

FACULDADE NOVOS HORIZONTES  
Programa de Pós-graduação em Administração  
Mestrado

**VALORES EM UMA EMPRESA FAMILIAR:**  
Estudo de caso em um grupo empresarial mineiro

Álvaro Francisco de Britto Júnior

Belo Horizonte  
2012

**Álvaro Francisco de Britto Júnior**

**VALORES EM UMA EMPRESA FAMILIAR:**

Estudo de caso em um grupo empresarial mineiro

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Organização e estratégia

Linha de Pesquisa: Relações de poder e dinâmica nas organizações

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dra. Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo

Belo Horizonte

2012



Faculdade Novos Horizontes  
Mestrado Acadêmico em Administração

**MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO  
DA FACULDADE NOVOS HORIZONTES**

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: Organização e Estratégia

MESTRANDO(A): **ÁLVARO FRANCISCO DE BRITO JÚNIOR**

Matrícula: 770393

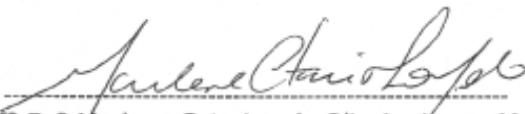
LINHA DE PESQUISA: Relações de Poder e Dinâmica das Organizações

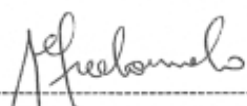
ORIENTADOR(A): Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo


TÍTULO: "**VALORES EM UMA EMPRESA FAMILIAR: estudo de caso em um grupo empresarial mineiro**".

DATA: 12/04/2012

BANCA EXAMINADORA:

  
-----  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo  
ORIENTADORA  
Faculdade Novos Horizontes

  
-----  
Prof. Dr. Alfredo Alves de Oliveira Melo  
Faculdade Novos Horizontes

  
-----  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Janete Lara de Oliveira  
UFMG

## CORREÇÃO PORTUGUÊS

### DECLARAÇÃO DE REVISÃO DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Declaro ter procedido à revisão na Dissertação de Mestrado, área de concentração: Organização e estratégia, de autoria de **Álvaro Francisco de Britto Júnior**, sob a orientação da Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup>. Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo, apresentada ao Programa de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, intitulada: "**VALORES FAMILIARES E O DESENVOLVIMENTO DA CULTURA ORGANIZACIONAL**": Estudo de caso em um grupo empresarial mineiro, contendo 140 páginas.

Dados da revisão:

- Ortográfica
- Redação

Belo Horizonte, 29 de março de 2012.

Prof.(a): Patrícia Rodrigues Tanuri Baptista

Assinatura: \_\_\_\_\_



### **À Deus**

Por me manter ativo e me fazer capaz de acreditar na realização de mais um dos meus sonhos.

### **À família**

Minha esposa Letícia (amor da minha vida)

Minha querida *filhota* Gabi (presente de Deus)

Amo vocês! Razões da minha vida

### **Aos familiares**

\* Meus pais Álvaro e Marta (exemplos de vida.

\* Meus queridos irmãos Betânia, Rodrigo, Henrique e Felipe, seus cônjuges e filhos  
(pessoas que amo muito)

\* Sr. Moisés e Dona Alda (meus apoiadores incondicionais)

\* Patrícia e Matheus (apadrinhar a Isabela foi um dos melhores presentes que ganhei)

## AGRADECIMENTO

À minha orientadora, Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo, pela sabedoria e dedicação, e a sua competente e educada secretária, Miriam Fernandes Amaral.

Aos mestres apoiadores e influenciadores da FNH, Prof<sup>a</sup> Ana Lúcia, Prof<sup>a</sup> Kely, Prof<sup>a</sup> Talita, Prof. Fernando Coutinho e Prof. Luciano Zille e aos dedicados e educados funcionários, Wânia, Beatriz, Renata e Tiago.

Aos amigos de viagem da temida “BR – 262”. Constance, Glória, Bethânia, Edson, Kadú, Ricardo Moreira, Leandro, Marcus Vinícius, Ricardo Freitas e, em especial, aos companheiríssimos Oscar e Tianinha. Só relaxávamos mesmo com as piadas e nas inesquecíveis paradas no “Barril”.

Ao UNIARAXÁ, por acreditar em meu potencial e em meu profissionalismo, na pessoa do Prof. Me. Valter Gomes, por apoiar e acreditar em toda Turma do Mestrado 2010.

Aos meus coordenadores, Professores Agenor, Oscar, Waldecy, Edmundo, Caroline e Vânia (coordenadora de graduação), pelo apoio constante.

Aos entrevistados do Grupo Zema e, em especial, às pessoas dos senhores Ricardo e Romeu Zema, por me apoiarem, sempre com simplicidade, delicadeza e gentileza, na realização da pesquisa, dando abertura total aos objetivos que lhes foram propostos. À secretária da diretoria e ex-aluna, Natália, que sempre me atendeu muito bem e me ajudou em tudo que precisei na empresa.

Aos meus queridos e agradáveis alunos do UNIARAXÁ, pelo aprendizado diário em cada debate realizado em sala de aula.

O meu agradecimento especial é para a minha amada esposa Letícia, que é a minha principal fonte de inspiração. Obrigado por ser meu exemplo de dedicação, de profissionalismo, de caráter, de ser humano e de amor. Desculpe-me pela falta que fiz durante as viagens e as horas de estudo, pelos momentos ansiosos que quase sempre aconteciam, mas era o cansaço. Te amo demais.

A minha filha Gabriela, o significado do seu nome é “*enviada do Senhor*”, o seu significado para mim é que você representa todas as minhas recompensas, você é o meu presente mais precioso. Te amo muito.

*Confia no SENHOR e faze o bem; habitarás na terra, e verdadeiramente serás alimentado.  
Deleita-te também no SENHOR, e te concederá os desejos do teu coração.  
Entrega o teu caminho ao SENHOR; confia nele, e ele o fará.  
E ele fará sobressair a tua justiça como a luz, e o teu juízo como o meio-dia.  
Descansa no SENHOR, e espera nele; não te indignes por causa daquele que prospera em seu  
caminho, por causa do homem que executa astutos intentos.*

**Salmo 37, capítulo 5, versículos de 3 a 7.**

## RESUMO

Atualmente, as empresas familiares estão sendo mais estudadas no contexto acadêmico, devido a sua relevância no mundo dos negócios. A importância econômica, cultural e social dessas organizações é considerável, uma vez que representam a gênese das diversas formas de negócios praticadas ao longo da evolução da humanidade. O ambiente competitivo provoca, nas organizações, mudanças estratégicas que geralmente estão relacionadas diretamente aos seus valores e são consideradas algumas das principais armas para sua sobrevivência no mercado. Para uma melhor compreensão teórica deste estudo, realizou-se um aprofundamento teórico nos temas ligados aos valores na cultura organizacional de uma empresa familiar. Nesse contexto, questionou-se: como identificar os valores em uma empresa familiar presentes no cotidiano organizacional? E como estes valores são repassados e percebidos pelos componentes da organização? Para a realização desta pesquisa, foi realizado um estudo de caso em uma empresa familiar do interior mineiro – o Grupo Zema. A metodologia utilizada caracterizou-se por ser uma abordagem qualitativa, por meio de entrevistas semiestruturadas, realizadas com pessoas dos níveis estratégico, gerencial e operacional do grupo. Os questionamentos procuraram identificar e analisar os valores na cultura organizacional em uma empresa familiar localizada em Araxá, Minas Gerais, e seu processo de transmissão. Depois do levantamento teórico e da realização das análises dos dados coletados, percebeu-se que os valores fazem parte da essência de uma organização familiar. É fundamental a identificação desses valores para que eles sejam transmitidos para as pessoas ligadas a organização. Os valores compartilhados para as pessoas ligadas a empresa, passam a ser condição *sine qua non* para o desempenho de uma organização. Os elementos utilizados pela empresa ligados ao histórico, aos processos de socialização e comunicação propostos neste estudo são percebidos pelos entrevistados, como alguns dos principais meios de preservar e disseminar os valores presentes na cultura organizacional da empresa familiar estudada.

**Palavras-chaves:** valores, empresas familiares e cultura organizacional



## **ABSTRACT**

Nowadays, family businesses are best studied in the academic context due to their relevance in the business world. The economic, cultural and social importance of such organizations is considerable, since they represent the genesis of several forms of business practiced throughout human evolution. The competitive environment leads to strategic changes in these organizations. Such changes are usually closely related to their values and are considered some of the main tools for their survival in the market. For a better theoretical understanding of this study, we carried out a detailed study of the themes related to values of the organizational culture of a family-run business. In this context, we inquired: how to identify the values of a family-run business which are present in the daily organizational routine, and how such values are passed over and perceived by the company's staff. For this research, we carried out a case study in a family business in the Mineiro interior - Grupo Zema (Zema Group). The methodology used is characterized by a qualitative approach, with the use of semi-structured interviews conducted with people from the strategic, operational and managerial areas. The questions aimed at identifying and analyzing the values of the organizational culture in a family-run business located in Araxá, Minas Gerais, and its transmission process within the organization. After the theoretical study and after analyzing of data collected, it was noticed that values are an essential part of a family-run organization. It is essential to identify such values so that they are transmitted to people involved in the organization. Shared values in the company become a sine qua non condition for an organization's performance. The historical elements as well as the socialization and communications processes proposed in this study are perceived by the respondents as some of the key elements to preserve and disseminate the values in the organizational culture of the family-run business studied.

Keywords: values, family businesses and organizational culture

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – O Modelo Tridimensional de Desenvolvimento .....	32
Figura 2 – Foto família em frente à oficina – Casa Sport (1928) .....	54
Figura 3 – Detalhe de jornais sobre acidente aéreo em 1957.....	55
Figura 4 – Casa Sport, primeira firma comercial e de prestação de serviços do ramo de automóveis em Araxá.....	57
Figura 5 – Primeiro posto de gasolina da cidade de Araxá (1936).....	58
Figura 6 – Estrutura de gestão do Grupo Zema. Março de 2012 .....	60
Figura 7 – CDA em Araxá MG.....	61
Figura 8 – Áreas de atuação dos negócios do Grupo Zema .....	62
Figura 9 – Painel instalado na entrada do CDA – Pensamento estratégico.....	63
Figura 10 – Kit de Integração .....	73
Figura 11 – Escada de acesso aos setores administrativos do Centro de Distribuição e Apoio (CDA) - Grupo Zema, Araxá MG.....	86
Quadro 1 - Tipos motivacionais de valores, segundo Schwartz (1992).....	25
Quadro 2 - Principais características dos estágios de desenvolvimento da empresa familiar.....	34
Quadro 3 - Valores declarados em documentos do Grupo Zema e Valores identificados nas entrevistas .....	66
Quadro 4 - Análise dos valores declarados em documentos do Grupo Zema e os valores identificados nas entrevistas com os Tipos Motivacionais de Valores de Schwartz (1992) adaptados por Oliveira e Tamayo (2004). .....	68

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Valores da família percebidos na cultura do Grupo Zema.....	76
Tabela 2 – Percepção da importância dos valores da família na vida da empresa...82	
Tabela 3 – Valores da família mais marcantes no cotidiano do Grupo Zema. ....	84
Tabela 4 – Influência dos valores no desempenho da empresa .....	88
Tabela 5 – Sentimentos manifestados a partir do contato com a empresa.....	91
Tabela 6 – Conhecimento do histórico familiar e do Grupo Zema.....	93
Tabela 7 – Forma em que os novos funcionários são recebidos. ....	97
Tabela 8 – Formas de comunicação utilizadas entre a empresa e os funcionários.103	
Tabela 9 – Formas de acesso aos meios de comunicação.....	104
Tabela 10 – Meio utilizado para repassar os valores da empresa aos funcionários105	
Tabela 11 – Meios de preservação dos valores presentes na cultura da empresa. 107	
Tabela 12 – Importância da compreensão dos valores na permanência do funcionário na empresa.....	112
Tabela 13 – O que há de diferente na empresa em comparação com outras.....	114
Tabela 14 – Fatos contrários aos valores praticados pela família gestora da empresa .....	116
Tabela 15 – Tomada de decisão contrária aos valores praticados pela empresa...117	
Tabela 16 – Relação da família fundadora e a empresa .....	118
Tabela 17 – Interferência negativa no desempenho e no resultado da empresa ....	120

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>15</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>21</b>
2.1 Valores na cultura organizacional .....	21
2.2 Empresas Familiares.....	30
2.3 Desvendando os valores na cultura organizacional .....	37
2.4.1 Valores presentes na cultura organizacional com base em seu histórico .....	37
2.4.2 Valores presentes na cultura organizacional com base no processo de socialização de novos membros .....	38
2.4.3 Valores presentes na cultura organizacional com base no processo de comunicação .....	40
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>42</b>
<b>4 CONSTRUÇÃO E TRANSMISSÃO DE VALORES NA CULTURA DO GRUPO ZEMA</b> .....	<b>51</b>
4.5 Valores presentes na cultura do Grupo Zema na percepção dos entrevistados.....	76
4.6 Analisando os valores do Grupo Zema na percepção dos entrevistados ...	81
4.7 A influência dos valores oriundos da família fundadora no Grupo Zema....	88
4.7.1 Análise dos valores relacionados ao histórico da organização .....	92
4.7.2 Análise dos valores relacionados a socialização de novos membros .....	96
4.7.3 Análise dos valores relacionados ao processo de comunicação.....	102
4.8 Impactos dos valores no desempenho do Grupo Zema .....	111
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>131</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>139</b>
Anexo A – Fotografias do Museu Zema .....	139
Anexo B - Folder – Zema – Nossa empresa, nosso trabalho. Capa e fundo.....	140
Anexo C - Folder – Zema – Nossa empresa, nosso trabalho. Conteúdo interno ....	141
Anexo D - Demonstrações financeiras de 2010 .....	142
<b>APÊNDICES</b> .....	<b>143</b>
Roteiro de entrevistas semiestruturadas.....	143

## 1 INTRODUÇÃO

As empresas vêm experimentando, continuamente, transformações importantes no mundo organizacional em função de necessidades e readaptações. Fleury e Fischer (1996) percebem que uma das grandes dificuldades reside na identificação, neste campo, precisa dos valores essenciais para a construção de uma cultura organizacional coerente com os desafios das organizações.

Sob a pressão do mercado competitivo, as organizações familiares vêm se adaptando constantemente em todos os aspectos. Diante disso, percebe-se que a busca da competitividade é praticada, não somente por meio das adaptações tecnológicas, mas também por meio de um diferencial, no processo de gestão, voltado para as questões comportamentais, envolvendo principalmente os seus valores.

Atualmente, a discussão sobre as empresas familiares vem proporcionando novas vertentes de estudo relevantes. Aspectos como a formação e a manutenção da cultura organizacional e os seus valores são também fundamentais para que se tenha uma melhor abordagem sobre esse tema (OLIVEIRA, 2006).

As organizações estão sendo estudadas dissociadas de suas características culturais. Mas, diante do atual cenário exigente e competitivo, Leone (2004) discute que se torna necessário conhecer mais profundamente os elementos da cultura das organizações brasileiras e, principalmente, a das familiares, pois elas são responsáveis por gerar mais de dois milhões de empregos diretos, sendo o segmento que mais cresce no Brasil e, portanto, tema imprescindível no vasto terreno de estudos organizacionais.

De acordo com Carrieri (2005), é importante considerar que os estudos sobre cultura organizacional, de forma geral, começaram apenas no final dos anos 80 e começo dos anos de 90 e, no Brasil, esses estudos são ainda mais recentes.

Segundo Freitas (1997), o Brasil é essencialmente uma mistura étnica, social e cultural. Os espaços organizacionais também não fogem à regra e tal pluralidade pode, também, ser constatada nas ações de seus atores sociais. Com isso, as singularidades e peculiaridades das empresas, e aqui especificamente, as das familiares brasileiras, devem ser estudadas, analisadas e consideradas. Fleury e Fleury (1997) consideram que todas as tradições, formas de fazer, bem como os elementos simbólicos contidos nas dinâmicas das práticas organizacionais influenciam a criação de valores constituídos na sua cultura.

Bernhoeft (1989) afirma que, historicamente, as empresas familiares apresentam uma grande relevância no processo de amadurecimento do Brasil, considerando-se os campos político, social e econômico e que a mistura de várias culturas marcou a origem do povo brasileiro e, conseqüentemente, revela aspectos significativos na sua forma de vida e de suas organizações. De um lado, as características de dominação e de controle; do outro, o controlado e dominado, tornando-se, assim, um ambiente propício para o exercício do poder, principalmente no que diz respeito às práticas organizacionais. (FREYRE, 1973).

Destaca-se que a origem das empresas familiares no Brasil remete aos primórdios do país, sendo as capitanias hereditárias sua primeira modalidade de empreendimento familiar (OLIVEIRA, 1997). Acrescenta Gorgati (2000) que:

[...] vivendo em um ambiente protecionista e cartorial criado pela coroa portuguesa, esse primeiro projeto de empreendedorismo privado no Brasil não conseguiu grande sucesso, mas imprimiu seu estilo à empresa familiar brasileira que até hoje persiste (GORGATI, 2000, p. 21).

As organizações familiares no cenário nacional são caracterizadas mediante algumas argumentações teóricas. Oliveira (2006) salienta que grupos construídos e controlados por famílias representam 80% da propriedade privada brasileira e respondem por mais de 60% da receita gerada e 67% dos empregos gerados, quando se considera o total das empresas privadas nacionais. Conforme Trevisani Júnior (1997), 90% das grandes empresas brasileiras eram administradas por membros da família majoritária e controladora.

Conforme argumentado por Lèvy (2001), antes de ser um projeto pessoal, a empresa familiar é um projeto de família, em torno da qual se organizam relações, atividades e lucros. O fundador é entendido como um empreendedor, que teve como propósito se expor ao mercado e perpetuá-lo, por intermédio de suas gerações (GRZYBOSVSKI; TEDESCO, 1998). Essa forma de exposição geralmente provoca um orgulho, pela marca pessoal de seu criador que, por sua vez, imprime a altivez da empresa e de seu núcleo real, ou seja, da família do fundador.

Segundo Gorgati (2000, p. 24), a gestão das empresas brasileiras, inclusive as familiares, ainda mantém, atualmente, algumas características típicas, tais como: “sentimentalismo, protecionismo e paternalismo”, não importando o seu tamanho. Ressalta-se que tais características podem constituir em obstáculos ao seu crescimento e desenvolvimento, diante de um cenário que exige cada vez mais profissionalismo e competitividade. Há também um forte apego ao patrimônio, que reforça o modelo de gestão patriarcal, com poder absoluto, inquestionável, indivisível e insubstituível.

Entende-se, então, que a empresa familiar, além das características apontadas por Gorgat (2000), é vista como uma organização marcada por situações conflitantes que, em alguns casos, atrapalham o seu próprio desenvolvimento devido ao caráter peculiar decorrente do entrelaçamento da história pessoal dos que dela fazem parte (LÈVY, 2001).

Dessa forma, a cultura das empresas familiares estaria intimamente ligada à forma como a empresa lida com problemas ou erros que surgem nos processos internos ou na adaptação ao ambiente estratégico e nos valores aprendidos com a história do seu fundador.

Tápies e Fernández (2010) afirmam que, quando os valores dos proprietários de uma organização tornam-se a essência da sua cultura organizacional, surgindo assim uma sinergia significativa para a empresa. O compromisso duradouro quanto

aos valores no cotidiano da empresa, pode ser apontado como uma importante contribuição que a família pode trazer aos seus negócios.

Dentro deste contexto, torna-se relevante investigar a construção dos valores de uma empresa familiar e a sua transmissão para o segmento organizacional. Tendo em vista a importância do tema empresas familiares e a complexidade da identificação precisa de valores essenciais, questiona-se: Como se dá este processo em uma empresa familiar de destaque no cenário econômico nacional? Ou ainda: como identificar os valores em uma empresa familiar presentes no cotidiano organizacional? E como estes valores são repassados e percebidos pelos componentes da organização?

Diante desse contexto, investigou-se sobre a construção dos valores de uma empresa familiar, por meio da realização de um estudo de caso na empresa, cujos dados foram coletados por meio de entrevistas a pessoas ligadas à organização, dispostas em três diferentes níveis: diretoria, gerência e operacional.

A fim de responder ao problema da pesquisa, o estudo tem como objetivo geral: identificar e analisar os valores na cultura organizacional em uma empresa familiar localizada em Araxá, Minas Gerais, e seu processo de transmissão.

Para tanto, estabeleceram-se como objetivos específicos:

- a) Identificar e analisar os valores presentes na cultura organizacional do grupo empresarial – Grupo Zema;
- b) Descrever a influência dos valores na organização estudada, na perspectiva dos entrevistados, considerando o histórico da organização, os processos de socialização de novos membros e os de comunicação, conforme proposta teórica de Fleury (1996);
- c) Analisar os impactos desses valores sobre o desempenho da empresa na percepção dos entrevistados.



O presente trabalho escolheu como objeto de estudo, um grupo que tem sua origem nos anos vinte do século passado, fundado por um imigrante italiano há 89 anos, na cidade de Araxá, Minas Gerais.

O grupo é destaque em meio às empresas familiares brasileiras, foi reconhecido por suas ações nos últimos onze anos, recebeu prêmios da revista Exame e da *Great Place To Work*<sup>1</sup>, nas categorias de melhor empresa para se trabalhar nos quesitos: qualidade de vida, comunicação, mais funcionários jovens, empresas que oferecem mais oportunidades e cidadania corporativa. As premiações estão geralmente ligadas à relação de comprometimento da empresa com o seu crescimento e dos seus funcionários (INTEGRARH, 2010, p. 10 e 11).

Atua em alguns nichos, sendo os de maior evidência no varejo de eletrodomésticos e na distribuição de combustíveis. O grupo mantém a sua sede em Araxá e, atualmente, é gerido pela terceira e quarta gerações do patriarca da empresa.

No Zema Manual Book (2010, p. 6) é ressaltado que o crescimento do grupo, nessa longa trajetória, é destacado hoje pela sua atuação em cerca de “380 cidades do país com faturamento anual de 1,6 bilhões de reais e aproximadamente 4800 funcionários”.

O estudo foi construído em seis capítulos, iniciando-se com a introdução que apresentou a pesquisa a ser realizada, caracterizando-a, expondo a justificativa, a definição do problema, o objetivo geral e os objetivos específicos e a apresentação da organização objeto de estudo.

---

<sup>1</sup> Great Place to Work®: Empresa global especialista em ambiente de trabalho, fundada nos Estados Unidos por Robert Levering e Amy Lyman, conduz a pesquisa Melhores Empresas para Trabalhar em mais de 40 países, cujo resultado é baseado na avaliação do nível de confiança dos funcionários, em cinco dimensões: Credibilidade, Respeito, Imparcialidade, Orgulho e Camaradagem e nas 9 Práticas Culturais de gestão de pessoas das empresas. (<http://www.gptw.com.br/gptw/greatplace/greatplace.shtml>).

O capítulo dois apresenta o referencial teórico que aborda uma contextualização sobre os valores na cultura organizacional, seguindo com o embasamento teórico sobre, as empresas familiares, seus principais conceitos e características, posteriormente, faz-se uma análise do desvendamento dos valores na cultura organizacional por meio de três aspectos teorizados por Fleury (1996): o histórico da organização, o processo de socialização de novos membros e o processo de comunicação, que contribuiram para a análise sobre a disseminação e manutenção da cultura organizacional, objetivo desta pesquisa.

Refere-se o capítulo três a metodologia de pesquisa utilizada, especificando e caracterizando o método de pesquisa, os instrumentos utilizados na coleta de dados e o tratamento aplicado aos dados.

O capítulo quatro traz a apresentação do histórico familiar e da organização, a estrutura e o pensamento estratégico, a construção, a identificação e a transmissão dos valores, a influência e os impactos dos valores na organização, na percepção dos entrevistados. Os dados foram analisados em três etapas, conforme delineado por Melo *et al.* (2007): preparação, tabulação quantitativa e análise ou categorização temática.

As considerações finais foram trabalhadas no quinto capítulo, apresentando uma síntese dos mais relevantes resultados obtidos com o estudo, relacionados aos questionamentos e aos objetivos propostos, em seguida, apresentaram-se as limitações da pesquisa e as propostas para pesquisas futuras. Finalizando a estrutura, são apresentadas as referências, os anexos e os apêndices.

Por fim, acredita-se que este estudo poderá servir como fonte de pesquisa para todos aqueles que se interessarem em estudar os valores na cultura de uma empresa familiar e os impactos dos seus valores no desempenho de uma organização.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Neste capítulo, será apresentado o referencial teórico que serviu de apoio para o desenvolvimento da análise, visando promover a elucidação dos temas considerados ideais nesta pesquisa.

Para a construção das referências conceituais, faz-se necessário um aprofundamento teórico dos temas que vêm a seguir, compreendendo a discussão entre diferentes autores em relação aos valores e à cultura organizacional, especificamente, das empresas familiares.

### **2.1 Valores na cultura organizacional**

Segundo Tamayo e Gondim (1996), a base para a cultura das organizações é o conjunto de valores que elas adotam. A maior parte dos autores entende os valores como um dos elementos-chave da cultura organizacional.

De acordo com Lodi (1994, p. 3), “os valores são o que mantém a empresa integrada, cimentando as relações entre os membros da família acima das diferenças individuais”. Contribuindo para essa discussão, Moraes (2001, p. 54) considera que “os valores representam a essência da filosofia da organização para o alcance dos objetivos”.

Segundo Schein (1992), os valores são elementos intermediários, em termos de profundidade ou acessibilidade da cultura; os elementos essenciais de uma cultura, na perspectiva dos artefatos; e, ao mesmo tempo, os elementos mais profundos e difíceis de análise sob o ponto de vista dos pressupostos básicos. Para o autor, valores são entendidos como aqueles elementos que permitem entender as estratégias e as escolhas organizacionais.

Torres e Dessen (2008, p. 97) entendem os valores como “a essência da cultura, estando ligados aos sentimentos inconscientes manifestados pelos comportamentos diferenciados”, o entendimento que permite a compreensão é diferenciado, como, por exemplo: a separação entre o que é o normal e o que é anormal, o que é racional e o que é irracional. Os mesmos autores descrevem valores como desdobramentos da cultura; entendida como um conjunto de atividades lúdicas ou utilitárias, intelectuais e afetivas caracterizadas pela soma de comportamentos, ideologias compartilhadas por pessoas de mesmo lugar (TORRES e DESSEN, 2008).

Porto e Tamayo (1996) referem-se a valores como princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a tipos de estrutura ou modelos de comportamento desejáveis que orientam a vida da empresa e estão a serviço de interesses individuais e coletivos.

Outro conceito fundamental é o de Hofstede (1991), que entende os valores como, essencialmente, ligados aos sentimentos inconsistentes, proporcionando uma separação entre o normal e o anormal, provocando, assim, um entendimento marcante da identidade das organizações.

Para Porto e Tamayo (2003), que estudaram sobre os “sistemas de valores” de Schwartz (1992)<sup>2</sup>, os valores 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. Esse sistema pode estar estruturado em dois níveis: o primeiro refere-se a uma estrutura geral, mais ampla e abstrata, e o segundo são as estruturas associadas a contextos específicos da vida, como, por exemplo, a família, o trabalho ou a religião. As estruturas específicas estão relacionadas àquela estrutura geral e são a aplicação do conceito de valores a situações diárias, permitindo a compreensão de como os valores estão relacionados com a tomada de decisão concreta. As medidas dos valores em

---

<sup>2</sup> SCHWARTZ, S. H.. **Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries**. Em M. P. Zanna (Org.), *Advances in experimental social psychology*, vol. 24. (pp. 1-65). San Diego: Academic (1992).

contextos específicos não têm o objetivo de revelar os valores básicos do indivíduo, mas de clarificar diferenças entre pessoas e culturas que podem surgir quando valores são expressos em julgamentos e comportamentos específicos.

As características comuns em relação à definição do construto valor são apresentadas por Schwartz (2005). Segundo o autor, todo valor apresenta as seguintes características:

- I. é uma crença;
- II. representa um construto motivacional;
- III. transcende situações específicas;
- IV. guia a seleção ou avaliação de comportamentos, pessoas e acontecimentos;
- V. é ordenado em função de sua importância relativa a outros valores para formar um sistema de prioridades.

Analisando algumas teorias dos valores humanos, destaca-se esta desenvolvida por Schwartz e Bilsky (1987). Para eles, os valores são:

[...] representações cognitivas de três tipos de necessidades humanas universais: necessidades biológicas do organismo, necessidade de interação social para a regulação das relações interpessoais e necessidades socioinstitucionais, que visam o bem-estar e sobrevivência do grupo (SCHWARTZ; BILSKY, 1987, p. 551).

Segundo Barreto (2003), a forma de conduzir a criação de uma organização baseada nos valores oriundos da formação familiar funciona como âncoras que apóiam toda a estrutura organizacional. Exemplificando, se a filosofia familiar for desprovida de valores morais e éticos, a fundamentação da cultura organizacional e o seu relacionamento no mercado serão contrários a políticas do bom senso e ao pensamento coletivo. Ainda ancorado em seus valores essenciais, a organização estabelece a sua missão, os seus objetivos pretendidos e a sua conduta social.

De acordo com Oliveira e Tamayo (2004), a origem dos valores de uma organização são influenciados pelos valores pessoais que os gestores levam para a empresa.

Segundo Tamayo (1998), os valores percebidos pelos empregados são as características da organização, crenças e princípios compartilhados que orientam a vida e o funcionamento da organização. O mesmo autor escreve sobre a percepção dos valores organizacionais que constituem uma imagem avaliativa da empresa. Fatores como eficiência, tendências, tipo de gestão e relações com funcionários e clientes estão impressos nos valores organizacionais.

Tamayo e Gondim (1996) enfatizam nos valores organizacionais três dimensões: a cognitiva, que é essencial, pois se trata das crenças relativas ao que não é desejável na empresa; a motivacional, que pode ser considerada a mola propulsora da organização causando a ação do indivíduo na organização e, finalmente, a estruturante, cujos valores servem como um orientador da vida da empresa, guiando o comportamento de seus membros.

Analisando algumas teorias dos valores humanos, destaca-se também a desenvolvida por Schwartz (1992) que, após revisão da estrutura inicialmente publicada por Schwartz e Bilsky (1987), propôs uma tipologia de valores baseada na literatura sobre as necessidades básicas dos indivíduos. A partir dessas exigências, uma tipologia contendo dez tipos motivacionais de valores foi desenvolvida. O quadro 1 mostra a caracterização dos tipos motivacionais desses valores.

Quadro 1 - Tipos motivacionais de valores, segundo Schwartz (1992)

<b>TIPO MOTIVACIONAL DE VALORES</b>	<b>META</b>	<b>SERVE AOS INTERESSES</b>
Hedonismo	Prazer e gratificação sensual para si mesmo.	Individuais
Realização	O sucesso pessoal obtido mediante uma demonstração de competência.	Individuais
Poder social	Controle sobre as pessoas, recursos e prestígio.	Individuais
Autodeterminação	Independência de pensamento, ação e opção.	Individuais
Estimulação	Excitação, novidade, mudança e desafio.	Individuais
Conformidade	Controle de impulsos e ações que podem violar normas sociais ou prejudicar os outros.	Coletivos
Tradição	Respeito e aceitação envolvendo ideais e costumes da sociedade.	Coletivos
Benevolência	Promoção do bem-estar das pessoas íntimas.	Coletivos
Segurança	Integridade pessoal e estabilidade da sociedade, do relacionamento e de si mesmo.	Mistos
Universalismo	Tolerância, compreensão e promoção do bem-estar de todos e da natureza.	Mistos

Fonte: Oliveira e Tamayo (2004, p.157)

Conforme Schwartz (1992), as organizações estão envolvidas por ideais originados das pessoas que compõem o que ele chama de tipos motivacionais de valores. Fatores motivacionais, que também são caracterizados como valores, interagem com a organização de maneira individual, coletivas ou mistas. Essa condição contribui teoricamente com o tema, nos revelando que o trânsito dos valores em uma empresa se dá das diversas formas, dificultando uma compreensão precisa.

Não há como estudar sobre os valores em empresas familiares, sem introduzir conceitos teóricos referentes à cultura nacional. As organizações familiares configuram a base da sua formação.

A cultura nacional fundamenta-se na construção de uma identidade baseada na necessidade de adaptação para sobrevivência (RODRIGUES, 2008). A dominação dos portugueses em relação aos índios e a importação de escravos africanos não influenciaram somente os relacionamentos humanos, mas também os costumes, as crenças, os valores e a relação de poder, situações básicas na formação de cultura de vários tipos de organizações, incluindo as empresas familiares.

Devido à grande dimensão geográfica, às diferenças regionais e a uma formação étnica das mais variadas, torna-se difícil identificar a cultura brasileira. O Brasil “(...) não é um país dual onde se opera com a lógica do certo ou errado, do Deus ou diabo. Ao contrário, somos a sociedade da mistura, do intermediário, do mulato” (FREITAS, 1997, p. 54). Observa-se, então, que a dificuldade em compreender a cultura nacional é eminente, pois não há uma marca determinante em que se possa orientar, visto que são várias as subculturas que interferem em uma cultura generalizada. Conforme reitera Freitas (1997, p. 40):

[...] este Brasil heterogêneo e muitas vezes contraditório que encontramos em nosso cotidiano e em nossas organizações faz com que qualquer análise cultural tenda a ser extremamente diversificada em suas abordagens e formas (FREITAS, 1997, p. 40).

A formação social brasileira é construída com base no caráter português marcado pela plasticidade, flexibilidade, antagonismos e contrastes, assim, “(...) se compreende que a cultura caracterizou a colonização do Brasil e a formação da sociedade brasileira, ainda hoje marcada por seus antagonismos” (FREITAS, 1997, p. 43).

Devido à diversidade e complexidade da nossa cultura, as organizações locais apresentam uma peculiaridade na sua forma de administrar. Segundo Barros e Prates (1996), algumas características são inerentes às empresas brasileiras: carência de planejamento estratégico, sistema autoritário, predominância de visão imediatista, políticas rígidas de controle, tendência de delegação de problemas para os superiores hierárquicos e decisões centralizadas. Afirmam também que o brasileiro tem um estilo próprio de administrar e que inclusive esse estilo “(...) não é qualquer um, nem tampouco vários outros amontoados entre si. É único e original” (BARROS; PRATES, 1996, p. 9).

Na cultura das empresas brasileiras, “há uma forte predominância de paternalismo, formalismo e posição de mando”, consideram Barros e Prates (1996, p. 28), e nem todas as pessoas de uma organização têm essas “características”, por isso a maioria é liderada pela minoria. Sendo assim, os fundadores obtêm uma certa



lealdade dos funcionários, pois são personalidades, têm carisma, inteligência e vontade para obter dos funcionários aquilo que almejam.

Freyre (1973) aponta características marcantes da cultura nacional - a colonização, a exploração do trabalho escravo, a cultura do coronelismo e do mandonismo – como fortes influências na formação da cultura das empresas brasileiras. Pode-se entender a cultura das organizações no Brasil compreendendo a formação da cultura brasileira e suas principais características.

Segundo Marras (2009), é pela cultura que uma empresa determina e fixa a marca do seu perfil e orienta e controla o comportamento daqueles que a formam. Cada pessoa tem a sua própria cultura e personalidade, características que a diferenciam das demais. Dessa forma, à medida que um grupo de pessoas desenvolve uma determinada atividade, inicia-se, ali, a construção de seus hábitos, da sua cultura que implica na capacidade de adaptação do indivíduo à realidade do grupo no qual ele está inserido.

[...] ao estar numa empresa em que a cultura é difundida e os valores e as crenças são pontos de referência claros e compartilhados entre todos, há um acordo tácito que lembra o lema histórico dos mosqueteiros de Dumas: um por todos, todos por um (MARRAS 2009, p. 45).

Lacombe (2005) aborda o tema, apresentando três níveis em que as culturas atuam no ambiente organizacional, ele os denomina de artefatos, valores compartilhados e pressupostos básicos.

Conforme Lacombe (2005), os artefatos constituem o primeiro nível da cultura, sempre estão visíveis na organização e se manifestam no modo de trajar, na maneira de falar, nos níveis de ruídos tolerados, no *layout* dos escritórios, na formalidade ou informalidade das pessoas, em seus processos de trabalho, na forma de comunicação, entre outros. Diante disso, a indicação visual representa também a cultura organizacional. Os símbolos, as histórias, os lemas e os heróis são considerados exemplos de artefatos.

Araújo e Garcia (2009, p. 317) também reforçam que

[...] artefatos são a primeira camada e é representada pelas atitudes visíveis das pessoas da organização, podemos dizer que se trata dos padrões de comportamento facilmente detectados no trabalho cotidiano das pessoas da organização (ARAÚJO E GARCIA 2009, p. 317).

Lacombe (2005, p. 230) também enfatiza o segundo nível de cultura, os valores compartilhados, que “correspondem às prioridades dadas ao desempenho na função, à capacidade de inovação, à lealdade, à hierarquia, e às maneiras de resolver os conflitos” e que são importantes para que as pessoas definam razões pelas quais fazem o que fazem.

Para Marras (2009), denominam-se valores compartilhados aqueles que os empregados e a organização têm em comum, sendo que o conjunto de valores representa a concentração de esforços dos gestores na construção de uma cultura organizacional. Dessa forma, os valores compartilhados formam a sustentação de uma cultura coesa e homogênea e aproximam os objetivos da empresa e os dos funcionários.

Araújo e Garcia (2009, p. 317) argumentam que “a segunda camada exerce funções essenciais no quadro funcional [...] e representa um intenso mecanismo de motivação para as pessoas”.

Finalmente, Lacombe (2005, p. 231) apresenta o terceiro nível da cultura, os pressupostos básicos, que explicam sobre o “relacionamento com o ambiente, sobre a natureza das relações humanas e da intimidade entre as pessoas e da atividade humana, do trabalho e do divertimento”. Geralmente esse nível não é contestado devido a sua inconsistência.

Segundo Araújo e Garcia (2009), o terceiro nível da cultura está caracterizado pela informalidade e pelas experiências anteriores.

[...] diz respeito à camada mais profunda da análise cultural. Formada pela informalidade, a qual é construída com base nas experiências do grupo, as quais têm que ser consideradas pelos gestores de pessoas, visto que podem conduzir a bons resultados (ARAÚJO E GARCIA, 2009, p. 317).

Para Friedman, Lipshitz e Overmeer (2003), a cultura pode ser considerada o resultado da aprendizagem organizacional, uma vez que os padrões de comportamento e as estratégias de ação que formam a cultura são institucionalizados a partir da aprendizagem advinda da experiência.

Nassar (2000) considera a cultura organizacional como o:

[...] conjunto de valores, crenças e tecnologias que mantém unidos os mais diferentes membros, de todos os escalões hierárquicos, perante as dificuldades, operações do cotidiano, metas e objetivos. Pode-se afirmar ainda que é a cultura organizacional que produz junto aos mais diferentes públicos, diante da sociedade e mercados o conjunto de percepções, ícones, índices e símbolos que chamamos de imagem corporativa (NASSAR, 2000, p. 56)<sup>3</sup>

A cultura organizacional compreende elementos tangíveis e intangíveis que tanto unem as pessoas em torno de ideais e propósitos, como funcionam como solventes de tais significações e relações, instrumentalizando relações de poder e manutenção de grupos de interesses, é também formada por uma cultura dominante, por subculturas e por contraculturas (MORGAN, 1996).

De modo similar a Morgan (1996), Martin e Frost (2001) discutem as perspectivas teóricas da integração, da diferenciação e da fragmentação, acrescentando a dimensão pós-moderna, que desconsidera os pressupostos das demais, acentuando a desordem e oferecendo múltiplas interpretações contraditórias, desafiando a possibilidade de se estabelecer qualquer leitura minimamente verídica da realidade. Diante disso, compreendem-se as recomendações desses autores no que tange aos estudos sobre cultura.

---

<sup>3</sup> Revista Comunicação Empresarial n 36.

[...] adotar a estrutura de múltiplas perspectivas que afirma que, em qualquer contexto organizacional, existem certos valores, interpretações e práticas que geram consenso em toda organização, outros que provocam conflitos e alguns que não são bem definidos (MARTIN; FROST, 2001, p. 242).

Na integração, os gestores, por meio de práticas diversas, são os responsáveis pela ampla homogeneização organizacional, de forma integrada e consensual, a partir da criação de uma determinada cultura na organização (MEYERSON; MARTIN, 1987).

Na diferenciação, os gestores se inserem em grupos e subculturas, podendo contribuir para a integração em seu interior e mediar as diferenças entre grupos distintos. Por exemplo, um membro organizacional pode, ao mesmo tempo, ser mulher, gerente e engenheiro, cada uma dessas características o insere em subculturas distintas (MEYERSON; MARTIN, 1987). As mudanças culturais envolvem construções externas e anteriores à organização e não se limitam às ações gerenciais.

Na fragmentação, os gestores são observados em um cenário confuso, no qual todos influenciam e são influenciados pelas subculturas, que os envolvem com significados irreconhecíveis. O foco não está mais na capacidade de instrumentalizar a cultura, mas nas ações para lidar com relações de poder e interesses pontuais e de curta duração. Essas relações envolvem grupos e indivíduos, inclusive os próprios gestores, em movimentações distintas, opostas ou favoráveis aos seus objetivos e aos da organização (MEYERSON; MARTIN, 1987).

## **2.2 Empresas Familiares**

A organização familiar é a gênese das diversas formas de negócios praticadas ao longo da evolução da humanidade, por isso a sua relevância econômica e social perante o mundo é inquestionável. Dados do Instituto de Desenvolvimento Administrativo (IMD) revelam que cerca de 99% das companhias da Itália são

familiares; em Portugal, 70%; na Inglaterra, 75%; na Espanha, 80%; na Suíça, 85-90% e, na Suécia, 90% (COSTA; LUZ, 2003).

A revista Fortune de 1998 já apontava que as pequenas e médias empresas eram 100% de controle familiar em países desenvolvidos como na Alemanha, sendo responsáveis pela maioria dos empregos do país. Das 500 maiores empresas americanas, 35% são familiares e responsáveis por 62% das ofertas de emprego, respondendo por cerca de 64% do PIB (Produto Interno Bruto) e movimentando dois terços da força de trabalho (LETHBRIDGE, 2005, p. 25).

Assim, a maioria das empresas no mundo são familiares. Apesar de muitas delas serem micros e pequenas organizações, uma considerável parte encontra-se entre as maiores e mais bem-sucedidas empresas do mundo, afirma Gersick, Hampton e Lansberg (2006).

No Brasil, nota-se que somente as pequenas e micros empresas familiares são responsáveis por 52% do PIB no Brasil (FREITAS; FREZZA, 2005). Nas esferas econômica, social e cultural, as empresas familiares brasileiras representam cerca de 90% dos grandes grupos empresariais (BETHLEM, 2002), são responsáveis por 90% dos negócios e empregam mais de 60% da força de trabalho.

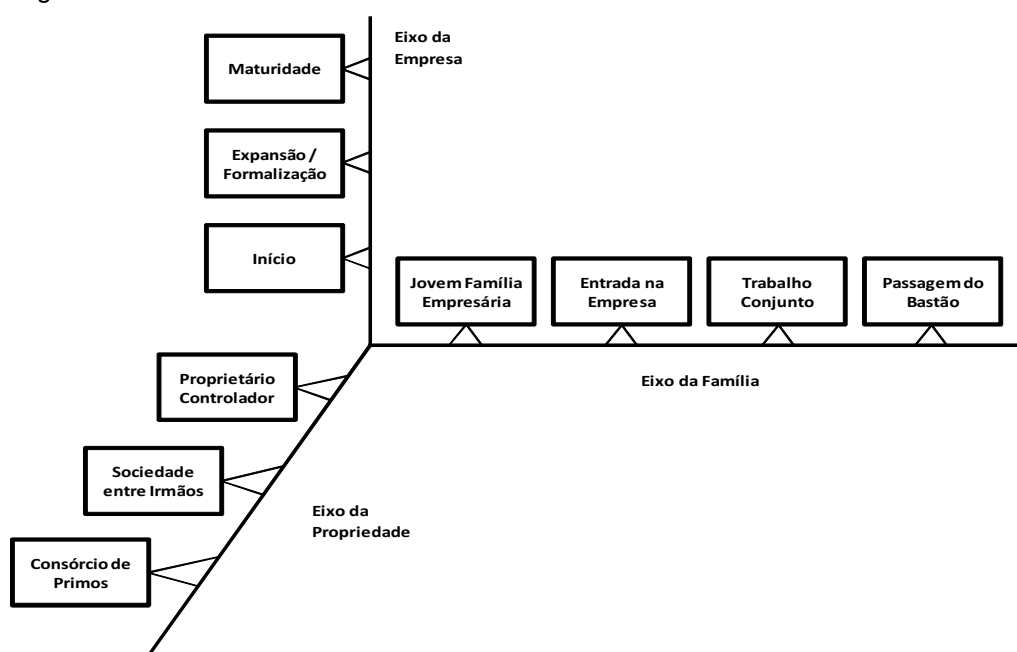
Segundo Stalk e Foley (2012), um dos principais erros cometidos por empresas familiares é o de acreditar que a empresa deve empregar todos os membros da família, exigindo que todos tenham talento para o negócio. Os autores ainda complementam que é necessária a adoção de políticas formais sobre quem e como contratar e promover, equilibrando, assim, os interesses organizacionais e familiares.

Oliveira (2006, p. 3) define que “a empresa familiar caracteriza-se pela sucessão do poder decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias”.

Em termos históricos, as empresas familiares surgiram no Brasil com as companhias hereditárias, no início do século XIV, logo após ser descoberto por Portugal. Essas companhias, por serem hereditárias, podiam ser transferidas, por herança, aos herdeiros dos capitães que administravam essas terras (OLIVEIRA, 2006, p. 6).

Segundo Gersick, Hampton e Lansberg (2006), a empresa familiar evolui sob a perspectiva de três variáveis – propriedade, família e gestão/empresa. Essas variáveis relacionam-se de forma independente e atemporal: “essas progressões de desenvolvimento influenciam umas às outras, mas também são independentes. As variáveis possuem ritmo próprio e mudam de acordo com sua sequência” (GERSICK; HAMPTON; LANSBERG, 2006, p. 17). As considerações induziram os autores à elaboração de um modelo caracterizado pela análise dos três eixos, chamado Modelo Tridimensional de Desenvolvimento, exposto na FIG. 1.

Figura 1 – O Modelo Tridimensional de Desenvolvimento



Fonte: Gersick, Hampton e Lansberg (2006) (2006, p. 17)

Os autores enfatizam que os três eixos são independentes e possuem uma dimensão de desenvolvimento própria, permitindo analisar, de forma geral, o ciclo de vida das empresas familiares. Compreende-se que, mesmo sendo equivalentes em alguns aspectos, como em seu tamanho, em seu mercado-alvo ou até mesmo no seu tempo de fundação, também podem ser diferentes nas combinações de

estágios de desenvolvimento, considerando que cada variável poderá evoluir independentemente da história de sua formação e das mudanças que certamente ocorrerão. O quadro 2 apresenta as principais características dos estágios de desenvolvimento da empresa familiar.

Quadro 2 – Principais características dos estágios de desenvolvimento da empresa familiar

DIMENSÃO	ESTÁGIO DE DESENVOLVIMENTO	PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DO ESTÁGIO
Propriedade	Proprietário controlador	Controle centralizado.
	Sociedade entre irmãos	O controle da empresa é efetivo na geração dos irmãos, estando dois ou mais irmãos no controle acionário.
	Consórcio de primos	Muitos primos são acionistas e há mistura de sócios funcionários e não-funcionários.
Família	Jovem família empresária	Geração adulta abaixo de 40 anos e filhos, se houver, abaixo de 18 anos.
	Entrada na empresa	A geração mais velha entre 35 e 55 anos e a geração mais jovem entre a adolescência e os 30 anos.
	Trabalho conjunto	As rotinas organizacionais estão bem estabelecidas, com a estrutura favorecendo a estabilidade e dirigida pela alta gerência. Base de clientes estável ou apresenta crescimento modesto.
	Passagem do bastão	As rotinas organizacionais estão bem estabelecidas, com a estrutura favorecendo a estabilidade e dirigida pela alta gerência. Base de clientes estável ou apresenta crescimento modesto.
Gestão/empresa	Início	Estrutura organizacional informal, com a presença do proprietário-gerente no centro. Geralmente desenvolve um produto.
	Expansão / formalização	A estrutura fica cada vez mais funcional e desenvolvem produtos ou linhas de negócios múltiplos.
	Maturidade	As rotinas organizacionais estão bem estabelecidas, com a estrutura favorecendo a estabilidade e dirigida pela alta gerência. Base de clientes estável ou apresenta crescimento modesto.

Fonte: Gersick, Hampton e Lansberg, 2006, p. 19

De acordo com Bernhoeft (1989), a empresa familiar é aquela que tem a origem e a sua história vinculada a uma família; ou ainda, aquela que mantém membros da família na administração dos negócios. Entretanto, o próprio autor argumenta que esse conceito não é suficientemente amplo para configurá-la. Os laços familiares, os valores institucionais, as ações praticadas pelos membros da família, os parentes que participam de cargos na empresa não configuram somente como fatores essenciais para uma empresa familiar.

Toda organização precisa ter uma cultura organizacional, ou seja, “o conjunto de conclusões que um grupo de pessoas tem a partir de suas experiências e que incluem: as práticas convencionais, os valores e os pressupostos” (MORAES, 2001, p. 53). É preciso que todos esses elementos sejam transmitidos para os funcionários da empresa, visto que “as empresas familiares se dão melhor que as



outras no tocante às questões de qualidade, pois o nome da família é associado aos produtos e serviços que são oferecidos ao mercado” (OLIVEIRA, 2006, p. 7). Daí a preocupação com a valorização da qualidade do produto/serviço oferecido.

Segundo Silva, Fischer e Davel (1998), para se caracterizar uma empresa como familiar, ela deve encerrar simultaneamente as seguintes características: propriedade, parcial ou integral, do capital; influência diretivo-estratégica; influência ou identificação dos valores organizacionais com a família; e decisão sobre o processo sucessório.

Assim sendo, a proximidade e a inserção da família nesse tipo de empreendimento ocorrem em diversas instâncias – econômica, política, simbólica, social, cultural, ideológica etc. – de maneira a se equacionar em interesses individuais, coletivos, organizacionais e familiares.

Conforme argumentação de Drucker (1999), a principal perspectiva para gestores de empresas familiares não é a “família”, mas sim, a “empresa”. O autor ressalta também que, até agora, as empresas familiares que sobrevivem a seu fundador constituem a exceção e não a regra, pois muitas empresas familiares não aceitam que a empresa e a família somente sobreviverão se a família servir à empresa. Igualmente, Longenecker, Moore e Petty (1998) afirmam que a sobreposição entre interesses familiares e empresariais acaba por complicar o processo de gestão das empresas familiares, pois muitas decisões influenciam tanto nos negócios quanto na família.

Segundo Bernhoeft (1989), a empresa familiar está muito mais relacionada ao estilo com que a empresa é administrada, do que somente ao fato de seu capital pertencer a uma ou mais famílias.

Lethbridge (1997), atento ao grau de influência na gestão e ao controle das empresas familiares, descreveu os seguintes tipos de empresa familiar:

[...] a tradicional, que mais corresponde ao estereótipo da instituição, o capital é fechado, existe pouca transparência administrativa e financeira e a família exerce um domínio completo sobre os negócios; a híbrida, onde o capital é aberto, mas a família ainda detém o controle, havendo, contudo, maior transparência e participação na administração por profissionais não-familiares; e a de influência familiar, em que a maioria das ações está em poder do mercado, mas a família, mesmo afastada da administração cotidiana, mantém uma influência estratégica através de participação acionária significativa (LETHBRIDGE, 1997, p. 7).

O contexto brasileiro tem apontado para outras dimensões referentes à ação gerencial nas empresas familiares. Motta (1995) apresentou um conjunto de habilidades relacionadas a dimensões do trabalho do gestor: dimensão organizacional (conhecer o contexto em que organização atua, sua missão, objetivos estratégicos e cultura), dimensão interpessoal (possuir habilidades de interação e de comunicação) e a dimensão individual (possuir determinadas qualidades individuais).

No entanto, observar apenas a ação gerencial não é suficiente para compreender a complexidade das organizações familiares. Assim, a dimensão interpessoal merece atenção, sendo um dos aspectos mais complexos do exercício da gerência. Nesse sentido, Barnard (1971) percebe o gerente como responsável pela promoção da cooperação entre os membros da organização, ou seja, aquele que cria e mantém um sistema de comunicação que permeia as faces formais e informais da empresa como estratégia para promover sua eficácia, buscando aspectos como motivação e liderança.

Portanto, de posse dos conceitos, características e tipologias sobre valores, é possível iniciar uma discussão teórica sobre manutenção da cultura de uma empresa, baseada nos aspectos relacionados ao histórico da empresa, ao processo de socialização de novos membros e ao processo de comunicação trabalhado nas organizações.

## **2.3 Desvendando os valores na cultura organizacional**

Schein (1992) argumenta que só se conhece profundamente a cultura de uma organização quando se percebe seus pressupostos e seus valores básicos, entendendo: (1) se a relação da organização com o ambiente é de dominação, submissão ou harmonia; (2) se a natureza da realidade é, na verdade, revelada ou descoberta pelos líderes; (3) se na natureza humana, as pessoas são passíveis de desenvolvimento ou não; (4) na natureza do trabalho, qual o significado do trabalho para pessoas; (5) nas relações humanas, como são as interações entre as pessoas.

Fleury (1996) argumenta que conhecer os valores componentes na cultura de uma organização requer uma investigação mais apurada e não apenas superficial. Sendo assim, enfatiza-se que se deve considerar a análise do histórico das organizações, o processo de socialização de novos membros, as políticas de recursos humanos, os processos de comunicação e as formas de organização do trabalho.

### **2.4.1 Valores presentes na cultura organizacional com base em seu histórico**

Quanto ao histórico da organização, faz-se necessário conhecer os principais episódios que marcaram a existência da empresa, tais como crises e conquistas. No caso de empresas familiares, acredita-se que fatos da própria história de vida de seu fundador também são relevantes para a percepção e compreensão dos valores presentes na sua cultura.

De acordo com Fleury (1996), os elementos estratégicos das organizações estão interligados na compreensão do seu histórico. Para o delineamento das suas metas e objetivos, é importante reconhecer o momento da criação e sua inserção no contexto político e econômico da época.

O fundador desempenha um papel fundamental, pois ao mesmo tempo em que detém a concepção global sobre o projeto da organização, tem o poder para estruturá-la, desenvolvê-la e tecer os elementos simbólicos consistentes com esta visão (FLEURY, 1996, p. 23).

Dessa forma, a autora argumenta que a cultura de uma organização é dinâmica e mutável, está sempre sujeita a variações ao longo do tempo, podendo acontecer nas organizações influenciadas, tanto pelo ambiente interno, por intermédio da tensão organizacional, da interação entre os elementos e dos resultados de desempenho, quanto pelo ambiente externo, por meio de novas tecnologias ou nas mudanças dos valores sociais (FLEURY, 1996, p. 23).

#### **2.4.2 Valores presentes na cultura organizacional com base no processo de socialização de novos membros**

Fleury (1996) argumenta, referindo-se ao processo de socialização de novos membros, que os programas de treinamento e integração de novos funcionários são as estratégias mais utilizadas para socializar novos membros à organização. A autora ainda complementa que os processos de socialização vivenciados pelo indivíduo são de dois tipos: a socialização primária, na qual o indivíduo se torna membro de uma sociedade e o cunho da realidade do conhecimento é internalizado quase que automaticamente, principalmente, por meio da linguagem, e a socialização secundária que introduz um indivíduo já socializado a novos setores do mundo objetivo.

O processo de socialização de novos membros é fundamental na realidade das empresas. É por meio de estratégias de integração do indivíduo que os valores vão sendo disseminados e internalizados pelos novos membros (FLEURY, 1996). Nesses processos, considerados os rituais de socialização, cria-se uma possibilidade de acolhimento ao novo funcionário, objetivando a inclusão do indivíduo no grupo. As formas como esses momentos de socialização ocorrem são diversas entre as empresas, carregam consigo os elementos simbólicos e refletem o histórico da própria organização. A valorização de alguns aspectos em detrimento

de outros dependerá da imagem que se pretende apresentar aos novos integrantes.

Fleury (1996) discute que a identificação acontece somente na medida necessária para a comunicação entre os seres humanos. Sua extensão e seu caráter são determinados pela complexidade da divisão do trabalho e pela distribuição social do conhecimento de uma dada sociedade.

Na visão de Van Maanen (1996), a socialização organizacional é o processo pelo qual o indivíduo aprende valores, normas de comportamentos esperados, que lhe permitem participar como membro de uma organização e ocorre durante toda a convivência do indivíduo com a empresa. O autor apresenta sete estratégias de socialização que são empregadas pelas organizações que, na prática, estão dispostas de diversas formas, são elas:

- I. as estratégias formais e informais;
- II. as individuais e coletivas;
- III. as sequenciais e não sequenciais;
- IV. as fixas e variáveis;
- V. as de socialização por competição ou por concurso;
- VI. as de socialização em série e isoladas;
- VII. e as estratégias de socialização por meio de investidura e despojamento.

Van Maanen (1996) ainda explica que as sete estratégias não são apresentadas, necessariamente, como uma regra a ser seguida, sem que se analise a concepção do indivíduo sobre o seu papel na organização em que ele se relaciona.

Dessa forma, a socialização é essencialmente necessária, ela proporciona, para o novo funcionário, a redução das diferenças entre pessoas e aumenta a sensação de segurança, causando uma uniformidade comportamental entre seus membros.

### **2.4.3 Valores presentes na cultura organizacional com base no processo de comunicação**

Ainda de acordo com Fleury (1996), entende-se que a comunicação também constitui um dos elementos essenciais no processo de criação, transmissão e cristalização do universo simbólico de uma organização.

a cultura organizacional é concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação (FLEURY, 1996, p. 22).

Os meios de comunicação formais mais utilizados nas empresas consistem em jornais, circulares, memorandos, reuniões, informativos e, mais recentemente, a intranet. Entretanto, é necessário considerar também a comunicação informal, chamada de “rádio peão”, vista como um meio de difusão constante dos valores na cultura de uma organização.

As políticas de recursos humanos também representam outra forma de perceber os valores presentes na cultura de uma organização. Fleury (1996) justifica que, na área de recursos humanos, há políticas implícitas e explícitas, referentes aos principais procedimentos de gestão das pessoas, que revelam consistências ou inconsistências nos padrões culturais das empresas.

Da mesma forma, a organização do processo de trabalho também se revela como uma consistente forma de conhecimento dos valores organizacionais. Fleury (1996) afirma que, para se questionar como os elementos simbólicos ocultam e instrumentalizam as relações de poder, é necessário rebater a análise para o plano concreto das relações entre os agentes no processo de trabalho.

Ainda sobre os elementos que desvendam os valores presentes na cultura das organizações, Freitas (1997) os evidenciam como sendo os mais importantes os

valores que constituem as crenças e os conceitos básicos que caracterizam a cultura. Geralmente eles são expressos através da filosofia da organização que objetiva o sucesso, fornecendo o senso de direção comum a todos os funcionários. Para o autor, os principais elementos são:

- as *Crenças* e pressupostos que refletem aquilo que é visto como verdade na organização;
- os *Ritos* que caracterizam as expressões tangíveis da cultura da organização manifestadas através das crenças e práticas cotidianas;
- as *Histórias* que são as narrativas dos eventos já ocorridos na empresa;
- os *Mitos* que constituem as histórias compatíveis com os valores da organização, mas não necessariamente confirmadas por fatos;
- o *Tabu*, um elemento que tem o papel de orientar o comportamento;
- os *Heróis* compostos por pessoas de referência e que fazem o que todos almejam;
- as *Normas*, sistema que influencia o comportamento de seus membros;
- e a *Comunicação*, um fenômeno intrinsecamente ligado às pessoas para a criação de uma cultura.

No presente trabalho, optou-se por estudar e compreender os valores presentes na cultura da empresa familiar Zema, investigando o histórico da organização, o processo de socialização de novos membros e o processo de comunicação, com base na proposta teórica de Fleury (1996).

### **3 METODOLOGIA**

Neste capítulo, será apresentada a construção metodológica desta pesquisa. Primeiramente, apresenta-se o tipo de pesquisa quanto à abordagem, quanto aos fins e quanto aos meios e, posteriormente, a unidade de análise e os sujeitos da pesquisa e, finalmente, as técnicas de coleta e análise de dados.

#### **3.1 Tipo de pesquisa quanto à abordagem**

Esta pesquisa foi realizada tendo como embasamento metodológico a abordagem qualitativa, por ser a perspectiva mais adequada à análise do objeto de pesquisa em questão.

Portanto, compreender a realidade qualitativamente significa, pois, compreender mais profundamente as coisas e isso implica, por sua vez, a recusa à simples facticidade (MARCUSE, 1970).

As pesquisas qualitativas são aquelas capazes de incorporar a questão do significado e da intencionalidade como inerentes aos atos, às relações sociais, sendo essas últimas tomadas tanto no seu advento quanto na sua transformação, como construções humanas significativas (MINAYO, 1993). Ressalta-se também que a pesquisa qualitativa é assentada num modelo dialético de análise, procura identificar as múltiplas facetas de um objeto de pesquisa contrapondo os dados obtidos aos parâmetros mais amplos da sociedade abrangente e analisando-os à luz dos fatores sociais, econômicos, psicológicos e pedagógicos.

Merriam (2002) descreve quatro características-chave para os estudos qualitativos:

- I. a compreensão do significado que os participantes atribuem ao fenômeno ou situação estudada;
- II. o uso da coleta e análise dos dados;



- III. o processo de condução da pesquisa indutiva, e, finalmente,
- IV. o resultado expresso por meio de um relato da pesquisa descritivo-detalhado e rico a respeito do que o pesquisador apreendeu.

O estudo qualitativo básico tem como objetivo descobrir e compreender um fenômeno, um processo, ou as perspectivas e a visão de mundo das pessoas nele envolvidas.

Segundo Godoy (1995), as pesquisas qualitativas são avaliadas por sua confiabilidade e validade. Quanto à confiabilidade, elas podem ser externas, quando o investigador pode descobrir os mesmos fenômenos ou elaborar idênticos construtos a partir de um cenário social análogo ou similar; ou internas, quando buscam garantir que haja coincidência na conduta dos pesquisadores que atuam no mesmo estudo ou que estão trabalhando em equipe, examinando a mesma questão em cenários diferentes.

Conhecer e analisar a visão dos entrevistados sobre questões relativas à cultura e valores da organização implica atentar-se aos movimentos subjetivos. Sendo assim, considera-se que o trabalho de investigação para a ciência não envolve apenas racionalidade, mas, também, vários aspectos da subjetividade, que se manifestam por meio de emoção, individualização, contradição, observados na abordagem qualitativa (REY, 2002).

Sobre essa complexidade da pesquisa qualitativa, o autor argumenta que:

[...] O pesquisador e suas relações com o sujeito pesquisado são os principais protagonistas da pesquisa, e os instrumentos deixam o lugar de protagonistas. [...] A pesquisa qualitativa se debruça sobre o conhecimento de um objeto complexo: a subjetividade, cujos elementos estão implicados simultaneamente em diferentes processos constitutivos do todo, os quais mudam em face do contexto em que se expressa o sujeito concreto. A história e o contexto que caracterizam o desenvolvimento do sujeito marcam sua singularidade, que é expressão da riqueza e plasticidade do fenômeno subjetivo (REY, 2003, p. 50 - 51).

### **3.2 Tipo de pesquisa quanto aos fins**

Quanto aos fins, trata-se de uma pesquisa descritiva. Para Gil (2002), uma pesquisa descritiva, tendo em vista seus objetivos, expõe características de determinadas populações ou fenômenos, podendo ainda estabelecer correlações entre suas variáveis e definir a sua natureza.

O presente estudo tem como objetivo geral analisar a influência dos valores familiares na formação da cultura organizacional em uma empresa familiar localizada em Araxá, Minas Gerais.

### **3.3 Tipo de pesquisa quanto aos meios**

O meio utilizado na pesquisa foi o estudo de caso que, segundo Triviños (1987, p. 113), é “uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente”. O estudo de caso consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento. É caracterizado por ser um estudo intensivo. É levada em consideração, principalmente, a compreensão do assunto investigado. Todos os aspectos do caso são investigados. “Quando o estudo é intensivo podem até aparecer relações que, de outra forma, não seriam descobertas” (FACHIN, 2001, p. 42).

Para Vergara (2005), o estudo de caso é circunscrito a uma ou poucas unidades, tendo caráter de profundidade e detalhamento, podendo ser realizado por meio de pesquisa de campo. Para Ventura (2002, p. 79), a “pesquisa de campo deve merecer grande atenção, pois devem ser indicados os critérios de escolha da amostragem”, a forma pela qual serão coletados os dados e os critérios de análise dos dados obtidos. O Estudo de campo procura o aprofundamento de uma realidade específica. É basicamente realizado por meio da observação direta das atividades do grupo estudado e de entrevistas com informantes para captar as explicações e interpretações do que ocorre naquela realidade.

### 3.4 Técnica de coleta dos dados

Levando-se em conta as peculiaridades da pesquisa (valores familiares, histórias da empresa, análise da cultura organizacional), foi utilizada a técnica de entrevistas semiestruturadas.

Boni e Quaresma (2005) consideram que o pesquisador deve sugerir um conjunto de questões previamente definidas sem a imposição de uma ordem rígida de questões. Isso permite ao entrevistado e ao pesquisador uma flexibilidade na abordagem de temas, o que possibilita, também, influências recíprocas, provocando, assim, interação e proximidade entre entrevistador e entrevistado. Dessa forma, esse tipo de entrevista colabora muito com a investigação, pois elucida significados pessoais e comportamentais, componentes fundamentais para uma investigação sobre cultura e valores.

Na pesquisa qualitativa, a entrevista semiestruturada, segundo Gaskell (2002), é uma modalidade que permite trabalhar com um ou mais temas que se apresentam em aberto e, portanto, com resultados variados, sejam eles particularidades dos sujeitos entrevistados e/ou acréscimos ou modificações importantes a respeito das questões inicialmente formuladas para a entrevista.

Trivinõs (1987) também afirma que a entrevista semiestruturada constitui um dos principais meios de coleta de dados em pesquisa qualitativa. Segundo o autor, esse tipo de entrevista, ao mesmo tempo em que valoriza a presença do investigador, oferece todas as perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação.

Além dos dados gerados pelas entrevistas, foram coletados documentos referentes à empresa em site e jornais institucionais, bem como materiais coletados nos momentos de visita à empresa, como registros da identidade organizacional (Missão, objetivos, valores), murais informativos aos funcionários, *folders* e folhetos, além de vídeos e apresentações institucionais.

O objetivo da análise de documentos é identificar informações que sirvam de subsídio para responder a alguma questão da pesquisa realizada. Por representarem uma fonte natural da informação, documentos “não são apenas uma fonte de informação contextualizada, mas surgem num determinado contexto e fornecem informações sobre esse mesmo contexto” (LÜDKE; ANDRÉ, 1996, p. 39). A análise documental deve ser adotada quando a linguagem utilizada nos documentos constitui-se elemento fundamental para a investigação.

A empresa estudada possui um grande acervo de documentos, jornais, registros fotográficos e maquinários sobre a trajetória familiar que se funde com a trajetória da empresa. Todo esse acervo está, atualmente, catalogado e organizado em um museu da empresa. Gil (1999) ressalta algumas vantagens da pesquisa documental como o baixo custo, a praticidade e a riqueza de dados contida nos documentos.

Este trabalho contou com um roteiro de entrevistas, apresentado no Apêndice, construído para guiar as perguntas na pesquisa. Sua elaboração foi baseada nos objetivos atendendo a especificações dos grupos funcionais do Grupo Zema.

### **3.5 Unidade de análise e sujeitos da pesquisa**

Conforme descrito por Bressan (2000, p. 5),

A unidade de análise está relacionada com a definição do que o caso é e ela pode ser um indivíduo, uma decisão, um programa, pode ser sobre a implantação de um processo e sobre uma mudança organizacional. A definição da unidade de análise está ligada à maneira pela qual as questões de estudo foram definidas (BRESSAN, 2000, p. 5).

A definição de critérios segundo os quais foram selecionados os sujeitos que compõem o universo de investigação é algo primordial, pois interfere diretamente na qualidade das informações a partir das quais será possível construir a análise e chegar à compreensão mais ampla do problema delineado.

A unidade de análise é o Grupo Zema. Os sujeitos da pesquisa foram definidos por conveniência: em uma primeira fase o atual presidente da empresa, que contemplo o seu histórico de vida e da organização. A entrevista foi realizada no dia 20 de julho de 2011, na sede da empresa, agendada previamente com o próprio presidente.

E em uma segunda fase, foram entrevistados o grupo de componentes da empresa, compostos por um componente do atual conselho da empresa que faz parte da família fundadora. Quatro diretores, funcionários de carreira da empresa. Oito gerentes, quatro com mais de cinco anos de casa e os outros com menos de cinco anos de casa, e oito funcionários caracterizados da mesma forma que os gerentes, totalizando vinte e um entrevistados.

Os entrevistados foram escolhidos aleatoriamente em função dos cargos que ocupam na empresa e comunicados com antecedência. As entrevistas foram realizadas no período de 30 de agosto a 19 de setembro de 2011, em horários comerciais, previamente agendados pelos responsáveis por cada setor, em salas de reuniões da sede administrativa da empresa. Todas as entrevistas foram digitalizadas em áudio e posteriormente transcritas para o processamento das análises.

Os extratos ou trechos das entrevistas que serão usados nas análises serão identificados por códigos, determinados pelo pesquisador, que caracterizam os vinte e um sujeitos em relação aos seus cargos e seu tempo de casa. Os códigos foram assim configurados: o cargo ocupado pelo entrevistado é representado pelas letras "P" para o presidente da empresa, "D" para os diretores, "G" para os gerentes, e "O" para os funcionários do nível operacional, seguido de um número que representa a quantidade de entrevistados referente aos cargos. Nos cargos de gerência e operacionais, aparecerá o símbolo: "+5", representando que o entrevistado está há mais de cinco anos trabalhando na empresa e, "-5" representando que ele está há menos de cinco anos. E, finalmente, acrescenta-se a página em que se encontra no formulário de entrevistas transcritas.

Segue um exemplo da identificação dos extratos de entrevistas dos sujeitos da pesquisa: (O6, - 5, p. 57). Nesse caso, este é o entrevistado do nível operacional, tem menos de cinco anos que trabalha na empresa, e o trecho da entrevista se encontra na página 57 do formulário transcrito pelo pesquisador.

### **3.6 Técnicas de análise dos dados**

Em pesquisas qualitativas, uma técnica bastante difundida é a análise de conteúdo. Trata-se de um procedimento metodológico amplamente utilizado nas pesquisas sociais e humanas em função de sua capacidade de tratamento dos dados qualitativos. Para Bardin (1979, p. 3), a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise de comunicação que visam obter, “mediante procedimentos sistemáticos, indicadores que permitam a interferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção dessas mensagens”.

Dessa forma, pode-se entender que a análise de conteúdo encontra-se entre uma dualidade que permeia a investigação científica: o rigor da objetividade e a amplidão da subjetividade. Daí a importância de o pesquisador ter a capacidade de realizar uma segunda leitura dos fatos, das falas e das diferentes formas de comunicação que envolvem o material coletado. Esse diferente modo de olhar é o que irá desvendar o que está latente, velado ou até subentendido no material analisado.

Para Bardin (1979, p. 5), a “análise de conteúdo tem duas funções: uma função heurística e uma função de administração da prova”. A primeira função visa enriquecer a pesquisa exploratória, aumentando a propensão de descoberta, o que gera as hipóteses após as mensagens serem analisadas. Já a função de administração da prova consiste na possibilidade de verificação de hipóteses apresentadas sob a forma de questões ou de afirmações provisórias.

Sendo a análise de conteúdo um procedimento que envolve um caráter também subjetivo, é necessário compreender que essa forma de análise não pode ser vista como um modelo exato.

Entretanto, Bardin (1979) propõe alguns balizadores para a operacionalização do procedimento. Segundo o autor, há três etapas que devem ser seguidas: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados. Essas fases poderão variar de acordo com o tipo de investigação a ser desenvolvida pelo pesquisador como também o tipo de comunicação que será explorada.

Os dados primários, relativos às respostas das perguntas da entrevista de acordo com o roteiro de perguntas (Apêndice), foram analisados por meio de análise de conteúdo que, segundo Bardin (1979), trata-se de análise de mensagens explicitadas pelos entrevistados. O processo de tratamento e análise dos dados seguiu a metodologia desenvolvida por Melo *et al.* (2007), que contempla três fases: a preparação, a tabulação quantitativa e a análise ou categorização temática, detalhadas a seguir:

- a) Preparação: as entrevistas foram transcritas, na mesma sequência em que foram realizadas as entrevistas e enumeradas para melhor identificação no momento das análises, as falas foram transcritas na íntegra para essa primeira análise;
- b) Tabulação quantitativa: pautou-se na estatística descritiva e foi apresentada no formato de tabelas, de maneira a se obter uma visão mais ampla, quantificada e resumida das entrevistas.
- c) Análise ou categorização temática: corresponde a levantamento de temas subjacentes, de acordo com os objetivos estabelecidos, destacados na dimensão da fala do entrevistado. Foi realizada uma releitura de todas as entrevistas e a extração de temas e ideias que muitas vezes exploram o roteiro e se manifestam como alvo de preocupação do entrevistado, merecendo destaque e possibilitando a construção de uma planilha temática.

Reconhecendo a importância da escolha adequada da metodologia, é importante salientar que ainda mais importante que a escolha da técnica é a sensibilidade para a compreensão dos sujeitos e sua representatividade no processo de construção do conhecimento. Um entrevistado não é apenas uma amostra, é parte de um momento único que marca o início de um relacionamento entre pesquisador e conhecimento, entre pesquisador e história.

Para introdução da organização familiar objeto de estudo desta pesquisa, o próximo capítulo versará sobre seus principais dados históricos e características peculiares que justificarão a escolha da empresa estudada.



## **4 CONSTRUÇÃO E TRANSMISSÃO DE VALORES NA CULTURA DO GRUPO ZEMA**

Para a identificação dos valores presentes na cultura do Grupo Zema, fez-se necessário a realização da coleta dos dados primários, em duas fases.

Primeiramente, realizou-se uma entrevista semiestruturada com o presidente da empresa focando a história de sua vida e a construção dos valores da empresa. O atual presidente está na empresa há 55 anos, desde a morte prematura de seu pai. Atualmente com setenta anos, ainda tem uma atividade intensa da direção do grupo.

Em seguida, já na segunda fase, os sujeitos trabalhados na pesquisa foram caracterizados por contemplar indivíduos presentes nos três níveis organizacionais, dentre eles: cinco diretores, oito gerentes e oito assistentes operacionais componentes da empresa estudada.

Nesta fase, foram entrevistadas vinte e uma pessoas, dentre elas, dez homens e onze mulheres, representados por 23,80% de diretores e 38,10% de gerentes e 38,10% de assistentes operacionais.

A maioria dos entrevistados (61,90%) se declara casado com idades variando entre vinte e um a trinta e cinco anos, quatro eram menores de vinte e cinco anos e apenas dois acima de cinquenta anos de idade. Os solteiros somaram 33,33% e apenas um dos entrevistados é divorciado.

Todos os entrevistados possuem o ensino médio e as suas formações em curso superior são destacadas pela maioria (61,90%) das áreas de administração e ciências contábeis, três não responderam sobre sua formação superior. A mesma tendência se repete na formação dos entrevistados em relação aos cursos de especialização observados, 19,04% dos entrevistados possuem cursos de pós-

graduação nas áreas de gestão empresarial e finanças. Dentre os entrevistados, 57,14% não fizeram cursos de especialização.

Observou-se que há uma variação no tempo de serviço dos entrevistados, de um a trinta e cinco anos de casa. Todos tiveram cargos anteriores, na empresa ou fora dela, sendo 38,07% em cargos de auxiliares e de gerentes *trainne*.

Os dados secundários foram coletados por intermédio de análises de documentos, *folders* (Anexo B e C), jornalzinho Zema Notícias<sup>4</sup> e o livro “Zema a história de um nome” de Maria Beatriz Afonso de Castro escrito em 1994, disponíveis no acervo da empresa organizado no Museu Zema<sup>5</sup> e no site da empresa.

#### **4.1 Histórico da família e da organização**

A história da família Zema iniciou-se em um período de entrada de imigrantes no Brasil. Dentre várias nacionalidades, desembarcou no Porto de Santos em São Paulo, uma família italiana, um casal e seus seis filhos, sendo um deles o fundador da primeira empresa que deu origem ao Grupo Zema. No Brasil, eles se fixaram em busca de trabalho, iniciado nas fazendas de café na região de Ribeirão Preto no estado de São Paulo.

A história nossa começou no final dos anos 1800, o Brasil na libertação dos escravos não tinha mão de obra para colher café aqui. O governo do estado de São Paulo então fez um convênio com o governo italiano, pagava passagem para quem quisesse trabalhar aqui, e o meu bisavô Demétrio Zema, morava em Reggio Calabria no sul da Itália [...] então ele tirou o passaporte em 1888 e veio para o Brasil, trouxe a família (P, p. 1).

Domingos Zema, então com 9 anos de idade, era um entre cinco irmãos que acompanhavam os pais na aventura da imigração. Menino, ele conhecia as dificuldades de uma gente sem recursos para começar a vida um terra estranha. Jovem, iria perseguir com o seu talento as tarefas que

---

<sup>4</sup> Zema Notícias, jornalzinho interno da empresa com edição bimensal, realizada desde 1974 pelo setor de comunicação da empresa.

<sup>5</sup> Museu Zema, inaugurado em 22 de novembro de 2008, situado na Av. Getúlio Vargas, 148, casa onde foi a primeira concessionária do grupo no início das suas atividades. (Anexo A)

prometiam um futuro seguro. Vencer e progredir transformara-se numa obstinação. Como se coubesse a ele realizar o sonho de prosperar de seus pais e de toda uma legião de imigrantes. (CASTRO, 1994, p. 7).

A chegada ao Brasil foi marcante, a família encontrou condições desfavoráveis em um local denominado Fazenda Angola, uma propriedade rural no município de Cravinhos, “ali encontrou um cenário de ‘casa grande e senzala’ [...] viveram dias nada alentadores”, conforme descreve Castro (1994, p. 12 e 13).

As condições de trabalho deixavam a desejar, os imigrantes eram mal pagos, ficavam pendurados nas contas do armazém da fazenda, moravam mal e não havia escolas. Se não bastasse isso, as famílias ainda viviam atormentadas pela ameaça de uma febre que alastrava o pânico entre os colonos, a malária (CASTRO, 1994, p. 13).

Quando chegaram aqui em Santos, eles foram para hospedaria dos imigrantes em SP, de lá ele foi para uma fazenda no interior de SP em Cravinhos [...] na época o salário era por família, os filhos, a esposa ajudavam na colheita [...] quando chegou ao final do mês ele foi receber o salário, ele não tinha dinheiro pra receber, o que ele gastou para alimentar a família no primeiro mês foi maior do que o salário dele, ele ficou desesperado e falou - Eu vou voltar para Itália, mas voltar como? (P, p. 1).

A fase inicial da história da família Zema no Brasil, foi caracterizada por valores relacionados a adaptação e a superação a condições desfavoráveis encontradas pelos imigrantes. A história desta adaptação e consolidação da família no Brasil continua com a mudança de parte da família para o interior de Minas Gerais.

Como motorista, o Sr. Domingos Zema descobriu a região de Minas Gerais na busca da cura de uma malária nas águas medicinais de Araxá. Quando chegou à cidade, ele se impressionou com o movimento de pessoas de vários lugares do país que buscavam conhecer a estância das águas medicinais de Araxá. Castro (1994, p. 32) destaca que “fora amplamente divulgada no país uma análise encomendada pela Casa da Moeda, que comparou as águas de Araxá às da fonte francesa de Source-Vieille, das Eaux Bonnes”. Aproveitando essas oportunidades, Sr. Domingos Zema resolve trazer a família toda para o interior de Minas Gerais no início dos anos vinte do século passado (CASTRO, 1994).

[...] o patrão do meu avô, Sr. Quirino Alves, pediu para ele levá-lo à Araxá, ele havia pegado malária, e a única coisa que curava malária, na época, eram as águas sulfurosas de Araxá. Ficou aqui vinte e poucos dias. Levava no Barreiro, de manhã, levava antes do almoço e depois, antes do jantar [...] fez muitas amizades por aqui, ficava o resto do dia sem fazer nada e recebeu uma proposta de emprego de motorista aqui em Araxá, mas ele não aceitou tinha dois empregos em Ribeirão Preto e a família toda era de lá [...] voltou pra Ribeirão, mas não esqueceu passou aí uns seis meses [...] o mosquito que transmite a malária nas margens do Rio Pardo mordeu ele, que pegou a malária e veio para Araxá se tratar (P, p. 2).

Figura 2 – Foto família em frente à oficina – Casa Sport (1928)



Fonte: Castro 1994, p. 54

Os negócios e a família cresciam até que os filhos começaram a assumir as empresas e a escrever as suas próprias histórias. Um dos filhos, Romeu Zema, já formado no colégio Anglo-Latino em São Paulo, retorna a Araxá para trabalhar nas empresas com o pai, e ainda novo casa-se com a filha de um ex-primeiro Juiz de Paz da cidade (CASTRO, 1994).

Romeu dividia seu tempo entre a família, as vendas de automóveis e a aviação, dedicando-se ao Aero clube, que era uma das suas paixões. Castro (1994, p. 80) relata que, “em abril de 1944, Araxá já tinha o seu Aero clube [...] entre os jovens aficcionados com a aviação que compunham o clube – motivo de orgulho da cidade – [...] estava Romeu Zema”.

Em 1957, Romeu Zema, então pai de um filho com 14 anos e três filhas, viajou com a sua esposa e uma irmã caçula de 7 anos ao Rio de Janeiro com o objetivo de

buscar recursos para o Aeroclube. No retorno, o avião em que eles estavam, cai, provocando uma tragédia com a morte de 25 pessoas. Romeu era um deles e a sua esposa e a sua irmã estavam entre as sobreviventes (CASTRO, 1994).

[...] depois da morte do meu pai, ele era o principal executivo da firma, com a falta dele, quem que ia tomar conta da firma? Eu tinha 14 anos e comecei a trabalhar ali [...] eu tinha um tio que tomava conta da oficina, um cunhado dele que era o contador, tomava conta do escritório, eles não tinham tino comercial [...] eu estudava na parte da manhã [...] no ano seguinte eu terminei o ginásio, assumi a seção de peças, a situação da firma só foi piorando, pegando dinheiro emprestado, aquela situação difícil, as vendas caíram (esboçou emoção), então no ano seguinte eu assumi a oficina e assumi o posto de gasolina [...] comecei a vender carro também (P, p. 3).

Figura 3 – Detalhe de jornais sobre acidente aéreo em 1957.



Fonte: Castro 1994, p. 104 e 105

[...] só dois dias depois do acidente, os principais jornais do país davam detalhes do acontecido. O avião que fazia a rota Rio de Janeiro-São Paulo chocava-se com um morro da Ilha Anchieta, no litoral paulista (CASTRO, 1994, p. 103).

Com a morte de seu principal executivo, a estrutura dos negócios foi abalada, começam os conflitos entre irmãos e as dificuldades financeiras, nessa época, as empresas perderam clientes e algumas concessões importantes. Diante disso, Sr. Domingos Zema, já com a idade avançada e não trabalhando mais, concede uma

espécie de “aval” ao neto, então com 15 anos, para tomar decisões nos negócios da família (CASTRO, 1994).

Àquela altura, a instabilidade da situação já dificultava o consenso de opiniões na família sobre as decisões a serem tomadas e Ricardo, um filho de sócio com carteira assinada, resolvia partir para ação (CASTRO, 1994, p. 107).

Com o afastamento do tio da direção das empresas, em 1964 com 21 anos e já casado, o atual presidente assumiu por completo os negócios. Desde então, ele viu o nascimento dos filhos e netos e encontrou parcerias que foram fundamentais para a carreira de empresário bem-sucedido (CASTRO, 1994).

[...] eu fazia tudo sozinho, [...] e os meus filhos pequenos [...] eu dizia - esses meninos que não crescem logo pra me ajudar (P, p. 6).

Com a vinda dos filhos para trabalhar nas empresas, o grupo tem hoje uma gestão compartilhada entre pai e dois filhos e diretores que são funcionários de carreira do grupo.

[...] depois do ano de 86 os meus filhos se formaram na FGV (Fundação Getúlio Vargas), o [...] começou a trabalhar comigo, um ano e meio depois o [...] veio também, então aí os negócios começaram a desenvolver, [...] nós fomos eliminando negócios em que não compensava trabalhar [...] hoje nós estamos somente com alguns setores que nos proporcionam mais rentabilidade [...] pude me soltar mais e acreditar na intenção deles (P, p. 3).

No interior mineiro, começa a construção dos valores baseados nas experiências acontecidas. A superação, após a morte do pai do atual presidente, o compromisso e a responsabilidade de assumir os negócios da família, o comprometimento com a família e o empreendedorismo foram as principais marcas impressas pelo atual presidente quando conta a sua história.

A empresa estudada iniciou suas atividades sob o comando de um imigrante italiano, há 89 anos, em Araxá, no centro oeste mineiro, atuando no ramo de

autopeças. Hoje, a direção dos negócios é responsabilidade do neto e dos bisnetos do seu fundador.

O início das atividades do grupo deu-se em 1923, como a primeira firma comercial de prestação de serviços do ramo de automóveis em Araxá (Casa Sport), nessa época, era revendedora de pneus, posteriormente, passa à revenda de automóveis da marca Ford e ganha um prêmio que a destacou como empresa nas vendas de automóveis (GRUPO ZEMA, 2012).

[...] Domingos ganhava um prêmio da companhia norte-americana numa Campanha de Vendas Brasil-Argentina do quadrimestre maio/agosto. Está na parede do escritório sede do atual Grupo Zema um Diploma de Honra como Segundo Lugar na Categoria 12 (CASTRO, 1994, p. 45).

Figura 4 – Casa Sport, primeira firma comercial e de prestação de serviços do ramo de automóveis em Araxá.



Fonte: [www.grupozema.com.br](http://www.grupozema.com.br)

Em outubro de 1936, o fundador do grupo inaugurou o primeiro posto de gasolina na cidade de Araxá e o primeiro de Minas Gerais com bomba de gasolina. Em 1948, comemoram-se os 25 anos da empresa e inaugura-se a revenda da marca

*Studebaker*<sup>6</sup>, na época, com novo nome, Domingos Zema & Filhos (GRUPO ZEMA, 2012).

Um lugar ao sol no mundo dos negócios estava reservado à sagacidade de Domingos. Acompanhando, a partir de São Paulo, a evolução do automóvel no país, ele veio se estabelecer como comerciante e prestador de serviços do ramo no interior de Minas. Foi primeiro motorista. Depois locador de automóvel para viagens, dono de autos, revendedor de peças e combustível, representante da Ford. Tudo fez com competência. Chegou a ser considerado um gênio comercial do seu tempo em Araxá (CASTRO, 1994, p. 7 e 8).

Figura 5 – Primeiro posto de gasolina da cidade de Araxá (1936)



Fonte: [www.grupozema.com.br](http://www.grupozema.com.br)

Em 1969, iniciou a expansão dos negócios com a compra de um segundo posto de combustível e, a partir daí, várias outras empresas, foram iniciadas ou adquiridas, até o grupo atingir sua dimensão atual (CASTRO, 1994).

Então os negócios começaram a melhorar [...] No final do ano eu comprei o primeiro caminhão novo, passei a fornecer combustível também para uma mineradora [...] comprei o segundo caminhão [...] Os negócios melhoravam ainda [...] a mineradora precisava de querosene, [...] comprei duas carretas financiadas [...] De um dia para o outro, eles não precisavam mais de querosene [...] eu fiquei com aquelas carretas paradas. Para não agravar mais a situação, eu falei: “preciso dar um jeito, eu não posso ficar só na mão de uma empresa.” [...] Comecei a comprar postos em Araxá, em Uberaba, e o negócio então começou assim a desenvolver [...] Fomos diversificando, comprei casa de material de construção, fábrica de carroça, farmácia, montamos construtora. E qualquer coisa que aparecia, eu comprava; então, o negócio assim começou a ampliar muito (P, p. 6).

---

<sup>6</sup> Studebaker, automóvel modelo *wagon*, fabricado nos Estados Unidos, com sede em South Bend no estado de Indiana. Empresa fundada em 1852 e incorporada em 1868 com o nome de *Studebaker Brothers*, a empresa foi originalmente um produtor de vagões para agricultores, mineiros e militares. (<http://en.wikipedia.org/wiki/Studebaker>).

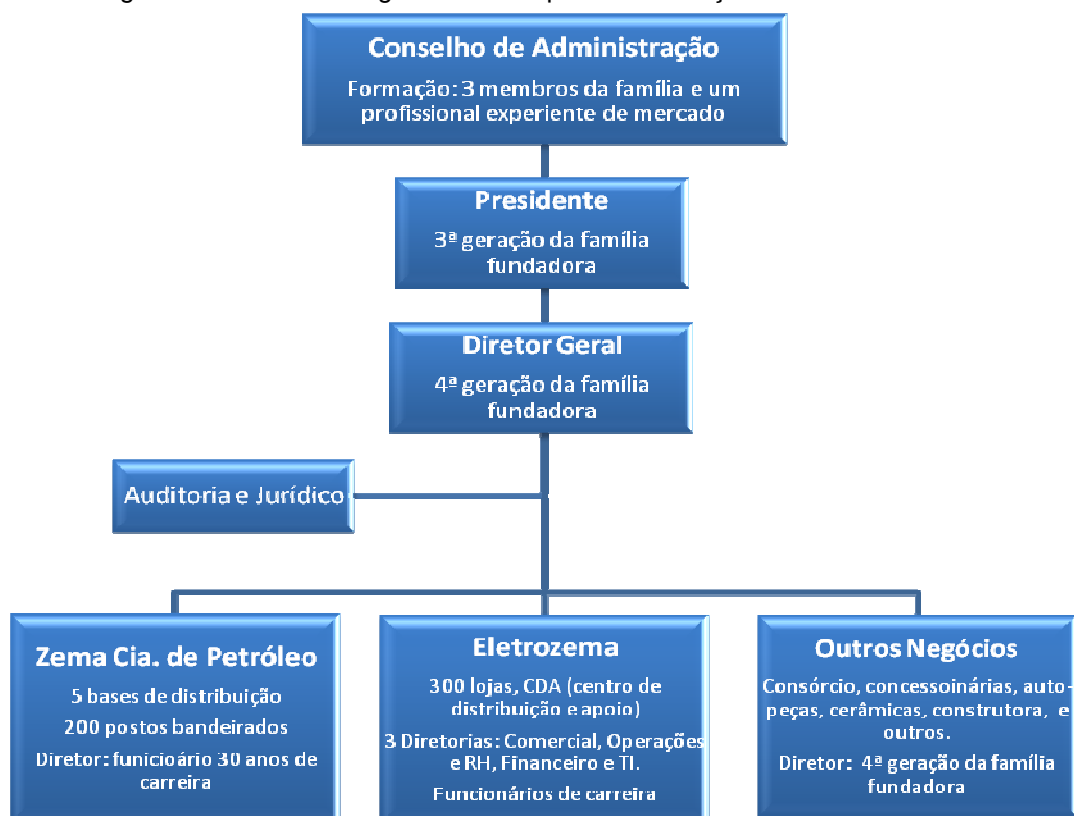


## 4.2 Estrutura e pensamento estratégico do Grupo Zema

Conforme Demonstrativo Financeiro (2010), apresentado no Anexo D, as empresas do grupo atuam em mais de 380 cidades no Brasil com cerca de 500 pontos de vendas, nos ramos de varejo com lojas de eletrodomésticos (Rede Eletrozema), vendas de consórcios em eletrodomésticos, veículos e residenciais (Consórcio Zema), na distribuição e varejo de combustíveis (Zema Cia de Petróleo), em concessionárias de veículos (Auto Zema e Moto Zema), no varejo de autopeças (Auto Peças Ricardo Zema), dentre outros. Nos últimos anos, o grupo se consolidava entre as empresas-destaque no país, declarando faturamento anual em 2010, de 1,6 bilhões, e cerca de 4.800 funcionários (Anexo D).

A sua gestão conta com uma estrutura assim configurada: um conselho administrativo, composto pelo seu presidente - seu principal empreendedor - e seus dois filhos compondo o segmento familiar. Complementando o conselho, um componente profissional de mercado, que não faz parte da operacionalização da empresa e nem da família. O gestor executivo do grupo é um dos filhos do presidente, que também fez carreira na empresa desde quando terminou a sua graduação em administração. Passou por várias áreas operacionais, gerenciais até chegar ao nível estratégico. Os diretores que comandam os setores estratégicos do grupo são funcionários de carreira da empresa, da mesma forma que os supervisores de áreas (DEMONSTRATIVO FINANCEIRO, 2010) (Anexo D).

Figura 6 – Estrutura de gestão do Grupo Zema. Março de 2012



Fonte: (Anexos B, C e D) organizado pelo pesquisador.

A sua expansão mais significativa se deu devido ao aumento do número de filiais, com a construção do Centro de Distribuição e Apoio do grupo (CDA), que foi estruturado para a recepção, armazenagem e distribuição de produtos, com capacidade necessária para as áreas administrativas da Rede Eletrozema e da Zema Cia. de Petróleo (MANUAL BOOK ZEMA, 2010).

Figura 7 – CDA em Araxá MG



Fonte: [www.grupozema.com.br](http://www.grupozema.com.br)

De acordo com o Manual Book (2010), a relação do grupo com a sociedade ocorre mediante projetos socioambientais e de promoção humana, caracterizados por serem simples, mas abrangentes nas áreas onde atuam. A responsabilidade social é praticada por ações em projetos de coleta seletiva em outras empresas e entidades nas cidades em que possuem negócios. A empresa é reconhecida em seu mercado pela credibilidade e transparência e conquistou o respeito e a confiança de seus clientes, funcionários, fornecedores e comunidade.

As duas principais empresas do grupo são as que comercializam derivados de petróleo e eletrodomésticos. A primeira, *Zema Cia de Petróleo*, começou os seus negócios nos anos 30 do século passado, ainda com o seu fundador; evoluiu de postos de gasolina para distribuidora de derivados de petróleo e rede franqueadora de postos; atua nos negócios de distribuição e varejo nas regiões Sudeste, Centro Oeste, Norte, atendendo clientes além do estado de Minas Gerais, em Goiás, Mato Grosso, Tocantins, Pará e Distrito Federal. Sua rede é composta por aproximadamente 200 postos bandeirados e cinco bases de distribuição, localizadas em Uberaba, Uberlândia, Betim em Minas Gerais, Barra do Garça no Mato Grosso, Senador Canedo em Goiás e Paulínia e Ribeirão Preto no estado de São Paulo (Anexo C).

Figura 8 – Áreas de atuação dos negócios do Grupo Zema



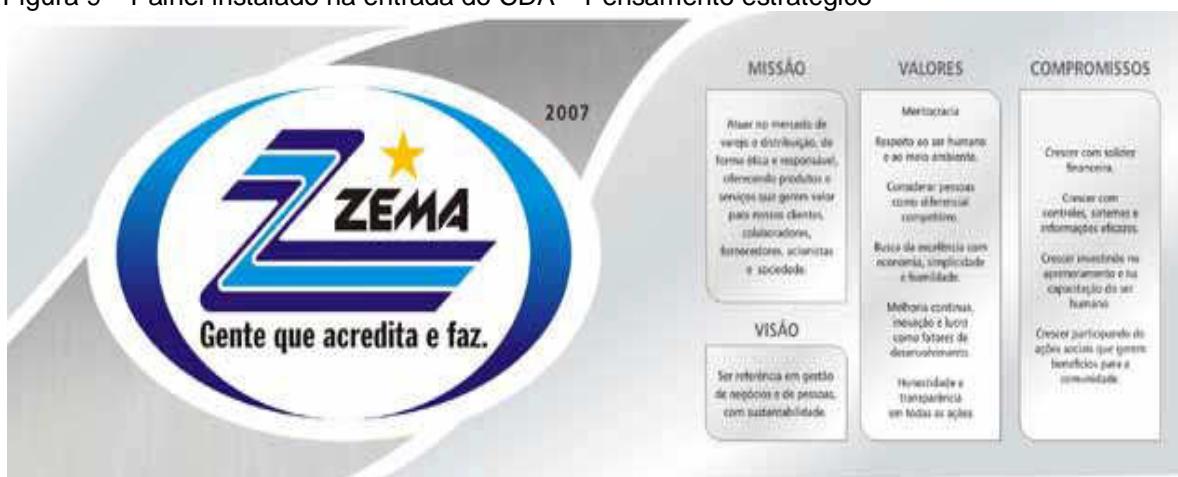
Fonte: Manual Book Zema (2010) – Organização setor de comunicações e RH

No ramo de eletrodomésticos, a Eletrozema começou de forma ocasional, quando o grupo adquiriu uma concessionária de veículos, que, na época, detinha o direito de comercialização de uma marca de fogão e geladeira, e a ela foi proposto também um negócio no ramo de eletrodomésticos. Assim, em 1976, é fundada a primeira loja Eletrozema em Araxá, desde então, a rede vem crescendo constantemente, hoje, conta com mais 300 lojas atuando em Minas Gerais, Bahia, Goiás e interior de São Paulo. Em cidades com população em torno de 3.000 e 10.000 habitantes, a empresa conta com modelo de loja simples e moderno: as lojas eletrônicas, esse modelo possibilita ao cliente visualizar o mix de produtos por meio do catálogo eletrônico (GRUPO ZEMA, 2012).

De acordo com o Manual Book Zema (2010, p. 5), pode-se perceber, na comunicação da empresa, seja ela interna ou externa, características de uma gestão baseada nos princípios da simplicidade, meritocracia, honestidade, sustentabilidade e competitividade. Essas características estão presentes formalmente na declaração da missão, na visão, nos valores e nos compromissos da empresa. Estão eles assim configurados:

- A **Missão**: Atuar no mercado de varejo e distribuição de forma ética e responsável, oferecendo produtos e serviços que gerem valor para nossos clientes, colaboradores, fornecedores, acionistas e sociedade.
- A **Visão**: Ser referência em gestão de negócios e de pessoas, com sustentabilidade.
- Os **Valores**: Meritocracia; Respeito ao ser humano e ao meio ambiente; Considerar pessoas como diferencial competitivo; Busca da excelência com economia, simplicidade e humildade, melhoria contínua, inovação e lucro como fatores de desenvolvimento; Honestidade e transparência em todas as ações.
- Os **Compromissos**: Crescer com solidez financeira; Crescer com controle, sistemas e informações eficazes; Crescer investindo no aprimoramento e na capacitação do ser humano; Crescer participando de ações que gerem benefícios para a comunidade.

Figura 9 – Painel instalado na entrada do CDA – Pensamento estratégico



Fonte: Manual Book Zema (2010) – Organização setor de Comunicações e RH

O pensamento estratégico da empresa está explícito em grande parte dos materiais de comunicação que a empresa oferece com objetivos institucionais, que são a forma que a empresa encontrou para se apresentar aos seus *stakeholders*.<sup>7</sup>

### 4.3 A construção dos valores na cultura do Grupo Zema

A percepção da construção dos valores na cultura da empresa pesquisada será trabalhada estabelecendo uma relação de visões teóricas com situações cotidianas e históricas observadas nas entrevistas realizadas. A origem do Grupo Zema é influenciada pelos valores pessoais que os fundadores levam para a empresa. Na obra de Castro (1994, p. 3) percebe-se, em um relato escrito pelo atual diretor geral do grupo, a importância dos valores oriundos da formação familiar como influenciadores das próximas gerações.

Este livro mostra que muito do que existe hoje não surgiu por acaso, mas é fruto do trabalho, obstinação, sacrifício, dedicação e amor de homens que nos antecederam. [...] Que essa história de homens simples, mas obstinados sirva de exemplo não só na nossa geração, mas também as futuras (CASTRO 1994, p. 3).

A empresa, naturalmente, reage às exigências internas, oriundas das necessidades e motivações de seus membros, e às exigências externas, formadas pelas necessidades e motivações de seus clientes e parceiros de negócio (OLIVEIRA E TAMAYO, 2004). Dessa forma, para atender a essas influências, as empresas estabelecem os seus objetivos e metas que são notoriamente refletidos em seus valores organizacionais, geralmente trabalhados no pensamento estratégico declarados em murais, sites e matérias de papelaria em geral.

O presidente do grupo em sua entrevista comenta no que ele diz ser um resumo de sua vida ou os princípios fundamentais que o levaram a ser bem-sucedido, primeiramente na sua vida pessoal e, conseqüentemente, nos seus negócios. São

---

<sup>7</sup> O termo *stakeholders*, em inglês, significa “**stake**”, interesse; e “**holder**”, aquele que possui. Na prática são todos aqueles que influenciam uma empresa. O termo foi inaugurado pelo filósofo Robert Edward Freeman, em 1984, defendia a ideia da interferência dos *stakeholders* como fundamental no processo estratégico. Fonte: <http://www.infoescola.com/administracao/stakeholders/> (Acesso em 05 de março de 2012).

dez frases, curtas e objetivas, que foram retiradas de um trecho de um discurso que ele fez em 1993, na formatura de uma turma de formandos em economia na cidade de Uberaba.

Segundo o Manual do Colaborador – INTEGRARH (2010, p. 5) – desde então, as frases chamadas de “dez mandamentos” foram adotados para a representação dos valores essenciais do presidente do Grupo Zema. São eles: 1º Seja otimista; 2º Fuja dos pessimistas; 3º Não se preocupe com a vida dos outros, não fale mal de ninguém; 4º Gaste menos do que ganha; 5º Acredite em você; 6º Seja decisivo e objetivo; 7º Não seja invejoso; 8º Seja honesto; 9º Seja organizado e, finalmente, 10º Trabalhe, trabalhe, trabalhe... (Anexo B).

Conforme descrição no Manual do Colaborador Zema (2011 p, 12-13), documento que é distribuído para todos os funcionários, encontram-se sintetizados os valores organizacionais que são declarados na composição do pensamento estratégico do grupo, estão presentes nos dez mandamentos do presidente e em cartas de abertura de materiais que estão dispostos para que todos os envolvidos como, clientes, fornecedores e parceiros possam observar.

Baseando-se nos tipos motivacionais de valores de Schwartz (1992) adaptados por Oliveira e Tamayo (2004), foi construída uma análise dos valores, considerados os norteadores da empresa, declarados nos documentos referentes ao pensamento estratégico do Grupo Zema e dos valores identificados nas entrevistas realizadas.

Os valores identificados nas entrevistas foram escolhidos aleatoriamente pelos pesquisadores, fundamentando-se na técnica de análise de dados utilizada na entrevista realizada nas duas fases das entrevistas.

A construção do quadro 3, estabeleceu-se por meio da relação entre os valores declarados nos documentos da organização e os percebidos nas entrevistas realizadas. Em seguida, procederam-se às análises dos dados encontrados,

comparando-os com os tipos motivacionais de valores segundo Schwartz (1992) adaptados por Oliveira e Tamayo (2004).

Quadro 3 – Valores declarados em documentos do Grupo Zema e Valores identificados nas entrevistas

VALORES DECLARADOS EM DOCUMENTOS DO GRUPO ZEMA	VALORES IDENTIFICADOS NAS ENTREVISTAS
<p><b>Méritos e dedicação ao trabalho;</b></p> <p><b>Respeito ao ser humano e ao meio ambiente;</b></p> <p><b>Considerar pessoas como diferencial competitivo;</b></p> <p><b>Busca da excelência com economia, simplicidade e humildade;</b></p> <p><b>Melhoria contínua, inovação e lucro como fatores de desenvolvimento;</b></p> <p><b>Honestidade e transparência em todas as ações.</b></p>	<p><b>Otimismo</b> - [...] agente tem que ser otimista [...] e fugir do pessimismo [...] se você não acreditar em você mesmo, quem vai acreditar? (P, p. 8).</p> <p><b>Postura ética</b> - [...] a gente tem que viver a nossa vida [...] e não se preocupar com vida dos outros, não falar mal de ninguém (P, p. 8).[...] se você tem problemas de natureza ética, parece que a coisa fica bem complicada (D5,+5, p. 18).</p> <p><b>Controle financeiro</b> - [...] não se pode gastar mais do que ganha, nunca! (P, p. 8). [...] uma das coisas que gente zela muito é trabalhar com uma certa solidez (D 2, +5, p. 40).</p> <p><b>Organização e pro atividade</b> - [...] tudo que vem pra mim eu resolvo rápido e de forma organizada (P, p. 8).</p> <p><b>Não ter inveja</b> - [...] a gente tem que ter admiração pelas pessoas que venceram na vida e fazer o que eles fizeram pra vencer (P, p. 8).</p> <p><b>Honestidade</b> - [...] sem honestidade, a gente não progride (P, p. 8).</p> <p><b>Trabalho</b> - [...] se a gente não trabalhar muito, a gente não vence na vida (P, p. 8).</p> <p><b>Assumir responsabilidades</b> - [...] para as coisas acontecer só depende da gente, não depende de governo, não depende de ninguém, depende de nós correremos atrás (D 2, +5, p. 41).[...] a ação vali muito mais do que o discurso (D 2, +5, p. 42).</p> <p><b>Credibilidade</b> -[...] nós temos uma convicção muito firme [...] bens, você perde e ganha, mas reputação você perde e não ganha (D 2, +5, p. 42).[...] confiança e a credibilidade que tiverem em mim [...] eles acreditaram nas minhas ideias (D 5, +5, p. 19).</p> <p><b>Meritocracia</b> - [...] valorizar e dar oportunidade para quem merece (D 5, +5, p. 19). [...] dar oportunidades às pessoas [...] valorização do empregado (D 5, +5, p. 19).</p> <p><b>Melhoria contínua</b> - [...] o caminho para crescer, não é puxar o saco, não é roubar, é agir sempre trabalhando muito, melhorando o resultado, procurando melhorar o próprio desempenho (D 2, +5, p. 42)..</p> <p><b>Crença no ser humano</b> - [...] o nosso investimento aqui é acima da média em formação de profissionais (D 2, +5, p. 42).</p> <p><b>Humildade</b> - [...] o que vale é ter humildade, dar vários tiros sabendo que vai acerta somente alguns (D 2, +5, p. 42). [...] os próprios dono do grupo são humildes (D 5, +5, p. 19).</p> <p><b>Confiança</b> - [...] confiança e a credibilidade que tiveram em mim [...] eles acreditaram nas minhas ideias (D 5, +5, p. 19).</p>

Fonte: Manual do Colaborador Zema (2011 p, 12-13) e dados da pesquisa (2011).

Desta forma, percebe-se que há coerência nos valores praticados e aqueles preconizados pela organização. Eles se confundem pelo fato de os entrevistados



estarem falando, também, dos valores percebidos pela história da família fundadora e da organização.

Para realização de uma análise entre a contribuição teórica de Schwartz (1992) adaptados por Oliveira e Tamayo (2004), os valores declarados pela organização e os valores identificados nas entrevistas, apresenta-se a construção de uma nova análise no quadro 4, constando observações encontradas na relação das três variáveis: tipos motivacionais de valores, valores declarados pela organização e valores percebidos nas entrevistas.

Quadro 4 - Análise dos valores declarados em documentos do Grupo Zema e os valores identificados nas entrevistas com os Tipos Motivacionais de Valores de Schwartz (1992) adaptados por Oliveira e Tamayo (2004).

TIPOS MOTIVACIONAIS DE VALORES ADAPTADOS POR OLIVEIRA E TAMAYO (2004)	VALORES	
	DECLARADOS PELA ORGANIZAÇÃO	PERCEBIDOS NA PESQUISA
Hedonismo	Não foi identificado	Não foi identificado
Realização	Méritos e dedicação ao trabalho e Considerar pessoas como diferencial competitivo.	Controle financeiro, Organização e pro - atividade, assumir responsabilidade e a Meritocracia.
Poder social	Respeito ao ser humano e ao meio ambiente; Melhoria contínua, inovação e lucro como fatores de desenvolvimento; Honestidade e transparência em todas as ações.	Credibilidade; Melhoria continua; Postura ética.
Autodeterminação	Méritos e dedicação ao trabalho, Busca da excelência com economia, simplicidade e humildade.	Otimismo, a Postura ética; Não ter inveja; Assumir responsabilidades e a Credibilidade.
Estimulação	Melhoria contínua, inovação e lucro como fatores de desenvolvimento.	Otimismo, a Organização e pro - atividade, a Melhoria contínua e Confiança.
Conformidade	Respeito ao ser humano e ao meio ambiente e Busca da excelência com economia, simplicidade e humildade.	Controle financeiro, Credibilidade e Humildade.
Tradição	Respeito ao ser humano e ao meio ambiente e Honestidade e transparência em todas as ações.	Honestidade e Credibilidade.
Benevolência	Méritos e dedicação ao trabalho, no Respeito ao ser humano e ao meio ambiente e em Considerar pessoas como diferencial competitivo e na Busca da excelência com economia, simplicidade e humildade.	Controle financeiro e Meritocracia.
Segurança	Respeito ao ser humano e ao meio ambiente, de Considerar pessoas como diferencial competitivo, na Busca da excelência com economia, simplicidade e humildade e na Honestidade e transparência em todas as ações.	Otimismo, Postura ética, Controle financeiro, Não ter inveja, Assumir responsabilidades, Credibilidade e a Crença no ser humano.
Universalismo	Méritos e dedicação ao trabalho, Respeito ao ser humano e ao meio ambiente, Melhoria contínua, inovação e lucro como fatores de desenvolvimento.	Melhoria contínua e Crença no ser humano.

Fonte: dados da pesquisa (2010)

Analisando a composição do quadro 4, percebe-se que os valores se configuram fortemente no cotidiano do Grupo Zema. Os tipos motivacionais de valores

propostos por esse modelo se caracterizam em relação aos valores pesquisados, sejam eles proclamados pela empresa ou captados nas falas dos entrevistados.

As vaidades individuais, apontada pelo autor como o tipo motivacional de valor *hedonismo*, não foram identificados nos documentos analisados e também nas entrevistas.

Nos tipos motivacionais de valores *realização e poder social*, o sucesso pessoal é trilhado pelo reconhecimento de competência e de lealdade aos valores. Os valores mais destacados estão em concordância com as ações da organização, os objetivos funcionais estão amarrados às recompensas de mérito por competência e esforços pessoais, até mesmo no que diz respeito a controles financeiros.

[...] a simplicidade deles com o trato com todos os funcionários, é um pessoal muito querido pelos funcionários. Você percebe assim, o simples fato 'deles' passar nos corredores e cumprimentar o pessoal isso ai é muito forte, o pessoal admira muito (D 3, +5, p. 02).

A *estimulação* está direcionada para o reconhecimento das conquistas da empresa, isto é, compartilhando com os funcionários de forma que eles se sintam co-participantes dos resultados, por meio de comissões, promoções e premiações. O exemplo da história da família, também é trabalhado como valor e a própria trajetória de vida do atual presidente da empresa é percebida como estímulo para os funcionários da empresa.

[...] o ambiente aqui é muito agradável e eu acho que isso vem da estrutura do próprio presidente (O4, +5, p. 60).

[...] o Grupo Zema virou uma vitrine para população, aqui em Araxá não tem muitas oportunidades de emprego, se você for olhar ou são bancos ou são as empreiteiras das mineradoras ou o Grupo Zema, então é uma vitrine para quem quer entrar, para fiscalização, eu falo muito porque eu estou lá na parte contábil, então quando vêm os fiscais eles pouco acham problemas, esses valores só trazem benefícios para empresa (G 4. +5, NF, p. 44).

A *conformidade* estabelece uma espécie de contrato entre a empresa e os funcionários, e a aceitação entre as partes apresenta-se alicerçada em valores como lealdade, humildade e credibilidade, muitas vezes, superando a competitividade.

[...] agente pega tanto estes valores, mas tanto, que vai ver em outra empresa, o jeito que as outras pessoas trabalham, você vê que não é da mesma forma, [...] qualquer pessoa que te liga pedindo alguma coisa, agente tem o hábito que querer resolver o problema da pessoa, na hora, se um fiscal te pergunta um coisa, tem gente que fica rodeando, aqui não, temos a mania da transparência, isso ai ficar na gente, é pra sempre. Agora meu estilo de vida é assim, São os valores que eu trago (G 4, +5, p 44).

[...] desde que eu nasci, da mesma forma que uma criança escuta os três porquinhos, João e Maria, branca de neve, eu também escutei que bisavô veio da Itália quando criança, que ele fez isso, que ele fez aquilo, então essa história com oito anos de idade eu já sabia ela “de cor e salteado”, e acaba que, isso cria uma cobrança ou um comprometimento maior, porque parece que você acaba se sentindo meio responsável por dar continuidade por alguma coisa que custou tanto para os que me antecederam (D 2, +5, p. 37).

A *tradição* é percebida fortemente no ambiente organizacional, apoiada nos fatos acontecidos no passado com a família Zema. Esses fatos são observados pelos entrevistados, como um fator de aprendizado para o planejamento futuro, e muitas vezes, pode até atrapalhar as estratégias da organização quando confrontadas a uma situação mercadológica, mas é mantido pela força da tradição. São marcados basicamente pela transparência nas ações e credibilidade.

[...] a percepção que eu tenho é que os funcionários do Grupo Zema, são vistos ai fora como exemplos de credibilidade. Porque nós aprendemos aqui os valores dos proprietários são muito positivos, e são muito bem vistos ai pelo mercado (G 7, - 5, p. 53).

A *benevolência* foi percebida na política de portas abertas e da simplicidade e humildade, trazendo às pessoas envolvidas uma admiração pelas ações da empresa neste aspecto provocando a ativação do processo motivacional.

[...] a figura do 'presidente', pra mim, são essas três palavras, simplicidade, honestidade e solidariedade é o que agente conseguiu definir ele no dia a dia aqui na empresa, na prática (D 4, +5, p.18).

Os interesses da *segurança* preservam a integridade e a estabilidade pessoal e social ao considerarem-se diferenciais a postura ética e a credibilidade.

[...] os valores são trabalhados na medida em que a presidência não muda muito a postura no sentido de continuar valorizando as pessoas que tem tempo de casa, no sentido a permanecer o acesso fácil, mas com o tempo a gente percebe mudanças, é obvio que hoje que essa cultura tende a ser muito mais profissional, então existe uma cobrança maior postura profissional, uma cobrança maior em relação ao desenvolvimento profissional de cada um porque tem que ter mesmo, faltava muito isso aqui agora isso veio de maneira mais profissional (G 6, - 5, p. 33).

A compreensão e promoção do bem-estar vistas em um contexto geral caracterizam o *universalismo* no grupo estudado. Mais uma vez, o respeito ao ser humano e ao meio ambiente, a inovação e lucro como fatores de desenvolvimento são valores comuns aos dois olhares, tanto a da organização quanto o da visão dos entrevistados.

Ao analisar os valores envolvidos na história da empresa familiar mineira (Grupo Zema), sob dois pontos de vista, o dos valores apregoados por ela e a visão dos entrevistados, é fundamental que a identificação dos principais valores influenciadores da sua gestão, esteja interagindo. Nas análises realizadas como as contribuições teóricas, confirmam-se essa relação, na medida em que há uma alta presença de valores comuns nas duas situações.

A empresa utiliza instrumentos para a transmissão dos valores no cotidiano da empresa, eles são geralmente trabalhados pelo setor de recursos humanos e definidos estrategicamente pelos principais gestores, os da parte familiar.

#### **4.4 Instrumentos de transmissão de valores na cultura do Grupo Zema**

O Grupo Zema trabalha a transmissão dos valores nas ações cotidianas praticadas de uma forma simples e acessível a todos os funcionários e envolvidos com o grupo. Os valores praticados pela empresa estão caracterizados por uma espécie de mandamentos utilizados com a base do pensamento do presidente nos materiais institucionais como: *folders*, *banners*, folhetos, cartilhas, vídeos, entre outros.

A seguir, serão apresentadas algumas ações trabalhadas para a socialização permanente dos valores na cultura do Grupo Zema, são elas: o seu pensamento estratégico, as ações de recepção de novos funcionários e os recursos de comunicação utilizados.

##### **4.4.1 Recepção de novos funcionários**

Nos processos de integração que são realizados para os novos funcionários, a empresa proporciona aos recém-chegados um clima agradável para que se sintam integrados à empresa, com ações que proporcionam o conhecimento da história e, conseqüentemente, da sua cultura.

Conforme o Manual do Colaborador – INTEGRARH (2010, p. 10 e 11) –, os novos funcionários recebem um material chamado “Kit integração” que conta com o uniforme, o crachá, o manual do colaborador, o código de ética, um *CD Room* sobre a história da família e do crescimento das empresas e um brinde que varia conforme a época (agenda, chaveiro, canetas entre outros). Esses materiais são elaborados com o intuito de que o novo funcionário conheça os valores da empresa, por meio da história do Grupo Zema, do seu pensamento estratégico, das políticas, dos benefícios e das oportunidades que ele irá encontrar se integrando ao grupo.

Figura 10 – Kit de Integração



Fonte: [www.grupozema.com.br](http://www.grupozema.com.br)

Outra forma de integração importante é o curso introdutório *online*, que é uma inovação do curso introdutório presencial, que era realizado mensalmente na sede da empresa. Devido ao grande número de novos integrantes, sendo contratados diariamente em várias cidades, em alguns casos distantes até mil quilômetros da sede da empresa, foi necessário desenvolver o curso introdutório *online* (GRUPO ZEMA, 2012).

A sua principal finalidade é a de conhecer a história da empresa desde o seu início, seus princípios, o que ela oferece e o que ela espera de seus funcionários, entender a relação que ocorre entre a empresa e os funcionários e conhecer os canais de comunicação que são oferecidos para essa relação. Dessa forma, é proporcionada ao funcionário uma facilidade de aprendizagem inicial dos valores presentes na cultura da empresa, possibilitando uma facilidade na socialização no ambiente de trabalho (GRUPO ZEMA, 2012).

#### 4.4.2 Recursos de comunicação institucionais

O Grupo possui um site ([www.grupozema.com.br](http://www.grupozema.com.br)) desenvolvido para servir como um portal de entrada para todas as informações institucionais referentes às empresas. É possível acessar o resumo da história da empresa, as informações básicas sobre os negócios com que o grupo trabalha, as vagas disponíveis e o processo de seleção para trabalhar na empresa, além dos treinamentos *online* que a empresa oferece e os editoriais escritos pelo diretor geral do grupo com assuntos variados geralmente ligados ao cotidiano dos negócios do grupo (GRUPO ZEMA, 2012).

De acordo com o Manual Book Zema (2010, p. 6), “a Intranet é um canal virtual com acesso restrito aos funcionários, contém informações diárias importantes para as ações das empresas”. Elas são organizadas primeiramente com um informativo diário chamando DOZ (Diário Oficial Zema), nele, os níveis organizacionais e os departamentos se comunicam em informações que requerem dos funcionários seriedade e cuidado, pois essas informações servem como documentação oficial de comunicação interna. É um recurso de comunicação oficial, eletrônico, que substitui os impressos de correspondências internas e memorandos. As edições são processadas e arquivadas em um banco de dados e o funcionário pode consultá-las a qualquer momento, através da intranet.

Ainda conforme o Manual Book Zema (2010, p. 6), há o Zema-mail que é uma caixa de e-mail utilizada por todos os funcionários para as comunicações da organização como um todo. E, finalmente, o jornalzinho Zema Notícias, que funciona *online*, é organizado pelo setor de recursos humanos com informações comuns sobre aniversários de funcionários, aniversários de empresas do grupo, promoções internas de vendas, premiações, eventos realizados e agenda de eventos, entre outros.

O Canal Zema, também chamado de TV Zema, que são vídeos organizados em DVD também pelo setor de recursos humanos sobre acontecimentos gerais da



empresa, geralmente com informações institucionais e campanhas promovidas pela organização, são utilizados nas salas de recepções de setores do grupo, nos ônibus que fazem o transporte de funcionários e nas diversas lojas nos expositores de TV (MANUAL BOOK ZEMA, 2010).

O Manual do Colaborador e o Código de Conduta é um encarte que todos os funcionários de empresa recebem, nele, constam todas as informações sobre o grupo que são necessárias para que os funcionários tenham uma conduta desejada pela organização. As informações destacadas neste material são: uma palavra do presidente a todos, um breve histórico do grupo, as suas estratégias de gestão, os reconhecimentos recebidos pela empresa, o código de ética do Grupo Zema, os departamentos administrativos que estão disponíveis aos funcionários, uma seção sobre etiqueta no trabalho, os benefícios oferecidos pela empresa, o programa de estágio, os projetos de responsabilidade social, o passaporte da Unizema – Universidade corporativa do grupo – e finalmente o compromisso de adesão às políticas do grupo (MANUAL DO COLABORADOR – INTEGRARH, 2010).

Ainda conforme o Manual Book Zema (2010), a empresa administra um canal de comunicação interna para o funcionário para que ele possa expressar as suas reivindicações e sugestões de melhorias, que são periodicamente reconhecidas como melhores práticas. Acontece também o “café com ideias” que promove uma aproximação descontraída entre os gestores do grupo e os funcionários, para um momento de questionamentos e sugestões.

O Grupo Zema possui mais canais de comunicações institucionais que são importantes para sua gestão, mas não relevantes para este estudo. A próxima seção versará sobre a apresentação e análise dos dados referentes à pesquisa realizada.

#### 4.5 Valores presentes na cultura do Grupo Zema na percepção dos entrevistados

Com o objetivo de descrever e analisar os valores presentes na organização estudada, foi realizada a tabulação dos dados na TAB. 1 para identificar os valores destacados pelos entrevistados que são percebidos na cultura do Grupo Zema. Para Torres e Dessen (2008), os valores representam a essência da cultura de uma organização e estão ligados aos sentimentos individuais manifestados pelos comportamentos diferenciados.

Tabela 1 – Valores da família percebidos na cultura do Grupo Zema

<b>Itens discriminados</b>	<b>%</b>
Simplicidade	43%
Humildade	38%
Dedicação ao trabalho	34%
Honestidade	33%
Valorização e reconhecimento ao ser humano	20%
Respeito ao ser humano	19%
Transparência	19%
Determinação	10%
Sinceridade, amizade e confiança	10%
Autoconfiança e persistência	10%
União familiar e justiça	5%
Comprometimento, preparo, empenho, postura ética	5%
Solidariedade	5%
Compromisso	5%
Idoneidade	5%
Seriedade e responsabilidade	5%
Clareza	5%

Fonte: Dados oriundos da pesquisa

Nota:\* A soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta.

Nesse contexto, observa-se uma compreensão nas respostas dos entrevistados caracterizadas por valores essencialmente familiares, tomados como exemplo da história de seus fundadores, associados a contextos específicos da vida como, por exemplo, a família, o trabalho ou a religião (SCHWARTZ, 1992). Esses valores são seguidos de valores organizacionais, adquiridos em torno da trajetória traçada pela empresa, que representam as âncoras que apoiam a organização como um todo (BARRETO, 2003).

Observa-se, pelos dados da TAB. 1, que a simplicidade (43%) e a humildade (38%) são os valores mais lembrados quando se refere à relação da família com a empresa. Lodi (1994) argumenta que os valores promovem a manutenção das relações da empresa integrada aos membros da família e que um dos papéis da família fundadora é desenvolver uma ideologia que possa ultrapassar as gerações vindouras.

Para a melhor compreensão das análises, os valores observados são caracterizados pelos valores oriundos da formação familiar que apoiam a estrutura organizacional (BARRETO, 2003). E os valores organizacionais são percebidos pelos empregados, referindo-se às características da organização, princípios e crenças compartilhados que orientam a vida e o funcionamento da empresa (TAMAYO, 1998).

Os valores que prevalecem são aqueles que estão ligados aos contextos específicos da vida caracterizados por serem oriundos da formação familiar. Além dos valores simplicidade e humildade, já analisados anteriormente, valores, como a honestidade, considerados por 33% das respostas dos entrevistados, respeito ao ser humano por 19%, sinceridade, amizade e confiança por 10%, união familiar e justiça, solidariedade, idoneidade, seriedade e responsabilidade por 5%, também representam os valores adquiridos no seio da família.

a) Visão do nível de diretoria sobre os valores em uma empresa familiar:

[...] eles são presos às tradições da família, a família é muito unida [...] estão todos muito próximos, os filhos os netos (D3, +5, p. 1).

A simplicidade e humildade que os donos do grupo têm, acho que isso faz com que as pessoas se prendam ao grupo [...] eu me identifiquei muito com a simplicidade nosso presidente, e como ele transferiu isso para os filhos, [...] isso é das coisas mais fascinantes aqui (D5, +5, p. 15).

[...] esses valores estão implícitos neles. Não é nada forçado, é natural [...] eles deixam muito claro as regras da empresa e inclusive quando se trata de família mesmo, separar o familiar do profissional (D6, +5, p. 68).

Tápies e Fernández (2010) afirmam que os valores vindos da família tornam-se a essência na cultura organizacional, surgindo uma importante sinergia. A essência foi exposta na visão dos diretores, que demonstraram que fatores como tradição, admiração e postura firme quanto aos valores familiares representam força maior que uma família pode trazer aos seus negócios.

b) Visão do nível gerencial sobre os valores em uma empresa familiar:

Nós todos, começando pelo dono que veste o uniforme da empresa de segunda à segunda, e que tem acesso livre a sala deles [...] Então essa humildade e essa simplicidade, a aproximação que temos com eles, é determinante. Para mim, essas características são importantes (G5, -5, p. 47).

Os proprietários são pessoas muito transparentes. São pessoas sinceras. São pessoas que reconhecem. Que valorizam a amizade. A confiança. Isso tudo é muito visível (G7, -5, p. 52).

Os gerentes enfatizam os valores como sendo algo que o núcleo familiar da organização compartilha naturalmente com eles, contudo é necessário que a sua atuação na empresa seja levada a refletir os valores familiares dos seus proprietários. Barnard (1971) aponta o gerente como responsável pela promoção da cooperação entre os membros da organização, referente aos aspectos, como motivação e liderança.

c) Visão do nível operacional sobre os valores em uma empresa familiar:

[...] é nítido que é a humildade e a simplicidade [...] é o que a gente mais percebe aqui. [...] foi meu aniversário, e eu estava no corredor, de repente senti um cutucão no meu braço, olhei era o (atual presidente) estendendo a mão. Me senti reconhecido pelo presidente. [...] Então isso é um exemplo claro dos valores que mais percebe (O4, -5, p. 11).

[...] para falar com um diretor, ou com o presidente a gente tem fácil acesso. Então isso para gente é importante [...] essa simplicidade ajuda, a gente fica mais à vontade, se a gente tem alguma dúvida a gente pode consultar um superior [...] eles deixam a gente bem à vontade se tiver uma dúvida poder consultá-los, então isso aí para a gente é...[...]. Eu entendo que é um diferencial do grupo (O4, -5, p. 12).

[...] determinação, garra e acreditar, você sonhar ter determinação superar os obstáculos e trabalho, isso a gente vê nas entrevistas do nosso presidente (O7, -5, p. 73).

A percepção dos valores pelos funcionários do nível operacional está relacionada à proximidade e ao fácil acesso aos seus superiores, compreende-se, então, que esse valor representa os interesses coletivos da promoção do bem-estar das pessoas, representado pela benevolência, tipo motivacional de valores de Schwartz (OLIVEIRA E TAMAYO, 2004).

Percebe-se que os valores e as concepções organizacionais emergentes da família funcionam como estrutura para a concretização dos valores organizacionais (BARRETO, 2003). A compreensão dos valores vista pelos entrevistados é evidenciada no sentido de valores organizacionais quando os achados estão voltados para crenças que conduzam a empresa à conquista dos seus objetivos organizacionais.

Tamayo (1998) descreve que a percepção dos valores organizacionais, vistos na ótica dos funcionários de uma empresa, constitui a construção de uma imagem avaliatória da organização e fatores, como eficiência, tendências, tipo de gestão e relações com funcionários e clientes, estão impressos nesses valores. Nas respostas dos entrevistados em que esses tipos de valores estão presentes, foram evidenciados, principalmente, a dedicação ao trabalho, percebida por 33% de suas respostas, a valorização e o reconhecimento ao ser humano, observados em 20% e a transparência, por 19% das respostas dos entrevistados.

Em seguida, valores como determinação (10%), comprometimento, preparo, empenho e postura ética, compromisso e clareza (5%) são citados pelos entrevistados, complementando os aspectos ligados à credibilidade e ao reconhecimento do Grupo Zema e aos seus respectivos resultados alcançados.

[...] você se sente mais valorizado, acho que qualquer pessoa que trabalha aqui, não falo com relação a salários não, mas com relação à importância das pessoas para a empresa, todo mundo trabalha muito próximo, apesar das exigências das metas, dos objetivos a cumprir, tem muito trabalho para ser feito, mas se sentir valorizado é o principal (D3, +5, p. 3).

[...] eu vejo a postura ética, mesmo que isso custe muito caro hoje, te custaria muito mais caro se você não tiver credibilidade, isso é algo que também tem um peso muito grande, que te custa, talvez em curto prazo, mas que a longo prazo ele acaba é te facilitando as coisas (D2, +5, p. 36).

[...] a empresa avalia o profissional pelo desempenho, pelo resultado e não pelo senso partidário de alguma situação. Aqui na empresa o que prevalece muito é o desempenho profissional da pessoa [...] conteúdo e escolaridade não faz muita diferença. Não levam tanto em conta que é parente, ou não é parente. Realmente o que vale é o profissionalismo e resultados (D6, +5, p. 68).

Na percepção dos diretores, a empresa proporciona condições de realizações por meio de valores, como: a valorização pessoal, a postura ética e o desempenho de resultados. Nesse sentido, os valores organizacionais assumem o papel de modelos de comportamento desejáveis que orientam a vida da empresa (PORTO E TAMAYO, 1996).

Transparência [...] a empresa é muito idônea, a gente não vê ninguém fazer coisas ilícitas para ganhar mercado (G4, +5, p. 44).

[...] recentemente na crise de dois mil e oito, algumas ações foram tomadas, mas a grande preocupação era preservar principalmente os funcionários, não ter demissão, isso eu vejo que os funcionários são tratados, de certa forma, como uma família (G8, -5, p. 64).

Na visão do nível gerencial, o grupo tenta equilibrar ações de interesses organizacionais, mas também pessoais. Segundo Stalk e Foley (2012), é necessário que as ações trabalhadas pela organização proporcionem um equilíbrio entre os valores originários da formação familiar e os necessários para que a empresa possa desempenhar o seu papel no mercado.

[...] então eles passam esta aparência de seriedade, responsabilidade com as coisas, e eles são muito transparentes [...] então a gente acaba sentindo um desejo de retribuir essa seriedade e responsabilidade com motivação (O4, +5, p. 60).

[...] determinação, garra e acreditar, você sonhar, ter determinação e superar os obstáculos que apareçam (O7, -5, p. 63).

As pessoas do nível operacional percebem os valores da organização com base no exemplo dos seus proprietários. Nesse sentido, Lodi (1994) ressalta que os valores mantêm a empresa cimentada nas relações familiares.

Observou-se que, mesmo que haja coerência nas respostas em relação aos dados da pesquisa, é necessário analisar mais profundamente os valores do Grupo Zema que são mais relevantes na composição da sua cultura organizacional.

#### **4.6 Analisando os valores do Grupo Zema na percepção dos entrevistados**

Para proceder a uma análise sobre os valores em uma empresa familiar, é necessário uma compreensão da sua caracterização e identificação. Dentre as várias características oferecidas por Silva, Fischer e Davel (1998), é enfatizado que a influência ou a identificação dos valores organizacionais com a família têm uma relevância fundamentalmente considerável.

Segundo Schwartz (2005), os valores possuem características que os definem. Nesse contexto, o autor apresenta duas delas: a representação dos valores como um construto motivacional e a ordenação dos valores como um sistema de prioridades. Dessa forma, os valores “representam a essência da filosofia da organização para o alcance dos objetivos” (MORAES, 2001, p. 54).

Para analisar os valores da empresa estudada, consideram-se as TAB. 2 e 3, cujas informações elucidam alguns aspectos relacionados à importância dos valores percebidos na vida da empresa e os que representam, para os entrevistados, os mais marcantes no cotidiano do Grupo Zema.

Tabela 2 – Percepção da importância dos valores da família na vida da empresa.

<b>Itens discriminados</b>	<b>%</b>
O ambiente de trabalho torna-se mais agradável com valores da família	19%
Por gerar um bom e uniforme relacionamento entre funcionários e empresa	15%
São agregadores dos funcionários à medida que eles conhecem a empresa	14%
Satisfação em trabalhar em uma empresa que tem tais valores da família	14%
A base da empresa foi fundamentada em cima desses valores	14%
Manter fortalecida a estrutura da empresa	14%
Na atenção nos atendimentos aos clientes internos e externos	10%
Do fortalecimento da cultura organizacional, de acordo com os valores praticados	10%
Por facilitar a comunicação institucional	10%
Pela presença dos donos no trabalho, ou seja, da família	5%
Pela credibilidade por cultivar esses valores	5%
Pelo tratamento humanizado aos funcionários	5%
Pelo apoio dos donos na análise de uma situação através do conservadorismo	5%
Pelas decisões tomadas com apoio da diretoria	5%
Pelos desafios enfrentados	5%
Por fazer parte da identidade da empresa para vencer a competitividade do mercado	5%
Para o resultado pelo investimento no profissional dentro da instituição.	5%
Para a proximidade do funcionário aos seus supervisores e gestores	5%

Fonte: Dados oriundos da pesquisa

Nota: \* A soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta.

A importância dos valores vindos da família fundadora na vida da empresa, considerada pelos entrevistados, é observada nos dados da TAB. 2. As respostas são interpretadas pelos entrevistados de forma variada. Dezenove por cento das respostas dos entrevistados acreditam que os valores proporcionam um ambiente de trabalho mais agradável, 15% revelam que poderá gerar um bom e uniforme relacionamento entre os funcionários e a empresa e 14% das respostas apontam que os valores familiares são agregadores de funcionários e mantêm a base da estrutura da empresa mais fortalecida. Schwartz e Bilsk (1987, p. 551) se referem aos valores para necessidade de atender a “interação social para a regulação das relações interpessoais” visando ao bem-estar do grupo.

[...] à medida que a gente vai conhecendo a empresa, vendo que esses valores agregam muito [...] os funcionários passam a ter uma visão satisfatória de trabalhar na empresa, acredito que ocorre um fortalecimento do todo (O5, -5, p. 6).

[...] eu vejo que é bastante importante para o bom andamento da empresa (D 6, +5, p. 68).

Schwartz e Bilsk (1987) também se referem aos valores para atendimento de necessidades sócio-institucionais, observadas em apontamentos de 10% das



respostas dos entrevistados como relevantes nesta análise: a facilitação da comunicação institucional, o atendimento aos clientes internos e externos e o fortalecimento da cultura da empresa. Finalizando a análise da TAB. 2, 5% das respostas dos entrevistados consideram que a presença dos proprietários no ambiente de trabalho, caracterizando-o como um clima familiar, a credibilidade e o tratamento humanizado proporcionam uma melhor aproximação entre funcionários e gestores.

[...] eu vejo essa cultura [...] diante deste modo da empresa agir, e isso é falado, verbalizado pelos nossos clientes, o modo da empresa agir é o que me atraiu, diz o cliente, então eu acho que é muito importante para a vida da empresa. Essa é a visão que eu tenho sobre os valores da empresa (D5, +5, p. 16).

[...] o grupo tem bastante credibilidade, não só aqui de dentro, mas lá fora também, então acho que esses valores são de extrema importância (O 8, -5, p. 29).

[...] o acesso que você tem aos seus superiores, aos seus gestores, então você sabendo que eles têm essa boa vontade para te receber (O 2, +5, p. 88).

Complementando sobre aos valores do Grupo Zema, a análise referente à TAB. 3 elucidará a percepção dos entrevistados com base nas três dimensões trabalhadas teoricamente por Tamayo e Gondim (1996): a cognitiva, a motivacional e a estruturante. Dessa forma, em relação aos valores da família que são mais marcantes no cotidiano da empresa, percebe-se:

Tabela 3 – Valores da família mais marcantes no cotidiano do Grupo Zema.

Itens discriminados	%
A simplicidade	57%
A humildade	57%
A facilidade de acesso “política de portas abertas”	57%
A integridade	24%
A honestidade	24%
A transparência nas ações tomadas dentro da empresa	24%
O mérito por desempenho, sem distinção para todos os funcionários	24%
A disciplina	19%
A responsabilidade	19%
A seriedade e compromisso no trabalho	19%
A dedicação	19%
O respeito às pessoas	10%
A solidariedade	10%
A ética	10%
A dignidade	10%
Não responderam.	5%

Fonte: Dados oriundos da pesquisa

Nota: \* A soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta.

Destacou-se, na TAB. 3, com alto nível de escolha, primeiramente, os valores da humildade e da simplicidade com 57% das respostas dos entrevistados. Com mesma porcentagem, aparece uma nova percepção que os entrevistados denominaram de facilidade de acesso, considerada como uma política de “portas abertas”, vivenciada no cotidiano da empresa. A integridade, honestidade, transparência e meritocracia vêm em segundo lugar com 24% das respostas. Posteriormente, com 19%, observam-se valores como disciplina, responsabilidade, seriedade de compromisso com o trabalho e dedicação. Fechando a análise da TAB. 3, respeito às pessoas, solidariedade, ética e dignidade são apontados por 5% da respostas dos entrevistados.

Observa-se que valores trabalhados pelo Grupo Zema que estão presentes no seu dia a dia, de certa forma, são coerentes com os declarados no seu pensamento estratégico. Considerando que os valores pregados pela empresa têm objetivos organizacionais, ainda há uma proximidade em valores como: *respeito ao ser humano e ao meio ambiente, simplicidade e humildade, honestidade e transparência em todas as ações e a meritocracia*, que são lembrados pelos entrevistados no que dizem respeito a valores familiares (Anexo C).

Segundo Tamayo e Gondim (1996), os valores considerados na dimensão cognitiva são aqueles que estão essencialmente ligados às crenças que são e não são desejadas pela organização. Segundo os entrevistados, existem situações consideradas inadmissíveis no ambiente da empresa, dessa forma, seguem trechos que se configuram em dimensões cognitivas de valores:

Acho que ninguém aqui tem autoridade ou autonomia para ser ríspido com alguém ou tratar uma pessoa com indiferença, sendo que nem o presidente ou os diretores agem dessa forma (O8, -5, p. 11).

[...] entre uma situação simples e uma situação mais complicada, um pouco mais cheia de processos eu entendo que isso vai contra os valores da empresa (O8, -5, p. 11).

[...] a empresa aqui não é voltada para vaidade ou arrogância, e isso (nosso presidente) nunca teve, ele é uma pessoa simples, uma pessoa humilde (D 4, +5, p. 20).

Nós já tivemos casos aqui na empresa, pessoas que entram se sentindo o “*bam bam bam*”, em um nível mais alto que todo mundo, e a pessoa não fica, porque isso, não é a cultura da empresa. Na hora que a pessoa chega ela vai ver se ali é lugar dela ou não, se o negócio dela for outro, ela não vai ficar. Não tem jeito (G 4, +5, p. 45).

Para os autores, a dimensão motivacional serve para que os indivíduos tenham em suas ações os motivos necessários para causá-las, é como se essa dimensão fosse a propulsão inicial das realizações organizadas pela empresa (TAMAYO E GONDIM, 1996).

Nas entrevistas, são elucidados os aspectos da dimensão motivacional, observados pelos gerentes, caracterizados no cotidiano da empresa como situações consideradas motivadoras:

Não tem diferenciação entre as pessoas, o presidente cumprimenta a mim como ele cumprimenta o seu filho, como ele cumprimenta uma pessoa da limpeza (G 4, +5, p. 45).

Aqui não temos vagas nem banheiros diferenciados (G 4, +5, p. 45).

Temos a escada de entrada cheia de frases que identificam os valores da empresa, você vai subindo e lendo frases que são ativadores na nossa mente dos valores que são compartilhados (G 4, +5, p. 45).

Figura 11 – Escada de acesso aos setores administrativos do Centro de Distribuição e Apoio (CDA) - Grupo Zema, Araxá MG.



Fonte: pesquisador (foto: Valter Jr. Março 2012)

[...] somos agressivos por que a gente sabe que quando a gente quer que a diretoria nos apóie, nós podemos ir sem medo. A diretoria aposta e que é uma decisão fundamentada (G 5, - 5, p. 48).

[...] sempre ouvimos falar que nos não ficamos entre os melhores salários do mercado, mas são exatamente os bons conceitos que aqui temos. A pessoa trabalha aqui mais pelo respeito, pela consideração, do que pelo o salário (G 2, +5, p. 80).

[...] os profissionais são formados dentro da empresa [...] há um investimento no intelecto da pessoa realmente. [...] percebemos que dentro da nossa casa queremos o melhor [...] todo mundo que entra aqui, já sabe exatamente o que tem que ser feito para se chagar onde se imagina, basta ter a motivação necessária. Isso impacta diretamente nos resultados da empresa (G 1, +5, p. 84).

Finalmente, Tamayo e Gondim (1996) contribuem com a dimensão chamada estruturante, em que é necessário considerar os valores como um orientador da vida da empresa, guiando o comportamento de seus membros.

Nesse sentido, os entrevistados observam que os valores praticados estão diretamente ligados aos exemplos vividos pelo seu principal empreendedor, o atual presidente, ou pela história de sucesso da trajetória do Grupo Zema. A orientação que guia o comportamento dos entrevistados foi observada nos relatos, apresentados na sequência.

[...] é a questão do exemplo, os gestores conseguem certa cumplicidade, você ver que todo mundo aqui defende qualquer um deles, em qualquer situação, e o exemplo de trabalho [...] Ele está aqui às sete horas todos os dias, então é raramente que você vê um diretor que não chega aqui depois das sete, isso aí vai sendo disseminando [...] às vezes você sacrifica, e começa achar isso uma coisa natural, um final de semana e feriados, isso é comum aqui pra nós (D3, +5, p. 2).

[...] eu já estou na empresa há 23 anos, o meu primeiro cargo foi em uma das empresas que fica ao lado da casa do (presidente) e trabalhei lá nove anos vendo ele todos os dias, [...] estando próximo dele e vendo que os filhos são assim também, e que os demais funcionários têm essa forma simples, então o sentimento que eu tenho é prazer em fazer parte deste time, por isso que a gente de vez em quando brinca aí que a gente tem o “sangue azul” que é cor do nosso uniforme (D4, +5, p. 19).

Gerente aponta que os riscos da empresa são também assumidos pelos funcionários, e isso é um compromisso que aparece naturalmente.

[...] aqui a gente tem muito trabalho e tem muito cuidado de arriscar. Por que, quando você vai arriscar alguma coisa que foge do que o (presidente) vive e incrementou, o risco fica muito maior, a gente não quer que a empresa tenha um resultado ruim, então, parece que a gente tem um compromisso com ele da empresa dar certo, ou das coisas darem certo ou não (G3, +5, p. 25).

Na visão do diretor geral, membro da família fundadora da empresa, o modo natural com que eles trabalham a gestão do Grupo Zema funciona como um influenciador dos funcionários.

[...] aquilo que é valor da família, muita coisa acaba sendo naturalmente transferida para empresa, essa questão do trabalho duro, da ética, da honestidade, acho que tudo isso, quase que naturalmente, passa a fazer parte no dia a dia da empresa (D2, +5, p. 37).

[...] a maneira de agir aqui, acaba influenciando a sua equipe, as pessoas, às vezes, compartilham essa mesma visão. [...] Nós já tivemos diversos casos aqui de pessoas, muito bem preparadas tecnicamente, que vieram de empresas maiores que a nossa, e não se adaptaram, porque parece que essa visão não é compartilhada (D2, +5, p. 37).

[...] quando a pessoa chega aqui, apesar dele entender de questões técnicas, ela não consegue trabalhar com a gente, por ter essa dificuldade de relacionamento (D2, +5, p. 37).

#### 4.7 A influência dos valores oriundos da família fundadora no Grupo Zema

É redundante dizer que os valores vindos da formação familiar influenciam uma organização, eles são os sustentadores da sua cultura. Segundo Porto e Tamayo (1996), os valores referem-se aos princípios ou crenças relacionados a modelos de comportamento que orientam a vida da empresa. Nesse sentido, os valores funcionam, de forma incondicional, como a base da estrutura de qualquer tipo de organização. Siqueira (2008) também afirma que os valores organizacionais, quando compartilhados estrategicamente, assumem um papel de determinação do comportamento dos seus usuários, estabelecendo a sua cultura.

Na ótica dos entrevistados, os dados da TAB. 4 apresentam a influência que os valores familiares exercem no desenvolvimento da empresa estudada.

Tabela 4 – Influência dos valores no desempenho da empresa

<b>Itens discriminados</b>	<b>%</b>
Possibilitam funcionários e empresa caminharem na mesma direção.	33%
Aumenta a satisfação do funcionário por tornar acolhedor o ambiente de trabalho	24%
Aumenta a dedicação dos funcionários que se espelham na vida do presidente	14%
Aumenta a satisfação do funcionário ao se sentir valorizado	14%
Melhora a credibilidade da empresa para o mercado e para os órgãos de fiscalização	10%
Melhora a credibilidade da empresa para os funcionários	10%
Simplifica a forma de comunicação por identificar cultura do interior	5%

Fonte: Dados oriundos da pesquisa

Nota: \* A soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta.

Porto e Tamayo (1996) ainda afirmam que os valores estão a serviço de interesses individuais e coletivos. Observa-se que 33% das respostas dos entrevistados revelam que os valores influenciam todos da empresa a caminhar na mesma direção e 24% das respostas indicam que aumentam a satisfação dos funcionários,

pois o ambiente se torna mais acolhedor. Percebe-se, dessa forma, que o funcionário está consciente de que os interesses são compartilhados, objetivando os interesses organizacionais.

Diretor componente da família acredita que as condutas dos membros da família, que estão na gestão das empresas, influenciam as pessoas da organização.

[...] muita coisa acaba sendo naturalmente transferida para empresa, essa própria questão do trabalho duro, da ética, da honestidade, acho que tudo isso, quase que naturalmente, passa a fazer parte no dia a dia da empresa, porque a sua maneira de agir aqui acaba influenciando as pessoas (D2,+5, p.37).

Pela visão do nível gerencial, é notável que há um comprometimento estabelecido e uma facilidade de acesso aos proprietários da empresa.

[...] a gente não quer que a empresa tenha um resultado pior, então a gente tem um compromisso com o presidente das coisas darem certo (G3,+5, p.24).

[...] acredito que os valores familiares influenciam, provocam uma melhoria pela facilidade de acesso aos gestores (G6, -5, p.33).

[...] eu precisei ter muita humildade, para entender essa cultura [...] nós paramos e alinhamos realmente às intenções e eu recebi o impacto dessa cultura para mim foi muito forte. Daí para frente, eu mudei e percebi onde eu estava. Aprendi demais com o Grupo Zema, tão forte, que mudou tanto o meu perfil profissional, quanto até os relacionamentos, até como pessoa fora da empresa essa cultura me ajudou a melhorar e a crescer. Foi um momento marcante. (G5, -5, p.48).

O nível operacional revela que a influência dos valores da família fundadora causa satisfação ao grupo de funcionários, estabelecendo um compromisso duradouro.

[...] funcionários satisfeitos tendem a produzir mais, se abraçam aos objetivos da empresa, eu acredito que produtividade aumenta (O5, -5, p.6).

[...] os proprietários passam isso para a gente, a gente sente no dever de retribuir, acaba que o desempenho como colaborador é maior, a gente quer retribuir a eles o que eles fazem para a gente (O4,+5, p.61).

Ainda analisando a TAB. 4, percebe-se que a internalização dos valores da família fundadora na empresa foi revelada por 14% das respostas dos entrevistados, ressaltando que há uma melhoria na dedicação e na valorização dos funcionários, lembrando que alguns ainda se espelham na história de vida do presidente. Com isso, 10% das respostas mostram que os entrevistados estão cientes de que a prática dos valores familiares reflete de forma positiva na imagem da empresa em relação aos órgãos fiscalizadores e aos funcionários. A família que constrói a história da empresa alicerçada nos valores que a caracterizam positivamente perceberá que os reflexos na sua cultura também serão satisfatórios.

Para o entendimento dos sentimentos manifestados pelos entrevistados quando conhecem o Grupo Zema, é necessário compreender que os sentimentos estão diretamente relacionados aos valores praticados. Autores como Hofstede (1991) e Torres e Dessen (2008) contribuem para esse conceito, usando a expressão “sentimentos inconscientes”, proporcionando uma separação entre o que é normal e o que é anormal, entre o bom e o ruim, caracterizando de forma marcante a identidade das organizações. A manifestação dos sentimentos por parte dos entrevistados começa a partir do primeiro contato com o clima da organização, como os entrevistados expressaram, conforme TAB. 5.



Tabela 5 – Sentimentos manifestados a partir do contato com a empresa.

<b>Itens discriminados</b>	<b>%</b>
Acolhimento	33%
Orgulho	19%
Admiração	10%
Gratidão	10%
Importância	10%
Prazer	10%
Expectativa	5%
Frustração	5%
Indignação	5%
Realização	5%
Reconhecimento	5%
Satisfação	5%
Não responderam	10%

Fonte: Dados oriundos da pesquisa

Nota: \* A soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta.

Observou-se que a maioria das respostas está ligada a sentimentos considerados afetivos ou comprometimento afetivo. 33% das respostas dos entrevistados consideram o acolhimento e 19%, o sentimento de orgulho, sentimentos como a admiração, gratidão, importância e prazer aparecem em seguida com 10% das respostas dos entrevistados. Para Tamayo (2005), o comprometimento considerado afetivo é uma das principais identificações do funcionário com a organização, ele promove a aceitação dos valores, normas e objetivos da empresa, representados por mais do que uma simples lealdade, mas um desejo de contribuir para o bem-estar da organização em que ele está trabalhando.

[...] eu senti orgulho, porque é uma empresa bem vista, acho que muitas pessoas teriam muita vontade de fazer parte do grupo, como eu já conheci bem os valores, sinto muito orgulho. (O 8, -5, p.29).

É um sentimento de gratidão e de valorização profissional, pois eu esnobei, com o meu conhecimento, e mesmo assim, eles me deram uma chance de crescer. (G 5, -5, p.48).

Finalmente, podem-se observar os sentimentos com conotação positiva para a organização, como a realização, o reconhecimento e a satisfação, e de conotação negativa configuradas em 5% das respostas dos entrevistados, como a frustração comentada pelo diretor geral que é membro da família fundadora e a indignação, apontada por um gerente que veio de uma empresa com características diferentes.

[...] sendo eu da família, vejo como se fosse algo desafiador, empolgante [...] você vê que você já fez bastante, mas ainda tem muito o que fazer. Eu não gosto de dizer que é orgulho porque de repente ele começa a te deixar valorizando muito o passado e esquecer do futuro é bom você ser um pouco frustrado que isso te move (D 2,+5, p.38).

[...] eu vim de uma empresa mais agitada, achei aqui calmo demais, eu cheguei a ficar indignado, não acreditava que podia ser dessa forma, tentei compreender, entender adaptar e provocar muita mudança, foi a primeira reação (G 6,-5, p.33).

Torres e Dessen (2008) observam ainda que os valores sejam entendidos nos desdobramentos da cultura, como um conjunto de atividades lúdicas ou utilitárias, intelectuais e afetivas. Nesse sentido, é importante observar que os sentimentos que se manifestam nas pessoas de maneiras diferentes, em alguns casos sentimentos relacionados à satisfação, orgulho, acolhimento, podem provocar uma situação de conforto ou acomodação emocional.

#### 4.7.1 Análise dos valores relacionados ao histórico da organização

Segundo Bernhoeft (1989), a formação e o amadurecimento do Brasil nos campos político, social e econômico estão relacionados à consolidação das empresas familiares. Assim, “[...] compreende que a cultura caracterizou a colonização do Brasil e a formação da sociedade brasileira, ainda hoje marcada por seus antagonismos” (FREITAS, 1997, p. 43).

Com o objetivo de conhecer os principais momentos que marcaram o processo de construção e consolidação do Grupo Zema, foi feita uma investigação dos fatos vindos da história de crescimento da empresa e de seus fundadores. De acordo com Fleury (1996), os elementos estratégicos das organizações estão interligados na compreensão do seu histórico. Nesse contexto, analisou-se a TAB. 6 em que foram observados os dados referentes ao conhecimento dos entrevistados em relação ao histórico familiar e à trajetória do Grupo Zema.

Tabela 6 – Conhecimento do histórico familiar e do Grupo Zema

<b>Itens discriminados</b>	<b>%</b>
A família veio da Itália para trabalhar em lavouras de café no interior de São Paulo	76%
Vieram para Minas Gerais buscando o tratamento de Malária nas águas de Araxá	38%
O atual presidente assumiu os negócios com 14 anos, após a morte trágica de seu pai	38%
O início dos negócios da família foi nos ramos de transportes, oficina e autopeças	33%
Depois da vinda dos filhos a empresa desenvolveu, focando em negócios específicos	19%
Os negócios com automóveis, autopeças, postos de gasolina foram se desenvolvendo	19%
No início o avô do presidente era empregado e passou a ser dono do negócio	15%
A família veio de uma origem simples e humilde	14%
A família enxergou uma oportunidade de negócio em Araxá e investiu	14%
Iniciou com transportes de turistas, posteriormente mecânica e autopeças	14%
Os filhos receberam o exemplo de trabalho do pai, que trabalhou muito	5%
Atuação das empresas foram sempre no varejo, peças, veículos e eletrodomésticos	5%
Todos os gestores da família que passaram nas empresas foram muito dedicados;	5%
A família tem uma cultura tão forte, que pai e filho falam a mesma língua.	5%

Fonte: Dados oriundos da pesquisa

Nota: \* A soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta.

Os dados da TAB. 6 evidenciam a percepção dos entrevistados relacionada ao seu conhecimento sobre o histórico familiar e da empresa. Tais dados serão analisados sob três aspectos: o da origem familiar, o da consolidação dos negócios e o da superação de tragédia e conflitos.

#### a) Origem familiar dos fundadores da empresa

Bernhoeft (1989) argumenta que a empresa familiar é aquela que tem origem e sua história vinculada a uma família; ou ainda, aquela que conserva membros da família na administração dos negócios. Observou-se que o conhecimento da história familiar e o acompanhamento da trajetória da empresa são conhecidos pelos entrevistados de forma essencial.

O conhecimento é observado pelos entrevistados que, na grande maioria das respostas, conhecem sobre a origem italiana da família fundadora e o objetivo em razão do qual vieram para o Brasil (76%). Freitas (1997) retrata que a formação da sociedade brasileira possui características antagônicas, imigrantes que vieram trabalhar em lavouras de café com mão de obra primária, em situações contrárias ao crescimento, como a língua, a cultura e os costumes, se adaptam a uma nova realidade, superando as adversidades. Os entrevistados relatam, em 14% das suas

respostas, que vieram de uma origem simples, enfatizando a dificuldade e a luta por vencerem em uma nova terra.

Eu sei que o Grupo Zema começou com uma família de origem muito simples, [...] sempre lutaram muito para crescer, e sempre buscaram muito, sei que eles vieram da Itália no final do século dezenove para o Brasil (O5, -5, p. 6).

É o que eu sei, é que eles são de uma família de imigrantes italianos, e vieram para o Brasil à procura de trabalho. No início, vieram trabalhar nas fazendas de café na região de Ribeirão Preto (O8, -5, p. 29).

#### b) Consolidação dos negócios no interior mineiro

De acordo com Fleury (1996, p. 23), “o fundador desempenha um papel fundamental, [...] tem o poder para estruturá-la, desenvolvê-la e tecer os elementos simbólicos”. Nesse caso, os motivos que levaram a família para o interior mineiro e a visão de empreender na região em que se encontram hoje são conhecidos e citados por 38% das respostas dos entrevistados. Uma situação de enfermidade causada pela malária foi o que encaminhou o fundador das empresas ao interior mineiro, fazendo-o enxergar oportunidades de crescimento profissional e para sua família.

Sr. Domingos (fundador do grupo) teve que trazer uma pessoa aqui em Araxá, para um tratamento de pele nas águas do barreiro, gostou muito da região. Quando ele voltou, por ter adquirido malária, veio fazer o tratamento, foi aonde que começou o Grupo Zema (G3,+5, p. 24).

O avô do (atual presidente) teve um problema de saúde, veio para Araxá se tratar de malária com as águas medicinais. Ele gostou da região, e começou a trabalhar como motorista [...] logo mais ele comprou um carro e começou o seu próprio negócio, transportando turistas para o Barreiro (O8, -5, p. 29).

#### c) Superação de tragédias e conflitos familiares

Fleury (1996) analisa que a cultura de uma organização é dinâmica e mutável, está sempre sujeita a variações ao longo do tempo “influenciadas internamente por

situações como tensões, interação e resultados e, externamente, por meio de novas tecnologias ou nas mudanças dos valores sociais” (FLEURY, 1996, p. 23).

As dificuldades encontradas no início dos negócios e a superação de tragédias familiares são apontadas por 38% das respostas, sendo consideradas como uma das principais fontes de inspiração para o crescimento das empresas. Os entrevistados referenciam o início dos negócios do grupo ao fato de o atual presidente do grupo ter assumido os negócios, com pouca idade, após a morte de seu pai, ter superado as dificuldades com determinação e persistência, valores pregados pela empresa.

[...] seu pai veio a falecer num trágico acidente de avião, [...] e aí onde o (atual presidente) assumiu responsabilidades muito novo, com quatorze anos, na época com uma concessionária, oficina e um posto ele passou muitas dificuldades, mas ele se superou, segundo ele com muito trabalho e dedicação (O6, -5, p. 57).

Dentro do mesmo contexto discutido por Fleury (1996), a vinda dos filhos para trabalhar na gestão da empresa é reconhecida por 19% das respostas dos entrevistados como algo que proporcionou uma nova visão para o grupo, uma gestão mais voltada ao profissionalismo e menos ao personalismo, característica da cultura tradicionalmente brasileira.

[...] o atual presidente conta as histórias de negociação com a família, o quando foi difícil, ele assumiu tão novo! E depois da vinda do Romeu, primeiro filho, também foi outro momento, a empresa recebeu uma injeção de ânimo, vamos dizer assim, eu me lembro que o (atual presidente) focava muito nos negócios de concessionárias, auto-peças e postos e o filho focou em eletrodomésticos, negócios mais rentáveis (D3, +5, p. 1).

[...] depois vieram os filhos, que têm outras visões, então o grupo está onde está, cresceu muito (D5, +5, p. 14).

#### **4.7.2 Análise dos valores relacionados ao processo de socialização de novos membros**

O processo de socialização de novos membros é usado pelas organizações por meio de programas de treinamentos e integração, essa é uma das principais estratégias utilizadas objetivando disseminar e internalizar o conhecimento e a compreensão da cultura das empresas (FLEURY, 1996). Esse processo é também chamado de ritual de socialização, possibilitando o acolhimento e a inclusão do indivíduo ao grupo da empresa.

Para elucidação do processo de socialização de novos membros relacionados ao Grupo Zema, foram analisados os dados obtidos na TAB. 7, que revelam aspectos relacionados ao recebimento dos novos funcionários pela empresa e à percepção dos entrevistados quanto à acolhida proporcionada pela organização. As respostas foram analisadas e fundamentadas nos processos realizados pela empresa, caracterizando os tipos de socialização primária e secundária apresentados por Fleury (1996).

Araújo e Garcia (2009) enfatizam que não existe uma fórmula pronta para que os processos de socialização ou programas de ambientação sejam realizados com sucesso, pois depende da peculiaridade de cada organização. Dessa forma, diversos formatos são apresentados e adota-se o que melhor se adapta ao compartilhamento de valores praticados pela organização.

No Grupo Zema, observou-se que os processos de socialização utilizados estão associados aos valores que a empresa pratica e se apresentam de uma forma simples e de fácil acesso. A construção dos valores presentes na sua cultura organizacional se baseia essencialmente ações cotidianas que são apresentadas por meio dos “dez mandamentos” idealizados pelo seu principal empreendedor e pelo seu pensamento estratégico, elaborado em um estágio mais maduro da empresa.

Tabela 7 – Forma em que os novos funcionários são recebidos.

<b>Itens discriminados</b>	<b>%</b>
Pelo RH com um “Kit integração”	57%
Se sentem acolhidos pelo ambiente da empresa	53%
Com um treinamento chamado curso introdutório	38%
Tem um programa de boas vindas com carta do presidente	29%
A cultura da empresa é passada pelos gestores	29%
Os gestores passam as suas obrigações, direitos e deveres	19%
O ambiente é acolhedor, os colegas de trabalho e os gestores proporcionam isso	19%
Apresenta-se o novo funcionário para todos os departamentos.	10%
São bem recebidos e orientados em relação às questões administrativas da empresa	5%
Têm o mesmo tratamento dos veteranos.	5%
Assistem palestras com os donos da empresa	5%
Ficou um pouco fria, atualmente, devido a gastos e de tempo pelo tamanho da empresa	5%

Fonte: Dados oriundos da pesquisa

Nota: \* Soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta.

Grande parte das respostas dos entrevistados (57%) informa que a primeira ação de recepção é realizada pelo setor de recursos humanos com a entrega de um “Kit integração” (Figura 10, p. 67) que é usado para dar as boas vindas aos novos funcionários, composto de matérias com informações pertinentes à relação que está se estabelecendo naquele momento entre empresa e novo funcionário.

Em seguida, 53% das respostas expressam que a empresa tem uma forma de recepção que proporciona aos funcionários um sentimento de acolhimento. Trinta e oito por cento consideram ainda que o treinamento chamado curso introdutório seja a principal forma de recepção de novos funcionários, e de forma mais abrangente, e 29% das respostas apontam um programa de boas vindas com uma carta do presidente seguida da recepção realizada pelos gestores.

Os entrevistados enfatizam ainda, alguns pontos isolados, porém relevantes para este estudo. Situações, como a percepção de um ambiente acolhedor proporcionado pelos colegas e gestores, são observadas por 19% das respostas dos entrevistados. Além disso, em 5% das respostas, observou-se que os entrevistados são recebidos como veteranos e assistem a palestras com os proprietários da empresa, o que dá uma conotação positiva ao processo de recepção de novos membros na percepção dos entrevistados.

[...] todo funcionário que entra, tem que fazer uma ambientação, a pessoa se desloca de onde ela estiver, vem conhecer um pouquinho de cada um, logicamente a parte técnica também, mas também essa relação pessoal, então quando ela conhece essa relação pessoal, ela já começa a conhecer a nossa cultura (G 4, +5, p. 45).

[...] o dia que o novo funcionário chega ele tem o mesmo tratamento que os veteranos. O RH tem os kits de boas vindas, faz o curso introdutório, fica sabendo toda história da empresa é tudo do mesmo jeito, tem o mesmo tratamento que os veteranos (O 4, +5, p. 61).

É importante ressaltar que há uma percepção negativa em relação à gestão atual do processo de recepção de novos membros, com a opção de diminuição de gastos, devido às distâncias das filiais, o que é observado em 5% das respostas dos entrevistados.

[...] antigamente eles vinham aqui, no começo todos que entravam vinham buscar o curso introdutório eles vinham para conhecer a empresa, independente do cargo, então eles assistiam palestras, eles conheciam o presidente que conversava com eles, conheciam as instalações do CDA que é muito interessante de vê. Só com o passar do tempo isso foi ficando impossível em razão do número de funcionários e as distâncias das nossas filiais, isso é feito através da internet (G 2, +5, p. 81).

Na percepção de 90% das respostas dos entrevistados, a recepção de novos funcionários no Grupo Zema é positiva, considerando que a socialização é essencialmente necessária, ela diminui a distância das diferenças pessoais e aumenta a sensação de segurança dos novos membros (FLEURY, 1996).

a) Visão da diretoria sobre o processo de socialização de novos membros:

[...] cada gestor se incumbem de estar passando os aspectos da empresa para os novos funcionários, tem muita coisa que está escrita em manuais de procedimentos, mas tem coisas que é a própria pessoa que tem que ir percebendo. Aí como a maioria dos nossos gestores estão aqui há muito tempo, eles se encarregam de fazer isso, e acaba que dentro de pouco tempo todos ficam sabendo o "jeitão" que é a empresa (D 3, +5, p. 2).

[...] tem a parte institucionalizada feita pela RH, e eu como diretor faço um trabalho de mostrar a empresa, fazer com que o funcionário conheça a empresa, conheça as suas obrigações seus deveres seus direitos. E fazer com eles entendam qual é a cultura da empresa, o que eu quero deles neste sentido (D 5, +5, p. 15).



[...] O acolhimento é manifestado, inclusive verbalizado, eles se sentem bem em trabalhar aqui (D 5, +5, p. 16).

A seguir, apresentam-se as características da forma com que o Grupo Zema recebe seus funcionários que trabalham nas filiais e os que trabalham na sede da empresa.

[...] hoje a gente tem um curso introdutório que é *online*, a gente também entrega um “kit Integração”, lá tem o crachá, tem o uniforme, tem o último jornalzinho da empresa, tem um vídeo institucional e algumas outras coisas, por exemplo: o código de ética, que tem alguma coisa sobre os valores da empresa, o que é permitido, o que não é permitido. [...] Todo o funcionário recebe. Já os funcionários aqui de Araxá, a única diferença é que o curso introdutório presencial com a participação dos donos da empresa, este é melhor aproveitado (D 4, +5, p. 19).

Em relação ao material de divulgação institucional e os locais onde a empresa trabalha a manutenção da sua cultura, observa-se.

[...] todo o material institucional, que é distribuído aos funcionários, lá são colocados os valores e a cultura, são vários materiais como no anuário, onde têm os ramais, os setores da empresa, o nome das pessoas, a gente acha um cantinho aqui para colocar a missão, a visão os valores, no final os dez mandamentos do (presidente), no nosso jornalzinho, está sempre saindo alguma coisa neste sentido, em todo lugar é colocado, se você entra na empresa tem a nossa cultura lá na entrada, antes do funcionário ter acesso a várias informações, ele tem um *login* na intranet, lá tem toda a história do Grupo Zema. É mostrado a pra todo mundo a origem, a história, de onde veio, as coisas que o (presidente) aplica, não perder isso (D 4, +5, p. 20).

A condução de equipes sempre relembra o que foi falado em reuniões anteriores sobre os valores na cultura do Grupo Zema, como se pode observar abaixo:

[...] a empresa preocupa tanto com quem está chegando, mas não deixa de estar sempre falando e lembrando a nossa cultura, a missão, a visão e os valores, mesmo para os colaboradores. No meu caso, em reuniões sempre estou revivendo essas situações. E os que estão chegando têm que saber como funciona (D 6, +5, p. 70).

[...] em todos os nossos eventos com os gerentes, a gente diz - vocês vão ouvir coisas nossas aqui que já falamos dez vezes, e vamos falar mais dez, mais vinte, mais trinta. E nunca vamos deixar de falar (D 6, +5, p. 70).

Fleury (1996) enfatiza que a socialização primária é marcada pelo momento em que o indivíduo se torna membro de uma sociedade caracterizada por ter objetivos comuns. Na visão dos diretores do Grupo Zema, são observados aspectos ligados as suas responsabilidades de acolhimento; o repasse e a retomada constante em reuniões e eventos sobre os valores para os funcionários são complementados pelo apoio da área de recursos humanos com um material institucionalizado.

b) Visão da gerência sobre o processo de socialização de novos membros:

A pesquisa demonstrou que há a composição do “Kit integração” entregue a todos os novos funcionários da empresa.

[...] temos lojas em mais de trezentas cidades. A gente criou um meio, o “kit integração”, vem com o uniforme; crachá; um vídeo institucional para que ele veja com a família [...] o (diretor geral) e o (presidente) falam neste vídeo, então fica mais próximo; [...] o nosso código de ética, onde a gente faz considerações do que pode e do que não; as considerações do (presidente) com uma cartinha onde ele acolhe as pessoas e dá boas-vindas [...] foi a maneira que a empresa encontrou de chegar até os nossos colaboradores mais distantes [...] em Araxá é mais fácil, recebem também, orientações sobre os benefícios, plano de saúde, [...] recebe também um passaporte da Unizema – universidade corporativa, onde dá direito dele realizar todos os cursos que são disponibilizados [...] recebem também uma caneta de brinde com uma frase motivacional ou um chaveiro, com uma frase motivacional também, vem o último jornalzinho (Zema Notícias), é um jornal trimestral, tem um mapa com a distribuição da empresa pelo país e quais os segmentos dela. Em resumo é isso que vem no kit. E vem em uma bolsinha muito legal (G 7, -5, p. 53).

Observou-se que a manutenção dos elementos da cultura é feita de forma mais frequente para os níveis gerenciais e de diretoria, pois segundo os entrevistados, eles também têm a responsabilidade da disseminação da cultura.

Esse ponto eu vejo que tem muitas ações em cima dos cargos de gestão e liderança. O operacional e técnico, eu não vejo que eles têm tanta possibilidade de ter essas informações a todo o momento. Nós da gerência temos reuniões semestrais (convenções de vendas), participam todos os gerentes de lojas, todos os gestores do CDA e todos os coordenadores administrativos. De certa forma manter viva, essas informações para operacional é papel dos gestores estarem sempre divulgando isso do que a própria empresa mesmo (G 8, -5, p. 65 - 66).

- c) Visão do nível operacional sobre o processo de socialização de novos membros:

Os relatos de funcionários entrevistados mostram o processo de socialização e manutenção dos valores no cotidiano da empresa.

[...] são recebidos, como novo membro da família Zema, porque como é uma cultura familiar à gente recebe com muito carinho, pra que eles se sintam bem à vontade mesmo (O 8, -5, p. 29).

[...] o pessoal recebe a gente muito satisfeitos, alegres, com a maior boa vontade de mostrar a empresa, te dar informações e te ajudar. Fui muito bem recebida, foram mostrados todos os departamentos da empresa, os colegas de trabalho, a receptividade foi muito boa, aquela questão de ajudar, o que você precisar eu estou sempre à disposição, as pessoas se prontificam a te ajudar. A gente recebe um Kit integração, com várias informações, um passaporte profissional onde você registra todos os treinamentos. (O 7, -5, p. 65).

[...] o superior imediato tem a função de levar todas as informações aos novos funcionários, explicar quem é quem aqui na empresa [...] ou por algumas formas de comunicação, o treinamento introdutório que conta o que é a empresa, a gente fica conhecendo os gestores de cada setor, todo contratado recebe o “kit integração” [...] é a forma de abraçar e receber bem o novo funcionário. A gente, quando entra em um ambiente diferente, a gente fica um pouco receoso [...] a empresa faz com que a gente se sinta mais à vontade (O 8, -5, p. 12).

Além disso, os relatos de funcionários entrevistados demonstram também o processo de manutenção dos valores no cotidiano da empresa.

[...] a gente tem que entrar na intranet todos os dias, então você entra no site do Zema, já está lá a história do Zema, já tem tudo, a missão os valores, querendo ou não, por exemplo, quando a gente está mais ocioso, a gente acaba mexendo nisso, por que a gente não tem acesso a internet liberada, então o que a gente acaba fazendo entrando no site do Zema para vê a história, eu acho que isso é ponto forte porque incentiva, você entra no Grupo Zema, está lá a sua história. E quando a gente recebe agenda o anuário, tudo lá tem a missão os valores, tudo lá vem como pretende tratar a gente (O 4, + 5, p. 62).

Nesta visão, a história da empresa é apresentada de forma constante. Grande parte dos materiais utilizados no dia a dia pelos funcionários está recheado dos

“momentos históricos”, geralmente ilustrados com fotos das realizações da família empresária, proporcionando um sentido de co-participação nas conquistas da empresa.

#### **4.7.3 Análise dos valores relacionados ao processo de comunicação**

Segundo Fleury (1996), o processo de comunicação também se constitui como um dos principais elementos que contribuem para criação, transmissão e manutenção do universo simbólico de uma organização, a sua cultura. Fleury (1996, p. 22) corrobora, dizendo que “construir a identidade organizacional, tanto age como elemento de comunicação e consenso, como oculta e instrumentaliza as relações de dominação”.

Para Fleury (1996, p. 25), a cultura de uma empresa contém “um conjunto de valores, constituídos de elementos simbólicos e de práticas organizacionais”, que promovem a construção e manutenção da identidade organizacional por meio de elementos de comunicação e consenso.

Fleury (1996) ainda justifica que a atuação da área de recursos humanos representa as políticas implícitas e explícitas, situações reveladoras dos padrões culturais estabelecidos pelas empresas. Dessa forma, os processos de comunicação vêm operacionalizar a construção e a manutenção dos valores na cultura das organizações, reforçando sua importância, objetivando uma internalização dos mesmos.

Observou-se, na empresa estudada, que os processos de comunicação estão caracterizados como formas simples e acessíveis à maioria dos funcionários. Ferramentas, como o site ([www.grupozema.com.br](http://www.grupozema.com.br)); a Intranet - um canal virtual com acesso restrito aos funcionários; o Diário Oficial Zema (DOZ); o Zema-mail - uma caixa de e-mail; o Zema Notícias *online*; o Canal Zema ou TV Zema; o Manual do Colaborador e o Código de Conduta são utilizados para o processamento da comunicação formal da empresa (MANUAL BOOK ZEMA, 2010).

Para conhecer o processo de comunicação do Grupo Zema, foram analisadas as tabelas 8, 9, e 11. Considerando as respostas dos entrevistados, os dados da TAB. 8 revelam o conhecimento sobre as principais formas de comunicação interna utilizadas entre a empresa e os funcionários.

Tabela 8 – Formas de comunicação utilizadas entre a empresa e os funcionários.

<b>Itens discriminados</b>	<b>%</b>
Informativos institucionais (impressos)	76%
Comunicação por meios eletrônicos (e-mails, intranet)	72%
Vídeos (TV)	43%
Memorandos e comunicação interna	24%
Reuniões	10%
Telefone	5%
Não respondeu	5%

Fonte: Dados oriundos da pesquisa

Nota: \* A soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta.

Verificou-se que a maioria das respostas dos entrevistados (76%) apontam os informativos institucionais impressos, como manuais, folhetos, *folders*, cartazes etc, como a forma de comunicação utilizada, seguida da comunicação utilizada por meios eletrônicos, e-mails e intranet (72%). Os vídeos (TV) aparecem com 43% das respostas dos entrevistados. As reuniões aparecem em apenas 10% das respostas. Os dados mostram uma característica de agilidade ao processo de comunicação com o destaque para a utilização dos recursos eletrônicos, de forma repetitiva e complementar.

Segundo o grupo entrevistado, a eficácia nas formas de comunicação utilizadas pela empresa com os funcionários é positiva, considerada por 43% das respostas, mas 19% consideraram negativas e 38% não responderam sobre a eficácia das formas de comunicação.

A análise da TAB.9 possibilita verificar as formas de acesso aos meios de comunicação que, dentre outras coisas, são utilizadas para disseminação e manutenção dos valores na cultura do Grupo Zema. É importante ressaltar que os entrevistados enfatizaram em suas respostas os meios utilizados, ou seja, o acesso é através de algo que representa a forma de comunicação. Segundo Fleury (1996), a área de recursos humanos é o setor responsável pela gestão das formas de

comunicação, pois é por meio delas que as organizações estão expressando suas políticas, a fim de estabelecer padrões de cultura desejados pelo setor estratégico da empresa. Observou-se que há uma diversidade de forma de comunicação que são necessárias para esse objetivo.

Tabela 9 – Formas de acesso aos meios de comunicação

<b>Itens discriminados</b>	<b>%</b>
E-mails	38%
Interação e participação durante o trabalho	38%
Internet	29%
Intranet	29%
Não respondeu	19%
Televisão (Canal Zema)	14%
Terminais de comunicação interna (telefones)	14%
Computador	14%
Mural	5%

Fonte: Dados oriundos da pesquisa

Nota: \* A soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta.

Dentre as formas mais utilizadas pelo Grupo Zema, destacou-se com 38% duas situações. Na primeira, está o meio eletrônico, que é considerado rápido e pouco burocrático, respostas esperadas, por se tratar de uma empresa com um grande número de funcionários que necessitam de velocidade aos processos de comunicação. Na segunda situação, encontrou-se algo que chama a atenção, os entrevistados citam a interação e participação durante o trabalho como formas de comunicação que não dependem de nenhuma tecnologia para executá-la, somente o relacionamento entre as pessoas da empresa basta para o processamento dessa condição.

[...] temos o Zema-mail, sai para todos e para todas as filiais, todos os funcionários que tem acesso ao computador recebem. Nós temos o DOZ, que é o Diário Oficial do Zema, então toda nota oficial, revisão de procedimento, uma norma é uma informação que precisa ser divulgada de uma forma mais formal, a maioria são meios eletrônicos (O 8, -5, p.12).

[...] aqui o gestor de cada setor se responsabiliza por promover uma interação entre os seus funcionários e os funcionários dos outros setores, então no grupo Zema existe uma comunicação informal muito boa, até mesmo, com os diretores isso é comum, o acesso é muito fácil com todos (O 7, -5, p. 45).

A internet e a intranet são consideradas por 29% das respostas dos entrevistados, em seguida, com 19% das respostas, os entrevistados apontam os terminais de telefones, computadores disponíveis para todos os funcionários de cargos administrativos e de gestão, e terminais de TV que estão distribuídos em pontos estratégicos da empresa, como salas de recepções, esperas e cantinas, inclusive no ônibus que trafega com grande número de funcionários.

[...] a intranet é uma função mais para os funcionários em si, não tem um foco específico. Quando se quer comunicar diretamente, utiliza-se mais o e-mail. É a ferramenta, onde podemos dizer que se tem uma privacidade de comunicação, pois os outros são canais abertos. Na intranet tem coisas restritas para as pessoas que através do seu usuário e senha elas vão estar acessando aquilo ali especificamente (G 1, +5, p. 84).

No caso de comunicação, os próprios DOZ, que são os Diários Oficiais Zema, quando há uma mudança de procedimento, eles são expostos através de e-mail. O que é mais geral, está envolvido com o Zema notícias, intranet, com esses treinamentos. Através de e-mail, há um foco mais direcionado (G 1, +5, p. 84).

Fleury (1996) discute que a identificação da cultura acontece somente por meio da comunicação entre seres humanos, determinados pela divisão do trabalho e pela distribuição social em uma determinada sociedade. Para complementar a análise em relação ao processo de comunicação, verificou-se que, na TAB. 10, há uma elucidação dos entrevistados na relação existente entre a transmissão dos valores e a comunicação utilizada.

Tabela 10 – Meio utilizado para repassar os valores da empresa aos funcionários

<b>Itens discriminados</b>	<b>%</b>
Curso introdutório	52%
Gestores	38%
Convivência com os proprietários	24%
Jornalzinho (Zema Notícias)	24%
Materiais institucionais (Kit interação)	14%
Eventos da empresa	14%
Site institucional	10%
Reuniões de setores	10%
Vídeo (TV)	5%

Fonte: Dados oriundos da pesquisa

Nota: \* Soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta.

É visível que uma das forças do Grupo Zema está intimamente ligada à história da formação e do crescimento das empresas. A maioria das respostas dos entrevistados remete aos cursos introdutórios como um dos meios de repasse dos valores (52%). É imprescindível dizer que o curso introdutório funciona como uma ambientação para os novos funcionários, e pessoas que já estão no grupo, em longa data, ainda citam esse recurso como um dos meios de repasse da cultura, considerando que foi marcante o conhecimento dessa história.

Os próprios gestores também são lembrados por 38% das respostas como responsáveis pela função de repassar os valores, em seguida, os entrevistados elencam a convivência com os proprietários com 24% das respostas. Nesse sentido, há uma predominância dos aspectos de relacionamento que se estabelece entre os entrevistados de forma geral e as pessoas de níveis estratégicos da organização.

Ferramentas como o jornalzinho (24%), materiais institucionais, dentre eles os contidos no “kit integração” e eventos que a empresa promove (14%), *site* institucional e reuniões de setores (10%) também são observados nas respostas dos entrevistados como meios de repasse dos valores presentes na cultura da empresa.

Aktouf (1994, p. 43) considera que a cultura de uma organização dá uma impressão de um relacionamento desordenado de “linguagens, ritos, cerimônias, regras sociais, normas, credos, filosofias de gestão, saber compartilhado, maneiras de ser ou de vestir”. Considera-se, então, que existe um entrelaçamento entre ferramentas utilizadas pelo Grupo Zema ligadas a sua forma de gerir e de comunicar com reuniões, treinamentos, jornais, *site*, eventos e também aspectos relacionais como a convivência com gestores.

Dentro da mesma forma com que foi avaliada a TAB.11, a TAB. 12 sugere a preservação dos valores presentes na cultura na percepção dos entrevistados. As respostas são semelhantes às da tabela anterior, somente mudam a ordem em que



elas apresentam um meio de comunicação que os entrevistados chamaram de comportamento dos gestores, mostrando uma consistência do processo.

Tabela 11 – Meios de preservação dos valores presentes na cultura da empresa.

<b>Itens discriminados</b>	<b>%</b>
Eventos na empresa.	48%
Comportamentos dos gestores	48%
Relacionamentos	33%
Materiais institucionais	33%
Reuniões	29%
Intranet	14%
Não respondeu.	5%

Fonte: Dados oriundos da pesquisa

Nota: \* Soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta.

É importante destacar que os entrevistados percebem que os valores presentes na cultura são preservados por meio de realizações de eventos e do comportamento dos gestores em 48% das suas respostas, relacionamentos e materiais institucionais em 33% das respostas analisadas, em reuniões 29% e no uso da internet em 14% das respostas referentes à TAB. 11. Da mesma forma que a anterior, há uma mistura de aspectos formais e informais divididos entre ações institucionalizadas e aspectos comportamentais. Meyerson e Martin (1987) apontam que a responsabilidade de homogeneização organizacional, de forma integrada e consensual, é do gestor. Observou-se, na TAB. 11, que o comportamento dos gestores reflete de forma significativa na manutenção dos valores presente na cultura.

Para o incremento das análises relacionadas ao processo de comunicação, considerou-se, ainda sob a contribuição teórica de Fleury (1996), que existem, nas organizações, meios de comunicação formais e informais usados para construção e manutenção dos valores presente na cultura do Grupo Zema.

#### a) Meios formais de comunicação

Segundo Morgan (1996), a cultura organizacional estabelece naturalmente elementos em torno de ideais formais e propósitos relacionados às pessoas e às organizações, havendo uma dominação dos objetivos organizacionais que são

formalizados pelos processos preferencialmente e permitem a permanência dos propósitos a ela relacionados. Por outro lado, é importante considerar que a informalidade também está relacionada com a condição da manutenção dos valores presentes na cultura, considerando a relevância dos aspectos comportamentais presentes na sua cultura.

Nesse sentido, Fleury (1996) corrobora apresentando os principais meios formais utilizados pelas empresas, ferramentas como jornais, circulares, memorandos, reuniões, informativos, tudo isso utilizado por meios eletrônicos ou físicos, estão presentes na organização que foi estudada.

Os entrevistados apontam situações que contribuem para elucidação da forma e da eficácia do processo de comunicação (TAB. 9), do acesso dos funcionários e do repasse das informações das empresas (TAB. 10) e, finalmente, dos meios de preservação dos valores presente na cultura do Grupo Zema (TAB. 11).

Segundo os diretores entrevistados, há uma grande quantidade de ferramentas de comunicação interna, podendo até comprometer a sua eficácia. Apontam também uma forma de comunicação inovadora, que aproveita os momentos ociosos dos funcionários nos ônibus da empresa, enquanto fazem o trajeto de ida ou de volta ao trabalho, para transmissão de assuntos ligados à empresa.

Eu considero que são meios de comunicação importantes, mas estão longe de ser eficazes, temos o jornal, ZEMÁ NOTÍCIAS, temos o diário oficial Zema que é o DOZ, que pode sair várias vezes por dia. Temos ZEMA-MAIL, e outras maneiras, por E-MAIL mesmo, sai um comunicado ou outro. Temos CANAL ZEMA que é um DVD, que é feito bimestralmente, as informações mais importantes são transmitidas (D 3, +5, p. 3).

[...] são tantos canais que a gente fica aí meio perdido. Vai sair em um canal, ou em outro? A gente tem lojas aí a mais de 1000 km, se você pegar aí 300 lojas, cada uma tem uma características, tem cidade aí que tem até dificuldade de comunicação de internet, tem problemas de infraestrutura, e a rotina do pessoal lá na ponta é uma rotina pesada, chegam muita coisa por e-mail, e às vezes um gerente fica dois três dias sem ler um diário oficial (D 3,+5, p. 3).

[...] temos seis ônibus para levar e buscar o pessoal para o trabalho. Colocamos aparelhos de TV's nos ônibus, gravamos em um *pen drive*, é atualizado semanalmente, todas as informações que a gente quer passar para os funcionários (D 4, +5, p. 17).

[...] neste meio de informação tem *shows*, *clipes*, mas também tem algum recado do presidente, alguma mudança no RH, alguma dica, sobre eventos que vão acontecer na empresa, isso é passado durante o trecho. Tem gente que fica 10 minutos dentro do ônibus, mas outros ficam uma hora [...] colocamos pequenas palestras do nosso diretor geral, dicas do dia, dicas de saúde, dicas de postura. As mensagens são feitas pelo setor de comunicação de forma rápida e eficiente (D 4, +5, p. 17).

A visão gerencial prioriza o conhecimento dos valores na cultura da empresa, depois, os outros aspectos.

[...] quando vamos inaugurar uma nova filial, nós vamos fazer o processo seletivo e fazer apresentação daquela equipe, primeiro ponto à equipe escolhida vai para uma sala, colocamos o vídeo institucional para que eles assistam, vamos falar da empresa, vamos falar da história da empresa, da nossa cultura e depois nós vamos falar do trabalho, do salário, da remuneração e tudo mais, então a cultura sempre em primeiro lugar (G 5, -5, p. 46).

O grupo da área operacional comenta sobre algumas ferramentas de comunicação e enfatiza um editorial que é escrito pelo diretor geral, o qual todos procuram ler primeiro.

Elas são eficazes sim, e a gente tem muita forma de comunicação, tem o DOZ que é diário oficial Zema, principalmente para comunicar com as lojas, com os gerentes de fora, temos o Canal Zema, que tem as palestras do presidente, os casos de sucesso, para que os outros possam segui-los, um novo produto que vem do fornecedor, esse canal funciona pela internet, e tem um vídeo especial que o setor de comunicação envia (O 2, + 5, p. 89).

Temos o Zema Notícias que sai a cada dois meses, que é o nosso jornalzinho impresso, eles são eficazes e no jornalzinho, ainda tem o editorial que o nosso diretor geral escreve, isso todo mundo lê, o editorial e coluna social, isso todo mundo lê (O 2, + 5, p. 89).

## b) Meios informais de comunicação

Fleury (1996) considera também que a comunicação informal funciona como um meio de difusão constante da cultura, a chamada “rádio peão” é algo que faz parte das organizações e não é diferente com o Grupo Zema.

Seguem alguns extratos observados que retratam o uso da comunicação informal:

Diretor comenta sobre uma forma de comunicação informal praticada pelo presidente da empresa, que deixa os subordinados à vontade, sentindo mais segurança nas responsabilidades diárias.

[...] não é todo dia em uma empresa que você aperta a mão do dono da empresa, e que o dono da empresa te pergunta como é que você está, se você está bem, te dá uma atenção. Em uma ocasião me machuquei no futebol, o presidente sempre me perguntava, e ai você já está jogando bola? Às vezes ele encontra com o pai da gente na rua, ele chega à empresa e fala que encontrou com o seu pai ou conversei com sua filha, isso acaba fazendo que a gente se sinta importante na organização [...] é uma forma de comunicação diferente, a gente se sente muito mais à vontade (D 3, + 5, p. 2).

[...] através de atitudes, é a forma que a gente pratica as coisas aqui no dia a dia, o pessoal vai assimilando isso daí, porque se aquela pessoa não se adapta ela não fica, logo, logo, ela sai da empresa. A própria pessoa se sente um peixe fora d'água (D 5, + 5, p. 16).

[...] quando tem um encontro dos gestores, corpo a corpo, é que a coisa caminha melhor, se todos os funcionários pudessem reunir aqui em Araxá seria fácil, todo dia você reunia uma boa parte deles, passaria as informações diretamente não teria aquela perda que sempre acontece no meio do caminho (D 2, + 5, p. 39).

Gerentes comentam sobre a liberdade de todos quando precisam falar com os superiores do grupo e a criação de um blog, iniciativa do setor jurídico que foi aceita por todos, exemplificando uma comunicação informal.

[...] a abertura que a gente tem para falar com qualquer um da diretoria ou com o presidente, se eu precisar falar com um deles agora, eu tenho a liberdade de chegar lá e entrar nas salas deles, todos me receberão muito

bem, são abertos a ideias, sugestões, conversas até de coisas particulares mesmo. Isso a gente aprende e costuma ser assim (G 4, + 5, p. 79).

[...] no jurídico temos um blog para tratar com quem tem um cargo de gestão informa através do blog e tem uma aceitação muito grande, a maioria dos nossos gerentes são muitos jovens, e estão habituados com essa ferramenta, eles acessam blog de artistas e de outras pessoas e aí nós aproveitamos isso e criamos um blog do departamento jurídico [...] nós mesmos do departamento que criamos, foi muito bem aceito pela diretoria e pelos gestores, eles participam muito, funciona como um fórum de discussão também, tem a possibilidade deles fazerem e responderem perguntas (G 2, + 5, p. 79).

Funcionários do nível operacional apontam sobre o relacionamento com os gestores e com colegas.

[...] Quando a gente chega aqui, os próprios funcionários dos setores nos recebem muito bem, eles nos acolhem, mostram os outros setores, e procuram nos entrosar com todos os colegas (O 5, - 5, p. 7).

[...] desde a conversa através dos gestores, sempre tão dando suas reuniões, estão sempre passando todas as informações, se eles recebem alguma comunicação que o restante não da equipe não têm acesso eles passam essas informações, tem a comunicação interna (O 8, - 5, p. 30).

#### **4.8 Impactos dos valores no desempenho do Grupo Zema**

Esta seção vem cumprir o objetivo de analisar os impactos dos valores no desempenho do Grupo Zema, na ótica dos entrevistados desta pesquisa. Segundo Friedman; Lipshitz e Overmeer (2003), a cultura pode ser considerada o resultado da aprendizagem organizacional, por meio de valores, considerados padrões de comportamento institucionalizados. Para Nassar (2000), a cultura de uma organização contribui para reflexão da sua própria imagem diante da sociedade e dos mercados. Fleury (1996) atribui à cultura organizacional o papel da construção da identidade organizacional.

Em uma empresa familiar, é importante considerar que toda organização precisa identificar os valores da sua cultura organizacional baseada em um “conjunto de conclusões que um grupo de pessoas tem a partir de suas experiências e que

incluem: as práticas convencionais, os valores e os pressupostos” (MORAES, 2001, p 53).

Para iniciar as análises, foram observadas, da TAB.12 a TAB. 21, a percepção dos entrevistados em duas situações que estão relacionadas ao cotidiano do Grupo Zema: a compreensão da importância dos valores praticados na cultura da empresa e o confronto dos valores no desempenho organizacional observado.

Os dados da TAB. 12 vêm colaborar para a análise, mostrando a importância da compreensão e aplicação dos valores para a permanência dos funcionários do grupo, na percepção dos entrevistados.

Tabela 12 – Importância da compreensão dos valores na permanência do funcionário na empresa.

<b>Itens discriminados</b>	<b>%</b>
Alcance dos objetivos da empresa	57%
Adaptação ao clima organizacional	33%
Sentimento de satisfação e segurança	29%

Fonte: Dados oriundos da pesquisa

Nota: \* A soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta.

Observou-se que a maioria das respostas dos entrevistados (57%) considera importante a compreensão dos valores para que os funcionários alcancem os objetivos da empresa, 33% das respostas apontam que essa necessidade está relacionada à adaptação ao clima organizacional e, para 29%, está ligada aos sentimentos de satisfação e segurança. Dessa forma, os funcionários passam a compartilhar os seus próprios objetivos com a empresa, contribuindo para sua permanência.

- a) Olhar do nível de diretoria sobre a compreensão dos valores pelos funcionários:

[...] se não se adaptar, ele está fora. (D 5, + 5, p. 16).

[...] com mais de mil funcionários, acaba tendo alguns que não vêem os valores na cultura, mas a gente tenta que todos vejam. Isso é o mínimo para um profissional bem-sucedido. Ter uma boa forma de vida, não só aqui na empresa, mas para sua própria vida, por exemplo, ser honesto, não é só ser honesto aqui na empresa, mas ser honesto em outra empresa, até mesmo na sua própria casa (D 4, + 5, p. 21).

A percepção da diretoria é que o conhecimento e a compreensão dos valores praticados pela empresa vêm a ser fundamental para os funcionários permaneçam na organização. E quando há uma coerência dos valores praticados pela empresa e os do funcionário, há uma tendência da relação ser duradoura.

b) Olhar do nível gerencial sobre a compreensão dos valores pelos funcionários:

[...] quem fica muito tempo na empresa é porque valoriza também as mesmas coisas que ela, tem muito funcionário na empresa que já entrou e saiu, por não dar conta de trabalhar, ou adaptar aos valores que a gente carrega (G 3, + 5, p. 26).

[...] a pessoa que chegar aqui e achar que não vai cumprimentar uma pessoa no corredor, se você não é pessoa de bom trato com o pessoal, não fica! Não é da cultura da empresa, isso é uma seleção natural, vai criando uma indisposição até que, ou ele é convidado ou ele sai por si, é muito nítido isso (G 4, + 5, p. 46).

E existem reações, teve um caso aqui, que um cara passava no corredor, não cumprimentava ninguém. (G 4, + 5, p. 46).

O nível gerencial tem a percepção que quando não há harmonia entre os valores pessoais dos funcionários como os valores praticados pela organização, ocorre naturalmente uma ruptura, seja por parte da empresa ou do próprio funcionário.

c) Olhar do nível operacional sobre a compreensão dos valores pelos funcionários:

[...] a pessoa vai se adaptando se identificando com os valores da empresa em comum dele [...] ele trabalha com satisfação, muito mais motivado (O 5, - 5, p. 8).

[...] se ele não se identificar, ele vai estar aqui fazendo “B” e a empresa espera “A”, sabe? A sintonia entre os valores e o funcionário é essencial, para a permanência dele na empresa (O 8, - 5, p. 12).

Da mesma forma que os outros níveis a compreensão dos valores vão de encontro a identificação e a motivação do funcionário.

A percepção dos entrevistados sobre o que há de diferente em trabalhar no Grupo Zema foi observada na análise da TAB. 13.

Tabela 13 – O que há de diferente na empresa em comparação com outras.

<b>Itens discriminados</b>	<b>%</b>
Valorização do funcionário.	48%
Facilidades para trabalhar.	48%
Relacionamento entre gestor e funcionário	29%
Comportamentos	24%
Não viu diferença.	10%
Não trabalhou em outra empresa.	5%
Rigidez no cumprimento de horários.	5%

Fonte: Dados oriundos da pesquisa

Nota: \* A soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta.

Houve uma variação de respostas que contribuíram para a melhor compreensão dos impactos dos valores no desempenho do Grupo Zema. Essa observação foi destacada pelo fato de que 48% das respostas dos entrevistados apontam a valorização do funcionário e a facilidade para trabalhar como diferencial em relação a outras organizações. O relacionamento entre gestores e funcionários representou 29% das respostas dos entrevistados e 10% entendem que não há diferença entre trabalhar no Grupo Zema ou em outra empresa. Observou-se ainda que, em 5% das respostas apresentadas, considera-se um aspecto de insatisfação a rigidez de horários na empresa. Marras (2009, p.45) afirma que estar em uma organização em que os valores bem compartilhados demonstram que “há um acordo tácito”. Contudo, perceber que existe um diferencial positivo em trabalhar na empresa, também estabelece um importante elo entre o funcionário e a organização.

É muito diferente, no sentido de você ser mais valorizado, qualquer pessoa que trabalha aqui, não falo com relação a salários não, mas com relação à importância das pessoas para a empresa, todo mundo trabalha



muito próximo, apesar das exigências das metas, dos objetivos a cumprir, tem muito trabalho para ser feito, mas se sentir valorizado é o principal. Se a pessoa não tiver perspectiva de crescimento, fica meio difícil de manter essa pessoa motivada (D 3, +5, p. 3).

No sentido de liberdade e de cobrança, essa questão do ritmo mesmo o acesso sendo mais fácil aos níveis hierárquicos, isso realmente facilita e a cobrança também é menor, aqui a gente têm a flexibilização maior para trabalhar esses prazos, favorece muito ao ambiente, é um ambiente muito amistoso, não é um ambiente hostil, de muita briga, eu considero isso muito favorável é bem diferente (G 6, +5, p. 34).

[...] completamente diferente. [...] Aqui é um ambiente leve, tranquilo, onde você pode expor suas ideias. [...] Isso faz com que a gente se sinta à vontade em dar sugestões. E realmente participe com que você sabe, e não vai ser punido caso não dê certo (G 7, - 5, p. 54).

[...] respeito com horário, horas-extras, é a preocupação da gente não estar trabalhando muito, ter o horário de trabalhar, horário de estar com a família, a parte de capacitação que eu não tinha na empresa anterior, de preocupar em desenvolver o funcionário que está dentro da empresa, acho que isso (O 6, - 5, p. 58).

Na análise das entrevistas, os questionamentos levantaram se os valores praticados poderiam atrapalhar o desempenho do Grupo Zema e se havia alguma identificação de fatos que proporcionaram resultados insatisfatórios para a organização. Silva, Fischer e Davel (1998) colaboram para essa discussão, ressaltando que, para se caracterizar uma empresa como familiar, ela deve compreender a influência ou identificação dos valores organizacionais com a família. Dessa forma, foram analisados os dados gerados pela pesquisa na TAB. 14.

Tabela 14 – Fatos contrários aos valores praticados pela família gestora da empresa

<b>Itens discriminados</b>	<b>%</b>
Não se recorda que há fatos que contrariaram os valores praticados pela empresa	76%
Agiu inadequadamente com alguém por falta de conhecimento da cultura da empresa	5%
Exaltou-se com alguém para defender a empresa	5%
Comprou além do que havia definido pela empresa	5%
Se opôs a quem quis tirar proveito da simplicidade dos gestores	5%
Cedeu em negociações para manter o fornecedor	5%

Fonte: Dados oriundos da pesquisa

Nota: \* A soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta.

Na TAB. 14, é possível perceber, nas respostas encontradas, que a grande maioria (76%) dos entrevistados não se recorda de valores que pudessem contrariar a os valores praticados pela empresa. Há, em 5% das respostas dos entrevistados, alguns apontamentos relacionados a fatos específicos que vieram a contrariar os valores praticados na cultura organizacional da empresa. Dentre eles, é essencial destacar os fatos que estão ligados a aspectos emocionais, como: “exaltou com alguém para defender a empresa” e “se opôs a quem quis tirar proveito da simplicidade dos gestores”; e aos aspectos profissionais, como: “agiu inadequadamente com alguém por falta de conhecimento da cultura da empresa”, “comprou além do que havia definido pela empresa” e “cedeu em negociações para manter o fornecedor”.

[...] tranquilamente vai existir esses momentos, às vezes ter que contrariar alguma visão, uma sugestão da diretoria, uma determinação que vem de cima e se aplica para baixo [...] já tivemos situações de divergências de ideias, de planos, e acaba chegando a um consenso (D 6, + 5, p. 71).

[...] em alguns momentos já, é não é confortável, mas às vezes você tem que abrir um pouco mão de negociações, às vezes sede um pouco mais de certas coisas ali, que a empresa talvez saísse prejudicada principalmente numa questão financeira, mas para manter o bom relacionamento com o seu fornecedor ou para vincular uma boa negociação daqui algum tempo, mas sabendo que depois você pode ganhar mais com essa parceria aí. (G 8, - 5, p. 66).

[...] eu tive que contrariar, faltei com respeito com o proprietário do imóvel alugado pela empresa [...] ele me xingou e falou mal do grupo, eu fui tentar me defender acabou que eu me alterei com ele, então a situação acabou que ficou pior [...] no outro dia ele ligou e me pediu desculpas, falou que não tinha lido o contrato mesmo, que não sabia nem do que, que eu estava falando. Eu contrariei o respeito (O3, + 5, p. 78).

Longenecker, Moore e Petty (1998) afirmam que os conflitos existentes entre interesses familiares e empresariais podem complicar o processo de gestão das empresas familiares, pois muitas decisões influenciam tanto nos negócios quanto na família. Diante dessa afirmativa, foram analisadas as TAB. 15, 16 e 17 que elucidam as questões referentes aos conflitos na gestão de empresas familiares.

Segundo Gersick, Hampton e Lansberg (2006, p. 19), a empresa familiar evolui sob a perspectiva de três variáveis – propriedade, família e gestão/empresa. Na perspectiva família, os autores apresentam dois estágios de desenvolvimento denominados, primeiramente, o *trabalho em conjunto*, nesse estágio, a “geração mais antiga, entre 50 e 65 anos, e a geração mais jovem, entre 20 e 45 anos,” atuam na empresa. Posteriormente, outro estágio, chamado *passagem do bastão*, é caracterizado pela “geração mais velha com 60 anos ou mais”. Dessa forma, a empresa estudada se identifica, atualmente, com esses dois estágios.

A análise dos dados da TAB. 15 pôde revelar, na perspectiva dos entrevistados, seus posicionamentos no caso da necessidade de tomar uma decisão que viesse a contrariar os valores familiares presentes na empresa.

Tabela 15 – Tomada de decisão contrária aos valores praticados pela empresa.

<b>Itens discriminados</b>	<b>%</b>
Não faria, consultaria um superior	48%
Não feriria os valores	29%
Tomaria a decisão se fosse o melhor para a empresa	29%
Analisaria as exigências do mercado.	5%

Fonte: Dados oriundos da pesquisa

Nota: \* A soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta.

É possível perceber que a maior parte dos entrevistados (48%) consultaria um cargo superior em uma situação dessas, mas não tomaria uma decisão sozinha. Já 29% das respostas revelaram que não feririam os valores ou tomariam a decisão se fosse melhor para a empresa e 5% analisariam as exigências que o mercado impusesse. Dessa forma, a maioria das respostas revela uma oposição em contrariar os valores praticados pela empresa.

Contrariar os valores? Não me lembro, e se eu me vi em uma situação dessas, eu não contrariei, eu nem lembro, eu não acredito que eu tenha passado por essa situação não (D 5, + 5, p. 17).

Eu busco trazer mais gente para o meu lado porque se eu errar em conjunto a gente divide essas responsabilidades e se nós acertamos a gente vai acertar em conjunto também (G 8, - 5, p. 66).

[...] não chegou a acontecer assim diretamente, mas eu acho que vai ser uma coisa muito difícil, a gente vê o jeito que do presidente contrariar? com aquela simplicidade e respeito com a gente, não pode nem pensar em contrariar (O 3, + 5, p. 78).

Sobre a relação existente entre a família Zema, fundadora e gestora do grupo, com a empresa, é importante ressaltar que a participação da família na sua gestão é representada por três membros, o pai como presidente, e os dois filhos, o mais velho como diretor geral do grupo e o outro, que faz parte do conselho da empresa e dirige as concessionárias do grupo. Assim, não há a participação dos demais parentes na gestão, na gerência ou na operacionalização da empresa. A visão dos entrevistados na TAB. 16 revelou que essa relação tem aspectos relevantes para o estudo em questão.

Tabela 16 – Relação da família fundadora e a empresa

<b>Itens discriminados</b>	<b>%</b>
É tranquila e muito boa	43%
Não há nenhuma interferência de outros familiares a não ser dos que estão na gestão	19%
Há distinção entre o profissional e o familiar.	5%
Há respeito e sentimento de dever cumprido.	5%
Há simplicidade, educação e carisma.	5%
Nota que a empresa é a vida da família.	5%
Nota que os familiares da empresa exercem funções diferentes e importantes.	5%

Fonte: Dados oriundos da pesquisa

Nota: \* A soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta.

As respostas encontradas caracterizam uma relação entre família e empresa em que a maioria das respostas dos entrevistados (43%) a consideraram tranquila e muito boa, 29% revelam que não existe nenhuma interferência de outros familiares, a não ser os que fazem parte da gestão da empresa. De forma geral, encontra-se 5% de alguns apontamentos considerados relevantes para a relação família/empresa. Fica claro que existe uma distinção nas atuações dos membros

da família nos cargos que ocupam, a empresa é considerada a representação da vida da família e os componentes da família atuam em cargos com funções diferentes e importantes para a empresa.

[...] funciona bem porque não há nenhum tipo de interferência, não há nada que possa atrapalhar o desempenho de um diretor de um gerente porque tem alguém da família querendo uma coisa pedindo outra, não há isso por aqui. (D 4, + 5, p. 22).

[...] os membros da diretoria foram comprando as partes da família, eu não sei é muitos detalhes (G 3, + 5, p. 28).

Eu vejo que existem alguns atritos dentro da família, que podem atrapalhar a empresa, a gente escutava muito mais barulho ligado a relacionamento familiar e dentro da organização, eu acredito que isso melhorou muito de alguns anos para cá ficou mais sadia essa junção: a família lá fora e a família aqui dentro (G 8, - 5, p. 65).

Eu percebo que uma relação harmoniosa, tanto da família para empresa e para os funcionários (O 7, - 5, p. 74).

A percepção dos entrevistados sobre os conflitos existentes entre família e empresa é analisada pelos dados presentes na TAB. 17.

Notou-se que a maioria dos entrevistados apontam que 81% das respostas afirmam que não há conflitos, 24% revelam que, se há conflitos, essas informações não chegam até a empresa e 15% das respostas afirmam que os conflitos existem, mas os entrevistados não se sentiram à vontade para falar sobre eles.

Sobre os valores presentes na cultura do Grupo Zema, investigou-se, com a análise dos dados da TAB. 17, se eles influenciam negativamente o desempenho e os resultados da empresa.

Tabela 17 – Interferência negativa no desempenho e no resultado da empresa

<b>Itens discriminados</b>	<b>%</b>
Não há interferência dos valores	38%
Há interferência em diversos fatores	29%
O paternalismo	14%
Conservadorismo	5%
Humildade	5%
Meritocracia	5%
Simplicidade	5%

Fonte: Dados oriundos da pesquisa

Nota: \* A soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta.

Com relação à interferência negativa dos valores familiares do Grupo Zema, os entrevistados, em suas respostas, revelam que 38% acreditam não ter interferência no desempenho e nos resultados da empresa. Já 29% acreditam que a situação é contrária e a interferência existe em diversos fatores. Dentre os valores apontados, destacou-se, com 14%, o paternalismo e, em seguida, com 5%, apareceram valores, como: conservadorismo, humildade, meritocracia e simplicidade. Percebeu-se que existem percepções positivas e negativas sobre a questão levantada.

[...] em determinados momentos tratar com uma empresa familiar, isso eu acho que atrapalhar um dos exemplos que é a questão do paternalismo (D 3, + 5, p. 4).

[...] excesso de proteção, a pessoa sente muito confortável, protegida, intocável acho que isso é prejudicial [...] é um paternalismo, seria bom revisar para profissionalizar (G 6, - 5, p. 35).

[...] o valor da meritocracia, apregoado pela empresa, atrapalha, a gente vê pessoas que estão no cargo e não têm competência para estar lá, não sei se às vezes atrapalha em resultados em lucro, mas atrapalha em conflito interno, em gerar decepção em algumas pessoas e aí até alguns motivos de demissões (O 2, + 5, p. 90).

Para melhor compreensão da pesquisa, alguns extratos foram analisados com base nos pressupostos teóricos trabalhados por Lacombe (2005) que corrobora a importância do tema, apresentando três níveis em que as culturas atuam no ambiente organizacional, denominados por artefatos, valores compartilhados e pressupostos básicos.

Nesta pesquisa somente os valores compartilhados serão analisados na percepção dos entrevistados. Segundo Lacombe (2005, p. 230), compreende-se o segundo nível de cultura como os valores compartilhados, “correspondem às prioridades dadas ao desempenho na função, à capacidade de inovação, à lealdade, à hierarquia e às maneiras de resolver os conflitos”, tornando-a importante para que as pessoas definam razões pelas quais fazem o que fazem.

Segundo Stalk e Foley (2012), as empresas familiares cometem erros graves, acreditam que podem empregar todos os membros da família, exigindo que todos tenham talento para o negócio. Há uma necessidade de adoção de políticas formais sobre quem e como contratar e promover, equilibrando, assim, os interesses organizacionais e familiares. Nesse sentido, seguem os extratos das falas dos entrevistados referentes aos valores compartilhados.

Nos relatos apresentados a seguir, o diretor geral comenta sobre experiências negativas em compartilhar o trabalho da empresa com parentes, evidenciando a existência de conflitos relacionados aos valores de cada um, o que demonstrou que não houve um compartilhamento de valores e nem lealdade. Nesse sentido, a gestão da empresa já se prepara para as novas gerações.

[...] ninguém que pertence à família, deve ter oportunidades privilegiadas na empresa, por pertencer à família, deve ter oportunidades igual todo mundo, porque se qualificou, ou tem embasamento. Nós já tivemos [...] um caso de um parente [...] que veio trabalhar nas concessionárias [...] deu um prejuízo enorme, fez coisas erradas, tinha um postura muito diferente da nossa [...] apesar de ser parente, parece que não tem esse comprometimento, não tem esses valores nossos, então fica bem claro que nem sempre esses valores são disseminados, por igual, entre os familiares, até entre irmãos tem uma diferença muito grande, entende, eu já percebe isso [...] não é questão de estar errado ou certo [...] eu acho não é uma regra, quem está na família que compartilha os valores (D 2, + 5, p. 41).

Depois de algumas experiências negativas, passamos a ter cuidados em relação a estar trazendo familiares para trabalhar conosco. Porque quando você traz um profissional, e não dá certo, você tem uma demissão desgastante, mas suportável, agora quando você traz um familiar a coisa toma outra dimensão maior, se demite, você fica sendo um carrasco, causa ressentimentos enormes, causa rupturas na família [...] já estamos nos preparando para a nova geração que está vindo aí, com certeza, vão estar aqui, mas nós vamos ter muito cuidado em estar trazendo esse

peçoal pra cá, para evitarmos estes desarranjos que tivemos no passado. Além do desgaste ainda tem-se prejuízos, porque uma pessoa na função de gestão despreparada, ela pode te causar problemas quase irreparáveis. (D 2, + 5, p. 41).

[...] nós criamos aqui na área de RH, um reconhecimento por tempo de casa [...] o nosso presidente é a pessoa mais antiga da empresa, ele recebeu, na nossa última convenção, um diploma por 54 anos de empresa, foi um momento emocionante. Eu recebi e-mails do pessoal da empresa, dizendo assim: é por isso que eu tenho prazer em trabalhar nessa empresa, eu sou visto, eu sou reconhecido, essa nossa valorização não é por cargo é por tempo de casa, a pessoa pode ser um mecânico, pode ser um faxineiro, pode ser um auxiliar administrativo ele vai receber a mesma homenagem o mesmo diploma (D 4, +5 p. 21).

É importante considerar que na visão dos entrevistados, os valores praticados impactam no desempenho do Grupo Zema. Existe uma compreensão de que se os funcionários não internalizarem que os valores que são compartilhados pela organização, não há a possibilidade de uma relação harmônica, proporcionando uma influencia negativa no clima organizacional.

Essa compreensão estabelece naturalmente um comprometimento dos funcionários em não quebrar tais valores, eles vão de encontro às intenções sejam elas contrárias ou favoráveis ao melhor desempenho. Mesmo acreditando alguns dos valores praticados são desfavoráveis às condições impostas pelo mercado, o funcionário se mantém fiel, como proteção ao relacionamento com a empresa.

Na percepção dos entrevistados, a gestão do grupo se posiciona, quase sempre, em relação às tomadas de decisões atuais, em experiências acontecidas em tempos anteriores. Alguns entrevistados se mantêm conservadores, manifestando que os valores praticados favorecem ao desempenho do grupo, mas outros entrevistados se manifestam desfavoráveis aos valores praticados indicando que o Grupo Zema reveja suas praticas adotando valores compatíveis com a atual conjuntura, favorecendo ações mais profissionalizadas e agressividade, proporcionando mais competitividade ao grupo.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As empresas familiares são um tipo de organização que merecem atenção especial no mundo dos negócios, pois elas representam uma fatia significativa da economia mundial. Em face do novo contexto econômico, essas organizações buscam se adaptar, a cada dia, aos moldes trabalhados por organizações competitivas.

Atualmente, a discussão sobre as empresas familiares vem proporcionando um aumento de estudos acadêmicos voltados para sua essência, como histórico familiar, valores, cultura organizacional, à procura de desvendar modelos de gestão que tornem as empresas familiares mais competitivas no cenário mundial.

A escolha do tema trabalhado se deu pelo desejo de compreender a relação existente entre duas instituições que representam a origem e a formação da humanidade: a família e as organizações empresariais. O objetivo foi o identificar e analisar os valores na cultura organizacional em uma empresa familiar localizada em Araxá, Minas Gerais, e seu processo de transmissão.

Para atender aos objetivos desta pesquisa, foi realizado um estudo de caso, de caráter qualitativo, em uma empresa familiar mineira, com sede em Araxá Minas Gerais, caracterizada pela sua longevidade, com 89 anos, e fundada por um imigrante italiano. É conhecida como uma organização interiorana, mas que rompeu as diversas barreiras que apareceram em sua trajetória. Hoje, com resultados que a destacam no cenário nacional, atua principalmente nos segmentos de eletrodomésticos e combustíveis em diversos estados brasileiros.

A organização foi escolhida em função da sua relevância local, e por ser uma empresa familiar em destaque no cenário econômico nacional e pela facilidade de acesso para realização da pesquisa.

O estudo baseou-se em conceitos teóricos referentes aos temas como o de Fleury (1996) que considera a cultura como a construção de uma identidade organizacional; de Bernhoeft (1989) que considera que a empresa familiar tem origem e sua história vinculada a uma família; de Torres e Denssem (2008) que coloca os valores como a essência de uma cultura; e finalmente, especificamente, optou-se por investigar o histórico da organização, o processo de socialização de novos membros e os processos de comunicação sugeridos por Fleury (1996) para consecução do objetivo proposto.

Foi possível, no decorrer do estudo, constatar que a organização pesquisada encontra-se bem caracterizada como empresa familiar e os valores contidos na sua cultura organizacional, são oriundos da história de sua formação e adaptados necessariamente para modelos competitivos atuais.

A história da empresa é marcada inicialmente pela imigração italiana, a família Zema desembarcou no Brasil no final do século dezenove para trabalhar nas fazendas de café da região de Ribeirão Preto no estado de São Paulo. A descoberta da região do interior de Minas Gerais ocorreu nos anos vinte do século passado, quando o Sr. Domingos Zema, um motorista que havia contraído malária chegou até Araxá, uma cidade conhecida pelas suas águas medicinais. O fundador do grupo enxergou perspectivas de negócios na região e posteriormente trouxe a sua família. Trabalhou como motorista, mecânico, montou uma oficina, postos de gasolina. Desde então, a terceira e quarta geração compõem a gestão do Grupo Zema.

O grupo empresarial atualmente se encontra no estágio de maturidade, atuando principalmente nos setores de varejo de eletrodomésticos com 300 lojas no varejo e distribuição de combustíveis em cinco estados do Brasil. A sua estrutura de gestão é composta por um conselho de administração que, além dos conselheiros da família, conta com um conselheiro profissional.

A organização é caracterizada pela forte presença de valores adquiridos com a sua formação familiar, que, na opinião dos entrevistados, são praticados de forma simples e compartilhada. Valores como respeito ao ser humano, consideração das pessoas como diferenciais simplicidade e humildade, foram identificados na cultura desenvolvida pela organização.

A concepção teórica nos aponta que o delineamento dos valores presentes na cultura organizacional de empresas familiares está amarrado aos valores e comportamentos de seus fundadores, os quais, com o tempo, são disseminados e incorporados consolidando, assim, a transmissão dos valores na cultura do Grupo

Neste contexto, pode-se dizer que a construção e transmissão dos valores presentes na cultura organizacional do Grupo Zema está baseada em elementos históricos marcantes, consolidados pelos seus gestores ao longo do tempo. A empresa, comandada pelo seu atual presidente e pelo seu diretor geral, pai e filho, preserva os ensinamentos adquiridos com os valores deixados pelos gestores anteriores que são usados como âncoras da gestão atual. O grupo é destaque, pois percebe-se que os valores estão ligados à condições de superação aos desafios, persistência e postura empreendedora.

Estudos sobre empresas familiares geralmente revelam dificuldades dos gestores de gerações diferentes em compartilhar o mesmo estilo de gestão, com conflitos frequentes, muitas vezes, até comprometendo a sobrevivência da organização.

As análises da pesquisa realizada demonstraram que o Grupo Zema, além de desenvolver trabalhos importantes para a construção e transmissão dos valores essenciais adquiridos pela sua história, procura equilibrar, nas suas ações cotidianas, valores que compõem um contexto organizacional de competitividade.

Dentro da proposta teórica de Fleury (1996), escolhida para balizar este estudo, o histórico da organização é trabalhado, especialmente, pelo seu atual presidente, por meio de palestras nos cursos introdutórios, cartas de boas vindas, abrindo

materiais utilizados pela empresa para comunicação institucional e um relacionamento com os componentes da organização, caracterizado pela simplicidade, humildade e pela política de “portas abertas” percebida pelos entrevistados. É importante ressaltar que a pessoa do atual presidente é considerada um ícone. A sua imagem de homem dinâmico com virtudes marcantes geralmente estão refletidas nas ações do grupo.

O histórico da organização é conhecido e repetido pela maioria dos entrevistados desde a origem da família. Do início precoce das atividades do seu atual presidente, até a consolidação dos negócios, o crescimento do grupo sob o seu comando é reconhecido e destacado no decorrer da sua história. A organização estudada utiliza o seu histórico como um chamativo emocional. Marcado por dificuldades e tragédias. Assim, os valores ligados à superação e a transformação da história em sucesso passa a representar uma obrigação do exemplo de dedicação a ser seguido pelos integrantes da organização.

Em relação à ritualização da socialização de novos membros, a pesquisa aponta que o Grupo Zema possui várias ferramentas percebidas pelos entrevistados com ações que proporcionam uma condição de acolhimento às pessoas que estão chegando à organização. Conhecer o ambiente físico não basta, é importante que os novos membros conheçam o clima que envolve a organização, iniciado com a entrega de um kit, composto por uniforme, crachá e cartilhas explicativas. Vídeos com depoimentos da alta direção da empresa são recebidos como boas vindas da área de recursos humanos.

Posteriormente, é destacado o relacionamento com o gestor da área em que o funcionário está entrando. Ele é responsável pela sua ambientação, permitindo-lhe conhecer os processos de trabalho e o clima organizacional da empresa. Por fim, é promovido o curso introdutório, que todos fazem, seja *online* ou presencial, por meio do qual são conhecidos os aspectos históricos, as políticas, as condutas praticadas pela empresa. A chegada à empresa é entendida como um momento acolhedor e de satisfação, permitindo que os recém-chegados estejam abertos a

receber qualquer tipo de influência para que seja possível a sua adaptação à cultura.

Os entrevistados também revelam dados sobre os processos formais e informais de comunicação. A empresa desenvolve formas e meios de se comunicar com os funcionários e com a sociedade. Optou-se por adotar ferramentas simples e de fácil acesso, como: informativos eletrônicos, como o uso da *internet* e da *intranet*, por meio de *e-mails*, informativos diários, *blogs*, treinamentos *online* e jornalzinho entregues para todos os funcionários e parceiros. Já a comunicação institucional é realizada principalmente pela exploração da imagem que é passada pela empresa em suas ações ligadas aos benefícios, à satisfação dos funcionários e ao relacionamento com a sociedade.

Os meios de comunicação utilizados pela empresa, relacionados à constante construção e a transmissão dos valores presente na cultura, são vistos pela maioria dos entrevistados como algo necessário para a eficácia dos processos e do ambiente da organização. Em alguns casos, entrevistados também relatam que há um exagero na quantidade de mecanismos e ferramentas utilizadas, podendo causar uma doutrinação excessiva relacionada aos valores praticados pela empresa pesquisada. Situações cotidianas mostram que, desde a saída de casa para o trabalho, até a sua volta, o funcionário recebe informações recheadas de valores apregoados pela empresa, presentes em: terminais de *tv's* nos ônibus, na escada de acesso à chegada da empresa, no ambiente corporativo sinalizado com cartazes e *banners*, materiais de consultas, como anuários e catálogos telefônicos exclusivos da empresa, ambiente eletrônico com informativos necessários para processamento de suas atividades, treinamentos *online* e presencias, convenções, reuniões, dentre outros mecanismos presentes ao longo do processo de comunicação formal e informal.

Foi avaliado também se os valores praticados pelo Grupo Zema são influenciadores do seu desempenho. Por ser uma empresa familiar, foi necessário perceber se a compreensão dos valores oriundos da família são importantes para a

permanência dos seus funcionários, se os participantes da empresa confrontam os próprios valores com os valores da empresa em caso de tomada de decisão, a relação da família dos gestores com a empresa e os conflitos existentes e se os valores familiares praticados atrapalham a gestão atual da empresa.

Nesse contexto, foi percebido, nas respostas, que há uma necessidade da compreensão dos valores presente na cultura para que os funcionários possam permanecer na organização no tocante aos objetivos compartilhados e à adaptação ao clima estabelecido na empresa. Dessa forma, se sentem mais seguros e integrados à organização. No caso da necessidade de tomadas de decisão, sem o respaldo do superior, quase sempre os entrevistados não as tomariam ou, até mesmo, se sentiriam incomodados por ferir os valores da empresa.

A relação da família Zema com o grupo é estável na visão dos entrevistados, pois cada qual assume o seu papel sem que haja muitas interferências e, quando há conflitos, são resolvidos sem que eles cheguem ao ambiente empresarial. Os valores praticados são avaliados como positivos, em sua grande maioria, havendo alguns apontamentos de valores como o conservadorismo e o paternalismo sendo prejudiciais à gestão do Grupo Zema. Portanto, a empresa há de se precaver para que a origem familiar e a tendência paternalista não desestimulem a criatividade individual e/ou coletiva.

A influência dos valores da família na construção e na transmissão da cultura organizacional de uma empresa familiar é considerada fundamental para que a organização imprima marcadamente a sua identidade. Os seus participantes são levados a uma consciência de que as ações da organização estão sendo praticadas, baseadas em valores originários da sua formação essencialmente familiar. Ainda que haja influência na subjetividade dos funcionários, talvez este seja o paradoxo crucial da questão da competitividade e da cultura organizacional. Ao disseminar uma cultura, sequestram-se outras. Nesse contexto, capitalista, pode-se entender a lógica da necessidade da manutenção dos valores familiares que geralmente são aceitos pela maioria.

Após a realização deste trabalho, ainda é relevante questionar se as novas gerações aceitarão os atuais valores praticados na organização estudada. É importante prever os conflitos entre as futuras gerações e os valores tradicionais praticados e difundidos na empresa atual, reavaliando as práticas de ações de comunicação e socialização dos mesmos. É necessário também que haja um espaço para “o pensar diferente” na construção dos novos entendimentos sobre valores que talvez não sejam os previstos. Num mundo onde se privilegia a inovação e a criatividade, como valores tradicionalistas poderão influenciar pessoas para a competitividade?

A pretensão deste trabalho não foi de esgotar os conceitos ligados aos temas trabalhados nesta dissertação, mas de atender aos objetivos propostos relacionados aos pressupostos da influência dos valores familiares na gestão da empresa estudada.

Este estudo poderá ser usado para realização de pesquisas acadêmicas sobre empresas familiares, como também para construção de modelos que permitam desenvolver mecanismos e ferramentas de disseminação e manutenção de culturas organizacionais, relacionadas ao histórico familiar e organizacional, aos processos de socialização de novos membros e aos processos de comunicação, tudo isso baseado no conhecimento dos valores familiares na cultura de uma empresa familiar.

A limitação percebida na pesquisa se deu em razão da escolha dos sujeitos dentro da grandeza que poderia ter sido explorada. Apesar de ter contemplado os três níveis básicos da organização, os entrevistados se encontram concentrados em uma só região específica e estão bem próximos aos gestores do ambiente familiar. Não houve exploração de funcionários atuantes em outras regiões pela dificuldade em realizar as pesquisas em áreas geograficamente diversificadas.

Finalmente, sugere-se, então, dar continuidade aos estudos aqui iniciados, no tocante a assuntos, como: mito do fundador, sucessão, aquisições e fusões e internacionalização em empresas familiares.



## REFERÊNCIAS

AKTOUF, Omar. O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, Jean-François (Coord.). **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1994. 208 p.

ARAÚJO, Luis Cesar G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de Pessoas**: estratégias e integração organizacional. São Paulo: Atlas, 2009. 436 p.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70. 1979.

BARNARD. Chester I. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1971.

BARRETO, E. F. **Estilos gerenciais e o impacto das organizações**. 2003. 232p. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, BA.

BARROS, Betânia Tarure de; PRATES, Marco Aurélio Spyer. **O estilo brasileiro de administrar**. São Paulo: Atlas, 1996. 152.p

BERNHOEFT, R. **Empresa familiar**: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo: Nobel, 1989.

BETHLEM, A. S. **Estratégica empresarial**: conceitos, processo e administração estratégica. São Paulo: Atlas, 2002. 408 p.

BONI, Valdete; QUARESMA, Sílvia Jurema. **Aprendendo a entrevistar**: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. 2005. 12 f. Dissertação (Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC) – Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2005.

BRESSAN, Flávio. **O método do estudo de caso**. FEA-USP, 2000. Disponível em: [http://lms.ead1.com.br/fra\\_def.php](http://lms.ead1.com.br/fra_def.php). Acesso em: 14 jan. 2011.

CARRIERI, Alexandre de Pádua. **A cultura no contexto dos estudos organizacionais**: breve estado da arte. Revista de Administração da UFLA, v.7,n.1. jan-abr/2005. Disponível em: <<http://www.dae.ufla.br/revista/revistas/2002/>

2002\_1/revista?revista\_v4\_n1%20janjun\_2002\_4.pdf > Acesso em: 10 de maio de 2011.

CASTRO, Maria Beatriz Afonso de. **Zema: a história de um nome**. Araxá: Gráfica Santa Adélia, 1994. 135 p.

COSTA, Armando Dalla; LUZ, Adão Eleutério da. **Sucessão e Sucesso nas Empresas Familiares: o caso do grupo Pão de Açúcar**. Disponível em: <[http://www.abphe.org.br/congresso2003/Textos/Abphe\\_2003\\_30.pdf](http://www.abphe.org.br/congresso2003/Textos/Abphe_2003_30.pdf)> Acesso em: 06 de maio de 2011.

DRUCKER, Peter F. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1999. 230 p.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

FLEURY, A.; FLEURY, Maria Tereza Leme. **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, Maria Teresa Leme. **O desvendar a cultura de uma organização** - uma discussão metodológica. In: FLEURY, Maria Teresa Leme. FISCHER, Rosa Maria. *et al.* Cultura e poder nas organizações. São Paulo: Atlas, 1996. 176 p.

FLEURY, Maria Teresa Leme. FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e poder nas organizações**. Processando as pessoas – estratégias de socialização organizacional (John Van Maanen). São Paulo: Atlas, 1996. 176 p.

FREITAS, Alexandre Borges de. **Traços brasileiros para uma análise organizacional**. In: MOTTA, F.C.P; CALDAS, M.P. (Orgs). Cultura organizacional e cultura brasileira. São Paulo: Atlas, 1997. p. 38-54.

FREITAS, E. C. de; FREZZA, C. M. M. **Gestão e sucessão em empresa familiar**. Gestão e Desenvolvimento. Novo Hamburgo, v. 2, n. 1, jan. 2005.

FREYRE, Gilberto. **Casa-grande e senzala**. 16. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1973. 573 p.

GASKELL, George. **Entrevistas individuais e grupais**. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático. Petrópolis: Vozes, 2002. 516 p.

GERSICK, K., Davis, J., HAMPTON, M.; LANSBERG, I. **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares**. São Paulo: Negócio Editora, 2006.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999. 202 p.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 176 P.

GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. Revista de administração de empresas. Rio de Janeiro, v. 35, n. 2, 1995.

GORGATI, Valmir. **Os determinantes da estrutura de capital de empresas familiares brasileiras durante os processos sucessórios: contribuições à teoria da firma**. 2000. 117 f. Dissertação (Mestrado em Administração). USP, São Paulo, 2000.

GRZYBOVSKI, Denize; TEDESCO, João Carlos. **Empresa Familiar X Competitividade: tendências e racionalidades em conflito**. Revista teoria e evidência econômica. Passo Fundo, v. 6, n.11, p.37-68, nov. 1998.

HOFSTEDE, Geert. **Culture and organizations: software of the mind**. New York: McGraw-Hill, 1991.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005. 420 p.

LEONE, N. M. C. P. G. **A empresa familiar brasileira e a opinião de seus dirigentes sobre o processo de sucessão**. Faculdades Integradas Bennett. Rio de Janeiro, 2004. Disponível em: [http://www.ti.usc.es/lugo-xiii-hispano\\_lusas/pdf/o1\\_ESTRATEGIA/24\\_guerra.pdf](http://www.ti.usc.es/lugo-xiii-hispano_lusas/pdf/o1_ESTRATEGIA/24_guerra.pdf). Acesso em: 10 de maio de 2011.

LETHBRIDGE, Eric. **Governança Corporativa**. Revista BNDES, n.8, dez.1997.

LETHBRIDGE, Tiago. **O desafio de trabalhar com o pai.** Saber administrar a delicada relação entre o fundador de uma empresa e seus herdeiros pode ser a diferença entre o sucesso e o fracasso do negócio. Revista exame. São Paulo: Abril, ano 39, n. 5, ed. 838, p. 22-35, 16 mar. 2005.

LÈVY, André. **Conjunção, na empresa, de um projeto pessoal e familiar, com a história de uma região:** o processo de criação institucional. In: MACHADO, M.N.M *et al.* (Orgs.). *Psicossociologia: análise social e intervenção.* Belo Horizonte: Autêntica, 2001, p-91-106.

LODI, João Bosco. **A ética na empresa familiar.** São Paulo: 1 ed. Pioneira, 1994. 138p.

LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. William. **Administração de pequenas empresas:** ênfase na gerencia empresarial. São Paulo: Makron Books, 1998. 900 p.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A., **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas.** São Paulo: EPU, 1996. 112 p.

MARCUSE, H. **Acerca del carácter afirmativo de la cultura.** In: MARCUSE, H. *Cultura y sociedad.* Buenos Aires: Editorial Sur, 1970

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos:** do operacional ao estratégico. São Paulo: Saraiva, 2009. 332 p.

MARTIN, J.; FROST, P. **Jogos de guerra da cultura organizacional:** a luta pelo domínio intelectual. In: *Handbook de estudos organizacionais: reflexões e novas direções.* São Paulo: Atlas, 2001. v.2. 352 p.

MELO, M.C.O.L; PAIVA, K.C.M; MAGESTE, G.S; BRITO, M.J.M; CAPELLE, M.C.A. Em busca das técnicas complementares em pesquisa qualitativa no campo da administração. In: GARCIA, F.C; HONÓRIO, L.C (Coords). **Administração, metodologia, organização, estratégia.** 2. ed. São Paulo; Juruá, 2007. 248p.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research in practice:** examples for discussion and analysis. New York: Jossey-Bass, 2002.

MEYERSON, Debra; MARTIN, Joanne. **Cultural change**: an integration of three different views. *Journal of management studies*, v. 24, n. 6, p. 623-647, Nov. 1987.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento científico**: pesquisa quantitativa em saúde. 2. ed São Paulo/Rio de Janeiro; Hucitec-Abrasco, 1993. 406 P.

MORAES, Anna Maris Pereira de. **Iniciação ao estudo da administração**. 2.ed. São Paulo: MAKRON Books, 2001.165p.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996. 421 p.

MOTTA, Fernando Prestes. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1995. 328 p.

NASSAR, Paulo. **História e cultura organizacional**. *Revista comunicação Empresarial* – nº 36, 2000.

NETZ, Clayton. **O patinho feio pode ser um belo cisne**. *Revista exame*, v.24 n.6 p. 52-58, 18 de mar de 1992.

OLIVEIRA, Djalma P. Rebouças. **Excelência na administração estratégica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1997. 312 p.

OLIVEIRA, Djalma P. Rebouças. **Empresa familiar**: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. São Paulo: Atlas, 2006. 312 p.

OLIVEIRA, Áurea de Fátima, TAMAYO, A. Inventário de perfis de valores organizacionais. **Revista de Administração (USP)**. São Paulo, v.39, n.2,p.129 – 140, 2004.

PORTO, Juliana. B; TAMAYO, Álvaro. **Escala de valores organizacionais**. *Revista de administração*, São Paulo, v.31, n.2, p.62-72, abril/junho. 1996.

PORTO, Juliana. B; TAMAYO, Álvaro. **Escala de valores do trabalho**: EVT. *Psicologia: teoria e pesquisa*, Brasília, v. 19, n. 2, p. 145-152, maio/ago., 2003.

REVISTA Fortune, 1998 In: **Revista HSM management**, n.41, ano 7, v. 6, nov./dez 2003.

REY, F. L. G. **Pesquisa qualitativa em psicologia**: caminhos e desafios. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002. 188 p.

RODRIGUES, Vanusa Bastos. **Cultura local X cultura organizacional**: um estudo comparativo no setor de serviços de Lavras Novas – Minas Gerais. 122 f. Dissertação (Mestrado em Administração) Faculdade Novos Horizontes, 2008.

SCHEIN, E. **Organizational culture and leadership**. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

SCHWARTZ, S. H; BILSKY, W.. **Toward a universal psychological structure of human values**. Journal of personality and social psychology, n.53, p.550-562, 1987.

SCHWARTZ, S. H.. **Universals in the content and structure of values**: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In: ZANNA, M. P. (Org.), Advances in experimental social psychology, San Diego, v. 24, p 1-65, 1992.

SCHWARTZ, S.H. **Valores Humanos Básicos**: seu contexto e estrutura intercultural. In: TAMAYO A.; PORTO J.B. (Org.), Valores e comportamento nas organizações. Petrópolis: Vozes, 2005.

SILVA, J. C. S.; FISCHER, T. DAVEL, E. Organizações familiares e tipologias de análise: o caso da organização Odebrecht. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓSGRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 1998, Foz do Iguaçu. **Anais**... Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998. 1 CD-ROM.

STALK, G; FOLEY, H. **Avoid the that can destroy family businesses**. Harvard Business Review – jan/fev. 2012. <http://hbr.org/2012/01/avoid-the-traps-that-can-destroy-family-businesses/ar/1> - Acesso em 01 de março de 2012.

TAMAYO, A. **Valores organizacionais e comportamento afetivo**. Revista de Administração Mackenzie, São Paulo: n 3, p. 192-213, ano 6 2005.

TAMAYO, A.; GONDIM, M.G.C. **Escala de valores organizacionais**. Revista de administração da USP, São Paulo: v.31, n.2, p. 62-72, abr/jun 1996.

TAMAYO, A. **Valores organizacionais**: sua relação com a satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. *Revista de Administração*. São Paulo, v 33, n. 3, p. 56-63, jul/set 1998.

TÁPIES, J.; FERNÁNDEZ, M. **Values and longevity in family business**: evidence from a cross-cultural analysis. IESE Business School – University of Navarra, p. 1-18, jul. 2010. <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0866-E.pdf> - Acesso em 01 de março de 2012.

TORRES, C. V. & Dessen, M. A. **Valores culturais e a cultura brasileira**: desdobramentos teóricos. Em M. L. M. Teixeira (Org.). *Valores humanos & gestão: novas perspectivas*. São Paulo: Editora Senac, p. 93 – 220, 2008.

TREVISANI JÚNIOR, P. **Sucessão**: a família tem que se organizar. Superhiper, São Paulo: ABRAS, set. 1997.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987. 175 p.

VAN MAANEN, Jon. **Processando as pessoas**: estratégias de socialização organizacional. In: FLEURY, Maria Teresa Leme. FISCHER, Rosa Maria. *et al.* *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1996. 176 p.

VENTURA, Deisy. **Monografia jurídica**: uma visão prática. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2002. 152 p.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2005. 95 p.

ZEMA. **Folder Zema** – Nossa empresa, nosso trabalho. Material de comunicação institucional. 2010. 6p.

ZEMA. **Grupo Zema**. Disponível em: <[www.grupozema.com.br](http://www.grupozema.com.br)>. Acessos em: 12 abr 2011, 16 jun 2011, 12 jan 2012 e 04 fev 2012.

ZEMA. **Manual Book**. Material de comunicação institucional da empresa. 2010, 25 p.

ZEMA. **Manual do Colaborador:** Integrarh. Material de comunicação institucional da empresa. 2010, 47p.



## ANEXOS

### Anexo A – Fotografias do Museu Zema



O Museu Zema fica na av. Getúlio Vargas, 148



Ford de Domingos Zema, restaurado após ficar 48 anos submerso em um rio



Peças genuínas de reposição de diversas marcas



Primeira máquina de escrever usada na empresa



Rádio amador utilizado por Romeu Zema, até a proibição na 2ª Guerra Mundial

Anexo B - Folder – Zema – Nossa empresa, nosso trabalho. Capa e fundo.

### Nossa história



A história de pessoas simples e determinadas transformou a Zema em uma das maiores empresas de Minas Gerais. Em 1938, o casal Demétrio Zema e Santa Maria deixou a Califórnia na busca por destino ao Brasil, na aventura da imigração. Junto com o casal vieram cinco filhos, dentre eles, Domingos Zema, com 9 anos. Foram ressarir e trabalhar na região de Ribeirão Preto (SP), onde enfrentaram as dificuldades das fazendas caféteiras.

Em 1913, Domingos Zema casou-se com Catharina Cavallaro e pouco tempo depois contraiu Malária. Domingos Zema se viu obrigado a mudar para Axáxi (MG) para se tratar com as águas termais. No início, trabalhou como motorista no transporte de lutas e logo percebeu que a nova cidade oferecia oportunidades de negócios.

Em 12 de maio de 1923, surgiu a Casa Sport, uma pequena loja de peças, acessórios, lubrificantes e combustível, o marco inicial da empresa. Domingos Zema começou a alugar carros, fabricar carroças e em 1935 inaugurou o primeiro posto de combustível da cidade.

Na década de 40, os filhos de Domingos Zema, Romeu e Oswaldo, assumiram os negócios. Em 1957, Ricardo Zema, então com 14 anos, começou a trabalhar na empresa devido à morte prematura de seu pai, Romeu Zema, em um acidente aéreo. No ano de 1964, Ricardo assumiu a direção dos negócios que, na ocasião, se restringia a uma concessionária SIMCA e um posto de combustível. Em 1960 comprou o segundo posto, e daí em diante iniciou o processo de expansão de forma consistente e contínua. Ricardo Zema atualmente é o presidente da Zema.

### Nosso mundo



A Zema realista, processa e vende todo material reciclável gerado em suas operações: papel, plástico, gesso e lã. Este processo cria empregos, ajuda a preservar o meio ambiente e beneficia entidades sociais que recebem 100% do valor cobrado propiamente da venda. Atualmente, mais de 350 toneladas são recicladas. Desde sua criação, o Projeto Esperança já doou mais de R\$ 700 mil.

**Faça sua parte. Pequenos gestos fazem grande diferença.**

### Missão

Atua no mercado de varejo e distribuição de forma ética e responsável, oferecendo produtos e serviços que gerem valor para nossos clientes, colaboradores, fornecedores, acionistas e sociedade.

### Visão

Ser referência em gestão de negócios e de pessoas, com sustentabilidade.

### Valores

Meritocracia.  
Respeito ao ser humano e ao meio ambiente.  
Considerar pessoas como diferencial competitivo baseado na excelência, simplicidade e humildade.  
Melhoria contínua, inovação e lucro como fatores de desenvolvimento.  
Honestidade e transparência em todas as ações.

### Nosso Compromisso

Crescer com sólidas finanças.  
Crescer com controles, sistemas e informações eficazes.  
Crescer investindo no aprimoramento e na capacitação de ser humano.  
Crescer participando de ações que gerem benefícios para a comunidade.

### Nossa gente, nosso orgulho

Zema, sempre entre as Melhores Empresas do Brasil para Trabalhar.




Av. Antônio José de Aguiar, 5005 • 134-8669-1722 • 0800-375-5600 • Anais (MG)

### 10 mandamentos para vencer na vida



- Seja otimista.
- Fuja dos pessimistas.
- Não se preocupe com a vida dos outros, não fale mal de ninguém.
- Coste a meta de que grahiti.
- Acredite em voz.
- Seja decisivo e objetivo.
- Não seja invejoso.
- Seja honesto.
- Seja organizado.

**Trabalhe, trabalhe, trabalhe.**

**Ricardo Zema**  
Presidente



**Nossa empresa  
nosso trabalho**

Anexo C - Folder – Zema – Nossa empresa, nosso trabalho. Conteúdo interno

# Do coração de Minas Gerais para mais de 500 pontos de venda.

## Nossos negócios

Empreendedorismo, simplicidade e determinação. É assim que a Zema cresce de forma contínua e segura, com adaptação nos segmentos de distribuição de combustível, varejo de móveis, eletroeletrônicos e veículos, concessionárias de veículos, varejo de autopeças e serviços financeiros.

A Zema atende mais de 2 milhões de clientes e está presente em mais de 380 cidades de Minas Gerais, São Paulo, Goiás, Bahia, Mato Grosso e Espírito Santo.



### Eletrozema

Varejo de móveis, eletroeletrônicos, confecções, ferramentais, peças e brinquedos. O CDA, Centro de Distribuição de Autopeças, atende mais de 250 filiais.

### Zema Petróleo

Varejo de combustíveis, com 77 unidades em Minas Gerais, 7 Estados e 200 postos franquizados, clientes fretores e grandes consumidores. Possui 15 lojas próprias e 15 lojas entre próprias e franquizadas.

### Concessionárias

Atua no segmento de automóveis através de 200 lojas próprias e 200 concessionárias FIAT e da HONDA, com autorização para venda de veículos.

### Auto Peças Zema

Varejo de peças e acessórios para automóveis com 3 lojas auto center.

### Serviços Financeiros

A Estrada Menor Controladora de Seguros e o Consórcio Zema com 4 filiais, oferecem serviços financeiros para os clientes Zema.

### Unizema

A universidade corporativa possui 8 preséncias, biblioteca e videoteca. Formou 75 novos profissionais para o Programa Gerente Financeiro.

### Museu Zema

O primeiro prédio adquirido pela Zema em 1928 foi preservado e hoje possui o acervo e a história da empresa.



Mais de 380 cidades  
Mais de 4800 colaboradores diretos  
Mais de R\$ 1,6 bilhão de faturamento

Visão de longo prazo: Nossa empresa objetiva o crescimento consistente e por isto, realiza grandes investimentos na melhoria contínua de processos e no aprimoramento do ser humano.

Anexo D - Demonstrações financeiras de 2010



# Demonstrações Financeiras 2010

Ricardo Zema Participações Ltda. - CNPJ 20.028.361/0001-53



### Crescimento contínuo e seguro.

A Zema, maior rede varejista de Minas Gerais, foi fundada em 1.923 por Domingos Zema na cidade de Araxá (MG). A primeira empresa se dedicava a venda de peças, acessórios, automóveis e combustíveis. Hoje atua na distribuição de combustível (218 postos bandeirados), varejos de móveis e eletro (290 filiais), concessionárias (11 pontos de vendas) e auto peças (3 pontos de venda).

A Zema atua em todo o estado de Minas Gerais, onde concentra mais de 65% de suas vendas. Está presente também no norte de São Paulo e sul da Bahia, com as lojas de varejo. A distribuidora de combustível atua também em Goiás e Mato Grosso.

A Zema ampliou sua rede de lojas, postos e concessionárias em 173

unidades no triênio 2008 - 2010, o que representa acréscimo anual médio de 57 novos pontos de venda. O crescimento da empresa está alicerçado na melhoria contínua dos processos internos e desenvolvimento de seus 5.000 colaboradores. A Unizema - Universidade Corporativa Zema - tem focado seu trabalho no desenvolvimento de novas lideranças. Ministra mais de 45.000 cursos e forma 60 novos gerentes anualmente.

A Zema proporciona aos seus colaboradores benefícios, remuneração e desenvolvimento acima da média de mercado e mais uma vez foi classificada entre as Melhores Empresas para se Trabalhar do Brasil pelas Revistas EXAME e ÉPOCA.

O Projeto Esperança da Zema recolhe, separa e vende todo material reciclável gerado na operação da empresa (papel, plástico, plásticos e isopor). Os recursos arrecadados são integralmente repassados, as instituições beneficiadas e já somam mais de R\$ 700mil.

Visando dar sustentabilidade ao seu crescimento e em concordância com as boas práticas de governança, a Zema está procedendo a substituição de seu atual ERP pelo Protheus-Totvs, mantendo membros externos em seu Conselho de Administração, e auditada pela Deloitte e divulgando anualmente seus resultados.

**Romeu Zema Neto** - Diretor Geral

BALANÇO PATRIMONIAL CONSOLIDADO GRUPO ZEMA			
BALANÇO PATRIMONIAL EM 31 DE DEZEMBRO DE 2010 E 2009 - VALORES EXPRESSOS EM MILHARES DE REAIS			
	2.010	2.009	
<b>ATIVO</b>			<b>PASSIVO</b>
<b>CIRCULANTE</b>			<b>CIRCULANTE</b>
Disponibilidades	23.150	15.063	Empêndimos e financiamentos
Contas a receber	191.969	149.982	Fornecedores
Provisão para devedores duvidosos	(38.247)	(27.328)	Contas a pagar partes relacionadas
Estoques	117.754	85.815	Salários e encargos sociais
Tributos a recuperar	4.391	2.179	Tributos a recolher
Demais contas a receber	6.338	10.985	Provisão para IRPJ e CSLL
			Demais contas a pagar
<b>TOTAL DO CIRCULANTE</b>	<b>307.355</b>	<b>236.695</b>	<b>TOTAL DO CIRCULANTE</b>
<b>NÃO CIRCULANTE</b>			<b>NÃO CIRCULANTE</b>
<b>REALIZÁVEL A LONGO PRAZO</b>			<b>REALIZÁVEL A LONGO PRAZO</b>
Aplicações	3.243	1.500	Empêndimos e financiamentos
Partes relacionadas	-	4.513	Depósitos judiciais
Tributos a recuperar	23.320	27.898	Tributos a recolher
Depósitos judiciais	16.322	13.836	Impostos diferidos
Despesas antecipadas	285	285	Provisões para contingências
Valores a receber	456	1.199	Demais contas a pagar
Demais contas a receber	2.786	727	
<b>TOTAL DO REALIZÁVEL A LONGO PRAZO</b>	<b>45.473</b>	<b>49.583</b>	<b>TOTAL DO NÃO CIRCULANTE</b>
<b>INVESTIMENTOS</b>			<b>INVESTIMENTOS</b>
Outros investimentos	2.006	1.424	Participação de minoritários em controladas
Participações em outras sociedades	-	-	
<b>TOTAL DOS INVESTIMENTOS</b>	<b>2.006</b>	<b>1.424</b>	<b>TOTAL PARTICIPAÇÃO MINORITÁRIA</b>
<b>IMOBILIZADO</b>			<b>IMOBILIZADO</b>
Bens de uso	124.581	108.182	Capital social
Depreciação acumulada	(35.999)	(28.387)	Reservas de reavaliação
Imobilizado em andamento	1.498	1.817	Lucros (prejuízos) acumulados
			Lucros (prejuízos) do exercício
<b>TOTAL DO IMOBILIZADO</b>	<b>90.089</b>	<b>81.612</b>	<b>TOTAL DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>
<b>TOTAL DO NÃO CIRCULANTE</b>	<b>137.507</b>	<b>132.619</b>	<b>TOTAL DO PASSIVO</b>
<b>TOTAL DO ATIVO</b>	<b>444.863</b>	<b>369.314</b>	

DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS CONSOLIDADOS			
EXERCÍCIOS FINIDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2010 E 2009 - VALORES EXPRESSOS EM MILHARES DE REAIS			
	2.010	2.009	
<b>RECEITA BRUTA DE VENDAS</b>			
Vendas de mercadorias	1.435.752	1.189.822	
Prestação de serviços	19.615	15.909	
<b>1.455.367</b>	<b>1.205.731</b>		
<b>DEDUÇÕES DA RECEITA BRUTA</b>			
Impostos incidentes sobre vendas	(96.015)	(87.370)	
Devoluções e abatimentos	(18.125)	(13.820)	
<b>(114.140)</b>	<b>(101.190)</b>		
<b>RECEITA LÍQUIDA DE VENDAS E SERVIÇOS</b>	<b>1.341.227</b>	<b>1.104.601</b>	
<b>CUSTOS DAS MERCADORIAS E SERVIÇOS</b>			
Custos das mercadorias vendidas	(1.188.010)	(981.469)	
Custos dos serviços prestados	(15.921)	(12.748)	
<b>(1.193.931)</b>	<b>(996.217)</b>		
<b>LUCRO BRUTO</b>	<b>147.315</b>	<b>118.384</b>	
<b>DESPESAS OPERACIONAIS</b>			
Comerciais	(73.355)	(76.137)	
Gerais e administrativas	(136.350)	(102.860)	
Recargas (despesa) financeiras	47.852	53.770	
Outras receitas (despesas) operacionais	60.166	47.061	
<b>(101.687)</b>	<b>(78.166)</b>		
<b>LUCRO (PREJUÍZO) OPERACIONAL</b>	<b>45.628</b>	<b>40.218</b>	
Outras receitas	1.307	6.904	
Outras despesas	(10.755)	(6.347)	
<b>RESULTADO ANTES DO IRPJ E DA CSLL</b>	<b>36.180</b>	<b>40.775</b>	
Imposto de renda	(6.860)	(9.100)	
Contribuição social	(2.640)	(3.400)	
<b>LUCRO (PREJUÍZO) LÍQUIDO DO EXERCÍCIO</b>	<b>26.680</b>	<b>28.275</b>	
Participação de minoritários nos resultados de controladas	3.406	4.944	
<b>LUCRO (PREJUÍZO) LÍQUIDO DO CONSOLIDADO</b>	<b>23.274</b>	<b>23.330</b>	

EBITDA			
VALORES EXPRESSOS EM MILHARES DE REAIS EXERCÍCIOS FINIDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2010			
	2.010	2.009	
<b>LUCRO OPERACIONAL</b>	<b>45.628</b>	<b>40.218</b>	
Receitas Financeiras	(3.237)	(5.224)	
Despesas Financeiras	10.639	10.236	
Despesas de depreciação, amortização e exaustão	9.709	9.064	
<b>VALOR DO EBITDA</b>	<b>62.739</b>	<b>54.294</b>	



DIRETORIA	CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO
<b>Diretor Geral</b> Romeu Zema Neto	<b>Presidente</b> Ricardo Zema
<b>Diretores</b> Adilson dos Santos Cezar Chaves João Bosco de Oliveira Marco Antônio Alves Romero Zema	<b>Conselheiros</b> Godson Barbosa de Moura Romero Zema Romeu Zema Neto

Mais de 380 cidades  
Mais de 500 pontos de venda  
Mais de 4800 colaboradores  
Mais de R\$ 1,6 bilhão de faturamento






www.zema.com

## APÊNDICES

Roteiro de entrevistas semiestruturadas.

<b>Entrevistados</b>
<p>O <b>Presidente</b> da empresa, <b>5 diretores</b> - No nível estratégico, foram entrevistados 1 membro da família fundadora e 4 funcionários de carreira. <b>8 gerentes e 8 funcionários</b> - Nos níveis gerenciais e operacionais foram entrevistados 4 gerentes e 4 funcionários com mais de cinco anos de casa e o restante com menos de cinco anos de casa.</p>
<b>Informações gerais</b>
<p>Nome (será ocultado); Idade; Sexo; Estado civil; Formação Escolar; Tempo na instituição; Trajetória profissional; Cargo que ocupa e Cargo que ocupou anteriormente; Vínculo com a família fundadora do grupo.</p>
<b>Perguntas</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. O que você conhece da história da família e da formação do Grupo Zema? Poderia fazer um pequeno relato?</li> <li>2. Quais os valores da família você percebe na cultura do Grupo Zema?</li> <li>3. Eles são importantes para a vida da empresa? Em que sentido?</li> <li>4. Que valores da família são mais marcantes no cotidiano da empresa?</li> <li>5. Como estes valores influenciam o desempenho da empresa?</li> <li>6. Que sentimentos foram manifestados em você a partir do contato com Grupo Zema?</li> <li>7. Como são recebidos os novos funcionários? O que você percebe nesta recepção?</li> <li>8. Quais são as formas de comunicação utilizadas entre a empresa e os funcionários? Você considera que elas são eficazes? Por quê?</li> <li>9. Como os funcionários têm acesso a estas formas de comunicação?</li> <li>10. De que forma a cultura empresa é transmitida aos funcionários? Como essa divulgação é mantida?</li> <li>11. A compreensão dos valores e da cultura são importantes para a permanência do funcionário na empresa? Por quê?</li> <li>12. Você já trabalhou em outra organização? É diferente fazer parte do Grupo Zema? Em que sentido?</li> <li>13. Você já se viu em uma situação de ter que contrariar os valores familiares identificados na cultura da empresa? Quais? Como você se sentiu?</li> <li>14. Qual é o seu posicionamento, quando em uma situação de tomada de decisão, precisar contrariar os valores familiares da empresa?</li> <li>15. Houve algum fato específico relacionado à família que gerou alguma necessidade de mudança no modo de ser da empresa? Como lidou com isso?</li> <li>16. Como você percebe hoje a relação da família fundadora com a empresa?</li> <li>17. Existem conflitos de interesses? Como?</li> <li>18. Que valores presentes na cultura da empresa atrapalham o desempenho Grupo Zema?</li> <li>19. O que você gostaria de acrescentar?</li> </ol>

