i>Objetivos Específicos</i>	2
1.2 JUSTIFICATIVA.....	2
2REFERENCIAL TEÓRICO	4
2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL: O ENTENDIMENTO DAS PRÁTICAS GERENCIAIS NAS ORGANIZAÇÕES.....	4
2.2 TRAÇOS DA CULTURA BRASILEIRA E O UNIVERSO FAMILIAR.....	11
2.3 O UNIVERSO DA PEQUENA EMPRESA FAMILIAR NO BRASIL.....	25
2.3.1 <i>O porte Micro e Pequena Empresa (MPE)</i>	25
2.3.2 <i>Empresa familiar: definição e singularidades</i>	28
2.3.3 <i>O fundador: influências nas práticas de gestão</i>	35
2.4 PRÁTICAS DE GESTÃO NA PEQUENA EMPRESA FAMILIAR.....	40
3METODOLOGIA	46
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	46
3.2 OBJETO DE ESTUDO.....	48
3.3 SUJEITOS DA PESQUISA	49
3.4 COLETA DE DADOS	49
3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	50
3.5.1 <i>Limitações da pesquisa</i>	51
4O ESTUDO DE CASO	52
4.1 A EMPRESA “COMIDA DA CASA”	52
4.1.1 <i>Caracterização do ambiente de trabalho</i>	54

4.1.2	<i>Organização da divisão de trabalho</i>	61
4.1.3	<i>Avaliação das práticas gerenciais e do negócio</i>	63
4.2	A CULTURA ORGANIZACIONAL REFLETIDA ATRAVÉS DAS PRÁTICAS DE GESTÃO.....	64
4.4.1	<i>Os Valores</i>	65
4.4.2	<i>A teia de relacionamentos</i>	74
4.4.3	<i>Práticas de gestão</i>	90
4.3	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	98
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	105
6	REFERÊNCIAS	108
	APENDICE A- ROTEIRO DE ENTREVISTA – ESTUDO DE CASO – ESPOSA DO FUNDADOR.....	118
	APENDICE B-ROTERIO DE ENTREVISTA – ESTUDO DE CASO- FUNCIONÁRIOS	119
	APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA – ESTUDO DE CASO -PROPRIETÁRIO	

INTRODUÇÃO

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

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

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

O estudo se propôs a identificar as práticas gerenciais que são refletidas através da dinâmica existente entre a família e a empresa, pois as empresas familiares comportam códigos, valores e atitudes que lhes são peculiares. Buscou-se estudar as manifestações da cultura organizacional em uma empresa familiar com o objetivo de analisar a lógica de suas práticas de gestão pela apreensão e análise de valores nelas identificados. Sendo assim, a problemática desta pesquisa ficou traduzida na seguinte questão: *Como a dinâmica empresa-família, vista à luz da cultura organizacional interfere nas práticas gerenciais de um empreendimento familiar?*

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

O estudo seguiu a trilha qualitativa e adotou como estratégia de pesquisa o estudo de caso, com o uso de vários recursos metodológicos: a observação, a história de vida, e as entrevistas com os familiares e funcionários, tratadas através da técnica análise de conteúdo. Pretendeu-se verificar como a dinâmica empresa/família interfere nas práticas experimentadas

na empresa, influenciada pela cultura e valores do fundador, expressas nas relações daqueles que interagem com ele.

1.1.1 Objetivo Geral

Em uma empresa familiar tanto o ambiente de trabalho quanto a cultura organizacional instalada estão fortemente ligados à família proprietária. Sendo assim, o presente trabalho tem por objetivo analisar como a dinâmica empresa-família interfere nas práticas gerenciais de uma empresa familiar, interpretadas à luz da cultura organizacional.

1.1.2 Objetivos Específicos

Para que seja possível alcançar o objetivo geral são propostos os seguintes objetivos específicos:

- ✓ Caracterizar a empresa familiar quanto ao seu contexto e entorno;
- ✓ Descrever a história da organização através do relato do seu proprietário;
- ✓ Descrever as práticas gerenciais atuais;
- ✓ Descrever as práticas relacionais cotidianas que expressam a cultura organizacional da empresa;
- ✓ Identificar as relações entre empresa-família e práticas gerenciais adotadas.

1.2 Justificativa

Tendo em vista que a cidade de Seropédica não possui um número considerável de grandes empresas e que a economia local é movimentada fortemente pelo comércio, os achados da pesquisa podem dar subsídios e bases para melhor gerenciar e estimular, na região, o desenvolvimento dessas pequenas empresas, tendo em vista que as práticas de gestão podem lhes comprometer a longevidade.

Pensar nas práticas que se articulam e emergem no dia-a-dia das empresas familiares representa um terreno pouco explorado, sob cujas observações podem se desenhar caminhos teóricos ainda não descortinados do ponto de vista das práticas de gestão; fica assim evidenciada a importância do presente estudo.

Quanto à originalidade, não foram localizados estudos voltados para as práticas de gestão na perspectiva da cultura, principalmente no nível interdisciplinar envolvendo conhecimentos da administração, da sociologia e da antropologia.

A pesquisa se tornou viável uma vez que o fundador é pessoa afável e receptiva, facilitando assim o acesso às informações e às pessoas que trabalham na empresa. O estudo se propõe a compreender as relações entre família e empresa, para assim, detectar as práticas gerenciais adotadas e sugerir um modelo de gestão para a pequena empresa familiar.

A suposição do estudo é que as relações familiares interferem nas práticas gerenciais, na dinâmica de funcionamento e cultura desse tipo de empresa e entender essa interação é importante para uma melhor compreensão do universo dessas organizações.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo contém quatro subcapítulos. O primeiro aborda o estudo sobre a cultura organizacional, compreendida como arcabouço epistemológico que abarca os sentidos e significados contidos nas práticas gerenciais vivenciadas nos empreendimentos familiares. A seguir, o segundo subcapítulo apresenta os traços da cultura brasileira e o universo familiar. Já no terceiro subcapítulo entra-se no universo da pequena empresa e, em especial, da pequena empresa familiar considerando sua definição e singularidades. Por fim, estuda-se as práticas de gestão na empresa familiar.

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

O tema cultura organizacional tem sua origem em conceitos antropológicos e sociológicos (AKTOUF, 1994, FREITAS M., 2007; FERREIRA e LOURENÇO, 2008). Desde os anos de 1994, Aktouf já afirmara que a cultura organizacional era um dos temas mais pesquisados e prolíferos da gestão moderna, confirmado nos dias atuais pela pujante produção nacional e internacional sobre o assunto e pela presença atuante e crítica de autores brasileiros como Maria Ester de Freitas (1999; 2007); Lívia Barbosa (1996, 2002; 2009); Fernando Prestes Motta (1997).

De acordo com Barbosa (2002), a temática ainda é tratada como um campo promissor. Surge inicialmente em 1960, no entanto foi popularizada em 1983 quando as duas maiores revistas norte-americanas especializadas nessa área - *Administrative Science Quarterly* e *Organization Dynamics* – publicaram, quase simultaneamente, dois números inteiramente dedicados ao tema.

Contudo, Aktouf (1994) lembra que se começou a pensar em cultura corporativa por conta do movimento de gestão comparativa, ainda ao final dos anos cinquenta e, depois, novamente, durante os anos sessenta. Este movimento tratava dos problemas colocados pela internacionalização das atividades industriais e pelo confronto de culturas diferentes. Daí surgiram estudos comparativos para examinar detalhadamente os modelos de gestão à moda

europeia, chinesas e soviéticas; posteriormente o Japão e analisar os elementos que aproximavam e que se afastavam da gestão americana (AKTOUF, 1994).

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

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

Na dimensão proposta, a questão do simbolismo está ligada à informalidade, às práticas sociais espontâneas que revelam formas de entender e agir no mundo. De acordo com Carrieri e Saraiva (2008), o cotidiano da organização é permeado por inúmeros elementos de ordem não formal que se entrecruzam, fazendo com que se manifestem inúmeras dimensões, além daquelas geradas pela organização do trabalho. Esse campo simbólico envolve, assim, a construção de significados que estão relacionados aos processos inconscientes a partir dos quais podemos inferir as práticas organizacionais.

Para Barbosa (2002, p. 11), a esfera simbólica do mundo organizacional é representada “por valores, crenças e símbolos que impactam no comportamento das pessoas”. Barbosa (2002) chama a atenção para a contradição contida no termo “cultura organizacional”. Por um lado, remete à racionalidade, à performatividade, à eficácia, eficiência e ao pragmatismo que nos habituamos a relacionar organizações e negócios e, por outro, ao universo simbólico da cultura, pouco afeito a mensurações, à objetividade, a resultados e associado ao particular, ao específico e a valores sociais duráveis.

Smircich (1983) localiza duas conduções teóricas para trabalhar o conceito “cultura organizacional”. A primeira considera a cultura como uma variável interna à empresa, que pode ser manipulada e transformada; a segunda, como algo que a organização é, diz respeito à sua natureza enquanto organismo social. Neste caso, dá-se ênfase ao papel dos indivíduos na construção da realidade organizacional. Apresentaremos uma e outra perspectiva, na sequência. Assumimos, desde pronto, a concepção teórica segundo a qual a cultura é um processo em permanente construção e reconstrução, criado a partir da interação entre as pessoas e relacionada à dimensão simbólica da cultura.

Para fins deste trabalho adotar-se-á a perspectiva apresentada por Smircich (1983) que considera a cultura algo que a empresa é, pois está relacionada com a dimensão simbólica da cultura compreendo-a como um sistema de símbolos e significados compartilhados.

Na primeira perspectiva a cultura pode ser diagnosticada, manipulada e transformada ou até mesmo criada por líderes, campeões e heróis, que lhe imprimem valores e símbolos. Esta é a corrente predominante, segundo Aktouf (1994). Para Barbosa (2002) esta perspectiva é a mais difundida em pesquisas, pois busca respostas pragmáticas para os problemas gerenciais. Sendo assim, a cultura organizacional representaria “a difusão dos valores e da racionalidade dos poderosos” (AKTOUF, 1994, p. 45), representando nas organizações o modo “habitual de pensar e de agir” e que “deve ser aprendido e aceito” pelas pessoas, cujo objetivo é criar uma “boa” ou “cultura forte” (AKTOUF, 1994, p. 46).

Sob o rótulo cultura organizacional e, apresentando a primeira perspectiva que considera a cultura uma variável, costuma-se estudar os elementos que a constituem. Tais elementos fornecem bases para os membros da organização a respeito do que se considera importante (FREITAS M., 2007). Apresentam-se esses elementos no quadro 1 .

Quadro 1: Elementos da Cultura

Elemento	Descrição	Aplicação
Valores	Coração da cultura organizacional; Representa o que é importante para o sucesso da organização e devem	Deve influenciar o desempenho formal da organização;

	<p>ser considerados guias para o comportamento organizacional no dia-a-dia.</p> <p>Deve ser definido pela cúpula, ensinado pelas lideranças e assimilado pelos funcionários.</p>	<p>Deve elevar o comprometimento das pessoas com a organização.</p>
Crenças e Pressupostos	<p>Aquilo que é tido como verdade nas organizações (não é questionada, é natural);</p> <p>Fornecer um mapa cognitivo com hipóteses sobre a realidade.</p>	<p>Influencia na tomada de decisão;</p> <p>Está ligada a aprendizagem organizacional;</p> <p>Estabiliza o ambiente interno, reduzindo angústias e incertezas do grupo.</p>
Ritos, rituais e cerimônias	<p>Atividades planejadas que manifestam o lado concreto da cultura.</p>	<p>Comunicam como as pessoas devem se comportar na organização;</p> <p>Exemplificam a maneira como os procedimentos são executados;</p> <p>Liberam tensões e ansiedades através da criatividade desses eventos.</p>
Sagas e Heróis	<p>Narrativas heroicas que louvam o caminho percorrido pela organização.</p>	<p>Despertam a admiração dos membros da organização;</p> <p>Suscitam orgulho de fazer parte da empresa.</p>
Estórias	<p>Narrativas baseadas em eventos reais que informam sobre a organização.</p>	<p>Reforçam o comportamento existente;</p> <p>Enfatizam como o comportamento se ajusta ao ambiente organizacional desejado.</p> <p>Reproduzem a aprendizagem através da experiência alheia.</p>
Tabus	<p>Definição das áreas proibidas na empresa.</p>	<p>Orientam o comportamento;</p> <p>Fica “escondido” e “silenciado” dentro da</p>

		organização.
Normas	Procedimentos ou comportamentos considerados como padrão.	Influenciam na maneira de fazer as coisas. Ditam regras e exceções.

Fonte: elaborado pela pesquisadora, com base em Freitas M. (2007).

Conforme Freitas M. (2007), nessa perspectiva, as culturas “são criadas, apoiadas, sustentadas, transmitidas e mudadas por meio da interação social, via processos de modelagem, imitação, negociação, reprodução de estórias, socialização e informações sobre as normas em seus aspectos formais e informais” (FREITAS, M. 2007, p.30). Assim a cultura se dissemina a partir da visão dos seus dirigentes para os setores da organização; no entanto, muitos a tratam como “(...) uma variável a ser manejada no sentido de garantir um diferencial competitivo... como instrumento de poder, como veiculação institucional” (FREITAS M., 1999, p. 96).

Mas poderá a cultura organizacional ser pré-fabricada? Poderá ser imposta por desejo dos seus dirigentes? Através de suas pesquisas, Aktouf (1994) identifica uma situação inusitada, quando executivos ou diretorias inteiras se fechavam em suas sedes regionais, ao longo de dias para descobrir quais os “valores corporativos” a reforçar em seus funcionários, e quais poderiam ser as crenças que serviriam de “cimento” a sua “identidade corporativa”. Não se quer aqui desconsiderar o papel dos gestores, afinal a cultura é construída por meio das interações (SMIRCICH, 1983), o que se questiona é a manipulação da cultura, o fato de a cultura estar sendo percebida e concebida a partir da perspectiva dos dirigentes, que sugerem uma coesão grupal como se o mundo organizacional fosse “homogêneo, único e incontestável” (FREITAS, M., 2007, p. 15).

Nesse sentido, é instigante a visão de Morgan (1999) quando afirma que lemas, linguagem evocativa, símbolos, histórias, mitos, cerimônias, rituais e padrões de comportamentos tribais que decoram a superfície de uma vida organizacional simplesmente oferecem pistas sobre a existência de um significado muito mais profundo e difundido dessas relações. O desafio de compreender as organizações enquanto culturas é compreender como esse sistema simbólico é criado e mantido (MORGAN, 1999).

Portanto, para se abordar cultura organizacional, não é suficiente se falar de um conjunto de valores definidos pela alta gerência. Faz-se necessário dirigir o olhar para a organização sob diferentes perspectivas e para as relações entre as pessoas, pois é aí que residem as entranhas do poder e da política organizacional (BARBOSA, 2002) refletidas através das práticas de gestão.

É preciso tomar cuidado com modismos, simplificações e receitas prontas. Será que todas as pessoas pensam da mesma forma simplesmente por estarem no mesmo lugar, na mesma empresa? Pensemos na origem do termo cultura organizacional sob a perspectiva de quem principiou os estudos desta área: os antropólogos. Freitas M. (2007) apresenta algumas das abordagens empregadas pela antropologia cognitiva:

a cultura é vista como o conjunto dos conhecimentos que são compartilhados entre os membros de um grupo ou sociedade; na antropologia simbólica a ênfase recai não sobre os conhecimentos, mas sobre os significados compartilhados, ao passo que a antropologia estrutural privilegiará o estudo dos processos psicológicos inconscientes, ou seja, ela vê a cultura como uma projeção universal da mente (FREITAS M., 2007, p 11,12).

Não se pretende aqui aprofundar nosso entendimento sobre as correntes antropológicas explicitadas, mas apenas ilustrar que, para entender as manifestações da cultura organizacional é necessário reconhecer o papel dos indivíduos na construção da realidade organizacional, pois a cultura reflete a relação dos indivíduos com suas condições de existência. Conforme Aktouf (1994): a cultura não pode ser alguma coisa diferente da realidade vivida, espontânea, subjetiva dos indivíduos.

Barbosa (2002) também enfatiza a importância dos indivíduos quando afirma que, para os antropólogos a cultura de uma organização envolve sistemas de classificação (valores) que organizam a realidade, sendo vista como “uma entidade flexível, mutável, aberta a influências múltiplas e simultâneas, resultante da construção de seus membros” (BARBOSA, 2002, p. 31).

O funcionário de uma empresa, qualquer que seja sua função ou posição na hierarquia é alguém com memória, sentimentos e valores que o vinculam a um contexto social mais amplo, do qual a empresa faz parte (BARBOSA, 1996). Sendo assim, a cultura está inscrita nas estruturas sociais, na história, no inconsciente, na experiência vivida e deve ter uma relação com a identidade coletiva (AKTOUF, 1994).

Ainda de acordo com Aktouf (1994) nenhuma cultura é possível se não ocorrer identificação dos atores sociais com seus pares, com locais de socialização reconhecidos como tal e sem a interiorização desta situação enquanto criadora do que são, ou pensam ser os membros da coletividade. Está ligada à experiência vivida, a história compartilhada pelas pessoas que interagiram e/ou interagem no mesmo ambiente, dando-se ênfase ao papel ativo desempenhado pelos indivíduos dentro da organização.

Por isso, afirma Hofstede (1991) cultura é sempre um fenômeno coletivo que distingue os membros de um grupo ou categorias de pessoas, parcialmente compartilhada com pessoas que vivem ou viveram no mesmo ambiente social onde esta foi assimilada. Hofstede distingue níveis ou estratos para se acessar processos culturais: os símbolos, os heróis, os rituais e os valores, desde a camada mais superficial – onde se depositam os símbolos – até a camada mais profunda, onde estão os valores, que constituem o cerne da cultura.

Já Morgan (1999) examina o conceito no âmbito das organizações considerando-as mini sociedades que tem seus próprios padrões distintos de cultura e subcultura. Nas organizações podem existir sistemas de valores diferentes e concorrentes que criam realidades organizacionais em vez de uma cultura corporativa uniforme, ou seja, é comum a existência de subculturas no ambiente organizacional (SCHEIN, 1984 apud HEINZMANN e LAVARDA, 2010)¹.

Confirmando esta posição Aktouf (1994) observa que uma cultura não significa unidade, homogeneidade ou monolitismo em seus aspectos, podendo existir paradoxos. Os padrões de crenças ou significados compartilhados, fragmentados ou integrados, apoiados em várias normas operacionais e rituais podem exercer influência decisiva na habilidade total da organização ao lidar com os desafios que enfrenta (MORGAN, 1999).

Aktouf (1994) levanta a questão de a cultura residir na relação entre imaterialidade e materialidade, ou seja, a concordância do que é histórico, a experiência vivida, os fatos e os valores (incontestáveis). Assim considera a cultura um conjunto de elementos em relações dialéticas constantes: relações concreto-econômicas, sociais e simbólicas. Portanto, a cultura não é algo que se produz no interior de uma empresa ou se carrega para dentro dela; é um

¹SCHEIN, Edgar H. Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*. Winter, 1984, p. 3-16.

sistema de símbolos e significados de domínio público, no contexto do qual as tarefas e práticas administrativas podem ser descritas de forma inteligível para as pessoas que delas participam ou não e são reinterpretadas, negociadas e modificadas a partir da relação entre a estrutura e o acontecimento, entre a história e a sincronia (BARBOSA, 1996).

Falar sobre cultura supõe trazer à tona um passado comum, uma história compartilhada que alimenta a memória e as representações que são transmitidas para outras gerações. O relato é sempre uma interpretação da realidade, no entanto, não são necessariamente interpretadas univocamente por todos, de forma a permanentemente estarem associados à homogeneidade ou ao consenso (FREITAS M., 2007).

Uma peculiaridade deste tipo de empreendimento é que a cultura da família influencia também a cultura da organização controlada e administrada pela família. De acordo com Davel e Tremblay (2003) a família se torna um princípio explicativo e organizador da vida organizacional.

Assim, a cultura familiar, desenvolvida no âmbito de organizações familiares, encarna e explica as práticas administrativas e as ações organizacionais. Ela fornece um repertório de significados, de ideias partilhadas e de experiências emocionais que enquadram os processos sociais, os entendimentos, as práticas gerenciais e as condições de trabalho (DAVEL e TREMBLAY, 2003). Então pode-se entender a cultura não como produto ou processo homogêneo, mas como construto social em constante construção e reconstrução.

2.2 Traços da cultura brasileira e o universo familiar

Apresentam-se a seguir os traços da cultura brasileira e seus reflexos nas práticas de gestão de empresas familiares.

Os estudos sobre hábitos e comportamentos de um grupo no mundo do trabalho na perspectiva histórica e cultural datam da década de 1990 (Nogueira, 2009) com as pesquisas realizadas por Barros e Prates (1996) e a coletânea organizada por Motta e Caldas (1997).

Motta e Caldas (1997) recuperam as matrizes étnicas constituintes da formação cultural do brasileiro: a indígena, a portuguesa e a africana; essas três raças misturam-se em proporções variadas e deram origem às várias subculturas no Brasil que, mais tarde, incorporaram tantas outras etnias, distribuídas ao longo do território nacional. A cultura brasileira é marcada por esta mistura e diversidade o que torna difícil desenhar um quadro que a contenha inteiramente, haja vista sua diversidade e complexidade.

A década de 1930 corresponde ao período a partir do qual autores como Sergio Buarque de Holanda, Caio Prado Jr. e Gilberto Freyre destacaram-se ao buscar expor as raízes culturais do Brasil segundo suas perspectivas teóricas. Adiante, Rocha (2000, p.116), recupera o assunto:

Sergio Buarque de Holanda, por exemplo, debruça-se sobre a herança ibérica; Gilberto Freyre resgata o passado senhoril do Nordeste brasileiro e nele vê as origens do paradigma cultural brasileiro; Roberto DaMatta explora um instantâneo da sociedade urbana brasileira e retoma a dualidade entrevista por Gilberto Freyre.

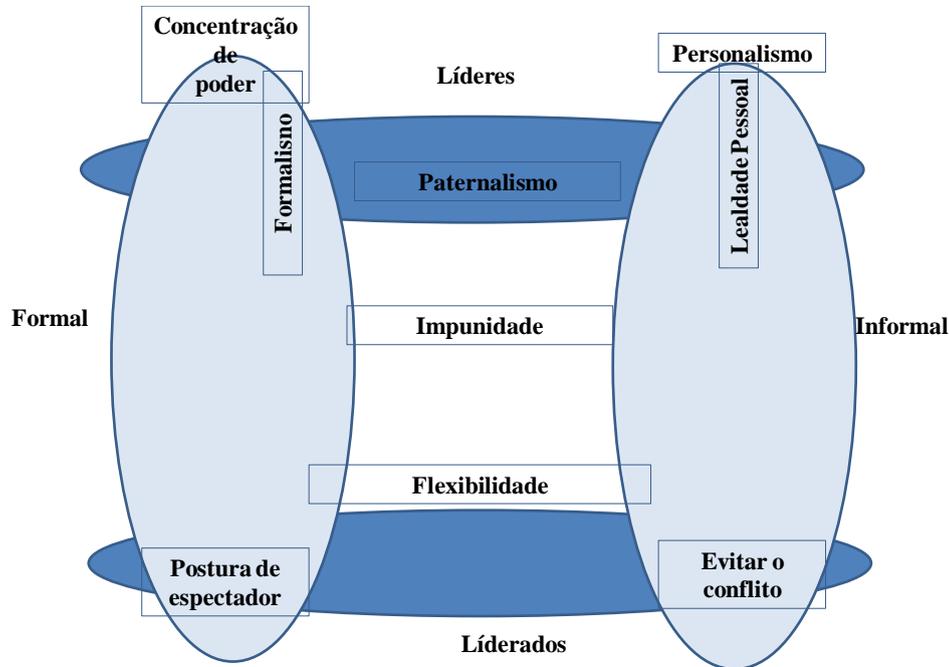
Aproveitando tais bases, Barros e Prates (1997) constroem um modelo apoiando-se nos principais traços culturais brasileiros presentes à dinâmica organizacional. O modelo está estruturado em quatro subsistemas: o institucional, o pessoal, o dos líderes e dos liderados. Conforme explicam os autores:

O institucional está relacionado com os traços culturais que encontramos na “rua”, como define DaMatta, enquanto os traços típicos do espaço da “casa” compõem o subsistema pessoal. O subsistema dos líderes faz um corte, reunindo traços encontrados naqueles que detem o poder, enquanto o subsistema dos liderados abrange os aspectos culturais mais próximos daqueles subordinados ao poder (BARROS e PRATES, 1996, p. 26).

Barros e Prates (1996) defendem a ideia de que uma pessoa pode atuar em mais de um subsistema e que tais subsistemas apresentam interseções entre si, construindo traços culturais comuns, assim dispostos: concentração do poder, personalismo, postura de espectador e postura de evitar conflito. Em sua análise, os autores observam que os espaços organizacionais estão ligados ora pelo paternalismo, ora pela flexibilidade, pelo formalismo e/ou lealdade pessoal o que sugere a presença de paradoxos em nossa sociedade, apresentados na figura 1. Como exemplo, temos a afirmação dos autores que diz: “uma sociedade alegre e

harmônica, mas pobre; criativa, mas com baixo nível de crítica” (BARROS e PRATES, 1997, p. 69).

Figura 1: Sistema de ação cultural brasileiro



Fonte: Barros e Prates (1996, p. 31)

O comportamento paternalista e a flexibilidade daí decorrentes estabelecem a ligação entre os subsistemas institucional e pessoal; já os traços de lealdade às pessoas e o formalismo, por contraposição, aproximam os subsistemas dos líderes e liderados. Por fim, a impunidade é apresentada como traço central que alimenta todos os subsistemas. Os traços culturais ligados aos subsistemas refletem o sistema de ação cultural do brasileiro e são explicados no quadro 2.

Quadro 2: Traços culturais: modelo de Barros e Prates (1996)

Traço	Características principais
Concentração de poder	Hierarquia/ subordinação, autoridade considerada legítima.
Personalismo	Autoridade legitimada pelo carisma, rede de relações com outras pessoas.
Paternalismo	Patriarcalismo (face supridora e afetiva do pai) e Patrimonialismo (hierarquia e tradição).
Postura de espectador	Passividade, baixa consciência crítica e transferência de responsabilidade para as lideranças.
Formalismo	Normas, leis e preceitos.
Impunidade	Lei para os indiferentes e os direitos individuais são para poucos.
Lealdade pessoal	Fidelidade, identificação com o líder.
Evitar Conflitos	Harmonia; "É melhor ter paz do que ter razão".
Flexibilidade	Fácil adaptação.

Fonte: Elaborada pela pesquisadora com base na teoria de Barros e Prates (1996)

Freitas A. (1997) também busca elencar algumas das características e traços mais comuns ou frequentes em brasileiros. Apresenta-se a seguir quadro que aponta as características que mais nitidamente influem no âmbito das atividades organizacionais:

Quadro 3: Traços brasileiros e características-chave

Traço	Características principais
Hierarquia	Tendência a centralização do poder dentro dos grupos sociais; Distanciamento nas relações entre diferentes grupos sociais; Passividade e aceitação de grupos inferiores.
Personalismo	Sociedade baseada em relações pessoais; Busca de proximidade e afeto nas relações; Paternalismo: domínio moral e econômico.
Malandragem	Flexibilidade e adaptabilidade como meio de navegação social; Jeitinho.
Sensualismo	Gosto pelo sensual e pelo exótico nas relações sociais.
Aventureiro	Mais sonhador do que disciplinado; Tendência à aversão ao trabalho manual ou metódico

Fonte: Freitas A. (1997, p. 44)

Outro traço do brasileiro apontado por Holanda (1984), ao estudar as raízes do Brasil, mostra o homem cordial como aquele que vem da família: é o homem hospitaleiro e generoso, que procura estabelecer intimidade buscando uma possível aproximação das pessoas e objetos dos sentidos e do coração, demonstrando certo horror à distância. Porém a cordialidade não está necessariamente ligada à ética ou a sentimentos positivos de concórdia e sim a sentimentos que nascem do íntimo, do familiar, do privado. Ou seja, a inimizade, como diz o autor, também nasce do coração:

(...) cordialidade, estranha, por um lado, a todo formalismo e convencionalismo social, não abrange, por outro, apenas e obrigatoriamente sentimentos positivos e de concórdia. A inimizade bem pode ser tao cordial com a amizade, nisto que uma e outra nascem do coração, procedem, assim, da esfera do íntimo do familiar, do privado. Pertencem...ao domínio dos 'grupos primários', cuja unidade ... não é 'somente de harmonia e amor'" (HOLANDA, 1984, p. 107).

Pensando nos traços da cultura nacional, DaMatta (1986) sugere uma divisão clara entre dois espaços sociais fundamentais que dividem a vida social brasileira: a dimensão da casa e da rua, refletida nos padrões de comportamento.

É claro que a rua serve também como o espaço típico do lazer. Mas ela, como um conceito inclusivo e básico da vida social — como “rua” —, é o lugar do movimento, em contraste com a calma e a tranqüilidade da casa, o lar e a morada (...) na casa ou em casa, somos membros de uma família e de um grupo fechado com fronteiras e limites bem-definidos. Seu núcleo é constituído de pessoas que possuem a mesma substância — a mesma carne, o mesmo sangue e, conseqüentemente, as mesmas tendências. Tal substância física se projeta em propriedades e muitas outras coisas comuns. A idéia de um destino em conjunto e de objetos, relações, valores (as chamadas “tradições de família”) que todos do grupo sabem que importa resguardar e preservar” (DAMATTA, 1986, p. 19).

De acordo com o ambiente, segundo DaMatta (1986, p. 24) as pessoas desempenham um papel social diferente:

(...) um rio, a rua se move sempre num fluxo de pessoas indiferenciadas e desconhecidas que nós chamamos de “povo” e de “massa”. As palavras são reveladoras. Em casa, temos as “pessoas”, e todos lá são “gente”: “nossa gente”. Mas na rua temos apenas grupos desarticulados de indivíduos.

O resultado é um sistema social dividido e até mesmo equilibrado entre duas unidades sociais básicas: o indivíduo (o sujeito das leis universais que modernizam a sociedade) e a pessoa (o sujeito das relações sociais, que conduz ao pólo tradicional do sistema). Entre os

dois, o coração dos brasileiros balança. “E no meio dos dois, a malandragem, o “jeitinho” e o famoso e antipático “sabe com quem está falando?” Seriam modos de enfrentar essas contradições e paradoxos de modo tipicamente brasileiro” (DAMATTA, 1986, p.80).

Ao comentar sobre a cultura brasileira, Barbosa (1996) utiliza o termo “cultura administrativa brasileira” nas seguintes dimensões:

- ✓ práticas e valores que parecem privilegiar mais um bom relacionamento no trabalho;
- ✓ uma permanência longa em um mesmo emprego;
- ✓ uma preferência por grandes organizações como empregadoras;
- ✓ por uma rígida estrutura hierárquica;
- ✓ por uma visão negativa da competição individual;
- ✓ por um apelo constante ao consenso;
- ✓ por uma valorização de liderança consultiva e pouca ambição de avanço individual.

A autora enfatiza que os elementos utilizados para a construção de identidades no Brasil estão ancorados, predominantemente, em grupos sociais, como, por exemplo, na família, nos amigos, na rede de relações pessoais; são estes que nos definem e nos posicionam no interior da estrutura social.

Através deste trabalho, abre-se a possibilidade de olhar a família, a empresa e suas possíveis interações no viés destas bases. Identificar os valores da família possibilita identificar os valores da organização que são refletidos através das práticas do dia-a-dia e da malha de relacionamentos existente na empresa. Neste cenário, desvendar a cultura organizacional torna-se um desafio, pois ela está inscrita nesta estrutura e é revelada em sua camada mais profunda através dos valores. Identificar os valores da organização não é uma tarefa simples. Para Porto (2005) os valores podem ser identificados por meio da inferência sobre o comportamento das pessoas.

Fleury e Fleury (1997) afirmam que para se chegar aos valores básicos de uma empresa é necessário analisar suas práticas e desvendar a forma como o grupo que criou a organização foi, aos poucos, desenvolvendo maneiras próprias de lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna.

Sendo assim, por meio da observação das práticas organizacionais, dos produtos gerados, dos comportamentos visíveis, das histórias que são passadas de boca a boca pode-se chegar aos valores mais profundos da organização que se traduzem em sua cultura (FLEURY e FLEURY, 1997).

Tal fato ganha dimensão maior quando a organização estudada representa uma empresa familiar, isto porque tal empreendimento possui suas próprias particularidades. Na realidade, este tipo de organização se constitui um sistema complexo, pois representa dois contextos distintos em sua natureza e objetivos – a família e a organização. Por essa razão é relevante conhecer a fundo essas duas dimensões a fim de melhor compreender a lógica que as rege.

Reforçando características apontadas por Barros e Prates (1996), conforme dito anteriormente, Rocha (2000) identifica duas destas características como centrais nas empresas familiares brasileiras: o personalismo e o paternalismo. O personalismo e a ausência de uma estrutura hierárquica rígida levam a que a cadeia de comando seja pouco considerada, caracterizando um modelo de governo autoritário da grande família patriarcal, neste cenário, a tomada de decisões tende a ser altamente centralizada no presidente da empresa (ROCHA, 2000). Barros e Prates (1997) reforçam o argumento quando afirmam que carregamos em nossa sociedade (brasileira) o valor de que o patriarca tudo pode e aos membros do clã só cabe pedir e obedecer.

Davel e Vasconcelos (1997) promovem uma reflexão histórica e crítica sobre a dimensão paterna nas relações de trabalho através do estudo de uma empresa de alimentos no Espírito Santo, onde o núcleo de autoridade gerado pela família e centrado na figura paterna transborda as fronteiras do social, penetrando na dinâmica empresarial. Uma questão interessante abordada no estudo está na constatação de que a família é impregnada pela religião cristã a partir da posição do homem, na posição de marido e pai, onde, como chefe da unidade familiar, lhes oferece o sustento. Já a mulher (no papel de esposa e mãe) é valorizada em seus aspectos de submissão e fidelidade ao homem enquanto os filhos são enfocados na perspectiva da obediência e dependência dos pais. Nesta empresa, a figura do pai-patrão é reforçada e categorizada por três elementos que caracterizam o sistema empresarial: o primeiro elemento corresponde à presença constante do patrão no local de trabalho; o segundo

sugere que as relações sociais do trabalho são concebidas conforme o modelo familiar (pai-patrão, funcionários-filhos) e o paternalismo como estratégia efetiva de controle e como ideologia (imagem da grande família onde o patrão possuía autoridade e firmeza, combinadas à generosidade e à cordialidade).

Outro elemento central seria a teia de relacionamentos, sendo a confiança o elemento essencial para contratação e permanência de executivos profissionais na empresa familiar brasileira, em que a lealdade pessoal ao superior implica correspondência natural à confiança atribuída (ROCHA, 2000). Ou seja, os relacionamentos são intensos e justificam a permanência na empresa. Ainda de acordo com Rocha (2000) a escolha de pessoas para o exercício de cargos de direção parece ocorrer mais pela confiança pessoal que se tem no candidato do que por suas capacidades ou mérito; o que interessa é a dedicação, o bom relacionamento com os outros.

Outro estudo relevante foi o de Sá e Barbosa F. (2010) que discute a disposição do brasileiro para o trabalho. Ao apresentar a pesquisa a respeito da ação de comerciantes, ele afirma que: “a forma como batalhadores comerciais administram seus negócios é principalmente determinada por esses conjuntos de disposições que eles “herdam”, “ativam” (e desativam) ou incorporam (e desincorporam) ao longo de sua trajetória de vida” (SÁ, BARBOSA F., 2010, p. 95). O autor discorre sobre a disposição que permite aos comerciantes dar conta da dinâmica cotidiana do seu negócio explicadas no quadro 4, a seguir.

Quadro 4: Conjunto de disposições dos comerciantes na gestão

Disposição	Principais características
Autosuperação	Inclinação que visa a superação de uma condição de vida anterior ou atual para uma outra situação considerada melhor. Divididas em: Disposição para projeção dos filhos; Disposição para fazer-se exemplo; Disposição para aprendizagem pela experiência, Disposição para a projeção para o futuro; Disposição para construção de imagem positiva e Disposição para a aquisição de bens de consumo “superiores”.
Econômicas gerais	Voltadas para o cálculo e previsão. Divididas em Disposição para Cálculo Econômico (registrar o que entra e o que sai) e Disposição para poupança (guardar dinheiro para futuros investimentos).
Administrativas	Atividades cotidianas que levam ao bom desempenho do comércio. Divididas em: Cálculo econômico aplicado (não deixar

	faltar nada no comércio/ investimentos); Disposição para atendimento e trabalho comercial; Disposição para organização e coordenação de atividades; Disposição para visão de negócio (oportunidades); Disposição para uma imagem positiva nos negócios; Disposição para a aprendizagem na prática dos negócios e Disposição para aprendizagem por meio da observação de outros negócios.
--	--

Fonte: elaborado pela pesquisadora com base na teoria de Sá e Barbosa F. (2010)

Tais disposições estimulam o trabalhador a não desistir mediante dificuldades e, de acordo com Sá e Barbosa F. (2010), auxiliam na administração do negócio, pois influenciam sentimentos, pensamentos e ações que o comerciante incorporou ao longo de sua trajetória de vida.

Também existem estudos que dirigem o olhar para as classes populares brasileiras, buscando identificar o padrão de comportamentos desses atores sociais, tais como em Berg (2010) e Arenari e Torres (2010).

Ao estudar as “classes populares” e a interação do trabalhador e sua família no ambiente de trabalho, Berg (2010) localiza duas características que revelam laços familiares e afetivos e que são contraditórias entre si: arcaísmo patriarcal e instrumentalidade. A primeira estaria representada por uma “rede de benefícios pessoais” que os hierarquiza, facilitando o exercício da autoridade. Já a segunda, a instrumentalidade, sugere que os laços unem uma “família extensa” e seriam baseados na máxima instrumentalização do outro, “tirando vantagem do outro”. Aqui temos as relações familiares extensas que expressam a interação entre a unidade familiar e a unidade produtiva.

Também analisando classes populares, a interação com o trabalho e a influencia da religião nesta interação, Arenari e Torres (2010) afirmam que a religiosidade dos trabalhadores ocupa um papel determinante ao oferecer um campo onde possam desenvolver suportes sociocognitivos que permitam incentivar o comprometimento com o trabalho, com vistas a melhorar suas condições econômicas, sempre na esperança de um futuro melhor.

Por tantas perspectivas que se possam examinar os traços brasileiros, marcantes na família e no trabalho faz-se necessário investigar o universo familiar para melhor compreender a dinâmica das organizações familiares. A dinâmica família-organização requer, segundo Davel e Colbari (2003, p.12), uma compreensão desses sistemas “como instâncias

produtoras de significados, crenças, valores e símbolos e como local tanto de experiência emocional e sentimental, quanto do exercício de poder e dominação”.

Reforçando essa posição temos a visão de Bruschini (1990) ao afirmar que a família pode ser compreendida como unidade de relações sociais e de reprodução tanto biológica quanto ideológica; é nesse espaço que os hábitos, os costumes, valores e comportamentos são socialmente construídos. A família é uma instituição composta por indivíduos de sexos e grupos etários distintos que interagem cotidianamente, produzindo uma complexa pluralidade de sentimentos e emoções.

Para Kets e Vries (1993), o que é ensinado na família influenciará as atitudes predominantes, normas e valores presentes à empresa. Até mesmo para os funcionários, os valores familiares parecem criar um propósito comum que expressam um senso de identidade e compromisso com a empresa. Para este autor, as empresas bem administradas pela família levam os funcionários a se sentir como parte da família, o acesso à alta administração vem mais fácil, há menos burocracia e a tomada de decisão é mais rápida.

De acordo com Chanlat (2010) qualquer organização ou empresa está em uma área e cria seu próprio espaço para aqueles que lá trabalham, o espaço como um lugar de sobrevivência biológica, da existência psicológica e da sociabilidade é um campo que estrutura as relações, por isso é importante direcionar o olhar para o empreendimento familiar e as relações que ali ocorrem.

Dyer Jr (2006) identifica diversas variáveis vinculadas à instância familiar que exercem influência sobre o desempenho de organizações familiares, tais como as práticas de gestão, as particularidades organizacionais e o estilo gerencial do fundador. Sendo assim, a cultura organizacional é dinamizada pela cultura familiar, pois os valores organizacionais são influenciados ou identificados com os valores da família. (DAVEL e WAIANDT, 2008).

De acordo com Davel e Colbari (2003), a cultura e as relações sociais familiares podem funcionar como fonte de coesão, cooperação e comprometimento, mas também como fonte de conflito, rivalidade, discriminação e exclusão. Assim sendo, ao ressaltar a dinâmica existente entre organizações e família, a pesquisa científica consegue qualificar com mais

propriedade as tensões, contradições e reavaliações constantes inerentes às relações entre esses dois universos — família e empresa (DAVEL e COLBARI, 2003).

Para exemplificar esta dinâmica citamos Davel e Colbari (2003) quando apresentam propostas conceituais para se pensar a relação entre família e organização, fruto de pesquisas já realizadas em empresas familiares com enfoque sociocultural:

- ✓ a família favorece a adesão cultural ao trabalho;
- ✓ a família explica as relações duais de conflito e consenso no âmbito organizacional;
- ✓ a família habilita o exercício da liderança;
- ✓ a família induz um processo gradativo e contínuo de desenvolvimento da organização;
- ✓ a família favorece a iniciativa empresarial;
- ✓ a influência da família é contrabalanceada pela lógica discursiva do mercado.

Silva e Oliveira (2008) afirmam ser comum a sobreposição de papéis da família nas organizações familiares, ou seja, ao mesmo tempo em que os indivíduos são pais, filhos, cônjuges, genros, noras, desempenham a função de gerentes, diretores, empregados, acionistas e/ou detentores potenciais do patrimônio. Em uma organização que possui parentes envolvidos em sua gestão, as relações tornam-se muito mais complexas, dado que não se trata apenas de funcionários, mas sujeitos que possuem laços de afetividade. Portanto, quando os problemas emergem nas organizações familiares, estão em jogo não apenas a sobrevivência organizacional, mas, inclusive a sobrevivência do projeto familiar (SILVA e OLIVEIRA, 2008).

Apesar da simultaneidade de papéis e da tensão existente entre valores e interesses individuais/organizacionais emergem sentimentos de toda a ordem; portanto trabalhar com integrantes da família envolve, acima de tudo, saber lidar com as emoções presentes nesse universo (BORGES, LESCURA e OLIVEIRA, 2012). Dada a forte interação família-empresa, o que pode ser observado nos empreendimentos familiares é que as ligações pessoais, os laços emocionais e os vínculos de afeição apresentam-se muito mais complexos.

Em outra perspectiva, Schwartz (2005, p. 22) propõe uma teoria baseada em valores, explicitada conforme segue:

(...) valores são crenças intrinsecamente ligadas à emoção e não ideias objetivas e frias. Valores são um construto motivacional, se referem a objetivos desejáveis que as pessoas se esforçam para obter. Valores transcendem situações e ações específicas, são objetivos abstratos. Valores guiam a seleção e avaliação das ações, políticas, pessoas e eventos, servem como padrões ou critérios. Valores são ordenados pela importância relativa aos demais, forma um sistema ordenado de prioridades.

Através dessa conceituação fica evidenciada a dimensão subjetiva dos valores, eles não podem ser observados, apenas “deduzidos de palavras e ações” (ROCHA, 2000). Sendo assim, os valores influenciam diretamente o comportamento dos indivíduos. Implica em uma preferência, uma meta, uma distinção entre o que é importante para o indivíduo e o que é secundário, entre o que tem valor e o que não tem (TAMAYO, 2005).

Schwartz (2005) aponta que os valores precisam ser ativados para afetar o comportamento e que os valores mais importantes para o indivíduo são os mais acessíveis. Estes são fonte de motivação, sendo assim eles podem influenciar a atratividade das ações mesmo sem a deliberação consciente sobre as alternativas e consequências. Os valores ainda influenciam na atenção, percepção e interpretação de situações e no planejamento de ações, dessa forma, quanto maior prioridade é dada a um valor, mais provável é que as pessoas formulem planos de ação que possam levar à sua expressão no comportamento.

Corroborando Schwartz (2005), Tamayo (2005) entende que os valores constituem metas motivacionais que o indivíduo fixa para si mesmo, expressam interesses individuais, coletivos e mistos. A influência dos valores pode ser consciente (comportamentos planejados e escolhidos) ou inconsciente (ações involuntárias).

A teoria de valores elaborada por Schwartz (2005) atribui dez tipos motivacionais de valores que são reconhecidos entre as culturas, conforme apresentado no quadro 5, a seguir:

Quadro 5: Dez tipos motivacionais da teoria de valores

Valor	Descrição
Autodeterminação	Criatividade, liberdade, escolher seus próprios objetivos, curioso, independente.
Estimulação	Excitação, novidade, desafio na vida.
Hedonismo	Prazer ou gratificação sensual, vida de prazer.
Realização	Ambicioso, bem sucedido, capaz, influente.
Poder	Status social e prestígio, autoridade, poder social.
Segurança	Segurança, harmonia e estabilidade da sociedade, dos relacionamentos e de si mesmo.
Conformidade	Obediente, autodisciplinado, respeito para com os pais e idosos.
Tradição	Respeito, compromisso e aceitação dos costumes e ideias que a cultura ou religião do indivíduo fornecem.
Benevolência	Preservar e fortalecer o bem-estar daqueles com que o contato pessoal do indivíduo é frequente.
Universalismo	Compreensão, agradecimento, tolerância, e proteção do bem-estar das pessoas e da natureza.

Fonte: elaborado pela pesquisadora com base na teoria de Schwartz (2005)

Schwartz (2005) ainda observa a teoria de valores em dois níveis: individual e coletivo. No nível individual, os valores pessoais são definidos como critérios ou metas que transcendem situações específicas, que são ordenados por sua importância e que servem como princípios que guiam a vida do indivíduo. Já os valores culturais servem para estabelecer crenças compartilhadas que definem o tipo de comportamento que seja apropriado às diversas situações. A diferença entre a estrutura de valores individuais e culturais é que a primeira expressa qualidades do indivíduo e a segunda, o modo de organizar as relações entre indivíduos (SCHWARTZ, 2005).

Importante ressaltar que as organizações são constituídas de pessoas que, por sua vez, vivem em constante interação umas com as outras. No tecer destas relações se estabelecem condutas, gera-se um universo simbólico que serve de referência e também direciona comportamentos, atitudes e ações. Estudar a cultura da organização a partir desse entendimento permite perceber de que forma as pessoas interpretam, compreendem suas experiências e como essas questões influenciam as práticas gerenciais, olhemos então para o indivíduo.

Os termos indivíduo e individualismo apresentam heterogeneidade de significado. Rocha (2000) afirma que a individualidade humana pode ser expressa em cinco dimensões, conforme o quadro 6.

Quadro 6: O conceito de indivíduo

Dimensão	Características
Indivisibilidade	Ser humano como unidade da espécie, alguém que é fisicamente separado dos demais (amostra indivisível da espécie humana).
Singularidade	Valor atribuído ao indivíduo, o que o torna único e distinto dos demais, desenvolvimento de suas características próprias.
Autonomia	Grau de independência que a sociedade permite aos seus membros.
Privacidade	Valorização da vida privada x vida pública, podendo essas esferas estar separadas ou compartilhadas.
Interioridade	Reflete o indivíduo como ser psicológico, capaz de voltar para si mesmo e explorar o seu eu interior. Intensidade da relação de

Fonte: elaborado pela pesquisadora com base na teoria de Rocha (2000)

Para Rocha (2000), a individualidade pode se expressar através dessas dimensões, associadas ou não, em conjunto ou separadamente e em distintos graus em uma mesma sociedade sendo a “dimensão indivisibilidade apenas biológica e as outras quatro, produtos da cultura” (ROCHA, 2000, p. 28).

Já para Motta (1997) o individualismo envolve a presença de redes sociais que se interligam difusamente, onde pessoas tomam conta apenas de si próprias e daqueles que lhes estão mais próximos. Em contrapartida, o autor caracteriza o coletivismo pela criação de redes sociais profundas, nas quais as pessoas fazem distinção entre seus próprios grupos incluindo parentes, clãs e organizações, gerando proteção aos seus membros, fornecendo segurança em troca de lealdade.

Freitas A. (1997) retoma o viés histórico para afirmar que a noção de individualismo nasce, no Brasil, a partir da vontade do senhor ou chefe, impondo-se de cima para baixo, já que o núcleo familiar, formado pela figura em destaque do patriarca é dirigido por princípios de laços de sangue e de coração. Sendo assim, a unidade básica da formação cultural do brasileiro não está baseada no indivíduo, mas na relação; o mais importante é a malha de relações estabelecidas por pessoas, famílias e grupos de parentes e amigos. A forma como a

questão do individualismo é abordada pela sociedade influenciando as formas de agrupamento social, ou seja, na construção dos relacionamentos.

Pode-se observar o predomínio de um sistema de relações pessoais em determinada sociedade, conforme Rocha (2000), quando o valor atribuído a seus membros é função do status social, como, por exemplo, por meio de suas conexões com a família, parentesco, compadrio, clã e amizade. Onde domina a pessoalidade e o valor do indivíduo está associado a relações e a sua posição em determinado grupo. Nesse cenário, todos estão sujeitos as mesmas regras, as diferenças surgem dos “papéis exercidos” pelos indivíduos, ou seja, as relações são horizontais entre os membros do grupo.

Também não se pode ignorar o ambiente externo que envolve essas organizações. As empresas familiares brasileiras estão inseridas em um ambiente de diversidade cultural e, de acordo com Fleury (2000), é necessário estudar a cultura sob diferentes perspectivas: no nível da sociedade, no nível organizacional e no nível do grupo ou indivíduo, pois todos influenciam as práticas organizacionais, expressando valores e relações de poder.

Na empresa familiar brasileira os interesses da família e os da empresa, segundo Rocha (2000), encontram-se indissolavelmente ligados e, embora os interesses pessoais possam ficar eventualmente subordinados aos interesses da empresa, a empresa de forma geral, serve à família. Faz-se então necessário aprofundar o estudo nesta perspectiva.

2.3 O universo da pequena empresa familiar no Brasil

2.3.1 O porte Micro e Pequena Empresa (MPE)

Para Padula (2000), o papel e a importância das micro e pequenas empresas como geradoras de emprego e renda estão no centro das discussões sobre desenvolvimento socioeconômico. ²Solomon (1986 apud Colossi e Sauer, 1997) afirma que as pequenas

²SOLOMON, Steven. **A grande importância da pequena empresa: a pequena empresa nos Estados Unidos, no Brasil e no mundo**. Rio de Janeiro: Editorial Nórdica, 1986.

empresas desempenham muitas de suas funções mais importantes por via indireta ou mesmo involuntariamente. As micro e pequenas empresas absorvem os choques dos períodos de baixa e incerteza na conjuntura econômica, desempenham muitas das tarefas menos compensadoras (mas necessárias) na economia e assimilam a queda de resíduos provenientes das atividades de elevado risco. São justamente essas funções que levam as pequenas empresas em direção à baixa lucratividade e elevada mortalidade que lhe são características.

Apesar do peso econômico de tais empresas considerando sua totalidade, seus ciclos de vida costumam ser curtos. Conforme pesquisa do SEBRAE (2005) referente ao ano 2002, 49,4% das empresas encerraram suas atividades com até 2 anos de existência, 56,4% com até 3 anos e 59,9% com até 4 anos, sendo que 75% das que deixaram de existir ocupavam desde 2 e 9 pessoas. Portanto, ao mesmo tempo em que a pequena empresa cumpre um importante papel econômico e social, ela enfrenta dificuldades para sobreviver. Este cenário também foi observado no mapeamento preliminar realizado na cidade de Seropédica, pois 35% das empresas pesquisadas tinham menos de dois anos de vida.

Sendo assim, estudar este cenário parece importante. Mas qual é o critério utilizado para classificar este gênero de empresas? O SEBRAE e o BNDES utilizam padrões apresentados a seguir:

Tabela 1: Classificação do porte das empresas pelo BNDES

Microempresa (ME)	Menor ou igual a R\$ 240.000
Pequena empresa (EPP)	Maior que R\$ 240.000 a R\$ 2,4 milhões

Fonte: site do BNDES (2012)

Entende-se por receita operacional bruta anual a receita auferida no ano-calendário com:

- ✓ o produto da venda de bens e serviços nas operações de conta própria;
- ✓ o preço dos serviços prestados; e
- ✓ o resultado nas operações em conta alheia, não incluídas as vendas canceladas e os descontos incondicionais concedidos

O SEBRAE utiliza dois critérios para a classificação por porte das empresas. O primeiro critério considera a Receita Bruta Anual, sendo Microempresa - ME - Até R\$ 240.000,00 e Empresa de Pequeno Porte - EPP De R\$ 240.000,01 até R\$ 2.400.000,00. Já o segundo critério, considera o número de empregados conforme apresentado a seguir:

Indústria

- ✓ Micro: com até 19 empregados
- ✓ Pequena: de 20 a 99 empregados

Comércio e Serviço

- ✓ Micro: até 9 empregados
- ✓ Pequena: de 10 a 49 empregados

Enquanto o BNDES considera a classificação por porte de acordo com o faturamento anual, o SEBRAE distingue os tipos de empresa conforme a quantidade de empregados, levando em consideração o ramo de atividade, ou seja, se empresa industrial, comercial ou de prestação de serviço.

De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2003) foram identificadas as características das MPEs, conforme a seguir:

- ✓ baixa intensidade de capital;
- ✓ altas taxas de natalidade e de mortalidade: demografia elevada;
- ✓ forte presença de proprietários, sócios e membros da família como mão-de-obra nos negócios;
- ✓ poder decisório centralizado;
- ✓ estreito vínculo entre os proprietários e as empresas, não distinguindo, principalmente em termos contábeis e financeiros, pessoa física e jurídica;
- ✓ registros contábeis pouco adequados;
- ✓ contratação direta de mão-de-obra;
- ✓ utilização de mão-de-obra não qualificada ou semi-qualificada;
- ✓ baixo investimento em inovação tecnológica;
- ✓ maior dificuldade de acesso ao financiamento de capital de giro; e
- ✓ relação de complementaridade e subordinação com as empresas de grande porte.

Boa parte das MPEs possui sua origem ligada a uma família, no entanto esta não é uma regra. Vale ressaltar que uma empresa pode ser de pequeno porte e não se constituir uma empresa familiar.

2.3.2 Empresa familiar: definição e singularidades

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

Por conta do crescimento consistente das produções científicas com foco em empresas familiares no Brasil nos últimos anos verificam-se iniciativas para apurar o estado da arte da produção da área no Brasil. A este respeito vejam-se Davel e Colbari (2003); Paiva, Oliveira e Melo (2008), Moraes Filho, Barone e Pinto (2011); Borges, Lescura e Oliveira (2012). Tais estudos balizam de muitas maneiras a produção da área, mapeando os periódicos onde os artigos foram publicados ou apresentados (no caso de eventos), quais os pesquisadores mais citados (nacional e internacionalmente), quais os conceitos empregados, metodologias utilizadas, qual o conceito de empresa familiar utilizado; as estratégias de pesquisa; as técnicas de coleta e análise de dados. Com isso podemos considerar que esta área é um campo emergente no cenário acadêmico brasileiro, pois tais levantamentos demonstram a preocupação da área em analisar o estado atual do campo de pesquisas sobre empresas familiares, bem como destacar possibilidades, tendências e limitações.

Borges, Lescura e Oliveira (2012) afirmam que há uma diferença metodológica entre a pesquisa internacional e a nacional sobre empresas familiares, pela predominância da aplicação do método quantitativo, primeiro caso e do método qualitativo, no segundo. Para os autores, a diferença metodológica que se verifica entre tais pesquisas reside na preocupação com dois pontos distintos - amplitude *versus* profundidade de análise - os quais constituem os elementos que tendem a contribuir e/ou restringir o desenvolvimento deste campo de estudos.

Contudo, o levantamento realizado por Moares Filho, Barrone e Pinto (2011) é que permite montar um quadro comparativo para discutir o conceito de empresa familiar, como o apresentado no quadro 7.

Quadro 7: Definições de empresa familiar

Conceito	Autores	Crítérios
A empresa é familiar “quando está identificada com os valores de uma família. Há duas gerações resultando em uma influência recíproca, tanto na política geral da firma, como nos interesses e objetivos da família.	Donnelley (1967:161); Lodi (1978:5)	Valores da família Sucessão
Definição de empresa familiar por meio de “três correntes: propriedade — controle dos negócios nas mãos de uma família; gestão — gerenciamento por ela influenciado; e processo sucessório — segunda geração assume os lugares dos parentes”.	Leone (2005:8)	Propriedade Gestão Sucessão
Os negócios familiares são aqueles em que os membros da família trabalham na empresa, a origem e a história de ambas estão vinculadas, há confiança mútua sem se restringir ao parentesco.	Bernhoeft (1989:35, 1991:35).	Valores Propriedade
Para a empresa ser familiar: deve existir o envolvimento de, pelo menos, duas gerações; os interesses empresariais são reciprocamente inseridos naqueles da família; há interação social a fim de promover a confiança mútua entre os colaboradores e os familiares; os membros do agrupamento nuclear e os agregados ocupam cargos na administração; a reputação da organização com a expectativa de fidelidade e de realização de um ideal maior está direcionada ao envolvimento negócio-família na sociedade local; e os traços afetivos, emocionais, os vínculos de parentesco e o perfil histórico-institucional devem ser entrelaçados a um sobrenome.	(Grzybovski, 1998:46, 2002:187, 2004:7).	Sucessão Valores familiares Gestão
A empresa familiar deve “possuir um ou mais membros da família exercendo seu controle, por deter uma parcela expressiva do capital”.	Lanzana e Constanzi (1999:33)	Gestão Propriedade
Estabelece que “a família influencia a estratégia organizacional, assim como seus valores se refletem nos seus membros que determinam o processo sucessório, além de possuírem a propriedade da organização, podendo ser total, majoritária ou minoritária”.	Davel (1999:5),	Valores da família Gestão Sucessão Propriedade
A “sucessão do poder decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias”.	Oliveira (2006:3)	Sucessão

Fonte: elaborado pela pesquisadora, com base no artigo de Moraes Filho, Barone e Pinto (2011)

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

O questionamento de alguns autores a ser levado em conta é a diferença de enfoque entre empresa familiar e família patriarcal, pois os arranjos familiares mudaram e coexistem diferentes tipos de estruturas familiares dentro de uma mesma cultura (MORAES FILHO, BARONE e PINTO, 2011; MACHADO, 2005).

Moraes Filho, Barone e Pinto (2011) citam o exemplo dos casais homossexuais com o desejo ou não de adotar filhos, as novas formas de procriação, a fertilização e a clonagem, caracterizam novos formatos de família e que não são considerados por toda a sociedade desta forma. Machado (2005) ainda salienta que a estrutura patriarcal familiar não deixou de existir, mas não corresponde mais integralmente à representação de organização familiar. Nesse sentido, destacamos a complexidade que envolve esse conceito e a dificuldade em compreender os novos arranjos familiares da atualidade.

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

Os conceitos mais popularizados e sustentados pelas pesquisas tradicionais neste campo baseiam-se em uma perspectiva predominantemente pragmática, estrutural e funcionalista, segundo Davel e Waiandt (2008), concentrando suas análises nos processos de sucessão, situações de conflitos e conceitos de empresas familiares (Donnelley, 1967; Lodi,

1978; Bernhoeft, 1991; Gersick et al, 1997; Oliveira, 1999) e assim, de acordo com Grzybovski e Tedesco (1998), quase nada encorajando à formação das mesmas.

Borges, Lescura e Oliveira (2012) também realizam levantamento conceitual a respeito de empresas familiares e consideram que exista fragilidade do campo de estudos que negligenciam os aspectos inerentes à dinâmica da interação entre família e empresa, deixando de agregar outras contribuições teóricas em suas análises.

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

Para fins deste trabalho, concordamos com Davel e Waiandt (2006, p.2) quando defendem que a “propriedade, a posse e a sucessão não são as únicas formas de definição de uma empresa familiar e que diversas pesquisas despontam para os aspectos subjetivos envolvendo esse tipo de organização”.

Esses, não raras vezes, são considerados como negativos à gestão da empresa familiar. Muitos autores narram as dificuldades inerentes à organização que precisa conciliar os interesses da família com os da empresa como se aqueles da empresa fossem superiores. Dyer Jr (2006) afirma que os pesquisadores no campo da Administração vêm com desprezo este tipo de empreendimento, pois entende que as relações familiares constituem num fator impeditivo para a existência de boas práticas nos negócios.

Reforçando essa visão, Davel e Colbari (2003) afirmam que existe um estado de “miopia” que envolve as percepções relativas ao funcionamento das organizações familiares (DAVEL e COLBARI, 2003). Para Davel e Tremblay (2003) a condenação generalizada à empresa familiar aparece como efeito de dois fenômenos. O primeiro refere-se ao modelo americano que se torna dominante e outros modelos, como o da organização familiar, concebidos como “alternativas inferiores” de gestão.

O segundo fenômeno que contribuiu para o desenvolvimento de uma concepção negativa da empresa familiar refere-se às teorias tradicionais da administração que propõem a

ideia da organização racional baseada na especialização horizontal, na atividade de um grupo de especialistas agindo de maneira despersonalizada e em uma rigorosa estratificação hierárquica.

No entanto, essa concepção de empresa familiar pode ser positiva pela perspectiva econômica, pois é considerada como impulsionadora econômica, maior geradora de empregos e fonte de riqueza o que talvez reforce o viés problemático de nossa formação cultural. Numa visão contrária à maioria dos pesquisadores do campo da Administração, Davel e Waiandt (2008) enfatizam a necessidade de se estudar a dimensão subjetiva desse tipo de organização. Para estes autores, um critério de definição pouco focado pela literatura é o que concebe a empresa familiar como aquela em que os valores organizacionais são influenciados ou identificados com os valores da família, ou seja, a cultura organizacional dinamizada pela cultura familiar. Neste caso, considera-se esta concepção adequada para captar as singularidades da pequena empresa familiar, já que se reconhece a relevância desta não apenas enquanto estrutura e processo de gestão, mas também em termos de suas características comportamentais, humanas e emocionais (DAVEL e COLBARI, 2003).

Para Padula (2000) dois elementos são importantes na consideração das micro e pequenas empresas de origem familiar: o empreendedor e o entorno familiar. O empreendedor representa as ideias e a iniciativa do negócio enquanto a família representa a fonte de capital para sua constituição e os elementos iniciais formadores de seu corpo gerencial. Grzeszczeszyn e Machado (2008) apresentam visão semelhante quando afirmam que a criação de novos negócios é facilitada pela estrutura familiar, que pode prover o capital e a força de trabalho inicial para a organização e o funcionamento da empresa. Gradativamente o empreendedor (fundador) acrescenta os familiares às operações, tornando-a uma organização complexa pela existência de duas instituições num único ambiente: empresa e família.

Queiroz (2008) defende que a própria expressão “empresa familiar” é por si só um paradoxo, pois nela convivem duas lógicas distintas e, às vezes, antagônicas: de um lado, estão os interesses da empresa, que objetiva o lucro e, assim, segue a perspectiva econômica e, de outro, estão os interesses da família, que adota a lógica do bem comum.

O antagonismo entre as duas visões de instituições ocorre principalmente quando o perfil do profissional (técnico, racional e objetivo) e do familiar (afetivo, subjetivo) se

confunde, ocorrendo um entrelaçamento entre a vida afetiva e profissional (ANDRADE, REZENDE e REZENDE, 2003). Assim, a empresa familiar se apresenta como uma contradição que Grzybovski (2002) trata como produto da confluência entre dois sistemas opostos, cujo encontro resulta em conflitos.

No ambiente empresarial em questão parece não existir divisão entre o papel profissional, racional e objetivo, e o dever familiar, indissolúvel, carregado de afetividade decorrente das respectivas histórias de vida (LOPES, 2008). As organizações familiares apresentam uma forma específica de funcionamento, quando a vida pessoal influencia a empresa que, por sua vez, se envolve com os seus membros e se entrelaça com sua história (GRZYBOVSKI *et al.*, 2006). Este fato pode representar um ponto positivo e não um problema. Ao sobrepor trajetórias familiares e organizacionais, a organização familiar se apresenta como um contexto fecundo para o exame de questões sobre identificação, comprometimento, aprendizagem, confiança, além de ajudar a entender a relação que a organização estabelece com outras esferas da vida social (DAVEL e TREMBLAY, 2003).

Além de seu relevante papel socio-econômico, Davel e Tremblay (2003) sugerem que as organizações familiares apresentam uma série de vantagens em matéria de práticas de gestão e de cultura organizacional.

Para Grzybovski e Tedesco (1998), uma questão favorável a este modelo de negócio é que a administração da empresa do tipo familiar é menos burocrática e impessoal, pois o acesso à cúpula administrativa é mais fácil, o que pode tornar as operações mais flexíveis e as decisões mais rápidas do que nas de capital aberto sob gestão não familiar. Os administradores de empresas familiares de sucesso apresentam uma característica recorrente: ousadia e espírito empreendedor, diversificando os negócios da família sem perder a competitividade.

Essas organizações seriam caracterizadas por estratégias orientadas para o longo prazo (GERSICK *et al.*, 1997); seriam também mais propensas a sacrifício financeiro familiar em prol da empresa (Bernhoeft, 1991; Donnelley, 1967); também chamam a atenção por suas práticas de gestão de pessoal mais humanizada, padrões de confiança, de comprometimento, de aprendizagem e de socialização mais intensiva e tomada de decisões mais rápida (KETS DE VRIES, 1993). Além disso, elas podem desenvolver uma cultura organizacional com

laços afetivos fortes influenciando comportamentos, relacionamentos e decisões da organização (LODI, 1978; BERNHOEFT, 1991). De acordo com Davel e Colbari (2003) outro aspecto potencialmente positivo é que, em tempos de intensificação da racionalidade instrumental e de banalização da vida sentimental as organizações familiares tendem a permanecer como redutos da sobrevivência do significado social e afetivo da atividade produtiva e profissional.

A empresa familiar apresenta singularidades e tais singularidades podem fornecer pistas de reformulação e de aprofundamento da teoria organizacional, na medida em que o contexto familiar dessas organizações exacerba certos fenômenos socioculturais, tais como as dimensões emocionais, sociais e políticas das práticas de gestão e da vida organizacional (DAVEL e TREMBLAY, 2003).

Através do quadro 8 apresentamos os resultados da pesquisa de Donnelley (1967) que relata as forças e fraquezas do empreendimento familiar.

Quadro 8: Vantagens e desvantagens e da empresa familiar

Vantagens	Desvantagens
✓ Disponibilidade de recursos administrativos e financeiros obtidos na família;	✓ Falta de disciplina com relação à destinação dos lucros, e ao desempenho nos vários setores da organização;
✓ Relacionamento favorável da empresa com a comunidade empresarial e com a sociedade;	✓ Desenvolvimento de nepotismo;
✓ Estrutura interna caracterizada pela lealdade e pela dedicação;	✓ Morosidade nas reações às novas condições de competição impostas pelo mercado;
✓ Sensibilidade às responsabilidades sociais pela necessidade de manter o prestígio da família;	✓ Falta de padrões objetivos de desempenho ou por sistemas adequados para avaliação de mérito de administradores.
✓ Identificação de proprietários e administradores num único grupo, realmente interessado nos destinos da companhia;	✓ Conflitos entre os interesses da família e os da empresa.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora com base na teoria de Donnelley (1967)

O autor agrupa algumas vantagens e desvantagens relativas à empresa familiar buscando assim entender a natureza deste tipo de empreendimento, afirmando que as fragilidades de uma empresa podem ser os motivos da vitalidade em outras.

Diferentemente de Donnelly, queremos propor, neste estudo, não a dicotomia entre elementos divergentes, porém o paradoxo reunindo, na mesma organização, forças contrárias. A presença do universo familiar mesclando-se aos processos organizacionais gera pontos favoráveis ou forças da empresa familiar, bem como desfavoráveis ou fraquezas. Neste mesmo ambiente podem conviver essas duas lógicas que influenciam as práticas gerenciais na organização. Portanto, forças e fraquezas não se propõem como concorrentes, mas convergentes.

Ao analisar a influência da família sobre o desempenho das organizações familiares Dyer Jr. (2006) pôde identificar diversos aspectos, tais como as práticas de gestão, as particularidades organizacionais e o estilo gerencial do fundador. O autor afirma que o grau de influência da família seria o elemento central que nortearia as práticas de gestão e a formação da cultura da organização familiar. Neste cenário, a figura do fundador é importante para entender o empreendimento e sua forma de funcionamento. É o que temos a seguir.

2.3.3 O fundador: influências nas práticas de gestão

O nascimento de empresas familiares em geral está ligado diretamente à figura do seu fundador. Entender sua trajetória é um caminho para compreender a própria cultura do empreendimento familiar posto que o fundador representa o proprietário e o principal dirigente da empresa, cujos valores, crenças e ações nortearão os negócios e as relações. Ele é o idealizador do negócio, tem o seu empreendimento como algo próprio, sob seu total controle (Moraes Filho, 2009), e desta forma, constitui o elemento-chave para entender as particularidades dessas organizações.

Ainda existe outra questão importante, de acordo com Grzybovski e Tedesco (1998) é possível visualizar claramente a inter-relação que o fundador cria entre a sociedade-empresa-família e os indivíduos a ela ligados:

Os fundadores tornam-se empreendedores e patriarcas que incorporam à sociedade irmãos, primos ou pessoas da mesma origem. Assim, essas empresas estão apoiadas em um modelo predominantemente baseado na solidariedade, no desejo de vencer as adversidades e na confiança mútua provocada pelo vínculo comum. A figura familiar cria um sistema familiar baseado na lealdade e na submissão, que impede qualquer movimento contrário. Tal é a natureza da empresa familiar: pessoas com forte determinação, enorme autoconfiança e desejo de trabalhar mais tempo e com mais afinco a fim de alcançarem suas metas. (GRZYBOVSKI e TEDESCO, 1998, p. 5).

³Bauer (1993 apud Leone e Leone, 2010) explica que o dirigente de pequena empresa é um “homem de três cabeças”: uma parte é o *Homo Economicus* interessado pelos resultados da empresa; outra parte é o *Homo Politicus* que, como todos os homens, procuram consolidar o poder, ou conservá-lo; e o *Pater Familias* que tenta ajudar, de qualquer maneira, seus filhos. Sendo assim, o perfil deste tipo de dirigente não funciona apenas de acordo com uma racionalidade econômica, mas também de acordo com uma racionalidade social e seu sistema de valores impregnado dessas racionalidades.

Dessa forma, há forte ligação pessoal do fundador com o negócio e para o seu sucesso ele se empenha até mesmo com dedicação exclusiva. De acordo com Bernhoeft (1991) o(s) fundador (es) é(são) uma pessoa muito importante tanto no âmbito organizacional quanto no círculo familiar. Seu estilo de vida, sua imagem na empresa e seu relacionamento com a comunidade externa são refletidos por suas ações, de certa forma ele se confunde com a organização.

De acordo com Santos (2011) os fundadores de empresas são homens de valor que devem ter os méritos reconhecidos por sua história de vida, sacrifícios e sucessos. O modelo de gestão e as práticas gerenciais adotadas pela empresa familiar irão refletir as escolhas do seu idealizador.

O fundador é sem dúvida uma figura importante no cenário de empresas familiares, mas como surge, no indivíduo, o desejo para ser dono de um negócio? Para Moraes Filho (2009) existem vários motivos que podem justificar o empenho do fundador em criar seu próprio empreendimento: demissão do emprego anterior; percepção de que, abrindo um negócio, possa garantir seu sustento; conhecimento de alguma tecnologia que se possa

³ BAUER, M. *Les patrons entre Le pouvoir, L'entreprise et La famille*. Paris: Inter-Editions, 1993.

transformar em uma importante vantagem competitiva; oportunidade de realizar o sonho de ter sua própria empresa e, em alguns casos, se afastar de parentes sem competência ou por ter um membro da família com boa condição financeira para ser seu sócio.

O relatório GEM (2011) trata a característica empreendedora de montar o seu próprio negócio como resultado de duas destas possíveis situações por parte do dono do negócio: a necessidade de empregabilidade ou a identificação de oportunidade.

Para Carrão (1997) o fundador mescla as figuras do empreendedor e do empresário na mesma pessoa e é muito difícil diferenciá-las. Ambas apresentam características comuns como motivação para o trabalho árduo, gosto pelo crescimento pessoal e da empresa, coragem para assumir riscos e investimentos.

Grezeszczeszyn e Machado (2006) apresentam o estudo de ⁴Davidsson (2004) onde localizam os vários papéis atribuídos ao empreendedor: pessoa que assume riscos, inovador, tomador de decisão, coordenador, organizador ou ‘preenchedor’ de *gaps*, líder provedor, especulador, empregador, possuidor de informações, e alerta para oportunidades negligenciadas no mercado.

Na concepção de Lodi (1978), todo fundador tende a ser autocrata, assumindo assim uma postura centralizadora, autoritária e muitas vezes paternalista na relação com seus subordinados. Já na gestão do negócio, o fundador é o detentor da posição acionária majoritária na empresa; determina, por critérios afetivos, quem é o detentor da verdade ou da melhor ideia. As pessoas que o cercam (sejam parentes ou não) são aquelas que conquistaram sua confiança ao longo de muitos anos e ali permanecem por critérios, muitas vezes, carismáticos; quando não são detentores de habilidades específicas para o cargo, permanecem como forma de retribuição ao fundador pela dedicação e confiabilidade à empresa ao longo dos anos (GRZYBOVSKI e TEDESCO, 1998).

Apesar de pesquisas sugerirem que o sucesso de novos empreendimentos seja muitas vezes atribuído a habilidades únicas do fundador outras pesquisas indicam que nem todos os empresários trazem consigo um conjunto de habilidades que levam a um desempenho elevado

⁴ DAVIDSSON, Per. *Researching Entrepreneurship*. New York: Springer, 2004.

da firma (por exemplo, ⁵DYER JR, 1992 apud DYER JR, 2006). Fica, assim, o questionamento: será o “fundador o principal responsável pelo desempenho superior da empresa ou é a família a responsável” (DYER JR, 2006)?

Podemos identificar o “efeito fundador” (DYER JR, 2006) através de alguns estudos empíricos, tal como citado por Davel e Waiandt (2008) ao estudar uma empresa de bebidas onde o fundador era visto como pai maior, como pai empreendedor. A base desta percepção parece estar na história do empreendimento e na bravura do fundador ao superar um período de crise do comércio do café em 1930 e reinvestir em uma fábrica, para produção de vinho de laranja idealizando, ele mesmo, o equipamento para a fabricação e tomando empréstimos para empreendê-la. Este fato é corroborado pela história de esforço e da persistência do fundador para inaugurar a fábrica de vinhos, gerenciá-la por quase duas décadas construindo na empresa uma imagem de pai quase que inesquecível pelo esforço, garra e persistência. No mesmo estudo, os autores identificam a figura do fundador como do pai protetor: ele prestava “favores” aos funcionários e ao mesmo tempo era “severo, austero e autoritário” pois cobrava rigor, responsabilidade e comprometimento de todos, não tolerando atrasos e sendo muito rigoroso na disciplina e nos comportamentos com relação ao trabalho.

A influência do fundador também pode ser observada no estudo de caso elaborado por Davel, Fischer e Silva (1999) sobre a organização Odebrecht. Os autores destacam que a cultura empresarial desta empresa familiar é influenciada por valores protestantes, fortemente estimulados ao longo da vida de seu fundador, por sua importância na formação da cultura, dos princípios e valores organizacionais da companhia.

Já no estudo de Ferreira e Lourenço (2008) os autores buscaram identificar o sentido da morte do fundador para os atores organizacionais e compreender as mudanças ocorridas nas relações de trabalho após sua morte. O estudo concluiu que a história de uma organização traz consigo muito da história de seu fundador, refletindo assim os seus valores. Sendo assim, os fundadores exercem forte influência sobre a cultura organizacional, uma vez que trazem consigo um conjunto de pressupostos, valores, perspectivas e artefatos que são repassados para os outros atores organizacionais. No caso estudado, o sentido da morte do fundador

⁵Dyer JR, W. G.. (1992). *The Entrepreneurial experience: Confronting career dilemmas of the start-up executive*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

envolveu uma série de mudanças, que foram permeadas por um clima de insegurança, uma vez que a relação do fundador com os funcionários da empresa era predominantemente uma relação de amizade e de paternalismo.

Outro estudo que aborda o sentido de morte do fundador foi o de Ferreira, Oliveira e Botelho (2006) quando apontam a influência da figura do fundador após sua morte para os atores organizacionais e concluem que o fundador exerce forte influência sobre a cultura organizacional. A morte do fundador envolve uma série de mudanças que foram permeadas por um clima de insegurança, neste cenário, o fundador ficou reconhecido como um “herói” posto que grande parte de suas práticas foi mantida pelos sucessores da empresa.

O fundador causa efeitos na empresa e principalmente seus valores influenciam as práticas de gestão. No entanto, deve-se considerar que o fundador não irá sobreviver ao tempo; em algum momento ele precisará passar a gestão para outra (s) pessoa (s). O processo sucessório é um momento significativo no ciclo de vida da empresa familiar, dado que o início de uma nova gestão pode propiciar melhorias à organização, ou até mesmo o fracasso do projeto iniciado pelo fundador.

Caso a empresa prossiga sob controle familiar, a sua continuidade continua condicionada à capacidade de seus dirigentes de escolherem os sucessores e prepará-los adequadamente para o desempenho das atividades (MORAES FILHO, 2009).

Bernhoeft (1991) comenta que a sucessão numa empresa familiar pode ser compreendida segundo seis pontos focais: o sucedido, o sucessor, a organização, a família, o mercado e a comunidade. Cada um destes elementos deve ser considerado e analisado durante a preparação e o acompanhamento do processo sucessório. O autor ainda argumenta que se deve considerar a questão do interesse pessoal, do relacionamento com o sucedido, sua ocupação no espaço familiar e no espaço organizacional.

Para Oliveira (1999) podem ser identificados dois tipos de sucessão nas empresas familiares: a sucessão familiar e a sucessão profissional. Ambas apresentam vantagens e desvantagens. No caso da sucessão familiar as vantagens são: assegurar a continuidade do comando familiar na empresa; construir um processo decisório ágil com elevado grau de flexibilidade para implementação das ações; ter na sucessão uma pessoa com interesse

societário na otimização dos resultados atuais e futuros da empresa; assegurar possibilidades de treinamento mais extenso e intenso; ter o conhecimento mais profundo sobre o executivo sucessor e sustentar um maior espírito de família. Já as desvantagens que podem ser identificadas são: ocorrer disputas de poder entre membros da família; ter dificuldade de demitir o executivo sucessor; dificuldade em desempenhar diferentes papéis (pai, diretor) (OLIVEIRA, 1999).

Já na sucessão profissional pode-se visualizar uma administração familiar que passa a ser gerida por profissionais contratados e/ou a empresa já profissionalizada em que ocorre a troca de um ou mais executivos. As questões vantajosas envolvem: facilidade de recrutamento e seleção de um executivo com o perfil desejado; receber as experiências e os conhecimentos de um executivo profissional; receber novos estilos e filosofias de administração interessantes e ter maior flexibilidade para alterações de executivos. Já as desvantagens podem ser assim enunciadas: receber e incorporar estilos e filosofias de administração que conflitem com a maneira de ser da empresa familiar e maior possibilidade de perder o executivo por conta de oportunidades que possam ocorrer no mercado de trabalho (OLIVEIRA, 1999).

Parece que a profissionalização da empresa familiar seria a “solução” para resolver os problemas típicos desse tipo de empreendimento como se a atuação da família prejudicasse o desempenho da empresa. Quando se observam as forças e fraquezas da empresa familiar pode-se perceber que o sucesso do negócio pode estar ligado à interação da família com a empresa e, neste cenário, apenas limitar a atuação da família no negócio não parece ser a melhor solução. Iremos então dirigir o olhar para a gestão na empresa familiar.

2.4 Práticas de gestão na pequena empresa familiar

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

indivíduos responsáveis pela gestão da organização, de forma a promover a necessária sinergia para se atingir os objetivos.

No entanto, o que se constata é que as questões abordadas pela literatura da administração têm como foco o universo das grandes empresas, considerando suas características e formas de atuação no mercado. Tal conhecimento teórico não pode ser transferido à realidade das micro e pequenas empresas. Para afetar o desempenho das micro e pequenas empresas faz-se necessário dirigir o olhar para este tipo de empreendimento, suas particularidades e especificidades para, a partir daí, produzir conhecimento.

Pesquisadores da *Universidad Tecnológica del México*, como Albuquerque, Carrillo e Brabilla (2009) propõem classificar o discurso formado por consultores e acadêmicos ligados à geração de conhecimento sobre pequenas empresas como teoria administrativa, porque gera o conhecimento necessário para o êxito e o bom desempenho das MPEs e, em geral, esse discurso é essencialmente prescritivo e funcionalista.

O modelo, de acordo com ⁶Barba (1999 apud Albuquerque, Carrillo e Brabilla, 2009) considera três dimensões: a administração, vista como prática social; a administração como disciplina e a administração como profissão, conforme apresentado no quadro 9.

Quadro 9: Três dimensões da administração

Prática social	Atividade inerente a toda sociedade, se origina na necessidade de organizar e coordenar esforços coletivos para alcançar metas, funciona de forma empírica e intuitiva.
Disciplina	Captar conhecimentos empíricos da organização.
Profissão	Decidir a aplicação de ferramentas, princípios e teorias gerados na administração como disciplina.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora com base na teoria de Barba (1999, apud Albuquerque, Carrillo e Brabilla, 2009).

A prática social representa o esforço natural para organizar uma empresa e fazê-la funcionar, surge como produto da comunidade e seus líderes através de um processo intuitivo.

⁶Barba Álvarez, Antonio (1999) “*Administración y sociedad*”, em *Universidad Tecnológica del México, Administración 2*, México, págs. 15-38.

Já a disciplina deve produzir conhecimento a partir da sistematização dos dados empíricos que dão suporte ao funcionamento das organizações, enquanto que a profissão irá decidir quais ferramentas ou teorias podem ser aplicadas no dia-a-dia das organizações.

Em geral, o conhecimento produzido na administração como disciplina parece não considerar a realidade de pequenos empreendimentos. Albuquerque[?], Carrillo e Brabilla (2009) afirmam que a natureza das técnicas e ferramentas do discurso administrativo são desenvolvidas para a grande empresa, porém aplicadas ao universo das MPEs.

Outras contribuições direcionam o olhar em perspectiva assemelhada, ao propor equacionar o conjunto das ações humanas, as práticas daí resultantes e aqueles que as praticam, alinhadas em três categorias: a prática, as práticas e o praticante (WHITTINGTON, 2006, p. 619). Com o objetivo de entender tais elementos, julgamos necessário transcrever suas definições:

A prática remete ao conjunto de ações humanas, e mais precisamente, a uma rede de conexões entre o que acontece na sociedade e o que as pessoas fazem. As práticas reagrupam todas as fontes cognitivas, comportamentais, procedimentais, discursivas e físicas que são mescladas, coordenadas e adaptadas para a construção da prática. E os praticantes são os atores que influenciam na construção da prática por meio do que eles são, do que refletem em relação às suas práticas e de utilizar os recursos.

O termo prática descreve a ação humana como um todo, observada e conectada pela interação entre as ações individuais, do grupo e da esfera social que o circunda. Já as práticas representam o conjunto de ações humanas nas dimensões cognitivas, comportamentais, procedimentais, discursivas e físicas que se conjugam e ajustam para gerar as ações. Por fim, os praticantes são os indivíduos. Da maneira como agem mostram sua natureza que, por sua vez, reflete as práticas coletivas e os recursos existentes.

Mintzberg (2010) aborda o assunto em outra perspectiva, propondo que a gestão não deva ser compreendida como uma ciência e nem como profissão, mas como prática, aprendida com a experiência e enraizada no contexto em que o indivíduo está inserido. Neste cenário, a gestão parece estar fortemente orientada para a ação.

A gestão ou práticas de gestão observadas nas empresas são diferencialmente ajustadas ao tipo de organização, ao porte do empreendimento e também depende das pessoas que trabalham na empresa afinal as relações, os princípios e valores pautam as decisões e

ações implementadas. Nesse sentido, entender a complexidade do trabalho gerencial não é uma tarefa fácil.

Na literatura há duas abordagens distintas para o tema práticas gerenciais. De acordo com Watson (2005) tais abordagens seguem a lógica ‘sistêmico-controladora’ ou a lógica ‘processual-relacional’. A primeira considera as relações que existem entre os processos considerando a maximização do controle nas questões humanas, operacionalizando-se por meio da ideia de que as organizações são grandes sistemas controláveis, mecânicos e orientados para resultados, ou seja, uma visão mecânica do trabalho gerencial. Em contrapartida, temos a lógica processual-relacional que é mais útil para caracterizar a realidade organizacional pelo foco em processos emergentes dos padrões das relações entre as pessoas, as organizações e o ambiente social que as cerca.

Os gestores e, conseqüentemente, suas práticas estão envolvidos nas complexidades das atividades sociais e humanas e com elas interagem cotidianamente. Sendo assim, o presente estudo entende as práticas de gestão na perspectiva processual-relacional, pois se apóia em entendimentos compartilhados, regras culturais, linguagens e procedimentos que guiam a atividade humana (WATSON, 2005).

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

Uma ferramenta para auxiliar os gestores em suas práticas gerenciais é o Guia PMBoK que descreve boas práticas para a gestão de projetos dentro das empresas. O Guia PMBoK aborda diversos processos, ferramentas e técnicas, fornecendo uma direção para o gerenciamento de pequenas empresas e, que podem ajudar nas práticas de gestão.

Outra ferramenta útil é a Administração da Qualidade, especialmente a TQC -Total Quality Control - cuja preocupação principal tem o interesse do cliente como ponto de partida (MAXIMIANO, 2010). A escola japonesa da qualidade total foi muito importante nesse cenário. Ela contou com a *Union of Japanese Scientists and Engineers*, criada por cientistas e engenheiros do Japão. Por volta de 1950, a JUSE contou com a ajuda de William Edwards

Deming para os estudos de qualidade total, o qual apresentou os 14 princípios de Deming e aplicou e divulgou o ciclo de Shewhart.

Para a pequena empresa, o ciclo de Shewhart, ou Ciclo de Deming, também conhecido como Ciclo PDCA é interessante e aplicável, pois tem por princípio tornar mais claros e ágeis os processos envolvidos nas práticas de gestão, dividindo-as em quatro principais passos. O ciclo começa pelo planejamento, em seguida a ação ou conjunto de ações que, planejadas são executadas; checa-se o que foi feito, se estava de acordo com o planejado, constante e repetidamente (ciclicamente) e toma-se uma ação para eliminar ou ao menos minimizar defeitos no produto ou na execução. A seguir os passos do ciclo PDCA, de acordo com Maximiano (2010):

- **Plan** (planejamento): parte-se da definição de missão, visão, objetivos (metas), estabelecer o caminho necessário para atingir os resultados.
- **Do** (execução): realizar, executar as atividades.
- **Check** (verificação): monitorar e avaliar periodicamente os resultados, avaliar processos e resultados, confrontando-os com o planejado e confeccionando relatórios.
- **Act** (ação): Agir de acordo com o avaliado e de acordo com os relatórios, determinando e confeccionando novos planos de ação, com o objetivo de melhorar a qualidade, eficiência e eficácia, aprimorando a execução e corrigindo eventuais falhas

Outra perspectiva pode ser observada a partir da visão de Mintzberg (2010) quando conclui, ao observar o dia-a-dia de gestores de grandes empresas, que a maior parte do tempo do gestor não é gasto planejando, controlando, organizando e coordenando. Desta forma, as ações dos gestores refletem mais reação do que iniciativa, isto porque eles estão em um ritmo corrido, com muitas interrupções, ‘pulando de um problema para outro’ e ‘tentando segurar o caos’. Ainda Mintzberg (2010) observa que o verdadeiro planejamento das organizações ocorre na cabeça de seus gerentes e implicitamente no contexto de suas ações diárias, não em um processo abstrato.

O gerenciamento em pequenas empresas familiares é semelhante, especialmente porque tais empresas apresentam uma estrutura administrativa simples, onde o fundador concentra o poder decisório e ostentam um grande desafio: a necessidade de um equacionamento bem sucedido da relação família e organização.

A solução mais propalada por consultores e pesquisadores que se dedicam ao estudo desse tipo específico de empresa é o processo de profissionalização que encerraria em seu

bojo uma série de medidas que visariam separar a esfera da gestão empresarial da familiar (ROCHA, 2002). Esta solução, no entanto, exige cuidados para que não se resvale no retorno à ideia de que o futuro e sucesso da empresa familiar estejam unicamente em sua profissionalização, quando as características familiares são “superadas”.

Por outro lado, Bernhoeft (1991) demonstra restrições a respeito da contratação de um profissional externo à família para gerenciar o negócio. Para o autor, profissionalizar não é apenas criar uma estrutura organizacional copiada de algum manual de administração, nem simplesmente entregar a administração dos negócios a um profissional. A profissionalização passa pela dinâmica interligada entre a família, concepção presente e futura de propriedade e administração. Ainda Bernhoeft (1991) afirma que seria um grande equívoco querer profissionalizar a empresa familiar deixando de lado a família, ou, até mesmo, que as relações familiares sejam tratadas com a mesma racionalidade que aquela que envolve questões relacionadas à empresa ou a sociedade.

Assim como as práticas de gestão constituem aspectos elementares do processo de organização, cabe considerá-las como parte da cultura organizacional. Sendo assim, abre-se a perspectiva da análise da cultura por meio das práticas organizacionais, desvendando como o grupo de pessoas que criam a organização vai aos poucos desenvolvendo formas próprias de lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna (MAIA, 2008).

3 METODOLOGIA

Inicialmente, para compreender a natureza e dimensões do cenário comercial da cidade, foi realizada pesquisa exploratória na cidade de Seropédica, em seu perímetro central com vistas a identificar qual empresa ou grupo de empresas seria(m) o alvo do estudo.

Essa fase preliminar foi muito importante, pois através dela se obteve dados atualizados a respeito do comércio da cidade de Seropédica e, também, foi a partir daí que uma empresa foi escolhida para a realização do estudo de caso.

3.1 Delineamento da pesquisa

Escolheu-se a abordagem qualitativa, pois, apoiados em Roesch (1999) esta metodologia envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos através do contato direto da pesquisadora com a situação estudada, com vistas a compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos participantes da situação em estudo.

Para Davel e Colbari (2003) o método qualitativo se apresenta mais fecundo para captar a dinâmica sociocultural de organizações já que se constitui em uma atividade reflexiva durante a qual o material empírico exige uma cuidadosa interpretação.

Para obter o entendimento sobre as ações e práticas gerenciais utilizadas pelo microempresário é preciso utilizar metodologia qualitativa porque nos permite apreender o modo como essa empresa aprendeu a operar e a se manter viva, buscando apreender o reflexo da cultura organizacional nestas ações. Ou seja, partiu-se do objeto de estudo para escolher a abordagem metodológica mais adequada.

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

Para conhecer as práticas organizacionais dessa empresa a estratégia de pesquisa utilizada foi o estudo de caso. Para Davel e Colbari (2003) esta é uma estratégia de pesquisa favorável ao aprofundamento e ao detalhamento da dinâmica sociocultural das organizações familiares, pois permite avaliar uma situação que interpela família e organização no seu contexto originário e de analisar como ela se manifesta e evolui ao longo do tempo.

A estratégia de estudo de caso permite avaliar uma situação que interpela família e organização no seu contexto originário, e analisar como ela se manifesta e evolui ao longo do tempo. Além disso, ela facilita ao pesquisador um conhecimento mais próximo das ações individuais, mas permite também captar padrões de interação recorrentes que explicitam as especificidades da dinâmica sociocultural das organizações familiares (DAVEL e COLBARI, 2003).

No caso da empresa escolhida, que é familiar, investiga-se a interação empresa x família, e a coexistência desses dois sistemas. Para o devido entendimento desses dois objetos de estudo necessitamos compreender tanto os aspectos que permeiam o universo empresarial, quanto os aspectos próprios da família empresária. Portanto, foram investigadas essas duas dimensões de forma paralela, analisando suas interações bem como os resultados dessas interações.

Para analisar as duas esferas que constituem a organização familiar e organizacional, o estudo recorreu a três recursos metodológicos com vistas a viabilizar a compreensão das interfaces presentes na organização e na família: observação, história de vida e entrevista. Em um primeiro momento temos o empresário-fundador que, de acordo com a literatura estudada, tem o seu empreendimento como algo próprio, sob seu total controle, já que sua própria história de vida confunde-se com a da empresa. Buscando dimensionar as relações e práticas construídas na dinâmica do dia-a-dia da empresa que refletem os valores e significados consubstanciados no caldo cultural da organização estudada, escolheu-se aplicar história de vida como método de pesquisa. Tal metodologia resgata os acontecimentos e as atividades humanas ao longo do tempo, possibilitando desvendar e compreender suas mudanças, suas contradições e tendências no corpo da realidade social (VERGARA, 2005).

Tal método é um recurso metodológico válido para pesquisas em Administração, pois a história é uma disciplina determinante para compreender os acontecimentos e as estruturas

existentes em qualquer sociedade, sendo indispensável para recordar acontecimentos de maneira cronológica e, posteriormente, interpretá-los, permitindo uma análise mais ampla desses espaços de relações (PIERANTI, 2008).

O método de História de Vida se insere entre as metodologias qualitativas (Abordagens Biográficas) que surgem com a Escola de Chicago e pretende apreender as articulações entre a história individual e a história coletiva, uma ponte entre a trajetória individual e a trajetória social (SILVA et al, 2007).

Para Barros e Silva (2010, p. 71) a História de Vida é o retrato de uma pessoa cuja trajetória é significativa para a compreensão de eventos, períodos e de práticas culturais e históricas, cuja trajetória é registrada e analisada no esforço para deslindar interações entre percursos individuais e processos coletivos.

Através deste método, pode-se refletir e compreender acerca da história de vida do entrevistado ao longo de sua vida, resgatando sua trajetória como indivíduo e da própria organização (Vergara, 2005), sendo assim, a história da empresa e do seu fundador representou o pano de fundo para compreender as formas e práticas de trabalho construídas no tempo.

Enfim, realizar um estudo a partir de métodos pouco empregados pela área de administração, como é o caso da História de Vida, representou um esforço de aprendizado extra para lidar com a subjetividade natural aos relatos dos respondentes e apreender, desta interação, os elementos que agem na determinação das práticas gerenciais destas empresas. Relatam-se, a seguir, muitos dos momentos aprendidos no dia-a-dia de uma pesquisa em seu trabalho de campo.

3.2 Objeto de estudo

Foi escolhida uma empresa, misto de restaurante e pizzaria, localizada no centro de Seropédica. No início do mês de outubro de 2012 e até o final de dezembro do mesmo ano foram realizadas visitas a empresa, inicialmente como cliente para procurar entender “de fora” a realidade daquela empresa familiar, caracterizando assim, uma observação não participante.

Em seguida foi realizada a entrevista com o fundador, a primeira delas, no formato de História de Vida. A partir de então os funcionários e a esposa do fundador foram convidados para a entrevista e, para surpresa da pesquisadora houve recusa, eles não queriam participar, se esquivavam. Com isso, iniciou-se um período de observação participante para a seguir realizar as entrevistas com os funcionários.

3.3 *Sujeitos da pesquisa*

Para facilitar a identificação dos sujeitos da pesquisa segue um quadro com identificação de cada um deles.

Entrevistados	Sigla para identificação	Parentesco com a família
Entrevistado 1	E1	Nenhum
Entrevistado 2	E2	Nenhum
Entrevistado 3	EF3	Esposa Fundador
Entrevistado 4	E4	Nenhum
Entrevistado 5	E5	Nenhum
Entrevistado 6	E6	Nenhum
Entrevistado 7	E7	Nenhum
Entrevistado 8	E8	Nenhum
Entrevistado 9	E9	Nenhum
Entrevistado 10	E10	Nenhum
Entrevistado 11	E11	Nenhum
Entrevistado 12	E12	Nenhum
Entrevistado 13	E13	Nenhum
Entrevistado 14	E14	Nenhum
Entrevistado 15	E15	Nenhum
Entrevistado 16	FD	Fundador

Fonte dados da pesquisa

3.4 *Coleta de dados*

A técnica de coleta de dados utilizada na história de vida foi a entrevista de história oral que obtém depoimentos dos entrevistados (VERGARA, 2005). A entrevista foi prolongada para permitir a interação constante entre pesquisador e informante (Santos, 1995) e, durante a entrevista a abordagem foi simples e aberta, apenas perguntando: *Fale de sua vida* e interferindo o mínimo possível, conforme orientação de Spindola e Santos (2003) pois o foco foi o entrevistado, suas experiências, sua trajetória (VERGARA, 2005).

Quem conta uma história, faz apelo a sua memória e a trabalha para dar inteligibilidade à experiência e para ressignificar o vivido, conferindo-lhe uma logicidade que constrói, organiza e justifica seu ponto de vista (BARROS e SILVA, 2010).

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

3.5 Análise e interpretação dos resultados

A depuração do material empírico foi realizada através de grade mista por análise de conteúdo, com base no modelo de Vergara (2005). Na grade mista o pesquisador tem algumas categorias escolhidas a priori e outras que deverão emergir da fala dos entrevistados, assim são definidas as categorias de análise, conforme vão surgindo ao pesquisador.

Ainda de acordo com Bardin (1970) categorias são rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos sob um título genérico, agrupamento esse efetuado em razão dos caracteres comuns destes elementos. Sendo assim, o primeiro passo será identificar categorias nos relatos dos entrevistados, com o objetivo de classificar diferentes elementos em suas falas, categorias que devem ser exaustivas, mutuamente exclusivas, objetivas e pertinentes ao conteúdo, de forma a tornarem-se bem delimitadas (Vergara, 2005) até que se estabeleçam as categorias finais.

Para dar ambiência e sustentação às metodologias propostas – história de vida e entrevistas – o método de observação foi amplamente utilizado, pois, corroborando Morgan (1999), é uma das maneiras mais fáceis de apreciar a natureza da cultura e da subcultura simplesmente observando o dia-a-dia do grupo ou organização a que se pertence – como se esta pessoa estivesse de fora - adotando-se assim, o papel de etnógrafo. As características de uma cultura que estão sendo observadas gradualmente se tornam evidentes à medida que se conhecem os padrões de interação entre os indivíduos, a linguagem que é utilizada, as imagens e temas explorados na conversa, bem como os vários rituais da rotina diária

(MORGAN, 1999). Sendo assim, antes da entrevista com o relato do fundador a respeito da sua história de vida, foi realizado no local observação não participante e, após a entrevista inicial foi feita a observação participante.

Procedeu-se então o levantamento das falas dos entrevistados através da transcrição, a seguir realizou-se a análise dos depoimentos dos entrevistados sobre o que foi dito e como foi dito, em busca de identificar as estruturas organizacionais e simbólicas da organização. A unidade de análise escolhida foi a “frase” e a interpretação baseou-se nas teorias estudadas e nas percepções do pesquisador. Após a análise de conteúdo foi realizada também o confronto dos resultados obtidos com as bases teóricas utilizadas no estudo. Sendo assim, seguiu-se o modelo de Bardin (1970) através das etapas sucessivas: a pré-análise (com o objetivo de organizar o material que seria analisado posteriormente); a seguir se buscou a leitura e releitura do material a fim de construir analogias e estruturas de sentido; após esta fase estabeleceu-se a categorização no confronto com o material empírico e, por fim a interpretação dos dados, realizada com base na teoria e nas observações da pesquisadora.

3.5.1 Limitações da pesquisa

Foi necessário conquistar a confiança do grupo para conseguir adesão à participação na pesquisa e, através do convívio de “ajuda” vindo da observação participante obteve-se a oportunidade de ouvir conversas entre funcionários, brincadeiras e conversas sem estimulação prévia de maneira a realizar, sem que o planejasse, um momento de observação participante no local de estudo, o que foi fundamental para o encaminhamento da pesquisa.

4 O ESTUDO DE CASO

4.1 A empresa “Comida da casa”

A empresa Comida da Casa foi fundada em 23 de setembro de 1997, mesmo ano de emancipação da cidade de Seropédica. Desde o início foi administrada somente por seu fundador.

A empresa surgiu a partir da intenção do fundador de voltar a morar em sua cidade de origem e, com a eminente emancipação da cidade, pareceu-lhe uma oportunidade importante para “*crescer junto com a cidade*” (FD) e tornar-se dono do próprio negócio. Segue-se a história da origem da empresa.

O fundador cursou Medicina Veterinária na Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, concluiu o curso em 1977, quando começou a trabalhar no Banco Bradesco até 1993. Trabalhou nas fazendas do Banco Bradesco como veterinário até o ano de 1993. Neste período o banco vendeu as fazendas e, por motivos financeiros, resolveu trocar de emprego, foi trabalhar na Votorantim (fazenda de Itapetininga) na produção de mel (laranjeiras e eucalipto).

O fundador casou em 1983, teve sua primeira filha em 1984, uma menina que nasceu com paralisia cerebral. Já em 1990 sua esposa engravidou novamente e nasceu seu segundo filho, que atualmente estuda Medicina Veterinária na UFRRJ, conforme seu pai. O nascimento dessa criança impulsionou o fundador a trocar de profissão. Isso por que:

“Lá em Itapetininga, a gente morava na fazenda mesmo, na roça, lá o pessoal falava muito caipirado, era aquele caipira paulista mesmo do pé rachado, tipo jeca tatu, olha brabo e a Maria falava sempre: eu não pari filho para falar: porta, porco, sô (puxando no sotaque). Não fico na roça, queria ir para a cidade” (FD).

Então ele começou a pensar em alternativas, foi quando em 1996 a cidade de Seropédica começou o seu processo de emancipação e despertou o interesse nele de retornar para sua cidade.

“Nisso Seropédica tinha emancipado em 96, estava começando, o primeiro prefeito em 97, aí me deu um estalo, a cidade está começando agora, quem

começar junto com a cidade, crescer junto pode não dar em muita coisa, mas fica marcado, cresceu junto. Eu falei é a chance de eu ir para Seropédica fazer alguma coisa, voltar pra casa. Meus irmãos moram tudo lá, a família da minha esposa também é daqui então vou voltar”(RELATO DO FUNDADOR, 2012).

Começou a procurar um ramo de negócio para atuar, inicialmente pensou em fabricar e vender sorvete, mas por um imprevisto, estando em São Paulo, ele conheceu uma pizzaria que servia pizza com borda recheada. Solicitou a proprietária a possibilidade de observar e aprender o ofício, eles fizeram um acordo a respeito do nome da pizzaria, que seria o mesmo nome fantasia da empresa dela. Então ele começou a procurar um local para estabelecer seu novo negócio e para isso contou com a ajuda do cunhado que morava na cidade.

O fundador descreve as dificuldades que enfrentou para inaugurar o negócio como a falta de infraestrutura na cidade, relacionamento hostil com os comerciantes vizinhos, entre as obras, mesmo assim, seu negócio foi iniciado em 1997, a inauguração foi marcada pela festa de sete anos do seu filho mais novo, quando o fundador fez suas primeiras pizzas na cidade.

“Então em setembro de 1997 foi que eu inaugurei, dia 22 eu fiz a festa do meu filho e dia 23 eu abri ao público” (FD).

O fundador afirma que o negócio foi um sucesso devido a um diferencial competitivo: *“Aí comecei a fazer logo e virou sucesso, porque era borda recheada, era no forno a lenha”* (FD).

A pizzaria oferecia um produto inovador no mercado o que garantiu grande aceitação e sucesso para o novo. No entanto, o fundador relatou muitas dificuldades no processo de fabricação da pizza, principalmente por sua inexperiência com o tipo de negócio e por não ter profissionais qualificados para realizar as tarefas técnicas de produção da massa.

Em 1998, a pedido da sua esposa, resolveu abrir o estabelecimento no horário de almoço para aproveitar o dia também.

“Em 98 era só pizzaria. Aí minha esposa falou assim: poxa vida! A gente paga um aluguel caro pra caramba e só fica aberto de noite. Vamos abrir de dia para restaurante, pelo menos é uma receita a mais para ajudar a pagar o aluguel. Ai botamos comida, que na época também não tinha restaurante na cidade, tinha o Varandão que hoje é a Caixa Econômica Federal, era o mais famoso aqui, de

restaurante era só, aí eu comecei a botar o restaurante e logo depois abriu a churrascaria, o Tictita também servia comida”... (FD).

Assim passou a ter o restaurante e a pizzaria, no entanto, o seu grande orgulho é a pizzaria. Ele fala de uma pesquisa junto a consumidores em que sua pizzaria foi citada e de como ela é conhecida em diversos Estados devido aos alunos da Rural.

“E aí eu deixei de ser veterinário e virei dono de pizzaria e restaurante. Então dia 22, 23 ... faz oito dias que completou quinze anos a pizzaria” (FD).

O fundador demonstra um sentimento de orgulho de ter crescido junto com a cidade. Tal história de vida reforça o entendimento de Grybovski e Tedesco (1998), de que o cenário que envolve o nascimento de empresas familiares parte de um referencial prático que está incorporado ao fundador. Ele traz, na sua grande maioria, o conhecimento prático, a vontade de transformar um sonho em algo concreto, o desejo de fazer história, instrumentalizado por referenciais empíricos.

4.1.1 Caracterização do ambiente de trabalho

A empresa fica localizada no Centro de Seropédica, a esquerda de uma pastelaria seguida do Banco Itaú e de um posto de gasolina. À direita tem uma loja de produtos naturais e artigos para presente. Em frente, do outro lado da avenida, localiza-se uma sapataria. A loja tem um banner identificando o seu nome: “Restaurante e pizzaria Comida da Casa”. Na porta de entrada existe uma cortina de ar onde se posiciona uma funcionária para entregar a comanda para cada cliente que ingresse no restaurante.

O primeiro salão é uma grande varanda, com telhado em estilo colonial com forro de lambri, janelas de madeira, com vidro. O caixa fica logo na entrada, à esquerda de quem entra; no balcão existem balas, chocolates, trufas. Na parede estão colocados adesivos de operadoras de cartão de crédito e alguns anúncios de serviços oferecidos por moradores da cidade. Existem máquinas operadoras de cartão de crédito, uma calculadora, telefone,

computador e uma impressora fiscal. As mesas desse ambiente são de plástico, pintadas de branco, totalizando oito mesas e vinte cadeiras.

Em seguida existe outro salão, com duas grandes portas de correr (estilo comercial), quatro pilastras, teto com rebaixamento em PVC branco. A cor desse ambiente é pêssego e existe um relógio da light na parede lateral esquerda. O piso é antiderrapante branco; existem dois *freezers* de sorvete (Kibon e Sol) que antecedem a rampa de *self service* e que ficam habitualmente trancados.

Uma pequena mesa com café, chá, açúcar, adoçante e um enfeite antecedem o balcão de *self-service* (a rampa). Logo adiante, no *self-service*, estão os pratos a disposição dos clientes, todos brancos. Em seguida temos o balcão de *self-service*, conhecido no restaurante como rampa, onde fica diariamente expostos uma média de trinta pratos entre quentes e frios. No final existem três freezers verticais com bebidas e sobremesas. Uma churrasqueira e uma mesa com duas balanças, sendo uma balança para pesar o churrasco e outra para os alimentos do almoço, que incluem churrasco. Em frente à mesa há um computador, que é utilizado apenas pela pizzaria, onde os garçons lançam no sistema os pedidos das mesas.

A direita do restaurante ficam os banheiros feminino e masculino, com dois lavabos cada, espelho e pia; no banheiro feminino ainda há um fraldário. Por fora também há uma pia, espelho, porta sabonete líquido, porta álcool gel e uma lixeira de inox. A pia e a moldura do espelho são de granito. Na entrada de cada banheiro há um extintor de incêndio. Os banheiros são limpos ao início do expediente e depois somente serão limpos após o fechamento do restaurante, o que dificulta a manutenção e o ar de limpeza.

As mesas e cadeiras do salão são de madeira, cobertas com toalha verde, totalizando 23 mesas e 76 cadeiras. A capacidade total do restaurante é de 31 mesas com 96 cadeiras. O local é bem iluminado, tendo três lâmpadas brancas na varanda e vinte no salão. Neste ambiente ainda existe uma TV LCD, dois ar condicionados Split, um aparelho de Bom ar, duas luminárias de emergência, duas câmeras de vídeo.

Os garçons trabalham de calça preta, blusa branca, avental preto bordado de verde com a inscrição: Restaurante e Pizzaria Comida da casa. Eles servem às mesas, limpam e recolhem os pratos.

Na parede direita de azulejo branco, as mesas e cadeiras estão apertadas, elas ficam muito juntas dificultando a passagem dos garçons e clientes. No final do restaurante há um quadro com frutas/ legumes antes de entrar na cozinha. O pessoal da cozinha veste roupa branca, com avental branco e rede na cabeça.

Com o objetivo de apreender a dinâmica de funcionamento do restaurante e suas práticas de gestão foram realizadas entrevistas e observações no local de estudo, enfocando práticas de gestão relativas às áreas de produção, recursos humanos, financeira/ contábil e, para a construção da descrição relatada a seguir, empregaram-se como base o relato do fundador em dois momentos: a entrevista de história de vida e a entrevista posterior, sobre suas práticas gerenciais.

Como já mencionado, a empresa funciona em dois momentos diferentes: no período diurno como restaurante *self-service*, e no período noturno como pizzaria. Iniciemos com o setor de compras, todas as compras são centralizadas no fundador. Este afirma que prefere fazer porque gosta por não confiar esta tarefa a outras pessoas; -não encontrou uma pessoa que conquistasse a sua confiança para tal.

Existem as compras que ele faz pessoalmente (Ceasa e mercados) e, as compras com fornecedores. Três funcionários estão autorizados a realizar pedidos com fornecedores, desde que não movimentem dinheiro: eles realizam os pedidos, é gerado um boleto e o fundador paga o boleto no banco. Através do quadro 12 podemos entender o processo de compras da empresa Comida da Casa. As compras são feitas para garantir um estoque mínimo para quatro dias.

Quadro 10: Processo de compras do restaurante

Compras da empresa Comida da Casa				
Local	Responsável	Tipo	Entrega	Frequência de pedidos
Ceasa	Fundador	Legumes, verduras e mercado	Não	2 x por semana
Frigorífico Polimit	Churrasqueiro	Carnes, frango, Linqüiça e Batata frita	Sim	2 x por semana
Frigorífico JBS	Churrasqueiro	Carnes do churrasco	Sim	2 x por semana
Laticínio Montanhês	Fundador	queijo, calabresa, queijo provolone, catupiri(itens da pizza)	Sim	15 dias
Stock Rio Atacadista	Fundador	Farinha	Sim	15 dias
Zamboni Atacadista	Fundador	Itens de mercado (conforme preços) - maionese, extrato de tomate, ervilha e milho em latas grandes, azeite institucional Galo	Sim	7 dias
Martins Atacadista	Fundador	Itens de mercado (conforme preços) - maionese, extrato de tomate, ervilha e milho em latas grandes, azeite institucional Galo	Sim	7 dias
Melhoramento	Caixa	Papel toalha, papel higiênico, Alcool gel, sabonete líquido	Sim	15 dias
Kibon	Fundador	Picolé e sorvete	Sim	7 dias
Sol Sorvete	Fundador	Picolé e sorvete	Sim	15 dias
Nestle	Caixa	Balas, doces, chiclete e chocolate	Sim	30 dias
Coca-cola	Fundador	Refrigerante e água	Sim	7 dias

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

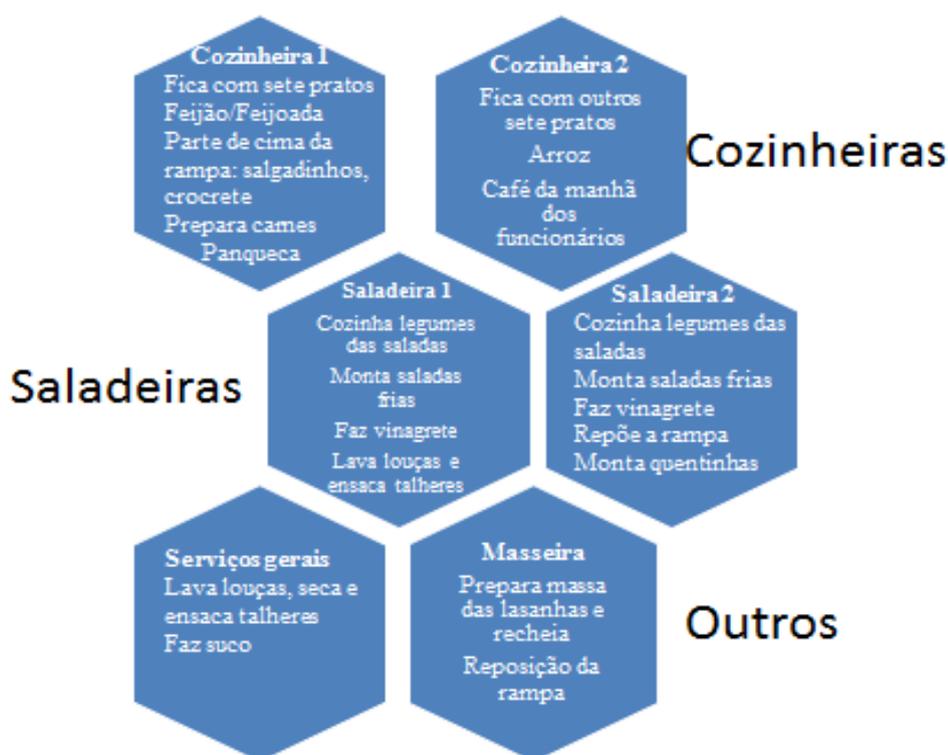
O recebimento é feito pelos próprios funcionários, as carnes são conferidas pelo churrasqueiro ou seu ajudante. Já os demais itens são conferidos por qualquer funcionário.

Quanto à estocagem não existe controle de estoque, relatórios de entrada e saída, o fundador concentra a maioria das compras e afirma que sabe de cabeça o que tem no estoque. No estoque da loja existem dois freezers para armazenar carnes e bebidas e uma câmara fria para guardar legumes e verduras. Já na área de vendas existem mais dois freezers que ficam com as bebidas geladas. No segundo andar da loja existe um pequeno estoque onde são guardados os demais itens e no final da loja armazenam os refrigerantes.

A área de produção é a cozinha, as equipes são divididas entre produção e atendimento, tanto no restaurante quanto na pizzaria. Apresentaremos primeiro a organização

do restaurante e, a seguir, a pizzaria. O funcionamento da cozinha pode ser representado pela figura 6.

Figura 2: Funcionamento da cozinha restaurante



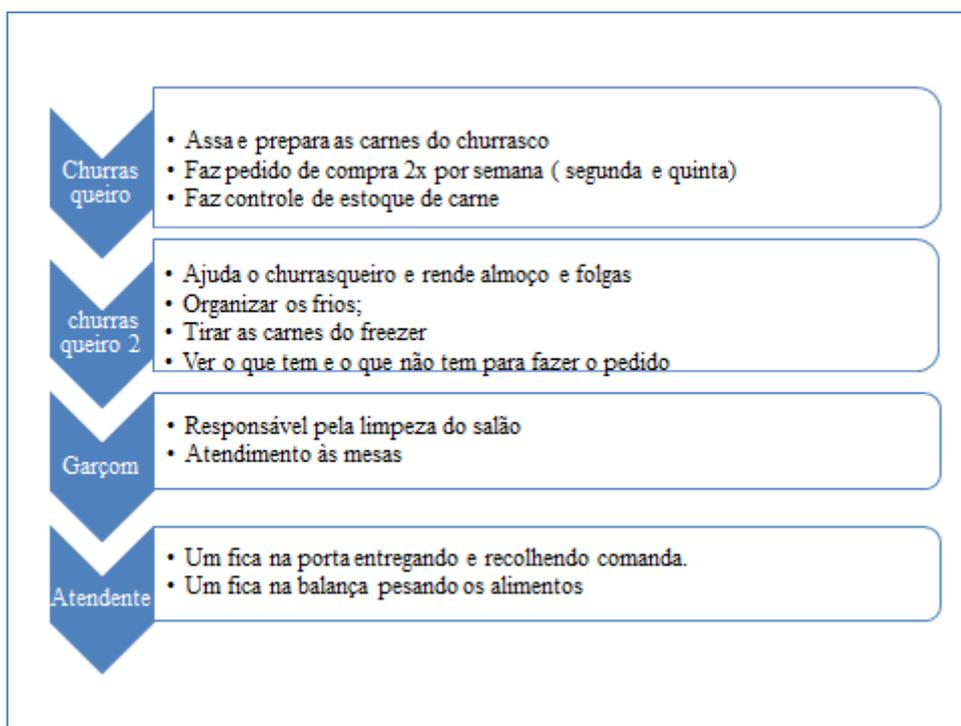
Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Existem duas cozinheiras que fazem em média catorze pratos, sete para cada uma. Uma chega mais cedo do que a outra, elas não possuem ajudantes e ainda são as responsáveis pela limpeza das panelas e dividem o mesmo fogão com as saladeiras.

As saladeiras montam as saladas, desde o cozimento dos legumes até o preparo final, após as 11:00 h. Quando o restaurante já está em funcionamento elas assumem outras responsabilidades. Uma fica responsável por lavar as louças, secar e ensacar talheres, enquanto a outra monta quentinhas no salão de vendas e ajuda na reposição da rampa. A masseira também é responsável pela reposição da rampa.

A equipe do salão tem o contato direto com o cliente, suas responsabilidades são definidas na figura 3.

Figura 3: Funcionamento do salão de vendas do restaurante

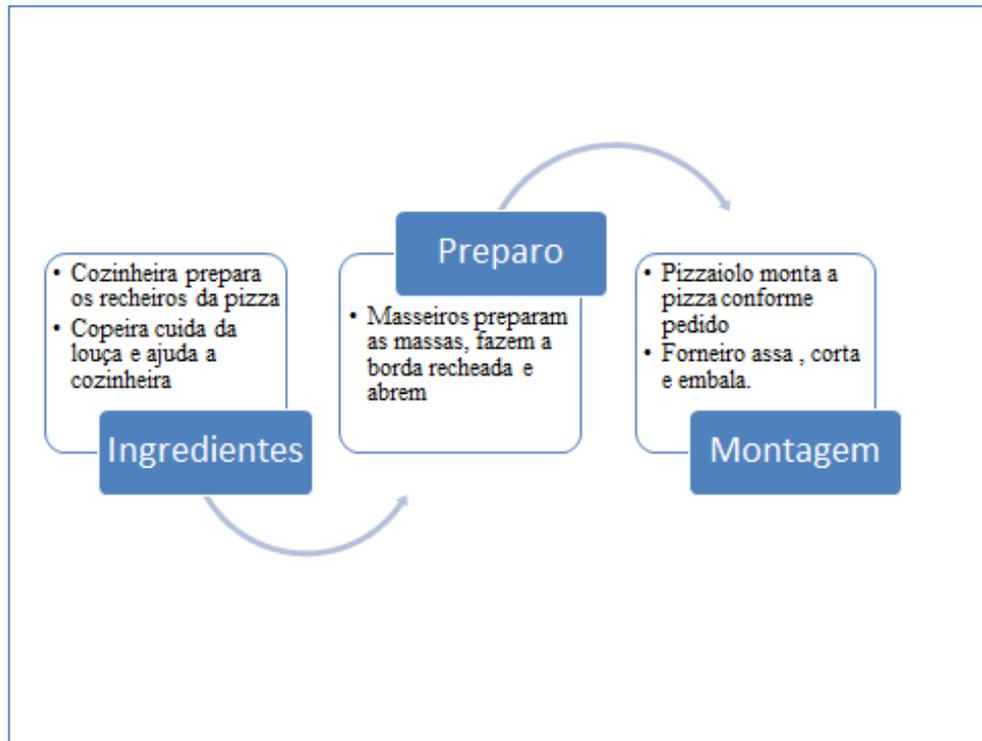


Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Essa equipe tem a responsabilidade de preparar o ambiente para receber os clientes.

Para a pizzaria a produção é organizada conforme a figura 4:

Figura 4: Funcionamento da cozinha na pizzaria



Fonte: Elaborado pela pesquisadora

As tarefas são bem definidas, cada um faz a sua parte e não fica “enrolando”, o problema é que a demanda é maior que a capacidade de produção.

A contabilização fiscal e trabalhista é feita por um contador contratado pelo fundador, que calcula o imposto simples através das receitas da empresa (o relatório da impressora fiscal) e faz a gestão de contratos dos funcionários, desde a admissão até a demissão. Para a apuração do lucro o fundador tem um caderninho no qual lança as entradas e saídas diariamente para, no final do mês apurar o lucro, no entanto o mesmo informou que o caderno estava desatualizado, pois estava sem tempo para efetuar os lançamentos.

A esposa do fundador é a gerente do dia, fica responsável pelo restaurante e o fundador centraliza muitas funções nesse cenário. Esta fica muito ausente do restaurante, principalmente no período de preparo dos alimentos.

4.1.2 Organização da divisão de trabalho

A empresa conta com um quadro de vinte e três funcionários contratados, e sete trabalhando com *freelancer*.

Tabela 2: Quadro de funcionários da empresa

Quadro de funcionários da empresa Comida da Casa			
Função	Restaurante	Pizzaria	Folguista ou freelancer
Cozinheira	2	1	1
Operador de caixa	1	1	0
Gerente	1	1	0
Masseira	1	2	0
Saladeira	2	0	0
Churrasqueiro	2	0	0
Garçom	3	4	3
Atendente	2	0	0
Pizzaiolo	0	1	0
Forneiro	0	1	0
Entregador	0	0	3
TOTAL	14	11	7

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

No que se refere à gestão de recursos humanos, verificou-se que o recrutamento é realizado por meio de indicações e somente por indicações. A experiência não é relevante, a confiança é o mais importante, o trabalho pode ser ensinado, o fundador prefere pessoas sem experiência, pois afirma que essas não possuem vícios de outros empregos.

No processo de treinamento inicial, os próprios dirigentes delegam aos funcionários a responsabilidade de explicar o trabalho. Nas próprias palavras do fundador, o funcionário “Aprende Fazendo a tarefa”.

São realizadas reuniões esporadicamente, apenas quando a esposa do fundador sente necessidade e, conforme dito pelo fundador, para contornar intrigas, problemas de relacionamento entre os funcionários e problemas administrativos internos.

O fundador afirma que procura manter um clima descontraído na empresa, faz muitas brincadeiras com os funcionários e afirma que essa é a sua maneira de manter a equipe coesa e motivada.

O fundador ainda oferece benefícios para os seus funcionários: seguro de vida, Bradesco Dental e um convênio com a clínica Instituto Seropédica. Ele ainda afirmou que está negociando com outra empresa um plano completo, sua principal preocupação é incluir os dependentes menores de idade.

O fundador classifica o público alvo como “bem misturado”, e pessoas que frequentam o local podem ser representadas por famílias. Durante o dia, no restaurante os clientes estão no horário de almoço, eles entram e saem rápido, no final de semana vêm apenas as famílias. Já na pizzaria a frequência é constituída de famílias e amigos.

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

Não existe uma estratégia para formação de preços definida: no almoço é um preço para comida com churrasco e outro, sem churrasco, baseado na concorrência. O fundador reclamou que os preços oscilam muito, principalmente os de legumes e verduras, então o lucro oscila. Já na pizzaria, existe o preço da pizza e seus acompanhamentos e no rodízio, os valores são estipulados no cardápio e parece que o gerente concede descontos com frequência para pessoas conhecidas.

Não existe um programa de relacionamento com o cliente, mas recentemente foi criado um *facebook* para o cliente comentar a respeito da empresa. O cliente possui acesso aos proprietários e essa é uma forma de identificar os problemas.

Existem alguns contratos com empresas como a Zolconi, Scanskia e uma marmoraria a qual a empresa fornece quentinhas ou café da manhã. Essas empresas são atendidas

diariamente e no final do mês pagam pelos serviços. O café da manhã é entregue na empresa Scanskia e o almoço da marmoraria, os demais consomem no restaurante.

Os contratos foram realizados por iniciativa das empresas, o fundador não procura contratos, ele afirma que espera as empresas procurem por ele, pois não quer assumir riscos.

4.1.3 Avaliação das práticas gerenciais e do negócio

Apesar de ter apenas uma razão social, a empresa estudada apresenta dois ambientes de negócio: o restaurante e a pizzaria. A pizzaria pode ser considerada como a “menina dos olhos do fundador”, este demonstra um carinho especial pelo turno da noite. Por ocasião da segunda entrevista, quando a pesquisadora perguntou a respeito do restaurante ele respondeu referindo-se à pizzaria, também. Ele fazia questão de falar sempre na pizzaria, parece que esta representa o irmão mais velho, que tem suas regalias e é protegida pelo pai fundador.

Com 15 anos de existência, a empresa ainda permanece em um estágio voltado para a ação, não tem normas e diretrizes, as decisões centralizadas no fundador, estrutura simples, flexível e de poucos níveis; orientada para as pessoas; estilo de liderança pessoal, atmosfera familiar e voltada para vendas e crescimento, haja vista a expansão das atividades do restaurante e o aumento no volume da demanda do restaurante e da pizzaria.

O primeiro ambiente de negócio é o restaurante *self service* que funciona no horário de almoço, das 11 às 15:00 h. A comida é sortida, de boa qualidade e os cardápios variam conforme o dia da semana. Existe uma organização das tarefas, mas na hora do movimento forte os funcionários ficam perdidos e há falta de controle.

A capacidade de produção da cozinha é limitada, existe apenas um fogão industrial e as cozinheiras, saladeiras e a masseira devem disputar esse espaço, o que atrapalha a operação. Neste espaço também não existe supervisão, são os funcionários que se organizam e isso gera problemas, faz-se necessário ter uma pessoa que controle a atividade realizada na cozinha para que os recursos e o trabalho das pessoas sejam eficientes.

No salão há sérios problemas de atendimento, primeiro porque são poucos atendentes e os mesmos não são rápidos. Eles oferecem bebidas e ao mesmo tempo recolhem pratos e limpam mesas, quando entram na cozinha acabam demorando mais do que o necessário, atrasando ainda mais o atendimento no salão.

O segundo ambiente funciona das 18:00 às 23:00 h como pizzaria, há encomendas por telefone, pedidos avulsos no balcão e o serviço oferecido no restaurante. Um fator que limita a qualidade do serviço é a capacidade de produção da pizzaria, pois tem apenas um fogão à lenha para atender a demanda.

4.2 A cultura organizacional refletida através das práticas de gestão

A cultura organizacional pode ser entendida como um elemento estrutural, processo através do qual as ações, os discursos, as práticas se tornam inteligíveis para aqueles que compartilham seus significados.

Esse campo simbólico envolve, assim, a construção de significados que estão relacionados aos processos inconscientes a partir dos quais podemos inferir as práticas organizacionais, pois as pessoas possuem um papel importante na construção da realidade organizacional influenciando inclusive suas práticas de gestão.

Assim, através da observação participante, não participante e das entrevistas, buscou-se apreender os elementos que direcionavam as práticas gerenciais na empresa estudada. Tais elementos foram estruturados e apresentados na análise em categorias, que serão apresentadas a seguir.

Para a análise das categorias partimos do pressuposto de que as práticas gerenciais são, conforme afirma Chanlat (2010, p. 4) “práticas sociais enraizadas no tempo-espço, ou seja, uma sociedade, uma cultura e uma história”. Para compreendê-la faz-se necessário olhar para as pessoas e suas interações dentro da empresa, pois as práticas de gestão são “produtos da ação humana, frutos de experiências, e que essas práticas, em si, destacam a ordem do que foi vivido” (CHANLAT, 2010, p. 5). Temos aqui uma dimensão intangível, voltada para o

simbólico e que organiza a ação das pessoas dentro das organizações. Foi a partir desse entendimento que definimos as categorias de análise do presente estudo.

As categorias de análise surgiram da seguinte forma: a primeira foi escolhida a priori: a categoria ‘valores’. Ao elaborarmos o referencial teórico sobre cultura organizacional percebeu-se que os valores correspondem à camada mais profunda da cultura, refletindo a interação entre as pessoas, por isso buscou-se apurar, na fala dos entrevistados, quais valores pessoais e coletivos impactavam nas práticas de gestão da organização.

A partir da interação com o material empírico foram definidas outras duas categorias de análise: a ‘teia de relacionamentos’ e a categoria ‘a prática, as práticas e os praticantes’, esta última inspirada na teoria de Wittington (2005). A primeira destas emergiu da importância que os relacionamentos assumem dentro e fora da empresa, como estes organizam as relações e seu funcionamento e criam zonas de comprometimento, mas também de conflitos. Já a segunda categoria e a terceira revelam o dia-a-dia das pessoas na empresa, sua ação, o fazer das operações.

Mesmo considerando estas categorias de análise, a riqueza de dados fortaleceu a identificação de subcategorias, contidas nas primeiras, e que serão também apresentadas a seguir.

4.4.1 Os Valores

Caldas (2009) afirma que a cultura é um conceito complexo e reflexivo, não um construto objetivo e quantificável. “A cultura define as pessoas, que por sua vez definem a cultura, numa interação contínua, mutuamente dependente e de rico simbolismo” (CALDAS, 2009, p. 70). Dirigimos assim o olhar para essa “interação contínua” com vistas a distinguir quais valores condicionam o comportamento humano em um grupo que interage constantemente: uma empresa familiar.

Falar de valores não é uma tarefa fácil, pois correspondem à camada mais profunda da cultura organizacional (Morgan, 1999, Hofstede, 1991, Fleury e Fleury, 1997) e, de acordo com Rocha (2000), estes são implícitos, não podendo ser observados, apenas induzidos através do que é dito e pelo comportamento das pessoas.

Neste sentido, através das observações realizadas na empresa e também na análise das entrevistas buscou-se identificar o que fazia sentido para os funcionários e impactava no comportamento observado. Os valores que emergiram a partir da categoria principal, tratados como subcategorias foram ‘Valorização do trabalho’, ‘Conformidade, Postura de Espectador e de Evitar o Conflito’ e Prática evangélicas. e serão explicados a seguir.

4.4.1.1 Valorização do trabalho

Ao retomar o relato da história de vida do fundador, e reiterado pelos funcionários, o primeiro aspecto que fica evidenciado é a valorização do trabalho por parte do fundador, como um valor “herdado” de família, uma disposição para continuar o esforço do pai, para fazer-se exemplo, para aprender com a experiência e projetar o futuro para o sustento da família e assegurar sua continuidade.

O próprio fundador afirma que começou a trabalhar muito cedo para ajudar o pai a complementar o salário da família com vistas a prover educação para todos os filhos:

“(...) então eu digo que a partir dos meus oito anos de idade eu não tive mais férias, e até hoje eu não tive mais férias, estou com cinquenta e oito anos, então são cinquenta anos sem férias” (FD).

A questão de trabalhar muito, não ter preguiça, não ter férias fica evidenciada no dia-a-dia observado na empresa, acordar cedo, ajudar nas tarefas, assumir muitas responsabilidades na empresa refletem a valorização do trabalho. O pai do fundador tinha como meta prover para os filhos uma educação de nível superior e por isso trabalhava em dois empregos e ainda vendia produtos dentro da universidade Rural.

Mas meu pai foi muito trabalhador, sempre. Ele queria dar para os filhos o que ele não teve. Isso era ponto pacífico para ele, pode chover canivete e matar aberto, ele não saía do alvo dele que era educar todo mundo e, o educar que ele queria era curso superior para todo mundo (FD).

Essa é uma forte influencia na vida do fundador, que abraça muitas funções dentro da empresa, acorda cedo diariamente e mantém tudo sob o seu controle, até porque ele aguarda a formatura do filho mais novo para “diminuir o seu ritmo”, ou seja, ele precisa trabalhar muito

para garantir o futuro do seu filho. Sendo assim fica evidenciada a figura ou o símbolo do provedor da família, daquele que tem a responsabilidade sobre seu sucesso.

“(...) assim que ele formar eu não vou parar, eu vou diminuir o ritmo, eu não vou vim aqui todo o dia. Hoje eu venho, não fico um dia sem vir aqui, se eu tiver em Seropédica eu venho aqui todo dia” (FD)

Aqui encontramos um item do ‘conjunto disposicional’ defendido por Sá e Barbosa F. (2010): a auto-superação, pois sua disposição para trabalhar está vinculada a formação de seu filho, ou seja, a disposição para a projeção dos filhos no futuro. E para isso o fundador acorda cedo, dorme tarde, assume diversas responsabilidades na empresa, definitivamente ele procura ter tudo sob seu controle e, mesmo nos momentos em que não está presente fisicamente ele está acessível sempre no celular.

Esta situação parece ter formado uma cultura voltada para o trabalho visando o bem estar da família. O início precoce no trabalho, o senso de responsabilidade, o sucesso profissional obtido mediante dedicação e esforço pessoal e a autodisciplina. Podemos então afirmar em concordância com Davel e Colbari (2003) que a vida familiar modelou uma cultura do trabalho permeada por referências valorativas, atributos morais e afetivos, sentimentos de auto-estima, solidariedade, justiça, honradez; a convivência familiar é destacada como responsável pela interiorização de valores e padrões de conduta como o esforço e a dedicação, o senso de dever e responsabilidade, a persistência, o desejo de fazer sempre melhor e de adquirir um futuro melhor para a família. Isto é confirmado na própria fala do fundador:

“Ninguém parava era trabalhando direto, então ele foi ensinado pra gente esses valores de honestidade, trabalho, dignidade, caráter e respeito pelos outros”(RELATO DO FUNDADOR, 2012).

“Não tem nenhum dos meus irmãos que são preguiçosos, pode tá, ser 7 da noite se precisar descarregar um caminhão de qualquer coisa, não tem ninguém pode chamar qualquer um que vai, ninguém vai falar não, todo mundo trabalha direto” (RELATO DO FUNDADOR, 2012).

Esse quadro de referências atua de maneira decisiva e representa um valor importante que impacta nas práticas do fundador. No dia da primeira entrevista com o fundador era feriado. Após a entrevista, este dispensou os funcionários e ficou fazendo massa

de pizza, sozinho, para entregar uma encomenda. Ele afirmou que não podia contar com os outros funcionários devido às leis trabalhistas, mas ele mesmo ficou e realizou o trabalho sozinho.

Os funcionários por sua vez, consideram o fundador uma pessoa muito trabalhadora, seu estilo de trabalho representa um modelo para eles, é um modelo baseado na exaltação ao trabalho e que influencia o comportamento dos demais integrantes da empresa. Através do relato do entrevistado 3, percebemos esta argumentação:

“eles trabalham muito. Se tiver que limpar prato ele limpa, se tiver que lavar prato ele lava, se tiver que fazer suco ele faz. Ele ajuda muito a gente. Quando eles pode também né, quando não pode, aí é a gente que tem que fazer”(E 3).

Ou seja, através do exemplo de pessoa trabalhadora ele influencia o comportamento dos demais funcionários, criando um ambiente propício ao comprometimento com respeito aos horários, com ética e, sobretudo, com os valores incorporados pela família e compartilhados com os empregados. O mesmo gesto que iguala a todos pelo trabalho, também pode ser compreendido como forma de controle. Conforme Berg (2010) esta é uma característica da instrumentalidade, pois a partir desse comportamento o fundador “tira vantagem sobre o seu funcionário” pautado na máxima instrumentalização do outro.

"Eles chegam e encontram pessoas que não faltam, vem passando mal então uma coisa que é importante falar é que as pessoas não ficam faltando. Todos estão aqui sempre, sobre isso ele não tem o que reclamar, sobre isso nós somos muito certinho, com negócio de hora, de não faltar, muitas vezes a galera vem passando mal, fica. (...) independente eles estando ou não, a galera sabe ali certinho, eles estando ou não tudo é feito certinho, as coisas saem do mesmo jeito, isso é com certeza"." (RELATO DO ENTREVISTADO 5, 2012).

Aqui se revela a ética do trabalho na perspectiva da honestidade e da dignidade.

Quadro 11: Valores dos funcionários

Entrevistado	Valor relatado
1	<i>“a família é o mais importante”</i>
2	<i>“Confiança e honestidade, com certeza honestidade e graças a Deus ele tem confiado em mim”.</i>
3	<i>Honestidade em primeiro lugar, eu prezo muito isso, você ser honesto em tudo o que for fazer, fazer tudo assim, com muita transparência.</i>
4	<i>“Eu acho que é o respeito, o mais importante. Você tem que respeitar o outro”.</i>
5	<i>“ser verdadeira, é não ficar de mentira, de falsidade, não ficar de duas caras”.</i>
6	<i>“Honestidade e caráter”.</i>
7	<i>“A minha família é importante, muito importante”.</i>
8	<i>“Eu acho que o importante pra mim é viver bem com todo mundo”.</i>
9	<i>Ah respeitar as pessoas, sei lá ser sincera.</i>
10	<i>“Respeitar sempre as pessoas, fazer as coisas certas, as coisas erradas não, sempre as coisas certas. Ser humilde, né”.</i>
11	<i>“Família”</i>
12	<i>“eu gosto de respeitar as pessoas, o meu direito acaba quando o do outro começa”.</i>
13	<i>“A minha linha é evangélica, então eu prezo muito a sinceridade, honestidade”.</i>
14	<i>“Eu não gosto desse negócio da pessoa ficar brincando com a pessoa que é mais humilde, ficar se mostrando dizendo que tem isso ou aquilo, desse negócio eu não gosto não. Também não gosto de bebida, de fumar, não tenho nada contra quem fuma, eu detesto o cheiro de fumaça”. (Respeito)</i>
15	<i>“No caso aqui na empresa assim a humildade”.</i>
16	<i>“Valores de honestidade, trabalho, dignidade, caráter e respeito pelos outros”.</i>

Fonte: elaborado pela pesquisadora

É relevante ressaltar que para Schwartz (2005) os valores mais importantes para o indivíduo são os mais acessíveis e que através das relações se estabelecem condutas, tem-se assim um universo simbólico que serve de referência e também direciona comportamentos, atitudes e ações.

Através do quadro 13, onde mais da metade dos funcionários mostram privilegiar a honestidade como primeiro valor, a seguir temos o respeito e a família; tais valores podem

estar associados também a valores religiosos, pois setenta e cinco por cento dos funcionários entrevistados praticam a mesma religião do fundador do negócio.

O entrevistado 16 é o fundador quem fala, em sua primeira entrevista, quando do relato de sua História de Vida. Os valores pessoais lhe foram ensinados por seu pai e constituem um bom retrato do que é importante para as pessoas que trabalham com ele, evidenciando assim que a cultura familiar do fundador também influencia as pessoas que interagem cotidianamente com ele.

Existe um valor simbólico atribuído ao trabalho como um dever moral, que reflete o sucesso pessoal e profissional. Tal valor permeia a empresa e pode estar identificado com o sentimento religioso, ali presente. Os proprietários são evangélicos e muitos funcionários também. Neste cenário parece que o trabalho assume um sentido maior de dignidade, ligado à ética profissional. Ao explicar o comportamento do brasileiro na rua, Da Matta (1986) afirma que o trabalho duro é visto no Brasil como algo bíblico. Aqui fundador e funcionários revelam-se trabalhadores buscando dignidade e segurança para si e suas respectivas famílias.

A valorização do trabalho impacta nas práticas gerenciais, por um lado temos o exemplo do fundador que influencia ativamente sua equipe proporcionando um ambiente seguro, confiável e facilitador para cumprimento de horários e responsabilidades. No entanto, essa valorização prejudica o papel de gestor do fundador, que acaba centralizando muitas tarefas que poderiam facilmente ser delegadas.

4.4.1.2 Conformidade, Postura de Espectador e de Evitar o Conflito

Os valores que apareceram com frequência nas entrevistas com os funcionários foram: confiança, honestidade e respeito, sugerindo um comportamento de conformidade e voltado para a tradição, de acordo com a teoria de Schwartz (2005) e lembrando a ‘postura de espectador’ e ‘evitar o conflito’, de acordo com Barros e Prates (1996).

*“Eu acho que **teria que mudar muita coisa aqui...mas não, não falo nada, fico quieta**”.*(E 10).

*“Sabe porque eles já sabem, então eu **não vou chegar pra falar**, eles não resolvem nada, não adianta nada, eu só comento com a Hanna, mas eu não sei se ela passa adiante”* .(E 9)

“Às vezes a gente até conversa entre a gente lá na cozinha, mas a gente prefere nem levar adiante porque sabe que não vai ver resultado. Porque aqui a gerente da gente é a patroa, ela vem senta e fica, as vezes conserta alguma coisa que está errada mas as vezes a gente fica sobrecarregado”.(E1)

A atitude de alguns funcionários é passiva diante das dificuldades que enfrentam no dia-a-dia. Eles pensam que poderia mudar muita coisa na empresa, no entanto, preferem não falar nada. Existe um sentimento de impotência, de acomodação: não adianta falar, pois não vai adiantar.

Percebe-se assim uma atitude de conformidade segundo Schwartz (2005), pois há restrição de ações, os indivíduos preferem evitar impulsos que tendem a chatear ou prejudicar os outros e que violam expectativas e normas sociais, demonstrando, assim, uma postura de espectador que, de acordo com Barros e Prates (1996) confirma um traço cultural brasileiro caracterizado por baixa consciência crítica, baixa iniciativa, pouca capacidade de realização por autodeterminação e transferência de dificuldades para a liderança. A patroa é quem deve consertar as coisas e não os funcionários, mesmo que fiquem sobrecarregados, demonstrando assim uma “aceitação passiva de sua realidade” e a “transferência de responsabilidade” para a liderança (BARROS e PRATES, 1996).

De acordo com Barros e Prates (1996) podemos afirmar que a aceitação passiva da realidade revela um desejo mínimo de mudança que é estimulado pelo perfil paternalista do fundador em relação aos seus liderados, reforçando, no entanto, a pouca iniciativa destes. Este traço de evitar o conflito está fortemente presente na relação liderado-líder, ou seja, entre empregados/ patrões.

A atitude de ‘conformidade’, o traço de ‘evitar conflito’ e a ‘postura de espectador’ refletem a auto-restrição na interação cotidiana favorecendo a obediência, a disciplina e o respeito pelas pessoas, particularmente em relação à liderança. Tais traços não são ditos, relatados; no entanto, estão construídos no imaginário das pessoas e são sustentados pelo simbolismo expresso através da ação paternalista do fundador que protege, que dá oportunidade aos menos favorecidos. Através de sua atitude percebe-se a imagem de líder que ajuda e presta solidariedade e assim, através dessa prática recebe, em contrapartida o respeito, a obediência e a disciplina dos funcionários.

“(...) falei, eu admiro o senhor porque matéria de honestidade, sinceridade, isso eu admirei nele, isso eu posso falar, a única coisa que eu posso falar dele, e tá me dando uma oportunidade, e eu vejo a oportunidade tipo assim, restaurante procura profissionais na carteira, pessoas gabaritadas, capacitadas, e ele não , me deu essa oportunidade. Falei, estou começando agora, fiz esse curso, mas eu cozinho, mas não tá na minha carteira que eu sou cozinheira, foi ele que me colocou como cozinheira...(RELATO DO ENTREVISTADO 6, 2012, grifo nosso)

A figura paternalista do fundador impacta suas práticas de gestão, pois é visto como uma pessoa que dá oportunidade, uma pessoa que merece respeito e a confiança dos seus subordinados, reforçando assim o valor subentendido de conformidade que se flagra nas práticas cotidianas de trabalho. Parece existir uma dimensão simbólica que vincula a afetividade e dedicação por parte dos funcionários garantindo aceitação das práticas estabelecidas pelo fundador. Se pensada na perspectiva dos dirigentes, essa é uma vantagem da empresa familiar; se pensada na perspectiva dos funcionários e sua consequente docilização, pode ser considerada uma desvantagem denotando o paradoxo presente nessas relações.

4.4.1.3 Práticas evangélicas

A aceitação de ideias advindas da religião está refletida no compromisso e na aceitação dos costumes fortemente valorizados pelo grupo.

Tais práticas são refletidas através de algumas das atividades diárias que acontecem no restaurante. Por exemplo, a música ambiente é de fundo religioso; algumas pessoas cantam as músicas em voz alta durante o trabalho, principalmente a turma da cozinha que não tem contato direto com o cliente.

O entrevistado 11 chegou a reclamar das músicas durante a entrevista afirmando que não gosta do volume do rádio na cozinha: *“Exagero do radio que tem na cozinha aqui na pizzeria”* (E 11). A reclamação reflete a insatisfação com o tipo de música tocada, afirmando que atrapalhava sua concentração, este entrevistado não se considerava pertencente à religião dos demais, mas aceitava o costume deles, apesar de incomodá-lo.

A prática da religião presente ao dia-a-dia da empresa.

“o patrão como a patroa são pessoas sem explicação, ainda mais que eles fazem oração antes de começar o trabalho... as vezes fica um responsável pra fazer quando eles não estão e lê os versículos da Bíblia, e isso é bom pra começar.” (RELATO DO ENTREVISTADO 15, 2012).

Relembrando Arenari e Torres (2010) fica assim evidenciada a afirmação de que a religiosidade dos funcionários que interagem nesse ambiente ocupa um papel determinante ao oferecer um campo onde se percebe a presença de símbolos que permitem incentivar o comprometimento com o trabalho, com vistas a melhorar suas condições econômicas, sempre na esperança de um futuro melhor.

Sobre este aspecto, o estudo de Davel e Vasconcelos (1997) identifica o valor da tradição na família estudada, impregnada pela religião cristã a partir da posição do homem, na posição de marido e pai que, como chefe da unidade familiar, lhes oferece o sustento. Já a mulher (no papel de esposa e mãe) é valorizada em seus aspectos de submissão e fidelidade ao homem, enquanto os filhos são enfocados na perspectiva da obediência e dependência dos pais condicionando o comportamento desses atores no conjunto das relações organizacionais.

Outro estudo de Davel, Fischer e Silva (1999) relativo à organização Odebrecht identifica a influencia de valores protestantes, fortemente estimulados ao longo da vida por seu fundador, e a importância dos princípios e valores organizacionais da companhia na formação da cultura, assim como aparece neste estudo.

Sendo assim, a cultura da família interfere nas práticas observadas na empresa familiar reforçando o incentivo ao comprometimento com o trabalho, por parte dos funcionários, com vistas a melhorar suas condições econômicas, no entanto, há a subordinação do indivíduo em favor das expectativas impostas socialmente.

4.4.2 A teia de relacionamentos

Conforme Freitas A. (1997) as relações são muito importantes no Brasil, através delas nossa sociedade se organizou. Aqui não podemos deixar de lembrar, pelo menos, três dos grandes pensadores que, entre outros, realizaram estudos seminais sobre a formação cultural do Brasil: Holanda (1984) e DaMatta (1986). A parte as ideias desenvolvidas por cada um deles, prevalece o entendimento de que a formação cultural do brasileiro não está baseada no indivíduo, mas na relação; o mais importante é a malha de relações estabelecidas por pessoas. Em particular Roberto DaMatta, por exemplo, propõe a sociedade brasileira como uma sociedade relacional que articula as ações dos indivíduos em função das amizades e dos contatos que gera e sustenta.

É assim que funciona o restaurante e pizzaria Comida da Casa, marcado por uma teia de relacionamentos que se organizam para dentro e para fora, para além do funcionamento do restaurante, no convívio familiar e social. A análise dos aspectos culturais gerados pelas relações nessa empresa familiar permite conjecturar que existam vínculos afetivos entre dirigentes e funcionários, refletindo aspectos de afetividade permeados por referências valorativas que se apoiam em atributos morais relativos à honra, responsabilidade, transparência, honestidade e respeito que também transcendem o ambiente organizacional.

As relações no restaurante assumem diferentes situações e refletem uma teia, onde ora se entrelaçam, ora se opõem, ora estão sobrepostas e confundem-se; são fortemente expressas através do relacionamento dos funcionários com os patrões, do relacionamento dos funcionários entre si e das relações de lealdade que parecem se propagar para além da organização, para as famílias, (através das ajudas financeiras e das festas de aniversário), e para a igreja (quando todos se encontram no culto). Abordaremos estas questões a seguir.

4.4.2.1 O patrão, a patroa e os funcionários

A empresa familiar estudada é marcada pela intensidade das relações existentes entre seus dirigentes e funcionários. As relações interpessoais apresentam certa complexidade uma

vez que revelam duas lógicas distintas, pois no cenário estudado, aparece uma clara diferença entre as relações de cada um dos patrões com seus funcionários.

As figuras do patrão e da patroa trazem significados diferentes na malha de relações desta organização. Na visão dos funcionários do restaurante o patrão tem uma aceitação positiva e a patroa uma aceitação negativa. O patrão é visto como um pai presente que protege e cobra e ela, como uma mãe ausente e exigente, que cobra e humilha as pessoas. A ausência da patroa no dia-a-dia da organização, associado ao cargo que oficialmente ocupa como gerente do dia, e seu comportamento quando presente, parecem gerar desconforto nos funcionários ao associar a imagem da patroa a uma figura negativa, conforme observado no relato do entrevistado 9.

“Muito bom, eles são ótimos patrões. A patroa que tem uns probleminhas, tem dia que ela tá boa (risos) mas ela tem problema e hoje em dia a gente entende isso, porque no começo a gente não entendia.

Pesquisadora: Que problema que ela tem?

Ela é bipolar, tem dupla personalidade, aí antigamente a gente sofria com isso, um dia tava bem, no outro chegava falando um monte de coisas, hoje em dia não, ela fala e a gente nem liga mais. Porque o que ela fala pra gente hoje amanhã ela nem lembra mais, aí fora isso ela é uma ótima pessoa, ela ajuda a gente no que pode. (E 9)

Aparte a explicação simplista e categórica do entrevistado 9, é plausível conjecturar que a patroa parece não se sentir parte do grupo; ela parece ser um corpo estranho no ambiente relacional da organização, apesar de sua presença no ambiente de trabalho. Foi observado que quando a patroa está presente no restaurante, o fundador almoça somente os dois, sozinhos em uma mesa, e quando não, ele almoça junto com os funcionários, ao final do expediente. Enquanto o fundador é admirado por todos os funcionários, sua esposa acaba criando conflitos por conta de sua forma de lidar com as pessoas, provavelmente pelas dificuldades que enfrenta ao disputar, com o grupo, a atenção do marido.

A maioria dos entrevistados reclamou dela, da forma como fala com as pessoas. Ela mesma afirmou: *"Bom, na minha carteira de trabalho está como gerente da loja"*; na carteira de trabalho ela é gerente da loja, mas, no dia-a-dia, ela é muito ausente e os funcionários sentem isso e acabam tratando-a com hostilidade. Alguns funcionários, ao falarem dela

falavam baixo, para não serem ouvidos e reclamavam de suas atitudes, da maneira como trata as pessoas e sua ausência no restaurante.

“E eu tive que sair porque eu tive problema com a patroa, ela falava coisas que me humilhava, estressava, me fazia chorar, então chegou um dia que eu só fui guardando, então chegou um dia que eu não aguentei mais eu resolvi chutar o balde.(...) eu já acostumei com o jeito dela, tem gente que entra nova e pergunta como que eu consigo lidar com ela, gente tudo é o costume, hoje quando ela vem falar comigo eu não falo nada, fico quieta, escuto tudo que ela vai fala, ela fala, fala, fala, aí cansa, vai embora e volta como se nada tivesse acontecido, trabalho o dia inteiro normal” (E 8).

Na fala do entrevistado 8 podemos perceber o conflito suprimido, a patroa é ignorada pelos funcionários que inclusive a tratam com desrespeito, ignorando suas orientações, o que caracteriza falta de respeito à liderança da patroa. O patrão ignora o fato e não gerencia o conflito.

“Oh é mais pessoal, é da ausência de terceiros e, quando chega, chega pegando pesado com você, como se você não fizesse nada e não sabe como as coisas funcionam” (E 2).

Através do relato do entrevistado 2 fica caracterizada a percepção dos funcionários em relação à patroa, ela não sabe como as coisas funcionam, ou seja, o seu distanciamento em relação às práticas cotidianas do trabalho causa desconforto aos funcionários a ponto de rejeitar sua liderança, ela é vista pelos funcionários como uma pessoa que não conhece o negócio e conseqüentemente não faz parte do grupo.

“Tem coisas que você não precisa falar na frente de ninguém, tipo assim, isso aqui tá horrível, tá muito ruim, é horrível, ficar falando na sua cara na frente de todo mundo, isso magoa a gente, porque tipo assim, tudo o que eu procuro fazer, eu procuro fazer perfeito, o que dá pra eu fazer, e se eu não souber fazer eu falo, fulano eu não sei, quando eu entrei aqui eu nunca disse pra você que eu sou profissional, que eu sei fazer, não, eu entrei aqui aprendendo, e eu estou aprendendo, as vezes você chegar e falar pra ofender, isso me magoa muito (a entrevistada chorou) (E 6).

Apesar de passar uma imagem negativa aos funcionários, a patroa é preocupada com a empresa e seus resultados. Ela tem uma filha portadora de deficiência mental e é responsável

por seus cuidados. Este fato parece justificar sua ausência do ambiente de trabalho. Outro fator que parece contribuir para a visão negativa é que, na opinião dos funcionários, ela mostra ciúmes quando o esposo ajuda financeiramente aos funcionários. Aqui se torna mais claro perceber o hiato entre a maneira como cada um dos membros do casal compreende o negócio e as relações daí decorrentes. A esposa parece disputar a atenção que o marido dá ao trabalho e a seus colaboradores, atenção que provavelmente ela gostaria de ter somente para si. Daí talvez se explique o sentimento de disputa que se reveste em rejeição face às situações que ocorrem no dia-a-dia da empresa, explicitado na fala do Entrevistado 8

“eu resolvi fazer um bolo pra ela e ela achou que ele estava bancando a festa dela, aí ela foi falar que ele não era papai noel, que ela não tinha condições de dar o que queria para os filhos e ficava dando pros funcionários” (E 8)

Essas “ajudas” que o fundador realiza reforçam o simbolismo de sua figura como pai, que deseja promover o bem estar para todos, porém aguçam as dificuldades da patroa no convívio com tantos paradoxos:

“... ele ajuda todos. Ele fala que se não puder fazer por mim e outro querer e não puder fazer para outro ele também ele não faz pra ninguém. Ele tenta fazer para todos iguais, pra não ter briga, pra falar que é puxa saco de um, que faz mais pra um do que pra outro... no período que eu casei, ele me ajudou de todas as formas, ele fez por mim o que o meu pai não fez, então eu tenho muito carinho por ele mesmo. Tem coisas que ele fez por mim que ela não pode saber, não sabe.” (E 8).

O fundador está sempre presente e ajuda os funcionários quando o trabalho “enrola”. Ajuda limpando mesas, pratos, atendendo clientes ao lado dos demais funcionários. Com isso, o fundador é visto como uma pessoa muito próxima dos funcionários, todos demonstram um profundo respeito por ele considerando uma pessoa como “eles”, muito trabalhadora. Percebem o patrão preocupado com as pessoas que trabalham na empresa, e não fica cobrando o tempo todo.

Entrevistado	Relato	Sentido
1	<i>"Os patrões deixam a gente trabalhar a vontade, não fica pegando no pé, são bacanas muito bacanas".</i>	Posso trabalhar do meu jeito, gosto dos patrões.

2	<i>"O sr José é um cara legal, bacana, você conversa com ele procura entender"</i>	O patrão se preocupa comigo, quando falo ele ouve.
4	<i>"Qualquer coisa você vai lá e ele te ajuda. Só se ele não puder mesmo, fora isso. Ele é boa pessoa"</i>	Ele é preocupado com o bem estar dos funcionários, mesmo fora da empresa.
6	<i>"no primeiro dia que eu entrei aqui eu falei, sabe, o que me cativou pra eu ficar aqui foi a humildade, a sinceridade, são humanos igual a mim,</i>	Sou respeitado pelos patrões.
8	<i>"Quando eu saí eu senti falta dele, de estar aqui com ele, por que teve momentos que ele é muito estourado, mas ele é compreensivo, sabe conversar, é uma pessoa ótima, ótima mesmo, me ajudou todas as vezes que eu precisei e, não tenho o que reclamar dele ..."</i>	A figura de pai harmoniza as relações.
11	<i>"O relacionamento de funcionário com patrão aqui é quase de colegas de trabalho, mais de que amigo, irmãozão".</i>	Relações de familiaridade.
12	<i>"Ele fica estressado porque ele vê as coisas erradas... mas fora isso ele é uma ótima pessoa.</i>	Ele pode ficar estressado porque é uma ótima pessoa
15	<i>"Assim é a postura dele no dia a dia trata os funcionários de uma forma humana, tendo paciência pra doutrina as pessoas aqui, porque não é todo dia que são flores"</i>	O patrão respeita as pessoas e sabe ensiná-las.

Fonte: Dados da pesquisa

Além dessa presença e participação ativa, o fundador também demonstra preocupação com a vida privada e o bem estar de seus funcionários: ajudou um a comprar a casa própria, outra a localizar a mãe em outro estado, ajuda os funcionários a consertar seu carro, moto; ajuda a organizar as festas infantis dos filhos dos funcionários e concede adiantamentos para resolver problemas.

"eu consegui comprar a mesma casa que eu morava de aluguel, eu consegui pegar para mim. Eu fiz um acordo com ele, ele me pagou os tempos todos e me fichou de novo (E 12)

"Eles são super maravilhosos, ele é tão maravilhoso que tinha, tanto ele como ela entendeu, tinha vinte e três anos que eu não via minha família e não tinha contato

com eles nenhum e eles, Deus usou eles né e, eles encontrou minha família, me levaram lá, tudo zero oitocentos".(E 5)

“Na área financeira se você não tiver ele dá. Como teve menino aqui que bateu com o carro e ele pagou o concerto todinho. Os meninos da moto, às vezes quebra a moto e ele paga o concerto então ele não faz questão de nada”. (E 14)

“É se você precisar tem uma dívida pra pagar e não tá perto do pagamento, se você pedi pra ela, ela te dá o dinheiro, se tiver faltando alguma coisa na sua casa ela te ajuda com cesta básica essas coisas assim”.(E 9)

“Eu não quero ficar milionário, eu quero é atender bem as pessoas e eu sou uma pessoa muito, minha mulher diz que eu sou um coração muito mole, eu ajudo a todo mundo, eu ajudo casa de recuperação, eu ajudo APAE, eu ajudo quem for, veio querendo ajuda eu ajudo não quero nem saber, os funcionários eu sei que tem família, são pobres, as vezes precisa só o salário puro não dá, você tem que ajudar com alguma coisa a mais então eu compro coisas pra eles, eu vou ajudando. Minha mulher fica braba com isso, mas é meu, do meu interior, eu me sinto bem, eu fico feliz ajudando alguém” (FD)

O sentimento de cumplicidade interfere no comportamento das pessoas e acaba aproximando o fundador de seus funcionários aumentando a relação de lealdade e de comprometimento com a empresa, fortalecendo a força da autoridade do fundador. O poder é exercido e legitimado pelas relações: quando o fundador fala todos obedecem, concordando ou não. Alguns entrevistados chegaram a relatar que ele também é grosso com as pessoas em alguns momentos, mas aceitam sua explosão como natural para quem é chefe, “que tem que ser assim mesmo”. A mesma tolerância não acontece com a esposa do fundador. O próprio fundador relatou que sua esposa já saiu chorando da loja porque pediu para a cozinheira fazer alguma coisa e ela fingiu que não ouviu. Assim, fica claro que o fundador tem dificuldades para entender as reações da esposa e ajudá-la no enfrentamento das situações de trabalho. Esta, por sua vez, cuida da família e ele cuida da empresa e do futuro da família.

“Olha a Maria ficava na cozinha e falava pra a cozinheira, olha para de fazer isso e faz isso lá, aí ela não fazia. Ah, a Maria saia braba ia pra casa chorar no meu ouvido, que não era respeitada. Eu falava: não vai ver que ela não ouviu, oh meu Deus do céu, deixa pra lá” (RELATO DO FUNDADOR, 2012).

O comportamento do fundador sugere uma atitude paternalista reflexo do personalismo e da concentração de poder conforme sugeridos por Barros e Prates (1996) e trazidos no tratamento da categoria teia de relacionamentos. Aqui a autoridade máxima está centrada na figura do fundador (o pai) que pode tudo e aos funcionários apenas cabe pedir e obedecer, revelando assim características do patrimonialismo, conforme Barros e Prates (1996) e Freitas A. (1997). Também foi identificado o patriarcalismo revelado através da face supridora e afetiva do fundador ao fornecer favores aos seus funcionários, tendo como contrapartida a gratidão dos mesmos, agregada ao fortalecimento do sentido de dependência (de se sentir filho).

O paternalismo e seu reflexo no cotidiano na empresa parecem representar uma vantagem da empresa familiar, pois conduzem à lealdade dos funcionários; em contrapartida, pode representar uma desvantagem se observarmos a dependência social e pessoal estabelecida entre o líder e seus liderados. Por tudo isso prevalecem vínculos afetivos que levam as pessoas a permanecer na organização, talvez fortalecidos pela falta de perspectiva profissional destas pessoas na cidade.

Enfim, na relação patrão, patroa e funcionários existem conflitos não gerenciados pelo fundador, representados pelas dificuldades de inclusão da patroa nessas relações, dificuldade que se propaga ao relacionamento do casal. O não gerenciamento destas dificuldades extrapola seu alcance provavelmente afetando a relação conjugal e com certeza a organizacional, em cada uma de suas dimensões.

Os achados desta pesquisa parecem coincidir com os resultados encontrados por Davel e Waiandt (2008) quando mencionam que o fundador proporciona um clima de camaradagem, cooperação e solidariedade, por meio de uma troca, um relacionamento direto e próximo com o patrão, o que incluía distribuição de favores tendo como contrapartida a lealdade e gratidão dos empregados.

Confirma-se, assim, a visão de Freitas M. (1999) quando compreende a dimensão da cultura organizacional enquanto instrumento de poder e conjunto de representações imaginárias sociais que se constroem e reconstroem nas relações cotidianas dentro da organização e são expressas através dos comportamentos.

4.4.2.2 O Relacionamento entre o pessoal da Cozinha e do Salão

A teia de relações é intensificada em dois ambientes distintos, que parecem trabalhar de forma independente e apartada, tanto no restaurante como na pizzaria apesar de constituírem uma mesma empresa. Não há interação entre a equipe do salão e da cozinha; o horário de chegada e saída são independentes e as tarefas também. A cozinha e o salão constituem dois ambientes distintos que convergem para a entrega do produto/serviço ao consumidor final.

Neste aspecto conseguimos reafirmar o conceito de cultura organizacional como um fenômeno coletivo, destacando o papel dos indivíduos na construção da realidade organizacional. Há uma clara diferença entre os grupos da cozinha e do salão, a começar pelo nível de comprometimento individual observado. Neste sentido, pode-se falar da existência de duas subculturas no mesmo ambiente organizacional ou talvez duas empresas contidas em uma, cada qual funcionando segundo uma lógica cultural singular.

A empresa é dividida entre esses dois ambientes e as pessoas se organizam a revelia do fundador, para que o seu funcionamento aconteça. Aqui percebemos a ausência de práticas gerenciais de planejamento e controle da liderança especialmente por parte do fundador.

Apesar de formalmente existirem gerentes em cada segmento da oferta de serviços, de fato não existem níveis de supervisão na empresa, apenas o fundador e sua esposa no restaurante e um gerente na pizzaria. Desta forma, o ritmo e a lógica de funcionamento são definidos pelas pessoas que ali trabalham.

Através da interação entre as pessoas nesses dois ambientes surgem práticas que elaboram diretamente o funcionamento do dia-a-dia da empresa. O grupo da cozinha, principalmente no restaurante, assume responsabilidades já que não existe uma supervisão ativa para controlar as tarefas e garantir o seu funcionamento.

Na cozinha trabalham os funcionários mais antigos, e parecem atuar como uma família: algumas pessoas assumem a responsabilidade pela realização das tarefas e se cobram mutuamente para o almoço sair no horário e não faltar nada no salão. Eles entendem a cozinha

como o coração do restaurante: é o local que não pode ter problemas, senão nada funciona direito.

“eu bato palmas pra vocês porque em matéria de união todo mundo está junto, é nota dez, é um ajudando o outro, não é um querendo furar o olho do outro não, eu falei, o que me cativou pra ficar aqui com vocês foi isso” (E 6).

“Eu gosto também dos meus amigos de trabalho, eu sou apaixonada por todos. A gente se diverte muito, assim, é cansativo o trabalho mas é divertido... no almoço ... cada dia um paga o refrigerante, faz uma brincadeira aqui, outra ali é muito bom (E 01).

Percebe-se um sentimento de pertencimento e de companheirismo no grupo. Realmente, o ambiente na cozinha é descontraído, as pessoas brincam, cantam, falam alto e umas supervisionam o trabalho das outras, funcionam como uma família.

*“eu tô sempre falando ali na cozinha, gente, nós não temos que ficar esperando por patrão e patroa não, não tem chefe de cozinha, **o chefe de cozinha somos nós** mesmos, a gente tem que ajudar um ao outro, a gente não tem que ver se eu sou melhor do que o outro... Então eu falei com eles, se a gente se unir não vai ficar pesado pra ninguém”* (E 6)

No entanto não existem níveis de supervisão, essa é uma carência relatada por todos os entrevistados de que a empresa precisa de mais organização e de pessoas para cobrar resultados. O entrevistado 6 expressa isso através de sua fala e traz a responsabilidade pela organização da cozinha para a própria equipe. Inclusive alterou o seu horário de trabalho por identificar que as duas cozinheiras não poderiam chegar ao mesmo horário e, como uma não tem filho e a outra tem prontificou-se a chegar mais cedo para adiantar o trabalho. Quando passa do seu horário de trabalho ela assume a responsabilidade e diz que faz isso por sua conta, a empresa não tem nada a ver com isso. O conteúdo dessa fala expressa o nível de comprometimento que essa empregada tem com seus colegas e, em outro plano, com a empresa. No entanto coloca a nu a ausência de direção. Outro entrevistado afirmou:

“Não tem ninguém responsável aqui, aí fica puxado, independente eles estando ou não, a galera sabe ali certinho, eles estando ou não tudo é feito certinho, as coisas saem do mesmo jeito, isso é com certeza” (E 5).

Independente da presença ou não dos patrões, os funcionários garantem o funcionamento da cozinha. As ligações pessoais e a força do pertencimento caracterizam fortemente esse grupo. A metáfora utilizada pelo entrevistado 8 de que “a cozinha é o coração da empresa” explica bem o sentimento de que se algo sair errado ali, todos os demais integrantes do grupo serão prejudicados. O coração desempenha uma tarefa central e fundamental para o todo e é assim que o grupo se vê.

Já a equipe do salão não mostra o mesmo comprometimento. Eles chegam no horário, tomam café, conversam, brincam, realizam as suas tarefas, no entanto, não foi percebida preocupação com o trabalho como um todo, nem cumplicidade entre eles. Essa equipe é formada por jovens com pouco tempo de empresa, com exceção de uma funcionária, chamada pelos colegas de gerente, apesar de não sê-lo oficialmente. O salão enfrenta sérios problemas no atendimento, existem poucas pessoas atendendo e estas não são ágeis.

A questão da idade também interfere, pois a história pessoal de cada funcionário, a estrutura social no qual este indivíduo está inserido, suas condições de vida, sua família impactam no comportamento dessas pessoas. Pessoas mais novas provavelmente ainda não formaram família, são sustentados pelos pais, alguns ainda estudam, então não criam laços ou vínculos mais profundos com a empresa, porque julgam que não precisam. A maioria dos jovens, quando indagados a respeito do futuro, tem planos para atuar fora da empresa, são de outro tempo, um tempo que vislumbra outro futuro do que ficar ali, conformados com o gênero de trabalho oferecido. Já os funcionários com idade mais avançada demonstram gratidão pela oportunidade de trabalhar na empresa, falam da confiança que fora depositada neles, e demonstram o desejo de permanecer na empresa e crescer junto com ela. Sendo assim a questão da idade tece laços entre as pessoas e promove um conjunto de características que identifica separadamente os dois grupos, criando dois padrões de comportamento.

As pessoas que estão há mais de um ano na empresa demonstram um nível de comprometimento maior e é este fator, aparentemente, é o que ainda garante o funcionamento geral do negócio. A lealdade pessoal está ligada ao personalismo (FREITAS A., 1997) e o sentimento de pertencimento ao grupo é um mecanismo de coesão que facilita as práticas gerenciais no restaurante.

No modelo de Barros e Prates (1996) identificamos o traço de lealdade pessoal na esfera da cozinha que está associada ao grupo através do bom relacionamento que mantém e a ligação emocional com a figura do fundador, pai-patrão. Revela-se aqui a ética pessoal que se manifesta pela lealdade às pessoas.

Outro modelo que ajuda a compreender essa relação foi apresentado por DaMatta (1986) quando identificamos que o grupo da cozinha percebe este espaço não como “rua” (lugar do trabalho, empresa), mas como extensão da “casa”. O fato está demonstrado pelo entrevistado 6, ao afirmar que não iria sair no horário e deixar uma colega trabalhando sozinha até mais tarde. Se os padrões perguntassem o porquê dela não estar saindo no horário ela afirmaria que a responsabilidade por isso era dela, demonstrando assim a intensidade da relação.

(...) não adianta eu ir embora cedo e deixar ela sozinha lavando louça, não é o meu feitiço se eles vierem perguntar, ah por que você tá saindo daqui agora? É porque tem muita louça pra lavar e a outra cozinheira tá lavando sozinha, hoje é dia de cortar salgado, a louça pesada fica comigo e ela corta salgado, porque eu não posso ficar além do meu horário, porque é contrato, tá marcado na folha de ponto, meu horário é de sete e meia às três e meia, é o meu horário de sair, se eu ficar mais já não é responsabilidade da empresa, é por minha conta, entendeu” (E 6).

Ainda existe uma prática na cozinha que demonstra o nível de intimidade e coesão nos relacionamentos: uma tarefa coletiva, realizada por todos é o ritual de descascar o alho. Durante o horário de almoço, após a refeição, os funcionários continuam à mesa conversando e aproveitam o tempo para descascar cabeças de alho. Apesar de alguns não gostarem da tarefa e se sentirem suprimidos do direito a hora do descanso no período do almoço, eles realizam a tarefa.

A rodinha do alho é interessante. Primeiro, porque obriga as pessoas que estão almoçando a estarem juntas no mesmo período de tempo; eles conversam, comentam sobre as dificuldades do dia-a-dia, sobre a família e a empresa. Aproveitam o espaço de tempo para aconselhamentos e é uma rica oportunidade para estreitar as relações. Isso cria vínculos emocionais entre os integrantes do grupo, daí desponta a coesão e o senso de ajudar o outro nos momentos que precisam, destacando que esse grupo estabelece uma relação mais harmônica e baseada em sentimentos e afetividade.

Outro aspecto importante observado durante as entrevistas foi o período de tempo de duração da própria entrevista. Os funcionários da cozinha responderam a entrevista em uma média de quarenta minutos, enquanto a equipe do salão apresentou uma média de doze minutos. Mas o que isso quer dizer? Para o grupo da cozinha a pesquisa foi vista como uma oportunidade de melhoria de suas condições de trabalho e para a empresa como um todo. Os entrevistados faziam questão de contar histórias, de dizer o que pensavam a respeito de cada tema, principalmente quando tinham a oportunidade de sugerir mudanças ou melhorias. Já a equipe do salão não estava pré-disposta a comentar o funcionamento da empresa, não deram sugestões e também não fizeram críticas. Aqui fica aparente o sentimento de pertencimento de um dos grupos, o que enxergou a pesquisa como uma oportunidade e o outro, que lhe era indiferente o que estava acontecendo.

É interessante que no mesmo ambiente organizacional existam comportamentos tão distintos. É a mesma empresa, tem o mesmo dono e são as mesmas pessoas que convivem diariamente. No entanto, percebemos uma clara distinção no comportamento dos dois grupos acima mencionados o que sugere a presença de duas subculturas que deveriam exigir, da parte do gestor, atitudes para integrar o “velho” e o “novo”, entendendo nesta qualificação os antigos funcionários que manifestam vínculos profundos e raízes construídas no tempo de relação com a empresa, e os jovens que estão ali para ter um emprego, porém vislumbram algo diferente para o seu futuro.

Este fato reforça o entendimento de Aktouf (1994, p. 51) quando afirma que “uma cultura não significa necessariamente unidade, homogeneidade e monolitismo”. No caso estudado, os funcionários que trabalham no mesmo horário constroem uma rede de símbolos paradoxal, onde um grupo assume a responsabilidade por suas tarefas e o outro apenas cumpre as determinações, não se importando com os resultados. As atitudes refletem o que foi construído no campo simbólico onde a esfera social impacta nas práticas observadas naquele ambiente de trabalho.

No cenário da cozinha, podemos afirmar que a cultura organizacional inscrita nas práticas observadas neste grupo tende a produzir melhorias para o conjunto e a empresa enquanto a presença e atuação do gestor não forem exigidas. Enquanto o ambiente do salão contribui para uma ação reativa e defensiva dos funcionários estimulando o incremento de

problemas inerente às operações que ali se realizam. Tal paradoxo torna visível o que funciona e o que não funciona à luz do simbolismo gerado pelos comportamentos e reações das pessoas em seu ambiente de trabalho, corroborando a visão de Barbosa (2002) quando afirma que os símbolos impactam o comportamento das pessoas.

O processo cultural se confirma em contínua construção e reconstrução, apesar de o simbolismo que explica o funcionamento da cozinha não se expanda em direção às práticas observadas no salão. O nível de comprometimento é outro; enquanto num a relação é de cumplicidade, noutra não há comprometimento aparente.

Podemos assim reconhecer conforme Freitas M. (2007) que o indivíduo tem um papel ativo na construção das práticas organizacionais, pois a partir das suas experiências o grupo compartilha interpretações e dá sentido a realidade vivida neste ambiente organizacional.

Fica então dimensionada uma força emergente nesta empresa familiar, percebida pelos relacionamentos intensos no ambiente da cozinha que condicionam a eficiência de seu funcionamento convivendo, ao mesmo tempo com seu oposto, que aponta a fragilidade e frugalidade das relações dos funcionários que atuam no ambiente de salão pelo distanciamento dos indivíduos que ali interagem.

4.4.2.3 Relações de confiança e lealdade

Outra questão que está contida na teia de relacionamentos é a confiança, as pessoas que conquistam a confiança do fundador permanecem na empresa, porém o fato potencializa a emergência de uma área de conflitos pelo fato de existirem funcionários “protegidos” e os que não o são. Aqui transparecem os efeitos do relacionamento familiar e pessoal entre patrão e empregado:

*"a gente observa que a pessoa já conheceu, já teve um certo tipo de conversa, **uma intimidade**, então ele já **começa a encostar** mais, e isso me deixa chateada, porque **ele não consegue ver**, a pessoa se aproxima de uma determinada forma que*

não vê o defeito, só vê a qualidade" (RELATO DO ENTREVISTADO 5, 2012, grifo nosso)

A impunidade é apresentada no modelo de Barros e Prates (1997) como um elo que fecha uma cadeia de valores culturais com realimentação crescente, isto porque o fundador deixa de aplicar punições em face de sua postura paternalista. De um lado isso reforça sua posição de poder e por outro lado causa insatisfação nos demais funcionários que não são protegidos.

Uma questão positiva é que a teia relacionamentos proporciona comprometimento dos membros da equipe com a empresa, eles assumem as responsabilidades e se esforçam para que tudo dê certo e as coisas não prejudiquem o bom funcionamento do restaurante.

*"Eles chegam e encontram pessoas que não faltam, vem passando mal então uma coisa que é importante falar é que as pessoas não ficam faltando. Todos estão aqui sempre, sobre isso ele não tem o que reclamar, sobre isso nós somos muito certinho, com **negócio de hora**, de não faltar, muitas vezes a galera vem passando mal, fica (...) independente eles estando ou não, a galera sabe ali certinho, eles estando ou não tudo é feito certinho, as coisas saem do mesmo jeito, isso é com certeza"... "Porque a gente já sabe da nossa responsabilidade"* (E 5).

"ninguém quer ser melhor do que ninguém, ninguém quer subir em cima do outro, nada disso, nas empresas você sabe que tem né, mas aqui não, todo o mundo se trata como sendo igual, não tem essa coisa de ah, eu sou melhor do que fulano, não, não tem graças à Deus" (E 6).

"a responsabilidade de todo mundo é manter funcionando". (E 11)

Existem empregados que afirmam preferir ficar na empresa mesmo sendo convidado para trabalhar em outro lugar ganhando um pouco mais.

"Igual eu tenho uma patroa que eu trabalhava pra ela e ela me dava um certo dinheiro, aí eu falei pra ele aqui e ele falou olha eu te dou um pouco a mais, como eu preferia aqui eu continuei aqui. Mas ela foi lá e me chamou e falou além do tanto que você ganha eu coloco mais tanto em cima e eu falei não, porque eu falei não, por causa desse tipo de coisa, se eu falar pra ele hoje essa faca aqui não tem condições de trabalhar com ela, amanhã a faca nova tá aqui." (E 7)

"Isso aqui é praticamente a nossa casa, nós deixamos nosso lar, nossos esposos pra estar aqui, então parem pra pensar, eu sempre estou falando isso, porque eu não quero ver o mal de ninguém, se eu não puder melhorar"."(E 6).

A situação reforça os achados de Rocha (2000) quando afirma que na cultura brasileira os relacionamentos são intensos e justificam a permanência na empresa.

Alguns funcionários também mencionaram a falta de uma funcionária que faleceu: *"os funcionários que passaram por aqui, até a dona que morreu a gente sente muita falta dela"* (E 7). Inclusive nas reuniões de confraternização e de final de ano os funcionários que já pertenceram à empresa são convidados, o que demonstra a importância, para o proprietário, da manutenção do vínculo emocional entre as pessoas, mesmo aquelas que passaram por ali. Os relacionamentos, no entanto não se desenvolveram fora da organização, com exceção dos que praticam a mesma religião.

"Aqui todo mundo que sai acaba, aqui todo mundo é u a família, a gente passa mais tempo junto aqui do que na própria casa, quem vai acaba sempre voltando pra bater um papo, a situação é os colegas que voltam, tão sempre voltando ai" (E 11).

Enfim podemos inferir que nesse ambiente organizacional possa haver uma forte interação nas relações sociais e que tais relações aumentam a capacidade de colaboração das pessoas, facilitam a coordenação informal e o engajamento nas relações.

DaMatta (1986) explora bem a dimensão da casa e da rua no cotidiano brasileiro afirmando que existe uma divisão entre esses dois espaços sociais, cada um com um nível de significado específico. Um representado como lugar do movimento, em contraste com a calma e a tranquilidade da casa, o lar e a morada. No entanto, durante as entrevistas ouviram-se relatos de como as pessoas se consideram em casa na empresa, como uma grande família. Essa esfera simbólica remete a um conjunto de relações e valores que são compartilhados pelo grupo e os leva ao compromisso de resguardar e preservar. O fato de considerar a rua como casa tem uma dimensão simbólica muito profunda e intensifica a teia de relações estabelecidas na empresa familiar estudada, mas influencia e complica suas práticas de gestão. Os valores que o grupo afirma serem importantes estão sempre relacionados à família, honestidade, honradez e respeito pelo outro, pois nas palavras de DaMatta (1986, p. 20)

“quando falamos da casa estamos nos referindo a um espaço profundamente totalizado numa forte moral”.

Uma situação que ratifica essa questão é a segurança, a confiança que o grupo, especialmente o da cozinha, tem em si. Em um dos dias reservado às entrevistas, a pesquisadora esqueceu o celular no balcão da cozinha e quando deu falta ficou preocupada e levantou-se de onde estava assustada quando um funcionário perguntou: *onde você deixou, na cozinha ou no salão?* Na cozinha, eu respondi. *Então tá tranquilo, pode ir lá que você vai achar.* O funcionário demonstrou muita confiança em relação a segurança, no salão existiria o risco de algum cliente pegar, no entanto na cozinha, não, ali estavam pessoas de confiança, que não mexem no que é do outro.

Ao entender o trabalho como o espaço da casa, o indivíduo é considerado como “pessoa”, e todos lá são “gente”, “nossa gente” e não grupos desarticulados de indivíduos (DAMATTA, 1986). Ao considerar o espaço organizacional como casa, cria-se ali um forte simbolismo que é permeado pela intensidade dos relacionamentos, pois a casa é o local onde predominam a confiança e a segurança, e quem governa é o pai, o irmão, o marido, a mulher e as redes de parentesco e amizade que nos têm como uma pessoa e um amigo (DaMatta, 1986). A empresa familiar Comida da Casa cria esse sentido e essa pode ser considerada uma vantagem para essa empresa familiar. No entanto, o sentimento de impunidade, conforme apresentado no modelo de Barros e Prates (1996) pode ser percebido como uma fragilidade já que através da relação paternalista que o fundador estabelece com os funcionários os demais funcionários ficam com a sensação de que existem pessoas privilegiadas, se encostam, não trabalham direito, sobrecarregam os demais, trazendo insatisfação para os demais integrantes do grupo.

4.4.3 Práticas de gestão

Essa categoria foi inspirada na teoria de Whittington (2006) quando, ao estudar estratégia nas organizações propõe os termos prática, práticas e praticantes para explicitar níveis de atuação profissional, face às normas e rotinas organizacionais. Para melhor entendimento, explicitamos adiante as categorias utilizadas:

Quadro 12: Prática, práticas e praticantes olhando para a empresa

Categorias propostas por Whittington (2006)	Olhando para a empresa
Prática rotinas compartilhadas de comportamento, incluindo tradições, Normas e Procedimentos para pensar, agir e com 'coisas', dando sentido mais amplo.	Rotina formal e informal da empresa
Práticas: atividade corrente, o que as pessoas fazem na prática.	Influência das pessoas na empresa
Praticantes: são os atores, as pessoas que interagem.	Suas ações e atitudes

Fonte: Elaborado pela pesquisadora com base na teoria de Whittington (2006)

Organizamos assim a maneira de olhar a organização para entender o seu funcionamento na perspectiva da prática, das práticas e dos praticantes. Foi a partir da observação do comportamento das pessoas e do que foi relato nas entrevistas que se buscou identificar aquelas práticas que tem sentido para o grupo e influenciam em seu comportamento.

Primeiramente olharemos o surgimento da empresa na cidade, sua origem. A primeira entrevista com o fundador revelou forte sentimento de pertencimento a cidade onde nasceu. Na realidade a cidade de Seropédica não foi somente o berço onde nasceu o fundador, ela representa um lugar de pertencimento para ele, o lugar onde acredita e vive, isto é revelado em sua própria fala quando se identifica como minhoca:

Eu sou minhoca. (risos) Minhoca é quem é da terra, então eu sou de Seropédica
(FD)

A metáfora da minhoca em sua fala remete ao sentimento de enraizamento, de pertencimento, de quem se sente profundamente vinculado a esta terra, a esta cidade. Ele demonstra conhecer muito a respeito da cidade e da sua história, os lugares e a própria universidade Rural. Na realidade a cidade faz parte da história dele, algo que tem apreço e profundo apego emocional, por isso, comenta alguns fatos com saudosismo e busca guardar algumas lembranças como o pé de amora que tem em frente a sua loja que o remete a um tempo remoto, quando a cidade era calma, tempo que o fundador parece ter saudades.

*“(...) então a Rural tem muito pasto e muito prédio ali, aquilo tudo era pé de amoreira, pessoal vinha do Rio final de semana para comer amora. **Ali em frente tem um pé de amora, bem aqui em frente à loja aqui, mas naquela época dava umas amoras grandes, bonitas, bem vermelha, roxa, o pé carregava, nossa vinha gente do Rio, deengarrafar a Rio/São Paulo (Estrada).** (FD)*

Após se formar veterinário, ele viajou por alguns Estados do Brasil trabalhando em fazendas, no entanto, chegou um momento da sua vida em que se viu pressionado por sua esposa para não morar mais em fazendas e daí o sentimento de pertencimento a cidade natal floresceu:

*“Eu comecei a pensar o que fazer. Nisso Seropédica tinha emancipado em 96, estava começando, o primeiro prefeito em 97, aí me deu um estalo, a cidade está começando agora, quem começar junto com a cidade, crescer junto pode não dar em muita coisa mas fica marcado, cresceu junto. Eu falei **é a chance de eu ir para Seropédica fazer alguma coisa, voltar pra casa. Meus irmãos moram tudo lá, a família da minha esposa também é daqui então vou voltar**”(FD).*

A singularidade do espaço vivido outrora pelo fundador o faz desejar voltar para ele e, mais do isso, existe um desejo de crescer junto com a cidade, aproveitando o processo de emancipação da cidade, na percepção dele é uma valiosa oportunidade, não apenas de crescer mais de marcar a história dessa cidade que é tão representativa para ele. Então ele deseja abrir um negócio, não sabe qual, mas sabe o local onde quer trabalhar. Pode-se assim afirmar que o início da empresa Comida da Casa nasceu do profundo sentimento de pertencimento que o fundador tem com sua cidade natal. Sendo assim, a prática que é organizada neste estabelecimento parte desse referencial valorativo a respeito da cidade.

Um aspecto que surpreende é a falta de interesse do fundador em expandir os negócios da empresa. Atualmente a empresa possui alguns contratos para fornecimento de café-da-manhã e almoço, no entanto, estes não aconteceram por iniciativa do fundador e sim por iniciativa das empresas, o fundador não procura contratos, ele afirma que espera as empresas procurem por ele, pois não quer assumir riscos.

“eles vieram me procurar. Nunca saí pra procurar, por causa disso eu perco um montão de chance aí, mas tem gente que pega cada contrato, ganha um dinheirão absurdo, porque eles vão atrás, eu não vou atrás. Por que o sr não vai atrás ? Porque eu sou chato pra caramba, se eu for atrás eu fico na obrigação de não errar nunca. Eu não quero dar o direito para o cara chegar para mim e não você que veio atrás de mim e você que tem que fazer, está fazendo errado”.

Aqui o sentimento de pertencimento e enraizamento parece se sobrepôr ao desejo de fazer crescer o negócio. Chama a atenção sua fala quando diz “na obrigação de não errar nunca”. Na verdade, o que o fundador talvez queira afirmar é que, ao assumir novos contratos, precisaria manter níveis elevados de qualidade de produto, situação que lhe exigiria muito esforço. A preocupação com sua própria imagem profissional e pessoal parecem ser tão marcantes e maiores do que a vontade de expandir o negócio.

Uma questão interessante observada na empresa familiar estudada é que as práticas gerenciais que coordenam a ação humana no dia-a-dia da organização não nascem apenas da iniciativa de seus proprietários. No cenário estudado as pessoas interagem e realizam escolhas que interferem diretamente na qualidade dos produtos oferecidos pelo restaurante e pela pizzaria. Conforme exemplos a seguir.

Quadro 13: Práticas dos funcionários

Entrevistado	Relato	Decisão
6	<i>“As cozinheiras não podem chegar no mesmo horário, porque não dá tempo de fazer as coisas, ela tem filha, eu não tenho filha então não dá tempo da gente conciliar o serviço, se chegar as duas oito horas vai atrasar tudo, o fogão é muito curto muito pequeno, não dá, são dez saladas e</i>	Mudança no horário de trabalho para ajudar a operação do restaurante

	<i>doze pratos, não dá. Eu tenho que esperar a menina fazer pra poder fazer os grelhados, empanados, aí não”.</i>	
7	<i>“...eu ficava sozinho na churrasqueira, aí eu fui e conversei com ele que precisava de outra pessoa... Quando você fala que precisa de alguma coisa ele vai e compra, nessa parte aí ele é tranquilo”.</i>	Contratar mais um funcionário para trabalhar na churrasqueira e comprar equipamentos para os funcionários
11	<i>“... algumas coisas do cardápio a gente mês, pizzas novas do cardápio que agente mesmo criou, criei uma de berinjela, criei uma outra de banana com chocolate, já tinha banana com canela, eu fiz banana com chocolate, a gente vai criando as paradas e vai alternado, tem pizza que não tem no cardápio mas a gente faz. Por exemplo eles queriam colocar no cardápio mas acabaram não colocando, eu faço um calzone ,que é mais gostoso que pizza , é tipo um pastelão, é fechada, a gente cria umas parada que tem muito cliente aqui que por se mais chegado acaba comendo, é um negócio diferente”.</i>	Liberdade para alterar o cardápio. Usar a criatividade para sabores de pizzas diferentes.
1	<i>“Tipo assim quando eu cheguei aqui melhorias foram feitas, sim tipo a gente tá com alguns doces dietes que antes não tinha, a gente não conseguia atender esse público, eu sorti com mais variedade de doces e balas, cheguei pra ele, eu consegui um contato na Nestle, aí falei pra ele, e fiz o pedido do jeito que eu quis e ele pagou, e a partir daí eu pedi umas coisas diferentes para a loja, é tipo eu conversei com ele e to querendo colocar um cardápio de massas a noite para a pizzeria, a la carte, oferecendo duas opções a la carte. Criei um facebook para a loja que a loja não tinha, tipo assim pra gente ter contato com o cliente”.</i>	Inclusão de novos serviços e aumento na quantidade de produtos oferecidos.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Quem decidiu ou percebeu que as duas cozinheiras não poderiam chegar a um mesmo horário? Quem escolheu qual delas iria chegar a horário diferenciado? Quem sugeriu a

contratação de novos funcionários? Quem sugeriu a inclusão de novos produtos, serviços e criatividade na montagem de pizzas?

Ao perceberem a necessidade, os funcionários que estavam na operação propuseram alterações para melhorar o desempenho da empresa. Daí podemos afirmar que a ordem da atividade cotidiana não é ditada pelo fundador, mas existem outras pessoas que pensam a respeito das escolhas e da qualidade na realização das tarefas. Como o fundador é uma figura muito próxima dos funcionários, ele acaba tendo um canal de comunicação eficiente e não somente ouve como incorpora às práticas gerenciais as sugestões dos seus funcionários. Por outro lado, o fato sugere ausência de gestão já que a iniciativa não é organizada e oferecida pelo gestor como um espaço para colaboração e inovação. São os empregados que demandam as mudanças, apontando certa paralisia do fundador.

Sendo assim, a prática é em muitos sentidos organizada pelos praticantes apontando ausência de planejamento e controle por parte do fundador.

Uma grande dificuldade da área de gestão é conseguir a adesão das pessoas na realização de suas tarefas. Através do que foi observado no restaurante percebe-se que devido a essas interações as pessoas fazem suas tarefas sem que seja necessária uma cobrança externa, numa atitude de autogestão, reforçada pelo fato de não haver níveis de supervisão. Mais ainda, o exercício da responsabilidade sobre o trabalho fica colocado nos ombros de quem o carrega por mais que a ação se apresente como uma adesão voluntária, ligada ao comprometimento com a empresa e com o fundador. Apesar da ausência de controle sobre as ações dos funcionários, a realização da tarefa acontece espontaneamente, refletindo um dever de moderação, um envolvimento emocional de compromisso (CHANLAT, 2010).

Outra questão que interfere nas práticas gerenciais consiste na atitude de excessiva centralização da parte do fundador. Assim como um pai de família patriarcal que abraça todas as responsabilidades, ele centraliza as funções administrativas e todas as decisões. Nesse sentido há forte ligação pessoal do fundador com o negócio e para o seu sucesso ele se empenha com uma dedicação exclusiva. Naturalmente, ele não consegue dar conta de tudo o que centraliza, no restaurante, por exemplo, as pessoas trabalham na correria, na hora do pico do horário de almoço a divisão do trabalho não funciona bem.

O proprietário ainda concentra todas as decisões, desde um problema mais pessoal com outro colega de serviço ou a própria manutenção das atividades e dos processos de trabalho, até mesmo os problemas com os clientes. Ele ainda afirma que tem problemas quando sua esposa o ajuda a tomar decisões, expondo a existência de conflitos entre os dois devido à forma de gerenciamento do negócio.

O fundador deve considerar um plano comercial realista e monitorar o fluxo de caixa, ter cuidado com flexibilidade para reagir ao mercado. Monitorar o giro das contas a receber e do estoque também é essencial para que se evite um incremento desnecessário do capital de giro capaz de destruir a liquidez da organização, sendo assim, o fundador deve acompanhar atentamente o fluxo de caixa de sua organização, a estrutura do seu capital de terceiros e os seus custos.

"Ele decide tudo, ele carrega a loja nas costas dele, desde a compra de um Babalu a banco, tudo é ele" (E 2).

"A idade que ele tá, chegar aonde chegou e aonde chega, parece que tem um computador dentro da cabeça dele, eu falo pra ele, eu te admiro, parece que tem um computador dentro da sua cabeça, ele não esquece de nada, não leva lista de nota pra nada, e traz tudo correto, falei, eu admiro o senhor" (E 6)

"Ele levanta de madrugada para correr atrás de tudo" (E 11).

Os próprios funcionários reconhecem que ele centraliza demais as funções e que deveria compartilhar as responsabilidades, pois já "tem idade" e ainda "carrega a loja nas costas". Sua esposa ainda afirma:

"E muita das vezes ele não aceita as minhas posições, às vezes as minhas colocações, é aí onde há os conflitos, não é fácil não" (E 3).

Como gestor o fundador não desempenha o papel de líder, ele deveria delegar tarefas e criar controles para mensurar os resultados, neste sentido ele encontra dificuldades em estabelecer suas próprias práticas e esta acaba sendo organizada pelos próprios funcionários que interagem com ele.

Já o fundador não acredita que é centralizador, sua explicação é que não consegue identificar pessoas com quem possa compartilhar suas responsabilidades. Parece que ele não

deseja abrir mão do controle, ele deseja sempre estar por perto e contornar os possíveis problemas. Esta é uma atitude típica da maior parte dos empreendedores de novos negócios: não sabe como criar mecanismos de planejamento e controle que lhe forneçam as principais coordenadas do negócio, condição para manter a centralização do processo decisório. Assim, ficam escravos do acompanhamento diário de todas as atividades. No máximo, buscam encontrar parceiros que disponham de características semelhantes às suas. Porém, no primeiro deslize, voltam a centralizar todos os comandos.

*“(...) desde que eu abri sou eu que faço, eu gosto de fazer então eu acho que quem for fazer **não vai fazer igual eu faço**, então eu prefiro fazer.”(FD).*

*“(...) **procuro delegar poderes** a quem eu vejo que consegue visualizar o que está acontecendo, não espera acontecer, o cara tem que se antecipar ao acontecimento, mas se ele não conseguir se antecipar ele ter discernimento pra na hora que acontecer ele já tomar uma providencia, não deixar aquilo desandar. Igual quando joga uma pedra dentro d’água , quando a pedra bate dentro da água o primeiro círculo já cerca, pra não deixar aquilo espalhar, então quando eu vejo que a pessoa tem capacidade eu vou deixando ela tocar, me afasto, mas me afasto não de virar a cara, me afasto mas fico de olho pra ver **se o cara fizer alguma coisa de errado eu estou por perto**”(FD).*

*“eu sou tipo aquele cara que está de plantão em casa, de noite, posso até tá dormindo mas o rádio está ligado, apitou, deu bipe, oh vem pra empresa que aconteceu isso, não quero nem saber, é igual médico ginecologista, parteiro, tem que fazer o parto. Eu fico sempre na **expectativa** de algum me ligar pra **resolver algum problema na loja**”(FD).*

O fundador centraliza as compras, os pagamentos dos funcionários, a movimentação financeira da empresa, a apuração do lucro, ele parece uma “caixa preta”, pois existem informações que só ele conhece, como por exemplo, a quantidade de compras feita semanalmente e o controle de estoque, que na verdade não é realizado. Se por algum motivo ele faltar, a empresa terá dificuldades para funcionar.

A centralização, juntamente com o mencionado na categoria Teia de relacionamentos, remete à visão do paternalismo em suas duas facetas: o patriarcalismo e patrimonialismo (FREITAS A., 1997; BARROS e PRATES, 1996). Isso porque o patriarca tudo pode e os demais membros da família devem pedir e obedecer. Já o patriarcalismo revela a face supridora e afetiva do pai, ambas observadas no cotidiano da empresa estudada e remetem a

responsabilidade de ter tudo sob seu inteiro controle. Aqui também fica nítido o traço cultural brasileiro de concentração de poder de Barros e Prates (1996). Reafirmando também a posição de Lodi (1978) de que todo fundador tende a ser autocrata, assumindo assim uma postura centralizadora, autoritária e muitas vezes paternalista na relação com seus subordinados.

Outra questão interessante, porém típica em muitas empresas, consiste no treinamento *in job*. Para qualquer das funções no restaurante o aprendizado acontece à medida que as pessoas realizam suas atividades cotidianas. Este fato constitui uma fonte de oportunidade para o funcionário, eles vêm o restaurante como um local em que entraram não sabendo nada e logo já possuem uma profissão, já aprenderam a fazer algo. Esse senso de oportunidade influencia a criação de um vínculo emocional de gratidão, fortalecendo também os laços com a empresa, retratados no relacionamento interpessoal. Vale dizer que este fato acontece em uma cidade cujo desenvolvimento é precário e os negócios não permanecem na cidade por muitos anos. Neste cenário instável do ponto de vista dos negócios, a pequena empresa familiar desempenha um papel social econômico importante, oportunizando a estas pessoas um nível básico de profissionalização.

Por fim, existe uma prática na empresa que relembra uma cena familiar, são as comemorações de aniversários e de final de ano, lembram uma família e este é um ritual importante que ajuda a entender o funcionamento da empresa.

"Eu gosto de lembrar daqui é o aniversário, ele sempre compra bolo, dá presente pras pessoas que tá aniversariando todo mês e fala uma coisa boa pra gente, que a gente gostaria de ouvir o ano todo, mas só fala uma vez no ano" (E 5).

"São emocionantes, são datas comemorativas que emocionam a gente, que vai mostrar quem você é, o que os patrões acham de você... , fazem festa, bolo, cesta"(E 6).

As festas são rituais importantes não apenas por representarem uma comemoração, mas porque expressam o que os patrões pensam a respeito do funcionário, em um ambiente onde as relações são intensas, saber a opinião do outro ao seu respeito é importante. Também é uma forma de reconhecimento, de agradecimento pelo trabalho realizado: o fundador relatou

que existem funcionários que nunca tiveram festa de aniversário e choraram nas primeiras comemorações. Funciona como um fator estimulador de adesão na empresa.

Sendo assim, as práticas de gestão são produtos da ação humana, fruto das experiências vividas no dia-a-dia da empresa e essas práticas destacam a ordem do que é vivido (CHANLAT, 2010). Ou seja, a prática reflete aquilo que as pessoas fazem, são organizadas através das práticas que correspondem a unidades do todo, como os comportamentos, discursos que compõem a prática e por meio dos praticantes, que influenciam as práticas através daquilo que eles são.

Os praticantes são os funcionários, as práticas são impactadas pelo comportamento dos funcionários que dão sugestões para melhorar o funcionamento da empresa e influenciam diretamente a prática, a forma de operar da empresa.

Um ponto positivo da empresa familiar é justamente a interação entre esses funcionários que fazem o negócio funcionar, em contrapartida tem-se a prática centralizadora do fundador que limita a oportunidade de crescimento dos empregados e da própria empresa.

4.3 Discussão dos resultados

A pequena empresa familiar estudada apresenta uma estrutura simples e a partir das relações estabelecidas no ambiente, pensando nas pessoas, nas suas relações com as outras podemos entender como as relações organizam as práticas gerenciais adotadas.

A pequena empresa familiar estudada não elabora planejamento formal institucional, não define metas e objetivos pré-estabelecidos. Mas, apesar de todas estas ausências, podemos perceber que existem valores que norteiam seus atos e sustentam sua dinâmica. Esses são influenciados pela cultura da família proprietária envolvendo a valorização do trabalho, a honestidade, a confiança, o respeito e o sentimento religioso, explicitados na 1ª categoria de estudo.

Na 1ª Categoria ‘Valores’ percebemos que o maior valor presente está na valorização do trabalho e que através do exemplo de pessoa trabalhadora, o fundador influencia o comportamento dos demais funcionários, criando um ambiente propício ao comprometimento

com respeito aos horários e, sobretudo com os valores incorporados pela família e compartilhados com os empregados, caracterizados aqui como força de coesão. Ao mesmo tempo em que o gesto do fundador iguala a todos pelo trabalho, também pode ser compreendido como forma de controle; do ponto de vista do funcionário torna-se fator limitador reforçando a ausência do líder.

O segundo valor estudado foi a ‘conformidade, paralela à postura de espectador e a postura de evitar o conflito’. Parece apontar aqui uma dimensão simbólica que vincula a afetividade e dedicação por parte dos funcionários garantindo aceitação das práticas estabelecidas pelo fundador. Se pensada na perspectiva dos dirigentes, essa parece como uma vantagem da empresa familiar dada à docilidade dos funcionários; se pensada na perspectiva dos funcionários e sua consequente subserviência, pode ser considerada uma desvantagem da empresa familiar, apontando para o possível paradoxo nessas relações.

O terceiro valor foi a ‘prática evangélica’, reforçada pela prática coletiva da religião no ambiente de trabalho. Tal fato representa uma força neste cenário, pois um valor compartilhado pela equipe é o comprometimento do funcionário com o trabalho, com vistas a melhorar suas condições econômicas, porém a dimensão negativa pode ser caracterizada pela subordinação do indivíduo em favor de expectativas impostas socialmente.

Na 2ª categoria Teia de Relacionamentos, a primeira análise concentrou-se nas relações entre patrão, patroa e funcionários no momento em que o paternalismo conduziu lealdade os funcionários; em contrapartida a questão pode representar uma dependência social estabelecida entre o líder e seus liderados.

Transferindo esse nível de relações para o ambiente organizacional, ao contratar um funcionário e estabelecer uma relação de confiança, o “patrão” protege-o como a um filho e, portanto, controla-o. Do outro lado, o empregado, ao se sentir protegido, retribui com lealdade tornando-se dependente, o que dá ao patrão duplo controle da situação. É isso que chamamos relação paternalista, em que o pai (superior) ao mesmo tempo controla e protege seu subordinado, tanto em termos econômicos quanto pessoais.

Também foi identificado um hiato na relação da patroa com os funcionários, e tal conflito não é gerenciado pelo fundador, por não entendê-lo ou ignorá-lo, com isso há um distanciamento da patroa nessas relações, caracterizando uma fragilidade; os funcionários não

gostam de interagir com ela ao mesmo instante em que este aspecto fortalece a figura paternalista do fundador.

A segunda análise focou a interação entre as pessoas em dois ambientes distintos: a cozinha e o salão. Foi identificado um comportamento diferente em cada ambiente apontando a presença de subculturas, os funcionários que trabalham no mesmo horário constroem duas redes de situações, onde um grupo assume a responsabilidade por suas tarefas e o outro apenas cumpre as determinações, não se importando com os resultados. Fica então aparente que, através dos relacionamentos intensos estabelecidos no ambiente da cozinha, os empregados condicionam o funcionamento da casa toda. Por outro lado tal característica, no salão, está ausente por conta do distanciamento dos funcionários que ali interagem.

A terceira análise cuida das relações de lealdade e confiança estabelecidas no empreendimento familiar, pois as pessoas que conquistam a confiança do fundador permanecem na empresa e isso constitui uma zona de conflitos porque entre os funcionários existem os que são “protegidos” e os que não o são. Neste cenário pode-se o nível de comprometimento dos membros da equipe com a empresa. Já o fato do fundador ignorar punições para os “protegidos” pode ser considerada uma dificuldade já que através da relação paternalista que o fundador estabelece com os funcionários pode-se observar este traço, com isso os demais funcionários ficam com a sensação de que existem pessoas que são privilegiadas, se encostam, não trabalham direito, sobrecarregam os demais, trazendo insatisfação para os demais integrantes do grupo.

A 3ª e última categoria de análise foi chamada de ‘a prática, as praticas e os praticantes’. Através dela apurou-se que, neste ambiente de negócios, os praticantes são os funcionários, e que a prática que deveria ser “ditada” pelo fundador, na realidade é fortemente e decidida pelos funcionários na busca de melhorar o funcionamento da empresa e assim a influenciam.

Neste cenário, a interação entre os funcionários explicam o funcionamento do negócio e impactam nas práticas gerenciais ali estabelecidas, em contrapartida demonstram um problema de gestão, dada a postura de espectador do fundador e sua excessiva centralização, que limita a oportunidade de crescimento da empresa.

Assim, reforça-se o entendimento de que as organizações familiares tendem a permanecer como redutos da sobrevivência do significado social e afetivo da atividade produtiva e profissional.

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

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

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

Por fim, apresentaremos a seguir um plano de ação que pode dar subsídios a melhorias nas práticas gerenciais empregadas no restaurante e que serão editadas na forma de Relatório Executivo e entregues ao fundador, após a defesa e aprovação deste trabalho.

Restaurante				
O que	Quem	Quando	Onde	Por que
Criar cargo de	Esposa do	Imediato	Atuar na	A empresa precisa de

gerente administrativo	fundador		empresa: pizzaria e restaurante	uma para pessoa criar controles, supervisionar tarefas no nível macro, inclusive as relacionadas à gestão de pessoas.
Criar cargo de supervisor de salão e supervisor de cozinha	Salão: Hanna Cozinha: Maria	Imediato	Coordenar a tarefa das pessoas na sua área de abrangência.	A empresa precisa de níveis de supervisão, uma pessoa responsável pela execução de tarefas.
Criar controles de vendas	Gerente administrativo	Em um mês	Restaurante	Controlar vendas, identificar períodos sazonais e apurar lucro líquido.
Criar controle de estoque	Gerente administrativo	Em um mês	No restaurante sendo responsabilidade dos supervisores	Controlar entrada e saída de produtos evitando desvios e padronizando os pedidos de compra.
Monitorar o giro das contas a receber e a pagar	Gerente administrativo	Em um mês	No restaurante e pizzaria	Essencial para que se evite um incremento desnecessário do capital de giro capaz de destruir a liquidez da organização, sendo assim, deve-se acompanhar atentamente o fluxo de caixa da empresa e os seus custos.
Comprar ar condicionado central	Fundador	Imediato	Salão de vendas	Proporcionar bem-estar para o cliente.
Investir em propaganda e promoção de vendas	Gerente administrativo	Imediato	Para a empresa	Realizar divulgação da empresa, campanhas especiais para datas comemorativas, eventos (como lançamentos de produtos exclusivos, ex. Dia da pizza doce), etc.
Contratar mais três	Gerente administrativo	Imediato	Salão de vendas	Garantir satisfação do cliente no restaurante

atendentes de salão				
Pizzaria				
O que	Quem	Quando	Onde	Por que
Comprar fogão a lenha	Fundador	Até o final do ano	Para a cozinha	É necessário aumentar a capacidade de produção do restaurante, criando uma para atender especificamente as entregas.
Contratar dois entregadores	Fundador	Imediato	Entregas em casa	Continuar com os <i>freelancers</i> , mas ter um quadro fixo para a loja evitando assim atrasos e ausência de entregadores.
Criar controles de vendas	Gerente administrativo	Em um mês	Pizzaria	Controlar vendas, identificar períodos sazonais e apurar lucro líquido.
Criar controle de estoque	Gerente administrativo	Em um mês	Na pizzaria sendo responsabilidade do gerente da noite	Controlar entrada e saída de produtos evitando desvios e padronizando os pedidos de compra.

Uma possibilidade de mudança mais radical para esse empreendimento seria fechar o restaurante e instalar a pizzaria também no almoço, assim o fundador teria mais tempo para a família e se dedicaria ao negócio com o qual demonstra ter mais afinidade. Ele ainda poderia criar um modelo de expansão adaptando o modelo de negócio ao shopping, fornecendo suas pizzas com borda recheada em um mercado em expansão no Rio de Janeiro. Poderia ainda, criar uma rede de franquias, gerenciando apenas a marca e contando assim, com o investimento de terceiros.

Enfim, em um ambiente de uma cidade em crescimento cujo entorno está se desenvolvendo com a implantação do Arco Metropolitano e o porto em Itaguaí, faz-se necessário olhar para o mercado e pensar em modernização, qualidade dos serviços e atendimento com o uso, até mesmo da criatividade. No entanto, do ponto de vista gerencial, para que qualquer iniciativa traga efeitos duradouros é preciso que ocorra a organização do

negócio, em todo o seu sentido. Que a empresa preserve os ares de pertencimento e adesão solidária aos empregados, à cidade e ao negócio ao mesmo tempo em que adote práticas gerenciais que favoreçam a manutenção e desenvolvimento dos negócios.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

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

A pesquisa revelou que a dinâmica entre empresa e família reflete as práticas gerenciais experimentadas, influenciadas pela cultura e valores do fundador, corroboradas pela identificação religiosa e cultural de todos os envolvidos na organização. Chama a atenção, no entanto, a presença paradoxal de comportamentos, tanto da parte do fundador quanto dos funcionários que podem ser simultaneamente estimulantes no sentido da adesão e comprometimento à organização, como também geradores de fragilidades que dificultam a condução dos negócios e que interferem fortemente na qualidade do ambiente organizacional.

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

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

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

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

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

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

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

gestão e talvez seja necessário pensar em novos caminhos teóricos que dêem abrigo a estes paradoxos.

6 REFERÊNCIAS

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

ALBURQUERQUE, A.,R.; CARRILLO, O. L. e BRABILLA, A. L . **Críticas al discurso administrativo de la MIPYME: hacia una agenda de investigación**. Análisis y gestión organizacional de la MIPYME, 2009.

ANDRADE, D. M.; REZENDE, C. F. e REZENDE, D. C.. Gestão e sucessão em empresas familiares: **In: EGEPE – Encontro de estudos sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas, Brasília**. p. 949-961, 2003.

ARENARI, B., TORRES, R. Os trabalhadores e o pentecostalismo. In SOUZA, J. (Org.). **Os batalhadores brasileiros: nova classe média ou nova classe trabalhadora?** Belo Horizonte: Editora UFMG, 2010, p. 271-308.

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

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

_____, L. Cultura e empresas. Rio de Janeiro: Zahar, 2002. 60 p.

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

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

BERG, T.. O batalhador e sua família. In SOUZA, J. (Org.). **Os batalhadores brasileiros: nova classe média ou nova classe trabalhadora?** Belo Horizonte: Editora UFMG, 2010, p. 123-148

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

BNDES. Banco Nacional de Desenvolvimento. **Porte de empresa**. Disponível em http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Apoio_Financeiro/porte.html. Acesso em 20/06.11.

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 Organização & Sociedade**. Salvador, v.19 n.61, p. 315-332 - Abril/Junho, 2012

BRUSCHINI, C.. **Mulher, casa e família**: o cotidiano nas camadas médias paulistanas. São Paulo: Fundação Carlos Chagas, 1990.

CALDAS, M.. Culturas Brasileiras: entendendo perfis culturais no plural e em mutação. In **BARBOSA, L. (Org.). Cultura e diferença nas organizações**: reflexões sobre nós e os outros. São Paulo: Atlas, 2009, p. 53-83

CARRÃO, A. M. R. Empresa familiar: riscos e oportunidades. In: **Encontro da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração**, 1997, Rio das Pedras. Anais... Rio das Pedras: ANPAD, 1997.

CARRIERE, A. P.; SARAIVA, L. A. S. Simbolismo e Dinâmica nas Organizações. In: **Encontro de Estudos em Estratégia, 2008, Minas Gerais**. Anais... Minas Gerais: ENEO, 2008.

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

COLLINS, J. C.; PORRAS, J. I. **Feitas para durar**: práticas bem sucedidas de empresas visionárias. Rio de Janeiro: Rocco, 1998.

COLOSSI, N., SAUER, L. A Visão das Associações Comerciais e Industriais de Santa Catarina Sobre os Fatores de Sucesso de Pequenas e Médias Empresas. In: **Encontro da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração**, 1997, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 1997.

CURADO, I. B. EAESP/FGV: Um passeio pelo labirinto. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 34, n. 3, p. 8-24 Mai./Jun. 1994

DAMATTA, R.. **O que faz o brasil, Brasil?** Rio de Janeiro: Rocco: 1986.

DAVEL, E. P. B.; VASCONCELOS, J. G. M. Gerência e autoridade nas empresas brasileiras: uma reflexão histórica e empírica sobre a dimensão paterna nas relações de trabalho. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (orgs). **Cultura Organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997. P. 294-315.

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

_____, E. P. B., SILVA, J. C. S. e FISCHER, T.. Desenvolvimento tridimensional das organizações familiares: avanços e desafios teóricos a partir de um estudo de caso. **Revista Organizações & Sociedade**, vol. 7, n 18, p. 99-116, 2000.

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

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

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

DYER JR, W. G.. The family: the missing variable in organizational research. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v.27, n.4, p.401-416, 2003

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

EASTERBY-SMITH, M.; THORPE, R.; L., A. **Pesquisa Gerencial em Administração: um guia para monografias, dissertações, pesquisas internas e trabalhos de consultoria**. São Paulo: Pioneira, 1999.

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

FERREIRA, P. A.; OLIVEIRA, V. A. R.; ALENCAR, E., BOTELHO, D. O. Simbolismo Organizacional e o Sentido da Morte do Fundador: um Estudo de Caso. In: **Encontro da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração**, 2006, Rio de Janeiro. Anais... Bahia: ANPAD, 2006.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Aprendizagem e cultura nas organizações. In: **Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1997. 237 p.

FLEURY, M. T. L.. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 40 .n. 3 Jul./Set. 2000.

FREITAS, A. B. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: (Orgs). **Cultura Organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997. P. 25-54.

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

_____, M. E. **Cultura Organizacional: identidade, sedução e carisma?** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006. 178 p.

GERSICK, K., DAVIS, J; HAMPTON, M.; LANDSBERG, I. **De Geração para Geração: ciclos de vida das empresas familiares**. 4. ed. São Paulo: Negócio Editora, 1997.

GRZESZCZESZYN, G.; MACHADO, H. P. V. Empreendedorismo e Empresas Familiares: Reflexões sobre a Pesquisa. In: **Anais do IX SEMEAD - Seminários em Administração FEA-USP**, 2006, São Paulo. Administração no Contexto Internacional, 2006. p. 1-12.

_____. Empresas familiares do setor moveleiro e desenvolvimento local em Guarapuava – PR. In: **Encontro da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração**, 32, 2008, Rio de Janeiro. Anais. Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

GRZYBOSVKI, D. **O administrador na empresa familiar: uma abordagem comportamental.** Passo Fundo: UFP, 2002. 184p.

_____, D.. **O redimensionamento das empresas familiares de Passo Fundo diante da complexidade do mercado global: algumas considerações** In GRZYBOVSKI, D.; TEDESCO, J. C.. Empresa familiar: tendências e racionalidades em conflito. Passo Fundo: Ediupf, 2000.

_____, D., et al. Análise do Processo de Crescimento e Desenvolvimento de Empresas Familiares Pelo Modelo de Sustentabilidade: um Estudo Brasil Argentina. In: **Encontro da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração**, 30, 2006, Salvador. Anais... Salvador: ANPAD, 2006.

_____, D.; LIMA, J. B. **O conceito de família e o dilema metodológico nos estudos sobre empresas familiares.** XXVIII ENANPAD, Anais. CD_ROM, 2004.

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

GODOY, A. S. Pesquisa Qualitativa: Tipos Fundamentais. **Revista de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas.** São Paulo, v.35, n.3, p.20-29 maio/jun. 1995.

HOFSTEDE, G.. **Cultures and Organizations.** London: McGraw-Hill, 1991.

_____, Geert. Culture's Recent Consequences: Using Dimension Scores in Theory and Research. **International Journal of Cross Cultural Management**, 2001. Disponível em <http://ccm.sagepub.com>. Acesso em: 16 de janeiro de 2013.

HOLANDA, S. B. **Raízes do Brasil.** 17. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1984. 155p.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Cidade@ :: Seropédica – RJ,** Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/painel/painel.php?codmun=330555>>, Acesso em 13 janeiro, 2012.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Primeiros resultados do Censo 2010: Rio de Janeiro**, Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2010/tabelas_pdf/total_populacao_rio_de_janeiro.pdf>, Acesso em: 11 março, 2011.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil 2001**. Estudos e Pesquisas, Informação Econômica, n.1, Rio de Janeiro: IBGE, 2003. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/microempresa/microempresa2001.pdf> Acesso em: 20 de Junho, 2012.

IBQP: Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade. Relatório **GEM – Global Entrepreneurship Monitor**, Brasil 2011. Disponível em: http://www.ibqp.org.br/img/projetos/downloads/arquivo_20120705122320.pdf. Acesso em 8 janeiro de 2013.

KETS DE VRIES, M. F. R. **The dynamic of family controlled firms: the good and the bad news**. Organization Dynamics, vol. Winter: p. 59-71, 1993,

KREISIG, D. et al. Um Estudo sobre o Processo de Gestão em Empresas Familiares. **Congresso USP, 2006. Disponível em:** <http://www.congressosp.fipecafi.org/artigos62006/172.pdf>. Acesso em 30/05/2012.

LEONE, N. M. C. P. G. e LEONE, R. J. G. In LEONE, N. M. C. P. G.(Org.). **Empresa Familiar: desvendando competências, racionalidades e afetos**. São Paulo: Atlas, 2010.

LESCURA, C.; et al. A dinâmica família-empresa: uma aplicação do método historiográfico e da técnica do genograma. **Revista Organização & Sociedade**. Salvador, v.19 - n.60, p. 67-86, Janeiro/Março, 2012

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

LOPES, Fernanda. Tarabal. Fotografia de família: contribuições da abordagem psicanalítica para o estudo sobre organizações familiares. In: **Encontro da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração**, 32, 2008, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

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

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

MORAES FILHO, A. C. T.. **Gestão e sucessão de empresas familiares: uma revisão de literatura**. Dissertação, Rio de Janeiro FGV 2009.

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

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

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

MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (orgs). **Cultura Organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997. P. 294-315.

NOGUEIRA, H. G. P. . A empresa como organismo vivo, o ciclo de vida das empresas e o processo sucessório. In **Empreendedorismo e Oficina de Negócios**, CEDERJ, 2009.

_____, H. G. P. .Cultura Organizacional e Cultura Brasileira. In **Empreendedorismo e Oficina de Negócios**, CEDERJ, 2009.

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

PADULA, A.D.. A empresa familiar: fases de crescimento e de desenvolvimento gerencial. In **Empresa familiar tendências e racionalidades em conflito**. Organizado por GRZYBOVSKI, D.; TEDESCO, J. C.. Passo Fundo: UPF, 2000.

PAIVA, K. C. M.; OLIVEIRA, M. C. S. M.; MELO, M. C. O. L. Produção científica brasileira sobre empresa familiar: um meta estudo 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.

PIERANTI, O. P. A metodologia historiográfica na pesquisa em administração: uma discussão acerca de princípios de sua aplicabilidade no Brasil contemporâneo. **Cadernos EBAPE.br, Rio de Janeiro**, v.6, n. 5, p.1-12, 2008.

PORTO, J. B.. Mensuração de valores no Brasil. In: TAMAYO; A.; PORTO, J. B. (Org). **Valores e Comportamento nas organizações**. Petrópolis, RJ: Vozes. 2005. p. 96-117.

PRATES, M. A. S; BARROS, B. T.. O estilo brasileiro de administrar. In: MOTTA, P. C.Fernando C. Prestes; CALDAS, M. P. (orgs). **Cultura Organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997. P. 57-69.

PRESTES MOTTA, F.C. Teoria das Organizações. Evolução e Crítica, SP.: Pioneira Thomson Learning, 2001.

QUEIROZ, V. de S. The good, the bad and the ugly: estudo sobre pequenas e médias empresas familiares brasileiras a partir da teoria da ação de Pierre Bourdieu. In: **Cadernos EBAPE.BR**. v.6, n.1, p.1-17, mar., 2008.

RELATÓRIO GEM 2011. In: SIMARA, M. S. S. G. et al. **Empreendedorismo no Brasil**. Curitiba : IBQP; 2012

ROCHA, A. **Empresas e clientes**: um ensaio sobre valores e relacionamentos no Brasil. São Paulo: Atlas, 2000. 210 p.

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

SÁ, M.; BARBOSA, F. C.. O batalhador feirante e sua administração. In SOUZA, Jessé (Org.). **Os batalhadores brasileiros: nova classe média ou nova classe trabalhadora?** Belo Horizonte: Editora UFMG, 2010, p. 85-104

SANTOS, A. P. A. H. **Os fatores que influenciam a implementação das boas práticas de governança nas empresas familiares**. Dissertação FGV, Rio de Janeiro, 2011.

SCHWARTZ, S. H. Valores Humanos Básicos: seu contexto e estrutura intercultural. In: TAMAYO; Álvaro; PORTO, Juliana Barreiros (Org). **Valores e Comportamento nas organizações**. Petrópolis, RJ: Vozes. 2005. p. 21-55.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas. **Boletim Estatístico de Micro e Pequenas Empresas. Brasília: 2005.** Disponível em http://www.sebraemg.com.br/arquivos/parasuaempresa/boletimestatisticompe/boletim_estatistico_mpe.pdf. Acesso em 15 de mai. 2012.

SEBRAE: Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas. **Critérios para classificação de empresas.** Disponível em <http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>. Acesso em 11 de mar de 2011.

SILVA, G. A. V., OLIVEIRA, L. G. M. Poder, cultura e racionalidade nas organizações familiares brasileiras. In: CARRIERI, A. P.; SARAIVA, Luiz Alex Silva; GRZYBOVSKI, D. (Org.). **Organizações familiares: um mosaico brasileiro**. Passo Fundo: Ed. Universidade de Passo Fundo. 2008. p.60-92.

SILVA, M. C. COSTA, S. R. R.. Planejamento do setor turístico como estratégia para alavancar o desenvolvimento regional estudo de caso: município de Seropédica/ RJ. **XIII SIMPEP - Bauru, SP**, Brasil, 06 a 08 de novembro de 2006.

SILVA, A. P., et al. Conte-me sua história: reflexões sobre o método de História de Vida. **Revista Mosaico: estudos em psicologia**, 2007, Vol. I, nº 1, p. 25-35.

SILVA, V. P.; BARROS, D. D. Método história oral de vida: contribuições para a pesquisa qualitativa em terapia ocupacional. **Rev. Terapia Ocupacional Univ. São Paulo**, v. 21, n. 1, p. 68-73, jan./abr. 2010.

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

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

TAMAYO, Á.. Impacto dos valores pessoais e organizacionais sobre o comprometimento organizacional. In: TAMAYO; Á.; PORTO, J. B. (Org). **Valores e Comportamento nas organizações**. Petrópolis, RJ: Vozes. 2005. p. 160-186.

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

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 207p.

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

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

**APENDICE A- ROTEIRO DE ENTREVISTA – ESTUDO DE CASO – ESPOSA
DO FUNDADOR**

Qual o seu nome?
Qual a função que exerce na empresa?
Como é o seu dia? Que atividades que realiza?
Há quanto tempo trabalha aqui?
Qual o grau de parentesco com o fundador?
Quais são suas atividades/responsabilidades no restaurante (dia-a-dia)?
O que você mais gosta no restaurante?
O que não gosta?
Como é o seu relacionamento com o fundador (empresa e família)?
O que deu certo e o que não deu certo para o restaurante durante os anos de sua existência?
Uma situação que você gosta de lembrar ou não?
Como um funcionário novo aprende as tarefas? Quem ensina?
Como é o planejamento do restaurante? Quem faz?
Delimitação de responsabilidades dentro do restaurante.
Você tem algum sonho
O que você faria diferente?
Sugestões, como é o processo de abertura com o fundador?
Como você vê os clientes?
Como é o atendimento às mesas?
E quando acontece uma reclamação?
Quais são os seus princípios? O que é importante para você como pessoa?

**APENDICE B-ROTERIO DE ENTREVISTA – ESTUDO DE CASO-
FUNCIONÁRIOS**

Qual o seu nome?
Qual a função que exerce na empresa?
Há quanto tempo trabalha aqui?
Como você aprendeu o seu trabalho? Quem te ensinou?
Como é o seu dia-a-dia?
Você assina ponto?
Como é o seu relacionamento com o dono do negócio? E com os familiares que trabalham com ele?
Conhece a família? Convive com eles?
Qual o seu planejamento para o futuro?
Quando você identifica um problema, o que faz?
Como é o seu relacionamento com os colegas de trabalho?
Um sonho?
Uma situação que você gosta de lembrar ou não?
Sugestões, como é o processo de abertura com o fundador?
Como você vê os clientes?
Como é o atendimento às mesas?
E quando acontece uma reclamação?
Quais são os seus princípios? O que é importante para você como pessoa?

APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA – ESTUDO DE CASO - PROPRIETÁRIO

Roteiro de pesquisa/ observação pesquisadora

1 – Identificação da empresa

Razão social:

Nome fantasia:

Ano de fundação da empresa:

Número de funcionários:

A empresa possui quantos proprietários?

Caso tenha mais de um, qual a porcentagem de cada?

2 - Dados coletados por observação

Localização do restaurante

Quantidade de mesas

Caixa

Banheiros

Nível de limpeza e cuidado

Tem música? () Sim () Não Se sim, qual o tipo?

Tem TV? Quantas?

Freezer? Quantos?

Estacionamento?

Ar condicionado?

Roteiro de entrevista

1 - Identificação

Nome:

Função que exerce na empresa:

Possui outro tipo de atividade remunerada, além do restaurante?

Qual o nível de escolaridade?

2 - Conhecendo as práticas gerenciais

Quantidade de pratos que oferece?

Tipos de comida que oferece?

Quantidade sobremesas que oferece?

Clientes atendidos por dia no almoço

Horário de pico para o almoço

Tem churrasco?

Qual a forma de pagamento predominante?

Oferece sistema de entrega?

Você atende a um público em específico (segmentação)?

Tem diferença entre o cliente que frequenta durante a semana daqueles que frequentam no final da semana?

Qual a importância do atendimento?

Você conversa com os seus funcionários sobre o atendimento ao cliente?

Alguém faz isso? De quanto em quanto tempo?

Como é dividido o atendimento no salão de vendas?

Quais instruções são passadas?

O que você faz quando acontece um erro durante a execução do serviço? Reclamação, atraso

Acontecem erros com frequência?

O que faz para evitar?

Você compra mais equipamentos para melhorar a operação do restaurante? Quais?

O que precisa ser feito diariamente para o restaurante funcionar?

Como é o trabalho na cozinha? Há divisão de responsabilidades? Quem faz o que?

Com que frequência você negocia com os fornecedores e como é esta relação?

Fornecedores de alimentos

Fornecedores de bebidas

Fornecedores de sobremesas

Administrativo - Recursos Humanos

As pessoas que trabalham no restaurante fazem parte da família? Quantas?

Quantas pessoas trabalham por área: cozinha, garçons, limpeza e total?

Existem níveis de supervisão?

Quais são os critérios utilizados para a contratação de funcionários? Escolaridade, experiência...

Em média quanto tempo os funcionários permanecem na empresa? Turnover

Existe muito absenteísmo (faltas)?

Como um funcionário recém-contrato toma conhecimento do trabalho que ficará sob sua responsabilidade?

Existem outros tipos de treinamento? Atendimento ao cliente...

Além do salário, existe algum benefício que o restaurante oferece?

Como é feita a contratação, gestão de contratos? Existe setor responsável ou é terceirizado?

Administrativo – Finanças e contabilidade

Quantas pessoas decidem como utilizar os recursos financeiros?

Existe algum relatório para controlar as entradas e saídas de dinheiro? Quem é o responsável pela sua realização?

É feito algum tipo de reinvestimento do lucro? Com que periodicidade?

Como é feita a apuração de custos?

Marketing

Produto

Procedimentos para o processo de produção (realização das comidas) descrever rotina de trabalho

Higiene

Equipamentos utilizados

Custos das mercadorias
O arranjo físico das instalações
Diversificação de pratos
Preocupação com a qualidade
Tempo total de produção

Preço

Forma de pagamento
Promoções/ descontos
Como você faz para montar o preço dos produtos que fornece?
Promoção
Formas de propaganda utilizadas
Relacionamento com a clientela
Serviços oferecidos ao cliente