

Construção e Transmissão de Valores na Cultura de uma Empresa Familiar do Interior de Minas Gerais

1 - Álvaro Britto Francisco de Britto Júnior

2- Édson Rodrigo de Almeida

RESUMO

A presente pesquisa teve como objetivo identificar e analisar os valores construídos e transmitidos na cultura organizacional em uma empresa familiar localizada em Araxá, Minas Gerais. A metodologia utilizada caracterizou-se por ser uma abordagem qualitativa. A coleta de dados se deu por meio de entrevistas semi estruturadas, realizadas com pessoas dos níveis estratégico, gerencial e operacional da empresa pesquisada. O tratamento e análise dos dados seguiu a metodologia desenvolvida por Melo et al. (2007). Após realização das análises dos dados coletados, percebeu-se que os valores compõem a essência de uma organização familiar. É fundamental a identificação desses valores para que eles sejam transmitidos para as pessoas ligadas a organização. Os elementos utilizados pela empresa ligados ao histórico, aos processos de socialização e comunicação são percebidos pelos entrevistados, como alguns dos principais meios de preservar e disseminar os valores presentes na cultura organizacional, sendo os mesmos internalizados e reproduzidos no ambiente organizacional.

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

ABSTRACT

This research aimed to identify and analyze the values constructed and transmitted in organizational culture in a family business located in Araxá, Minas Gerais. The methodology was characterized for being a qualitative approach. The data gathering was carried out through semi-structured interviews conducted with people of strategic, managerial and operating the company searched. Treatment and data analysis followed the methodology developed by Melo et al. (2007). After performing the analysis of the data gathering, it was observed that the values make up the essence of a family organization. It is so essential the identification of these values so that they are transmitted to people linked to the organization. The elements used by the company linked to the history, to socialization and communication processes are perceived by interviewed as some of the principal means of preserving and disseminating the values present in the organizational culture, and they are internalized and reproduced in the organizational environment.

Keywords: values, family businesses and organizational culture.

1 INTRODUÇÃO

As empresas vêm experimentando, continuamente, transformações importantes no mundo organizacional. O que não é diferente nas organizações familiares que sob a pressão do mercado competitivo também buscam constantemente as suas adaptações. Diante disso, percebe-se que a busca da competitividade é praticada, não somente nas áreas tecnológicas e mercadológicas, mas também por meio de processos de gestão voltados para as questões

comportamentais, envolvendo principalmente valores praticados no cotidiano da organização que, conseqüentemente, são transmitidas as pessoas envolvidas a ela.

Atualmente, a discussão sobre empresas familiares tem proporcionando estudos sobre a formação e a manutenção de valores presentes cultura das organizações (OLIVEIRA, 2006). De forma que, segundo Leone (2004), diante do atual cenário exigente torna-se necessário conhecer mais profundamente os elementos da cultura das organizações brasileiras, em especial, a das empresas familiares. Fleury e Fischer (1996) observam que uma das grandes dificuldades nesse campo reside na identificação precisa dos valores essenciais para a construção de diretrizes coerentes com os desafios das organizações.

A empresa familiar antes de ser um projeto pessoal é um projeto de família, em que o fundador é visto como um empreendedor, que teve como propósito, no momento inicial de criação da empresa, expor ao mercado e perpetuar o negócio por intermédio de suas gerações. Essa exposição é motivo de orgulho, pela marca pessoal de seu criador que, por sua vez, imprime a altivez da empresa, da família e do fundador (GRZYBOSVSKI; TEDESCO, 1998; LÈVY, 2001). Tápies e Fernández (2010) afirmam que, quando os valores dos proprietários de uma organização tornam-se a essência da sua cultura organizacional, surge uma sinergia significativa entre os compromissos, por eles assumidos, e os aos valores praticados no cotidiano da empresa – importante contribuição trazida pela formação familiar aos seus negócios.

A gestão das empresas familiares brasileiras, independente de tamanho, ainda mantém, atualmente, algumas características típicas, tais como “sentimentalismo, protecionismo e paternalismo”, com forte apego ao patrimônio, num modelo de gestão patriarcal com poder absoluto, inquestionável, indivisível e insubstituível, o que podem constituir-se em obstáculos ao seu crescimento e desenvolvimento da empresa familiar, num cenário que exige cada vez mais profissionalismo e competitividade (GORGATI, 2000, p. 24).

Dentro do contexto apresentado, torna-se relevante investigar o processo da construção dos valores de uma empresa familiar e a sua transmissão para o segmento organizacional. Para isso, esta pesquisa investigou a construção dos valores de uma empresa familiar, realizando um estudo de caso, cujos dados foram coletados por meio de entrevistas com representantes de três diferentes níveis organizacionais: diretoria, gerência e operacional. A fim de responder ao problema da pesquisa, o estudo teve 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.

A organização pesquisada é gerenciada pela terceira e quarta gerações do patriarca da empresa. É uma empresa de destaque entre as familiares brasileiras, sendo reconhecida por suas ações nos últimos dez anos, recebendo prêmios da Revista Época e da Great Place To Work, nas categorias de Melhor Empresa para se Trabalhar nos quesitos qualidade de vida, comunicação, funcionários mais jovens, oferecimento de mais oportunidades e cidadania corporativa. A empresa também já foi reconhecida entre as “150 Melhores para Você Trabalhar” em seleção realizada pela Revista Exame. (ZEMA, 2018).

O resultado deste estudo está apresentado em seis partes, sendo a primeira essa introdução. A segunda o referencial teórico que trata dos valores na cultura de uma organização e das empresas familiares. Na terceira a metodologia. Na quarta encontra-se a apresentação da empresa pesquisada, seguida da quinta que traz os resultados da pesquisa. E por fim, apresenta as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Valores na cultura de uma organização

Segundo Tamayo e Gondim (1996), a base para a cultura das organizações é o conjunto de valores que elas adotam, que na visão de Lodi (1994, p. 3) “[...] são o que mantém a empresa integrada, cimentando as relações entre os membros da família acima das diferenças individuais”. No mesmo sentido Torres e Dessen (2008, p. 97) entendem os valores como “a essência da cultura, estando ligados aos sentimentos inconscientes manifestados pelos comportamentos diferenciados”. O que permite a compreensão dos valores como suporte da cultura. 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). Schein (1992) afirma 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.

Quanto ao histórico da organização, faz-se necessário conhecer os principais episódios que marcaram a existência da empresa, tais como crises e conquistas. 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. De forma que a cultura de uma organização é dinâmica e mutável, está sempre sujeita a variações ao longo do tempo. Nessa perspectiva, o processo de socialização de novos membros, é fundamental no cotidiano das empresas, pois, é por meio de estratégias de integração do indivíduo que os valores vão sendo disseminados e internalizados. 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.

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.

As políticas de recursos humanos 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.

Lacombe (2005) também aborda a cultura organizacional sob o aspecto dos valores quando apresenta três níveis em que as culturas atuam no ambiente organizacional, os quais

denominam de artefatos, valores compartilhados e pressupostos básicos. O nível dos artefatos constituem o primeiro nível da cultura e 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. Já o segundo nível enfatiza 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 (LACOMBE, 2005, p. 230). Dentro desse contexto, Marras (2009) denomina valores compartilhados como sendo aqueles que os empregados e a organização têm em comum, que conjuntamente representam a concentração de esforços dos gestores na construção dos aspectos culturais de uma organização. Neste contexto, os valores compartilhados sustentam uma cultura coesa e homogênea, aproximando os objetivos empresariais aos dos funcionários. E por fim o terceiro nível da cultura, em que estão 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” (LACOMBE, 2005, p. 231).

A identificação e compreensão dos valores em uma organização passam a ser essencial para que ela tenha um norte de conduta em todos os seus aspectos, sejam eles formais ou informais, neste sentido, a cultura organizacional, mesmo sendo analisada sob um contexto abstrato, está sempre pautada em valores contidos no ambiente organizacional. Neste estudo enfatizou-se as empresas familiares.

2.2 Empresas familiares

As empresas familiares têm sua origem histórica nas “[...] companhias hereditárias, no Brasil do início do século XIV, logo após ser descoberto por Portugal (OLIVEIRA, 2006, p. 6).” As companhias podiam ser transferidas, por herança, aos herdeiros dos capitães administradores das terras. A proximidade e a inserção da família em empreendimentos familiares ocorrem em diversos setores – econômico, político, simbólico, social, cultural, ideológica etc. – de maneira a se equacionar em interesses individuais, coletivos, 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”. De acordo com Bernhoeft (1989), 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. Para se caracterizar uma empresa como familiar, ela deve apresentar 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 (SILVA, FISCHER; DAVEL, 1998).

Segundo Gersick, Hampton e Lansberg (2006), a empresa familiar evolui sob a perspectiva de três variáveis – propriedade, família e gestão/empresa, que se relacionam de forma independente e atemporal, cujas “[...] 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 esses autores à elaboração de um modelo caracterizado pela análise dos três eixos, chamado Modelo Tridimensional de Desenvolvimento. O Quadro 1 apresenta as principais características dos estágios de desenvolvimento da empresa familiar:

Quadro 1 – 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)

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.

Neste sentido, a empresa estudada se enquadra teoricamente como uma empresa genuinamente familiar em um estágio de maturidade, conforme apresentado por Gersick, Hampton e Lansberg (2006).

3 METODOLOGIA

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. 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).

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 meio utilizado na pesquisa foi o estudo de caso levando-se em conta as peculiaridades da pesquisa (valores em uma empresa familiar, histórias da empresa, análise dos valores presentes na cultura organizacional) e foi utilizada a técnica de entrevistas semiestruturadas. O estudo de caso consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento. “Quando o estudo é intensivo podem até aparecer relações que, de outra forma, não seriam descobertas” (FACHIN, 2001, p. 42). 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.

Também foi realizada análise documental cujo objetivo é identificar informações que sirvam de subsídio para responder as questões 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 unidade de análise foi o Grupo Zema. Conforme descrito por Bressan (2000, p. 5), “a definição da unidade de análise está ligada à maneira pela qual as questões de estudo foram definidas”.

Os sujeitos da pesquisa foram definidos por conveniência: em uma primeira fase o atual presidente da empresa, contemplando seu histórico de vida e da organização. E em uma segunda fase, foram entrevistados o grupo de pessoas ligadas à empresa, compostas por um componente do conselho da empresa que faz parte da família fundadora. Quatro diretores, oito gerentes e oito funcionários caracterizados da mesma forma que os gerentes, totalizando vinte e dois entrevistados. Os entrevistados foram escolhidos aleatoriamente em função dos cargos que ocupam na empresa e comunicados com antecedência. As entrevistas foram realizadas em horários comerciais, 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.

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 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; e 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.

4 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA PESQUISADA

A empresa estudada iniciou suas atividades em 1923 sob o comando de um imigrante italiano, há 92 anos, em Araxá, no centro oeste mineiro, atuando no ramo de autopeças. Os dois principais negócios que compõem o grupo são as que comercializam derivados de petróleo e eletrodomésticos. Atualmente as empresas do grupo atuam em mais de 600 cidades no Brasil com cerca de 800 pontos de vendas em diversos ramos de atuação. A direção dos negócios, atualmente, é responsabilidade do neto e dos bisnetos do seu fundador. A estrutura de sua gestão é composta por um conselho administrativo, formado pelo seu presidente, seus dois filhos e um profissional de mercado, que não faz parte da operacionalização da empresa e nem da família. Com cerca de 8.000 funcionários, em 2018 a empresa faturou cerca de 3 bilhões (ZEMA, 2019).

5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

5.1 A construção dos valores no espaço organizacional

A construção dos valores do Grupo Zema, observados na pesquisa são influenciados pelos valores pessoais que os fundadores levaram para a empresa. O que ilustra bem isso é a entrevista do presidente do grupo, o que ele diz ser um resumo de sua vida ou os princípios fundamentais que o levaram a ser bem-sucedido, pessoalmente e nos seus negócios. São dez frases, curtas e objetivas, que foram retiradas do trecho de um discurso que ele fez em 1993, na formatura de uma turma em economia na cidade de Uberaba:

[...] 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... (ZEMA, 2019a, p. 5).

Com base nos tipos motivacionais de valores de Schwartz (1992) adaptados por Oliveira e Tamayo (2004), foi construída uma análise dos valores declarados em documentos utilizados pelo Grupo Zema e pela percepção dos entrevistados. Para o Grupo Zema (2019a, p. 12; 13) os valores identificados foram: a) méritos e dedicação ao trabalho; b) respeito ao ser humano e ao meio ambiente; c) considerar pessoas como diferencial competitivo; d) busca da excelência com economia, simplicidade e humildade; e) melhoria contínua, inovação e lucro como fatores de desenvolvimento; e f) honestidade e transparência em todas as ações.

Já os principais valores identificados nas entrevistas foram: o otimismo, a postura ética, a honestidade, a responsabilidade, a credibilidade, a meritocracia, a crença no ser humano, a humildade e a confiança. De forma que esses são os valores que estão sendo construídos na empresa pesquisada, bem como o entendimento dos entrevistados após a sua transmissão.

Percebe-se que existe uma coerência nos valores percebidos nas entrevistas e aqueles preconizados pela organização em documentos de comunicação internas. Eles se confundem pelo fato de os entrevistados estarem falando, também, dos valores percebidos pela história da família fundadora e da organização.

Dentre os tipos motivacionais de valores (Hedonismo; Realização; Poder Social; Autodeterminação; Estimulação; Conformidade; Tradição; Segurança; Universalismo) de Schwartz (1992) adaptados por Oliveira e Tamayo (2004), o valor motivacional não detectado em documentos da empresa, nem percebido pelos entrevistados, foi o Hedonismo. Caracterizado por demonstrar as vaidades individuais dos componentes da empresa pesquisada, não foram expressas na pesquisa realizada. Já outros os tipos motivacionais de valores detectados, estão em concordância com as ações da organização e os objetivos funcionais estão amarrados às recompensas de mérito por competência e esforços pessoais “[...] Você percebe assim, o simples fato ‘deles’ passar nos corredores e cumprimentar o pessoal, isso aí é muito forte, o pessoal admira muito (D 3, +5, p. 02)”. São eles:

O tipo motivacional de valor Estimulação está direcionado para o reconhecimento das conquistas da empresa, isto é, compartilhando com os funcionários de forma que eles se sintam co-participantes dos resultados. Em entrevista um funcionário relata que [...] o ambiente aqui é muito agradável e eu acho que isso vem da estrutura do próprio presidente (O4, +5, p. 60). E que a empresa se torna uma referencia de trabalho no mercado em que atua, [...] o Grupo Zema virou uma vitrine para quem quer trabalhar aqui em Araxá, [...] esses valores só trazem benefícios para empresa (G 4, +5, p. 44).

A Conformidade estabelece uma espécie de contrato de aceitação entre as partes - empresa e funcionários. Valores como lealdade, humildade e credibilidade, muitas vezes, superam a competitividade, o que se comprova na fala dos entrevistados: [...] agente pega tanto a estes valores, [...] você vê que não é da mesma forma, [...] temos a mania da transparência, [...]. Agora meu estilo de vida é assim, São os valores que eu trago (G 4, +5, p 44).

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 aí fora como exemplos de credibilidade. Porque nós aprendemos aqui os valores dos proprietários que são muito positivos, e são muito bem vistos aí 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 consegui 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.

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.

5.2 Valores presentes na cultura da empresa

A Tabela 1 identifica os valores percebidos pelos entrevistados que são percebidos na cultura do Grupo Zema:

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

Itens discriminados	%
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.

Observa-se, pelos dados da Tabela 1, que a simplicidade (43% das respostas) 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.

Nesse contexto, observa-se uma compreensão nas respostas dos entrevistados caracterizadas por valores presentes na cultura serem 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).

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.

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:

Na percepção do nível de diretoria, a empresa proporciona condições de realizações por meio de valores, como: a valorização pessoal, a postura ética e o desempenho de resultados. “[...] eu vejo a postura ética, mesmo que isso custe muito carro hoje, te custaria muito mais caro se você não tiver credibilidade (D2, +5, p. 36)”.

Na visão do nível gerencial, o grupo tenta equilibrar ações de interesses organizacionais, mas também pessoais. “Transparência [...] a empresa é muito idônea, a gente não vê ninguém fazer coisas ilícitas para ganhar mercado (G4, +5, p. 44)”.

As pessoas do nível operacional percebem os valores da organização com base no exemplo dos seus proprietários. “[...] então eles passam esta aparência de seriedade, responsabilidade com as coisas, e eles são muitos transparentes [...] então a gente acaba sentindo um desejo de retribuir essa seriedade e responsabilidade com motivação (O4, +5, p. 60)”. Nesse sentido, Lodi (1994) ressalta que os valores mantêm a empresa cimentada nas relações familiares. “[...] determinação, garra e acreditar, você sonhar, ter determinação e superar os obstáculos que apareçam (O7, -5, p. 63)”.

5.3 Artefatos de transmissão de valores

A organização 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. Algumas práticas são trabalhadas pela empresa para a socialização permanente dos valores na cultura do Grupo Zema, são elas: as ações de recepção de novos funcionários e os recursos de comunicação utilizados.

Nos processos de integração 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, consequentemente, da sua cultura. De acordo com o Manual do Colaborador – Integrarh (ZEMA, 2019b, p. 10, 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. O processo de integração traz de formas variadas os valores prescritos nos mandamentos elaborados pelo presidente do grupo Zema favorecendo a internalização dos mesmos pelo funcionário.

Dentre os recursos de comunicação utilizados, o grupo possui um site (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 (ZEMA, 2020).

De acordo com o Manual Book Zema (ZEMA, 2019 a, p. 6), “a Intranet é um canal virtual com acesso restrito aos funcionários, contém informações diárias importantes para as ações das empresas” e reforço constante para a internalização dos valores organizacionais. 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. 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. São artefatos diferentes que se completam com o objetivo de levar o corpo funcional da organização a conhecer, internalizar e vivenciar os valores elaborados pelo grupo.

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 a 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 e valores do grupo (ZEMA, 2019b).

Desta forma, os valores são construídos na organização, primeiramente com ações caracterizadas por exemplos que geralmente foram consolidados na construção da sua história e nas ações realizadas no cotidiano da empresa. Posteriormente, são transmitidos por meio de ferramentas utilizadas pelos setores de comunicação e recursos humanos, sempre mantendo as pessoas ligadas a empresa atualizadas com as práticas organizacionais cotidianas, práticas essas, recheadas de valores observados no processo de comunicação formais e informais, percebidas em documentos de comunicação e nas falas dos entrevistados. A organização revive os mandamentos (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...) nas suas práticas institucionais.

5.4 Percepções dos valores pelos entrevistados

Para analisar a percepção dos valores da empresa estudada, pelos entrevistados, elaborou-se a Tabela 2, cujas informações elucidam alguns aspectos relacionados à importância dos valores percebidos na vida da empresa:

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

Itens discriminados	%
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%
No 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%
<u>Para a proximidade do funcionário aos seus supervisores e gestores</u>	<u>5%</u>

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 é observada nos dados da Tabela 2 é reafirmada por todos os segmentos. Segundo os entrevistados 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. Os autores 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 Tabela 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:

[...] 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).

[...] 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).

Para os autores, a dimensão dos valores serve para que os indivíduos tenham em suas ações os motivos necessários para a propulsão inicial das realizações organizadas pela empresa (TAMAYO; GONDIM, 1996). Nas entrevistas, são elucidados os aspectos da dimensão motivacional, observados pelo nível gerencial, 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 [...]. Aqui não temos vagas nem banheiros diferenciados (G 4, +5, p. 45)”.

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 em um dos relatos, apresentados. “[...] os gestores conseguem certa cumplicidade, você ver que todo mundo aqui defende qualquer um deles, em qualquer situação, e o exemplo de trabalho [...] às vezes você sacrifica, e começa achar isso uma coisa natural (D3, +5, p. 2)”.

No tocante a influência dos valores oriundos da família fundadora no Grupo Zema os dados da Tabela 3 mostram como os entrevistados percebem esta influência:

Tabela 3 – Influência dos valores no desempenho da empresa

Itens discriminados	%
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 organizacionais. 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. O que também se comprova na entrevista do 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, [...] acho que tudo isso, passa a fazer parte, porque a sua maneira de agir aqui acaba influenciando as pessoas (D2,+5, p.37)”.

O nível operacional revela que a influência dos valores da família fundadora causa satisfação ao grupo de funcionários, estabelecendo um compromisso duradouro. “[...] funcionários satisfeitos, se abraçam aos objetivos da empresa, a produtividade aumenta (O5, -

5, p.6)”. [...] a gente sente no dever de retribuir, acaba que o nosso desempenho da gente é maior (O4,+5, p.61)”.

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 e principalmente de suspeição à lógica e interesse organizacional.

6 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.

No decorrer desse estudo foi possível constatar na cultura da organização estudada forte presença de valores adquiridos com a sua formação familiar, que, na opinião dos entrevistados, é praticada 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.

Dentro desse 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, preservam os ensinamentos adquiridos com os valores deixados pelos gestores anteriores que são usados como âncoras da gestão atual.

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 transmissão de valores às pessoas que estão chegando à organização.

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, incentivando o processo de construção e transmissão dos valores na cultura da empresa.

A influência dos valores da família na construção e na transmissão da cultura organizacional de uma empresa familiar é contribuir fortemente para a construção de uma identidade organizacional. Os seus participantes são levados a uma internalização de que as ações da organização estão sendo praticadas, baseadas em valores originários da sua formação

essencialmente familiar. Com forte 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, inclusive a subjetividade dos colaboradores. Nesse contexto, capitalista, pode-se entender a lógica da necessidade da manutenção dos valores familiares que geralmente são aceitos pela maioria, por meio das malhas nas relações de poder.

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?

Este estudo poderá ser usado como suporte para realização de pesquisas acadêmicas sobre empresas familiares e a construção e disseminação de valores sobre outras perspectivas, como processos de regulação de conflitos nas relações de trabalho, bem como suporte para a construção da identificação organizacional, ou ainda, sobre a relação íntima entre a organização e o inconsciente dos seus empregados.

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 do país pela dificuldade em realizar as pesquisas em áreas geograficamente diversificadas.

REFERÊNCIAS

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

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

Bressan, F. (2011). **O método do estudo de caso**. FEA-USP, 2000. Disponível em: http://lms.ead1.com.br/fra_def.php.

Castro, M. B. A. (1994). **Zema: a história de um nome**. Araxá: Gráfica Santa Adélia. 135 p.

Fachin, O. (2001). **Fundamentos de metodologia**. 3. ed. São Paulo: Saraiva.

Fleury, M. T. L. (1996). **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. 176 p.

Fleury, M. T. L. & Fischer, R. M. (1996). **Cultura e poder nas organizações**. Processando as pessoas – estratégias de socialização organizacional (John Van Maanen). São Paulo: Atlas. 176 p.

Gaskell, G.(2002). **Entrevistas individuais e grupais**. In: Bauer, M. W.; Gaskell, G. Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático. Petrópolis: Vozes. 516 p.

Gersick, K. D. J.; Hampton, M. & Lansberg, I.(2006). **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares**. São Paulo: Negócio Editora.

Gil, A. C.(2002). **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas. 176 P.

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

Great Place to Work.(2018) **Melhores Empresas**. Disponível em: <http://www.greatplacetowork.com.br/>. Acesso em: 24 mar 2020.

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

Lacombe, F. J. M.(2005) **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva. 420 p.

Leone, N. M. C. P. G. (2011). **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.

Lodi, J. B.(1994). **A ética na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira. 138p.

Ludke, M. & André, M. E. D. A. (1996). Pesquisa em educação: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU. 112 p.

Marras, J. P.(2009). **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Saraiva, 2009. 332 p.

Melo, M.C.O.L et al.(2007). **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,248p.

Minayo, M. C, de S. (1993). **O desafio do conhecimento científico: pesquisa quantitativa em saúde**. 2. ed São Paulo/Rio de Janeiro; Hucitec-Abrasco. 406 p.

Oliveira, D. P. R.(2006). **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. São Paulo: Atlas, 2006. 312 p.

Oliveira, Á. de F. & Tamayo, A.(2004). **Inventário de perfis de valores organizacionais**. Revista de Administração (USP). São Paulo, v.39, n.2,p.129-140.

Porto, J. B. & Tamayo, Á. (1996). **Escala de valores organizacionais**. Revista de administração, São Paulo, v.31, n.2, p.62-72, abril/junho.

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

Schwartz, S. H. & Bilsky, W. (1987). **Toward a universal psychological structure of human values**. Journal of personality and social psychology, n.53, p.550-562.

Schwartz, S. H. (1992). **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.

Sival, J. C. S. & Fischer, T. D. E. (1998). **Organizações familiares e tipologias de análise: o caso da organização Odebrecht**. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Anais... Foz do Iguaçu: ANPAD. 1 CD-ROM.

Tamayo, A. & Gondim, M. G. C. (1996). **Escala de valores organizacionais**. Revista de administração da USP, São Paulo: v.31, n.2, p. 62-72, abr/jun.

Tápies, J. & Fernandez, M. (2010). **Values and longevity in family business: evidence from a cross-cultural analysis**. IESE Business School – University of Navarra, p. 1-1. <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0866-E.pdf> - Acesso em 01 de março 2020.

Torres, C. V. & DESSEN, M. A. (2008). **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.

Van Maanen, J. (1996). **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. 176 p.

Zema. Grupo Zema. Araxá (2019). **Disponível em: <www.grupozema.com.br>**. Acessos em: 24 nov 2019.

Zema. (2019). Manual Book. 25 p. **Material de comunicação institucional da empresa**.

Zema. (2019b) **Manual do Colaborador**: Integrarh. Araxá, 47 p. Material de comunicação institucional da empresa.