

**FUNDAÇÃO INSTITUTO CAPIXABA DE PESQUISAS EM
CONTABILIDADE, ECONOMIA E FINANÇAS - FUCAPE**

AGDA CROSSI CALEGÁRIO

CAPITAL SOCIAL FAMILIAR: o impacto
do envolvimento da família nos negócios

**VITÓRIA
2013**

AGDA CROSSI CALEGÁRIO

CAPITAL SOCIAL FAMILIAR: o impacto do envolvimento da família nos negócios

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito para Titulação de Mestre em Administração de Empresas.

Orientadora: Profa. Dra. Graziela Fortunato

**VITÓRIA
2013**

AGDA CROSSI CALEGÁRIO

CAPITAL SOCIAL FAMILIAR: o impacto do envolvimento da família nos negócios

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito para Titulação de Mestre em Administração de Empresas.

Aprovada em 18 de dezembro de 2013.

COMISSÃO EXAMINADORA

PROF^a. DRA. GRAZIELA FORTUNATO

**Fundação Instituto Capixaba de Pesquisa em Contabilidade, Economia e
Finanças (FUCAPE)
ORIENTADOR**

PROF. DR. VALCEMIRO NOSSA

**Fundação Instituto Capixaba de Pesquisa em Contabilidade, Economia e
Finanças (FUCAPE)**

PROF DR. ARILTON TEIXEIRA

**Fundação Instituto Capixaba de Pesquisa em Contabilidade, Economia e
Finanças (FUCAPE)**

Ao meu pai Ismael e aos meus
tios Chico e Schirley pelos
valores que me proporcionaram
constantemente.

AGRADECIMENTOS

Aos Professores Maria José Rossi de Vasconcellos, Pergentino de Vasconcellos e Fabiano Chiepe, pela oportunidade pessoal e profissional.

Ao professor Marcelo Sanchez Pagliarussi, pela competência, respeito e profissionalismo no trato com seus orientandos.

Aos amigos Bruna Heiderich, Patricia Cardoso Nunes, Maisa Garcia, Mônica Torres, Nelcilene Miguel, Rosineide Ferreira Candido, Suellen Tonini Barbieri Lucas, Vadirene Diniz, Vanessa Torres e Wesley Corrêa Nascimento, por serem uma luz constante na minha vida.

À família Miguel que me acolheu e partilhou comigo o essencial da vida: o amor, a fé e a união. Por terem me amparado e iluminado meu caminho com as coisas mais simples e fraternas.

Aos professores, amigos e companheiros de trabalho Adriano Pereira Jardim, Erivelto de Sousa Fioresi, Euclide Bernardo Medici, Fábio Nogueira Pereira, Jorge Luiz D'Ambrosio, Joselita Pancine Vigna e Lucimary Soromenho Ferri Nascimento pela amizade sincera.

Ao Professor e amigo Bento Tadeu Cuqueto e ao amigo Marcio Pessoa de Jesus pelo incentivo e pelas revisões ortográficas e de formatação deste trabalho.

A Professora Graziela Fortunato, por me acolher de forma humana e profissional e me auxiliar na conclusão deste trabalho.

A equipe da FUCAPE, em especial os colaboradores da Secretaria e Biblioteca pela excelência de atendimento que prestam aos alunos.

RESUMO

Esta pesquisa teve por objetivo investigar como se forma o ponto de vista da família – normas éticas, capital social familiar e diálogos colaborativos - e como esse ponto de vista é transferido para os gerentes que não são membros da família; e identificar como a empresa familiar estudada converte seu capital social familiar em valor e desempenho. A pesquisa foi aplicada numa empresa de médio porte, que atua no ramo de prestação de serviços, situada no Município de Serra/ES. A metodologia escolhida foi a pesquisa qualitativa e a estratégia que se mostrou mais adequada foi o estudo de caso. Quanto à técnica para coleta de dados foram realizadas entrevistas em profundidade com os membros da família, com não membros, como os ocupantes de cargo de chefia e empregados dos setores que compõem a empresa. Com relação aos dados, optou-se pela análise de conteúdo. As transcrições das entrevistas foram agrupadas de acordo com a modalidade de análise temática, tendo por referência temas definidos a partir do quadro teórico.

Palavras-Chave: Capital social familiar. Pontos de vista da família. Diálogos colaborativos. Normas éticas.

ABSTRACT

The purpose of this research was to investigate the development of a family's business perception - ethical norms, family social capital and collaborative dialogues - and how its transferred to managers who are not family members. It also aimed at how the family's business produces value and performance from its familial social capital. The survey was applied to a midsized service company in Serra, Espírito Santo. In order to do so, the most appropriate strategy for this case study was a qualitative approach, using in-depth interviews and Bardin's (2004) content analysis. The interviewees were both family members who work at the company, managers and workers. Interviews were transcribed and grouped according to thematic analysis based on themes defined by literature.

Keywords: Family capital. Family viewpoints. Collaborative dialogues. Ethical standards.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
2 REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1 CAPITAL SOCIAL	13
2.1.1 Capital Social e Confiança	13
2.1.2 Dimensões do Capital Social sob a Perspectiva de Conteúdo	14
2.1.3 Dimensões do capital social sob a perspectiva de processo	17
2.2 CAPITAL SOCIAL ORGANIZACIONAL	20
2.3 CAPITAL SOCIAL FAMILIAR.....	24
2.3.1 Empresas Familiares	24
2.3.2 Capital Social Familiar	26
2.3.3 Familiness	30
2.3.4 Dimensões do Capital Social Familiar	31
2.4 TRANSFERÊNCIA DO CAPITAL SOCIAL FAMILIAR PARA A EMPRESA.....	35
2.4.1 Ponto de Vista da Família	35
3 METODOLOGIA	39
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	39
3.2 COLETA DE DADOS	41
4 ANÁLISE DOS DADOS	45
4.1 CAPITAL SOCIAL	45
4.1.1 Dimensão Estrutural	45
4.1.1.1 Ambiente de Trabalho	45
4.1.1.2 Cooperação e Reciprocidade	46
4.1.1.3 Ascensão Profissional	48
4.1.2 Dimensão Relacional	49
4.1.2.1 Normas Explícitas.....	49
4.1.2.2 Normas Implícitas / hábitos ou tradição da família	51
4.1.2.3 Confiança	52
4.1.2.4 Obrigações e Expectativas.....	53
4.1.2.5 Comportamento Oportunista	57
4.1.3 Dimensão Cognitiva	58
4.1.3.1 Narrativas Compartilhadas.....	58
4.2 CAPITAL SOCIAL FAMILIAR.....	59

4.2.1 Canais de Informação e transmissão do ponto de vista da família	59
4.2.2 Valores Éticos e Morais	63
4.2.1.1 Influência e identificação com os Valores da Família	63
4.3 CAPITAL SOCIAL ORGANIZACIONAL	64
4.3.1 Resultados e Desempenho	64
4.3.1.1 Satisfação.....	64
4.3.2 Relação com o mercado (<i>Market Share</i>)	67
4.3.3 Inovação	68
4.3.4 Reputação	69
4.3.5. Sucessão	69
4.3.6 Comparação com empresas não familiares	71
4.3.7 Gestão da Qualidade	72
5 CONCLUSÃO	74
REFERÊNCIAS	78
ANEXO A - ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA A COLETA DE DADOS	81
ANEXO B - JUSTIFICATIVA PARA AS PERGUNTAS DO ROTEIRO DE ENTREVISTAS	83

1 INTRODUÇÃO

Muitos estudiosos, como Habbershon, Mary e Macmillan (2003), Hoffman, Hoelscher e Sorenson (2006), Arregle *et al.* (2007), Sorenson e Bierman (2009), Sorenson, Goodpaster, Hedberg e Yu (2009), Zellweger, Eddleston e Kellermanns (2010), dentre outros, argumentam que as empresas familiares são dominantes em todo o mundo. Por isso, sugerem, em seus estudos, que sejam desenvolvidas mais pesquisas sobre a dinâmica dessas empresas e sua capacidade de desenvolver e alavancar ativos intangíveis por meio da relação do capital social familiar com capital social, capital social organizacional, relações ou laços de confiança, reputação e normas éticas.

O relacionamento baseado nos preceitos da família compartilhado entre seus membros origina o que Arregle *et al.* (2007) denominam de capital social familiar. Sorenson, Goodpaster, Hedberg e Yu (2009) consideram que o capital social familiar é compartilhado por meio do ponto de vista da família, sendo este transferido aos demais indivíduos por meio de diálogos colaborativos e das normas éticas advindas do comportamento familiar no dia a dia.

Arregle *et al.* (2007) explicam que, por meio das interações que ocorrem entre e dentro dos diversos grupos que operam na empresa, bem como a dinâmica do grupo dominante – neste caso, a família –, desenvolve-se outro tipo de capital social, o capital social organizacional.

Partindo do pressuposto de que ainda não há consenso sobre como as empresas familiares convertem o capital social familiar em capital social organizacional, em julho de 2010 a *Family Business Review – FBR* lançou uma

chamada de propostas para uma edição especial e ser publicada em setembro de 2012, com a temática voltada a pesquisas relacionadas à criação de valor e desempenho nas empresas familiares. A intenção da FBR foi captar trabalhos que apontassem alternativas metodológicas para se compreender o fenômeno da criação de valor e desempenho nas empresas familiares e, assim, ampliar as descobertas sobre o universo desse tipo peculiar de empresa, bem como enriquecer a literatura acerca do assunto.

A chamada de propostas da FBR propôs aos pesquisadores alguns questionamentos, cuja investigação sugeriu avaliação comparativa entre empresas familiares e não familiares, se a criação de valor é diferente, mesmo entre as empresas familiares, e, dentre outras propostas, como as empresas familiares convertem seu capital social e reputação em vantagem e riqueza econômica.

Tendo como motivação a chamada de propostas da FBR, o objetivo do presente estudo foi investigar como se forma o ponto de vista da família – normas éticas, capital social familiar e diálogos colaborativos - e o processo de transferência do capital social familiar para a empresa controlada pela família, bem como identificar as estratégias adotadas pela família para converter o capital social familiar em capital social organizacional.

Para isso, utilizou-se a metodologia de estudo de caso numa empresa familiar de médio porte, situada no município de Serra/ES, cujo ramo de atividade é a prestação de serviços em manutenção predial e serviços gerais. Foram entrevistadas 14 (quatorze) pessoas, sendo 04 (quatro) delas membros da família e 10 (dez) empregados sem vínculo familiar. As entrevistas foram analisadas conforme a técnica de análise de conteúdo.

A empresa escolhida possui características únicas para promover diálogos colaborativos, bem como interações entre a família e os demais membros, por isso revelou-se como oportunidade para investigar as formas utilizadas pela família, enquanto grupo dominante, para transferir o capital social familiar para os gerentes e subgerentes que não são membros da família (ARREGLE *et al.*, 2007) e, também a possibilidade de investigar o efeito dessa transferência sobre esses membros (SORENSEN, GOODPASTER, HEDBERG e YU, 2009).

A empresa estudada possibilitará que sejam verificados os mecanismos que permitem às empresas familiares de sucesso alavancar *familiness* sob a ótica dos recursos socioemocionais, como, por exemplo, a influência dos laços de confiança provenientes da gestão familiar sob seus membros (ZELLWEGER, EDDLESTON e KELLERMANNNS, 2010) e como o processo de comunicação da família, com seus *stakeholders*, pode favorecer a transferência do capital familiar e o desenvolvimento do capital social organizacional (SORENSEN e BIERMAN, 2009 e SORENSEN, GOODPASTER, HEDBERG e YU, 2009).

O presente estudo proporciona contribuições ao trabalho de Habbershon, Mary e Macmillan (2003), Hoffman, Hoelscher e Sorenson (2006), Arregle *et al.* (2007), Sorenson e Bierman (2009), Sorenson, Goodpaster, Hedberg e Yu (2009), Zellweger, Eddleston e Kellermanns (2010) por investigar como o capital social familiar é transferido nas empresas familiares e convertido em capital social organizacional. E, ainda, contribuir também para o processo de identificação das estratégias utilizadas para transmitir o ponto de vista da família em relação às normas éticas, reputação e senso de justiça para aqueles que não são membros da família.

O presente estudo está organizado da seguinte maneira: no segundo tópico construiu-se o referencial teórico para sustentar a pesquisa com temas sobre capital social, capital social organizacional e capital social familiar, explorando seus conceitos e elementos constitutivos. Em seguida, no tópico 3, apresenta-se a metodologia utilizada para atingir os objetivos propostos. No tópico 4 discute-se a análise dos dados com base no referencial teórico e nas categorias e subcategorias de análise.

Cabe registrar que não se constitui objeto deste estudo investigar em profundidade os benefícios econômicos provenientes do binômio capital social e desempenho econômico nas empresas familiares.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CAPITAL SOCIAL

2.1.1 Capital Social e Confiança

Nahapiet e Ghoshal (1998), Tsai e Ghoshal (1998), Bubolz (2001), Adler e Know (2002), Hoffman, Hoelscher e Sorenson (2006), Arregle *et al.* (2007) utilizaram em seus estudos o termo capital social para identificar o conjunto de recursos e relações sociais existentes entre as pessoas e as organizações, bem como as normas e valores provenientes dessas relações.

Tsai e Ghoshal (1998), Nahapiet e Ghoshal (1998), Bubolz (2001), Hoffman, Hoelscher e Sorenson (2006) acrescentam que o capital social cria valor por promover essas conexões entre os indivíduos, criando redes de relacionamentos cuja base é a confiança. Para Coleman (1990), as relações de confiança promovem benefícios para uma coletividade por meio da reciprocidade e cooperação que ocorre entre os membros de determinado grupo.

Putnam (2000) relaciona o capital social às normas e relações de confiança que existem entre indivíduos de certa comunidade ou de uma sociedade: quanto maior a confiança desses indivíduos uns nos outros, maior será o volume de capital social produzido por aquele grupo ou rede. Confiança, para o autor é uma característica do capital social e está relacionada ao sentimento de cooperação e reciprocidade que existe entre membros de determinado grupo. As regras de reciprocidade e cooperação passam a gerir o comportamento e a participação do indivíduo no grupo, fortalecendo, assim, a confiança uns nos outros.

Bubolz (2001) enfatiza que a confiança sustenta o comportamento moral em que o capital social é construído e explica que, junto ao sentimento de confiança que é modelado pela família, o comportamento e a cooperação ajudam a estabelecer os princípios de reciprocidade e de troca ou intercâmbio - se você recebe algo dos outros, espera-se que você tenha algo para dar em troca. Para Bulboz (2001), a reciprocidade e a troca fundamentam a criação e a utilização de capital social nas organizações.

Segundo Arregle *et al.* (2007), a criação do capital social pode ser estudada sob duas perspectivas: a de conteúdo e a de processo.

2.1.2 Dimensões do Capital Social sob a Perspectiva de Conteúdo

Sob a perspectiva de conteúdo, Arregle *et al.* (2007) explicam que o capital social inclui três dimensões, sendo estas classificadas nos estudos de Nahapiet e Ghoshal (1998) como (i) estrutural, (ii) relacional e (iii) cognitiva.

A dimensão estrutural do capital social, de acordo com Liao e Weslch (2005), é a forma mais básica de capital social e é através dela que surgem as dimensões relacional e cognitiva. Sem as redes de relações, bem como suas conexões e configurações (a dimensão estrutural) não seriam desenvolvidos os relacionamentos de confiança (dimensão relacional) e, conseqüentemente, dificultaria a formação de normas e valores comuns para apoio e benefício mútuo (dimensão cognitiva).

A dimensão estrutural pode ser compreendida como a interação social e aponta a localização de contatos de um ator numa estrutura de interações sociais com outros atores que podem oferecer certas vantagens para esse ator.

As pessoas podem usar seus contatos pessoais para conseguir postos de trabalho, para obter informações, ou para obter acesso a recursos específicos e de seu interesse (NAHAPIET e GHOSHAL, 1998; TSAI e GHOSHAL, 1998). Laços sociais como a amizade, por exemplo, podem ser usados para fins diferentes, tanto para apoio moral, como material, indicação para um emprego ou para conselhos relacionados à vida pessoal ou profissional (ADLER e KNOW, 2002).

Coleman (1988) sugere que as ações provenientes dos laços sociais constituem-se em apropriabilidade da estrutura social. Apropriabilidade, segundo Coleman (1988), legitima uma estratégia conceitual a respeito da organização informal, da confiança, cultura, apoio social e intercâmbio social.

A dimensão relacional descreve o tipo de relações que as pessoas têm umas com as outras e como desenvolvem as interações entre si. Nessa dimensão são considerados os aspectos como confiança e confiabilidade, normas e sanções, bem como obrigações e expectativas e, ainda, a identidade e identificação. Quanto à identidade e identificação, estas compõem o processo pelo qual os indivíduos se veem como as outras pessoas ou como grupo de pessoas, tomando para si os valores ou as normas daquele grupo como referência. Se os grupos têm identidades distintas e contraditórias serão constituídos entraves significativos ao compartilhamento de informações entre eles (NAHAPIET e GHOSHAL, 1998).

No contexto da dimensão relacional do capital social, uma das barreiras para a transferência das práticas organizacionais é a existência de relações difíceis entre a origem e o destinatário, nesse caso, a confiança torna-se um importante mecanismo no meio organizacional por assegurar a comunicação e o diálogo (NAHAPIET e GHOSHAL, 1998).

A confiança reside na qualidade das relações interpessoais que ligam os indivíduos por meio de valores e expectativas partilhadas, tornando-a um atributo de um relacionamento, enquanto a confiabilidade é um atributo individual, de um ator. Uma vez que a confiança pode induzir esforços conjuntos, um ator confiável é suscetível de obter apoio de outros atores para atingir as metas num ponto que não seria possível numa situação que não existisse confiança (NAHAPIET e GHOSHAL, 1998; TSAI e GHOSHAL, 1998).

Tsai e Ghoshal (1998) explicam que a confiança alivia o medo de que o colega de trabalho possa agir de forma oportunista e, ainda, quando duas partes confiam uma na outra, ambas estão dispostas a partilhar seus recursos sem que haja uma preocupação do que será ou não aproveitado pela outra parte. Os autores defendem que quanto maiores forem os níveis de confiança, maiores serão os resultados em termos de participação, troca e combinação de recursos haverá na organização.

A terceira dimensão do capital social, denominada por Nahapiet e Ghoshal (1998) como dimensão cognitiva, está incorporada a atributos comparados a um código, um paradigma ou uma visão compartilhada que promove um entendimento comum de metas coletivas e de formas adequadas de atuação num sistema social. A compreensão comum ou a visão compartilhada é apropriável pela coletividade como um recurso, promovendo uma conexão durável entre os indivíduos (ARREGLE *et al.*, 2007).

Tsai e Ghoshal (1998) explicam que, especialmente dentro de uma organização grande e complexa, uma visão compartilhada e/ou um conjunto de valores comuns ajudam a desenvolver a dimensão cognitiva do capital social. Os

autores complementam suas colocações explicando que quando membros de uma empresa têm as mesmas percepções sobre como interagir uns com os outros, evitam possíveis mal entendidos em suas comunicações e se tornam parceiros no compartilhamento, combinação e troca de recursos em prol da organização.

Nahapiet e Ghoshal (1998) chamam atenção para o fato de que, na dimensão cognitiva do capital social, a partilha de narrativas se dá por meio da linguagem e vocabulário comuns naquele grupo, ou seja, na medida em que as pessoas compartilham uma linguagem comum, esta se torna um ativo valioso para a organização, por facilitar o acesso a pessoas e informações. Os autores acrescentam que a qualidade da comunicação influencia diretamente a construção da percepção que as pessoas têm sobre aquela realidade, sobre aquele ambiente ou situação.

2.1.3 Dimensões do capital social sob a perspectiva de processo

Sob uma perspectiva de processo, Nahapiet e Ghoshal (1998) propõem que quatro fatores influenciam a dinâmica de criação e desenvolvimento do capital social numa organização. E, os enumeram como (i) estabilidade (relacionada ao tempo); (ii) interação; (iii) interdependência; e (iv) encerramento ou fechamento.

Quanto a estabilidade, Arregle *et al.* (2007) explicam que esta é fundamental, uma vez que o capital social reflete o acúmulo de boa vontade ao longo do tempo. A boa vontade, Adler e Know (2002) entendem que ela está relacionada à simpatia, confiança e o perdão que geralmente é oferecido por amigos e parentes. Nahapiet e Ghoshal (1998) explicam que o capital social constitui uma forma de história acumulada, por isso, o tempo é um aliado para o seu desenvolvimento.

Arregle *et al.* (2007) reforçam que a estabilidade permite um nível de continuidade das estruturas sociais, que, por sua vez, aumentam a clareza e visibilidade de obrigações mútuas, bem como o desenvolvimento da confiança e das normas de cooperação.

Sobre a interação, Liao e Weslch (2005) sugerem que esta ajuda os membros da organização a realizar e aprovar os seus códigos organizacionais, valores e práticas. Ao mesmo tempo, torna esses membros socializados e, por vezes, cria um novo conjunto de valores, normas, objetivos e práticas para toda a organização.

Nahapiet e Ghoshal (1998) entendem que as relações devem ser fortalecidas por meio da interação, caso contrário podem se extinguir. Os autores esclarecem que o capital social aumenta e não diminui com o uso, por isso a interação contribui para seu desenvolvimento e manutenção. Essas interações podem ser fomentadas por meio de conversas, reuniões, conferências, eventos sociais que preenchem a vida cotidiana dos trabalhadores e gestores.

A interdependência diz respeito ao desenvolvimento e a proteção do capital social e por isso requerem interdependência entre os membros envolvidos no processo ou no que Arregle *et al.* (2007) denominam de rede. Para Arregle *et al.* (2007) o capital social passa por um desgaste quando as pessoas envolvidas naquela rede tornam-se mais independentes umas das outras. Níveis mais elevados de capital social são, em geral, desenvolvidos em contextos de interdependência substancial (NAHAPIET e GHOSHAL, 1998). Além disso, o aumento das interações entre os atores ajuda o desenvolvimento e manutenção de obrigações mútuas em uma rede social.

Nahapiet e Ghoshal (1998) citam que os altos níveis de capital social são desenvolvidos em contextos cuja característica é a alta interdependência mútua, ou seja, ambientes onde os indivíduos percebem a organização como um todo e não em partes.

Para Adler e Know (2002) o encerramento ou o fechamento ocorre na medida em que os contatos dos atores estão interligados, afetando, dessa forma, o cumprimento das normas de comportamento estabelecidas pelos atores daquela rede.

O encerramento refere-se à existência de um nível suficiente de laços entre os membros, de tal forma que a adesão de cada um às normas ocorra de maneira casual e não imposta (COLEMAN, 1988). Por exemplo, a possibilidade de comportamento oportunista de um grupo (ou seja, um grupo de encerramento) é minimizado pela alta densidade dos laços entre os membros, que resulta em ameaça e sanções aplicáveis por um grupo de acompanhamento contra esse grupo oportunista.

Hoffman, Hoelscher e Sorenson (2006) explicam que o encerramento desencoraja a violação das normas pelos indivíduos que apresentam comportamento oportunista. Nahapiet e Ghoshal (1998) argumentam que nas organizações formais, por definição, é necessário que se adotem limites legais, financeiros e sociais, de maneira explícita, para promover o fechamento e o fortalecimento das dimensões relacional e cognitiva do capital social.

A existência de normas no grupo facilita operações sem a necessidade de contratos legais ou procedimentos de controle (COLEMAN, 1988). Portanto, o encerramento se refere à existência de uma rede social densa, com limites que

distinguem os membros (equiparado a nós) dos não membros (equiparado a eles). O tipo de rede que Coleman (1990) denomina de densa, mas com limites, facilita o desenvolvimento da confiança e de normas que conferem identidade ao grupo.

Coleman (1988) argumenta que a conexão entre as pessoas numa rede pode induzir ao fechamento ou encerramento da estrutura dessa rede. O fechamento facilita a emergência para a criação de normas eficazes para manter a confiança de todos os envolvidos, fortalecendo, assim, o capital social.

Em contrapartida, numa estrutura aberta, Coleman (1988) explica que as violações das normas são mais propensas e passam despercebidas e impunes. Assim, as pessoas terão menos confiança umas nas outras, o que provocará o enfraquecimento do capital social.

Portanto, juntos, a estabilidade, a interação, a interdependência e o encerramento ou fechamento, afetam o fluxo de capital social, bem como influenciam sua reserva ou seu estoque. Alterações em qualquer um desses fatores, seja para manter, reforçar, modificar ou destruir, provavelmente afetarão a reserva de capital social da empresa ao longo do tempo (ARREGLE *et al.*, 2007).

2.2 CAPITAL SOCIAL ORGANIZACIONAL

Arregle *et al.* (2007) conceitua capital social organizacional como um recurso que reflete o caráter das relações sociais dentro da empresa e, por isso, pode ser considerado um recurso crítico para as organizações, uma vez que não é facilmente adquirido e sim desenvolvido e construído ao longo do tempo por meio das relações interpessoais.

Para Chenhall, Hall e Smith (2010) o capital social pode ser considerado como um ativo da empresa por residir em nível organizacional. Os autores veem a competência dos empregados e as estruturas internas e externas como fontes para a geração de ativos intangíveis de uma organização, haja vista que é impossível conceber uma organização sem pessoas, mas como estas são membros voluntários de uma organização, seus esforços devem ser canalizados para proporcionar benefícios para a empresa.

Adler e Know (2002) e Ellinger *et al.* (2011) acrescentam que o caráter das relações facilita a criação de valor e vantagem competitiva percebida em forma de inovações. Ellinger *et al.* (2011) enfatizam que a promoção de conexões mais fortes dentro das redes sociais, através da criação de ambientes que promovam a confiança e a boa vontade, induzem a resultados positivos tanto do ponto de vista econômico quanto favorecem as dimensões estrutural e relacional do capital social.

Nahapiet e Ghoshal (1998) e Ellinger *et al.* (2011) argumentam que investir em capital social organizacional é equivalente a desenvolver um recurso estratégico que reduz os custos de transação ao fomentar a cooperação e a confiança, e estas diminuem o papel de monitoramento dos membros, uma vez que estes membros estão interligados por valores e normas de comportamento que promovem a criação de um forte senso de comunidade e confiança entre os membros com a organização, bem como em seus gestores.

O tipo de relações sociais existentes entre trabalhadores e gestores impacta sobre a produtividade. Se os trabalhadores estão socialmente ligados tornam-se mais propensos a cooperar, confiar e compartilhar informações uns com os outros,

por isso não se envolvem em comportamentos oportunistas (BANDIERA, BARANKAY e RASUL, 2008).

Arregle *et al.* (2007) explicam que, internamente, uma organização não é necessariamente homogênea, uma vez que, na maioria das organizações, diferentes grupos sociais coexistem, incluindo os grupos formais, como equipes de projeto, departamentos, divisões subsidiárias, unidades estratégicas de negócios e grupos informais, como fundadores, grupos por afinidades, as comunidades ou até mesmo as práticas familiares.

Um grupo significativamente heterogêneo, juntamente com um complexo de interconexões sociais, provavelmente, apresentará efeitos importantes para a criação de capital social organizacional. Especificamente, o desenvolvimento de capital social organizacional é afetado pela dinâmica no interior e entre os grupos de determinada organização, podendo limitar ou aumentar as vantagens desse capital (ARREGLE *et al.*, 2007).

Numa empresa, do ponto de vista interno, os benefícios do capital social organizacional podem ser notados através da redução nos custos das operações, da facilidade para os fluxos de informação, da criação e da acumulação de conhecimento e de uma melhoria contínua nos processos que envolvem a criatividade e a comunicação. Por outro lado, do ponto de vista externo à organização, o capital social organizacional aumenta a reputação e as alianças da empresa com seus públicos de interesse, como, por exemplo, com seus empregados, clientes, fornecedores e a comunidade (ARREGLE, 2007; HOFFMAN, HOELSCHER e SORENSON, 2006).

Chenhall, Hall e Smith (2010) acreditam que o capital social pode substituir outros recursos como o capital financeiro ou humano, desde que ocorram fortes conexões e laços sociais entre os atores de uma rede. Segundo os autores, esse contexto está relacionado particularmente às organizações sem fins lucrativos, onde, geralmente, o capital financeiro pode ser limitado.

No entanto, Ellinger *et al.* (2011) explicam que, embora o capital social influencie favoravelmente os ambientes de trabalho, as normas de comportamento e os valores, ainda se torna necessário examinar tais transformações, uma vez que é sabido que relacionamentos saudáveis ajudam uma organização a prosperar, mas fazer com que essas relações aconteçam é algo diferente.

Se o capital social pode ser visto nas relações que tornam as organizações de trabalho eficazes, conclui-se que as decisões e ações da gestão representam uma oportunidade para o investimento de capital social ou a sua perda, uma vez que investir em capital social promove a confiança, o senso de comunidade; e conexões mais fortes entre gestores e empregados podem gerar benefícios e retornos similares a outras formas tangíveis de capital (ELLINGER *et al.*, 2011).

Assim, investimentos organizacionais em capital social representam um canal relevante e potencialmente fértil para o desenvolvimento e manutenção de relações produtivas entre gerentes e empregados em indústrias, empresas de varejo e outros serviços (ELLINGER *et al.*, 2011).

Os estudos de Arregle *et al.* (2007) esclarecem que, praticamente, nenhuma empresa controla todos os recursos de que necessita para competir efetivamente no mercado, assim, deve adquirir ou ter acesso aos recursos necessários a partir de fontes externas. Nesse caso, o capital social organizacional pode dar suporte à

empresa para aumentar a disponibilidade de recursos como informação, tecnologia, conhecimento, capital financeiro, redes de distribuição e relacionamentos com *stakeholders* externos.

Esses recursos podem ter efeitos diretos ou indiretos sobre a produtividade da empresa. Como efeito indireto, tais recursos facilitam o desenvolvimento local e da inovação. Quando integrados, os recursos externos podem ajudar a empresa a alavancar seus outros recursos valiosos e únicos de forma mais eficaz. Assim, o capital social organizacional pode influenciar positivamente ambas as atividades, internas e externas, da empresa e contribuir para uma vantagem competitiva dotada de recursos raros, valiosos e não imitáveis pela concorrência (ARREGLE *et al.*, 2007).

2.3 CAPITAL SOCIAL FAMILIAR

2.3.1 Empresas Familiares

As empresas familiares estão entre as organizações de vida mais longa no mundo, sendo que algumas datam do século VI, tendo resistido à ascensão e queda de governos, recessões, guerras, pestes e fome, dentre outras crises (ASTRACHAN, 2010).

Mahto *et al.* (2010) esclarece que as empresas familiares são um tipo de negócio diferente, caso contrário não haveria necessidade de se discutir separadamente empresas familiares das empresas não familiares. O autor cita como exemplo os Estados Unidos, onde as empresas familiares são a forma dominante e são responsáveis por mais da metade do produto nacional bruto, empregam mais da

metade da força de trabalho e criam mais de 85% de todos os novos postos de trabalho.

No Brasil, por sua vez, existem de 6 a 8 milhões de empresas, sendo que 90% delas são empresas familiares (SEBRAE, 2011). De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, 85% das empresas familiares, as que se enquadram na classificação como micro e pequenas, contribuem com cerca de 50% do PIB nacional (IBGE, 2011).

Bernhoeft (1989) descreve empresa e família como duas instituições antagônicas. Quando as duas se juntam os ambientes se confundem: de um lado o papel profissional, racional e objetivo; do outro o papel familiar, de pai, filho, genro, primo, pressupondo uma relação permanente e afetiva decorrente de um entrelaçamento indissolúvel das respectivas histórias de vida. Para Hoffman, Hoelscher e Sorenson (2006) uma característica inerente à empresa familiar é que, quando estabelecem uma relação de negócios, transferem para a empresa um conjunto de normas e crenças provenientes da estrutura familiar, que aumenta a interação entre os indivíduos e fortalece suas crenças e a formação do capital social organizacional.

Bernhoeft (1989) e Litz (1995) conceituam a empresa familiar como aquela que está vinculada a uma família ou aquela que possui no seu gerenciamento membros da família fundadora. E, ainda, uma empresa de negócios pode ser considerada familiar na medida em que sua propriedade e gestão estão concentradas dentro de uma unidade familiar e na medida em que seus membros se esforçam para conquistar e/ou manter um relacionamento intraorganizacional baseado na família.

Hoffman, Hoelscher e Sorenson (2006) explicam que a característica fundamental que distingue uma empresa familiar de uma não familiar é a influência das relações familiares no negócio. Essas relações influenciam o modo como a organização é gerenciada, estruturada e transferida para as próximas gerações.

Arregle *et al.* (2007) citam que as relações entre os membros da família criam um ambiente ideal para a geração do capital social familiar e que este é, provavelmente, uma das mais duradouras e poderosas formas de capital social e, ainda, é a família quem fornece e modela a confiança e os fundamentos do comportamento moral e as orientações para a cooperação e coordenação, bem como o desenvolvimento dos princípios de reciprocidade e intercâmbio.

2.3.2 Capital Social Familiar

Arregle *et al.* (2007), corroborando com o pensamento de Bubolz (2001) e Coleman (1988), definem capital social familiar como o que é desenvolvido entre os membros da família, uma vez que os membros têm mais acesso uns aos outros e, por isso, são beneficiados e acabam operando como uma equipe, a fim de se ajudarem mutuamente a prosperar e aumentar o capital social da família. Os autores acrescentam, também, que a reciprocidade reforça a troca, a criação e a utilização de capital social. A reciprocidade decorre dos fatores como a estabilidade, interações, interdependência e encerramento, sendo estes fatores muito comuns no âmbito familiar.

Hoffman, Hoelscher e Sorenson (2006) explicam que os laços existentes na estrutura social familiar são diferentes daqueles que existem nas organizações não familiares. Os vínculos familiares são mais fortes, mais intensos e mais

duradouros. Os autores descrevem o capital social familiar como uma forma especial de capital social, mas que se limita às relações familiares.

Tsai e Ghoshal (1998), Nahapiet e Ghoshal (1998), Bubolz (2001), Hoffman, Hoelscher e Sorenson (2006) concordam que as relações nas empresas familiares geram motivação incomum, lealdade e confiança, bem como possuem uma reputação mais confiável e um custo total de transação menor.

Nesse contexto, o envolvimento da família pode ser uma fonte de vantagem competitiva e criação de valor por causa da singularidade que a empresa oferece em termos de interações entre os membros da família e os negócios (HOFFMAN, HOELSCHER e SORENSON, 2006).

Os laços existentes na estrutura social da família são diferentes das relações existentes nas organizações não familiares. Os vínculos familiares são mais fortes, mais intensos e mais duradouros. Como característica central das empresas familiares, percebe-se a lealdade, a confiança, o respeito mútuo e o desenvolvimento de uma linguagem peculiar (HOFFMAN, HOELSCHER e SORENSON, 2006).

Bubolz (2001) sugere que a família é uma fonte, é a construtora e também a usuária do capital social, uma vez que as relações entre seus membros propiciam um ambiente ideal para a sua criação.

Arregle *et al.* (2007) acrescentam que as crianças recebem sua socialização primária no seio familiar, durante a infância, então a estabilidade, considerando o tempo, está presente em muitos ambientes familiares. O aumento da estabilidade da família aumenta a compreensão dos valores, das normas comportamentais e

esquemas cognitivos utilizados no âmbito familiar. Esse entendimento facilita a integração, coesão e sobrevivência da unidade familiar.

Quanto ao encerramento, ou seja, como a família fornece um limite à rede, em decorrência do amor oferecido pelos pais aos filhos espera-se que na velhice os filhos cuidem dos pais, reproduzindo assim a noção de reciprocidade e troca (BUBOLZ, 2001). E como a tendência das relações familiares é continuar aumentando, a interdependência e as interações produzem maiores níveis de confiança baseada em normas, valores comuns, princípios de reciprocidade, como deveres, e de intercâmbio entre os membros da família (ARREGLE *et al.*, 2007).

Chirico, Ireland e Sirmon (2011) explicam que empresas familiares são organizações cujo compromisso é intenso, uma vez que os membros da família possuem uma forte ligação com a empresa, bem como para com as relações familiares. Sendo assim, o capital social desenvolvido na família gera formas particularmente fortes de estabilidade, interdependência, interação e encerramento (NAHAPIET e GHOSHAL, 1998).

Chirico, Ireland e Sirmon (2011) citam que os recursos em empresas familiares são os únicos em que o apego emocional e racional estão interligados, haja vista que os membros dessas empresas são familiares e não familiares.

Assim, Habbershon e Williams (1999) veem as empresas familiares como extraordinariamente complexas, dinâmicas e ricas em recursos intangíveis.

Hoffman, Hoelscher e Sorenson (2006) apontam que o capital social familiar é uma forma especial de capital social, que se limita às relações familiares, mas que pode ser transferido para a comunidade, empregados que não são da família, clientes, fornecedores e outros. O capital social familiar não pode ser contratado ou

importado, pois existe dentro dos relacionamentos da família, e é isso que diferencia empresas familiares de não familiares. Para os autores, o envolvimento da família nos negócios pode ser um risco quando há sentimentos negativos e aparecimento de conflitos.

Para Sorenson e Bierman (2009), quanto melhor o relacionamento entre os familiares, melhores serão os sentimentos de confiança e o surgimento da cooperação. Davis, Allen e Hayes (2010) argumentam que as relações de confiança nas empresas familiares exigem menos estrutura organizacional, menores custos de monitoramento e controle. Assim, um elevado nível de confiança entre gestores e empregados deve ser associado à gestão das empresas familiares.

As empresas familiares exemplificam organizações que provavelmente terão um grupo dominante (por exemplo, a família), cujos membros ocupam ou mesmo acumulam diversas posições como empregados, dirigentes ou membros do conselho de administração (GERSICK *et al.*, 1997).

Esta posição dominante no grupo está indissociavelmente ligada e também interage com outros grupos da empresa, como, por exemplo, empregados que não são membros da família. Essas características criam um contexto onde a heterogeneidade influencia o capital social organizacional da empresa (ARREGLE, *et al.*, 2007).

Arregle *et al.* (2007) argumentam que uma empresa familiar é susceptível de ser fortemente influenciada pelo capital social da família. Os autores apresentam estudos comprovando que os fortes laços entre os membros da família, resultante do capital social familiar, desempenham um papel fundamental na empresa da família. Os membros envolvidos na empresa geram estruturas de rede que facilitam

o desenvolvimento das empresas familiares. Essas redes se sobrepõem e modificam as dimensões institucionais da empresa familiar, conferindo-lhe padrões diferentes da convenção social, bem como hábitos peculiares.

A rede social fundada por membros da família também inclui agentes externos, como participantes de organizações religiosas, amigos da escola, membros de organizações profissionais e membros da comunidade, por exemplo. Os agentes externos são descritos por Granovetter (1973) como os laços fracos que trazem outros recursos ou conhecimentos para a empresa. Esses agentes externos têm acesso a redes sociais mais amplas e são ligados à empresa da família por membros da família. Sendo assim, o capital social da família está interligado ao capital social da empresa (ARREGLE *et al.*, 2007).

2.3.3 *Familiness*

Habbershon e Williams (1999) explicam que a empresa familiar é vista como uma forma de organização cujo ambiente de trabalho pode ser considerado único, por ter como resultado a aplicação de *familiness*. Os autores explicam que *familiness* é um conjunto de valores que promovem um ambiente de trabalho orientado para a família, a ponto de inspirar maior comprometimento e lealdade dos empregados ao longo do tempo. A confiança e as relações de amizade baseadas entre empregadores e empregados que existem em empresas familiares tendem a apoiar a emergência de grupos de trabalhadores motivados e leais.

Habbershon e Williams (1999) utilizam o termo *familiness* para descrever um conjunto exclusivo de recursos que é resultante da participação e interação da família com os negócios. Para Arregle *et al.* (2007), tais recursos exclusivos,

valiosos, raros, caros para serem imitados e sem substitutos, preveem a base para uma vantagem competitiva.

Para Chirico, Ireland e Sirmon (2011), o recurso intangível de *familiness* é descrito como uma fonte de vantagem competitiva e está disponível em empresas familiares, mas não está disponível em empresas não familiares. *Familiness* descreve o conjunto distintivo de recursos provenientes da interação entre a família, seus membros individuais, e os negócios para garantir a continuidade da empresa através das gerações (HABBERSHON e WILLIAMS, 1999).

As empresas familiares podem utilizar *familiness* para construir, manter e estabelecer normas para as interações de rotina com os *stakeholders* ao longo do tempo. Tais interações permitem a troca de informações, bem como a evidência de que os membros da família são induzidos por seu forte compromisso, identidade coletiva, senso de confiança e altruísmo para melhorar a continuidade dos negócios da família (CHIRICO, IRELAND e SIRMON, 2011)

2.3.4 Dimensões do Capital Social Familiar

Assim como o capital social possui as dimensões estrutural, relacional e cognitiva, o capital social familiar também pode ser compreendido por meio de dimensões.

Hoffman, Hoelscher e Sorenson (2006) apresentam, em seus estudos, as dimensões do capital social familiar. Os autores explicam que o capital social da família é limitado às relações familiares e, por isso, incluem os componentes da dimensão estrutural do capital social como canais de comunicação ou canais de informação, componentes da dimensão relacional como as normas que resultam em

confiança coletiva, obrigações e expectativas, reputação, identidade e infraestrutura moral por promoverem o fechamento/encerramento.

Com relação aos canais de comunicação, eles são o exemplo mais claro de capital social familiar, uma vez que são compostos pelas redes sociais que se desenvolvem dentro da família, conectando-a com seus públicos de interesse, tanto interna quanto externamente. Por meio da dimensão denominada canais de informação transitam a estrutura formal de uma empresa familiar, que é composta das relações pessoais provenientes de uma história de interação familiar. (HOFFMAN, HOELSCHER e SORENSON, 2006)

Como exemplos da existência do capital social familiar, sob a ótica dos canais de informação internos, Hoffman, Hoelscher e Sorenson (2006) citam as reuniões familiares como uma forte rede de apoio entre seus membros. Quanto a canais de informações externos, que funcionam como mecanismos para conectar as empresas familiares ao ambiente externo à organização, como exemplo, os autores citam as parcerias com outras organizações e consultorias realizadas por profissionais externos à empresa da família.

As normas provenientes das relações familiares incluem os comportamentos que são aceitos pelos membros da empresa familiar, as crenças comuns que permitem que os membros da família comuniquem suas ideias e experiências, compartilhem suas visões e significados estratégicos e orientações de valor normativo (NAHAPIET e GHOSHAL, 1998).

A família aumenta a eficácia das normas e reduz incertezas externas. Tais normas contêm o conhecimento compartilhado e a história da organização sob a forma de uma estrutura que pode ser apropriável para fins produtivos por qualquer

membro da rede para atingir seus interesses (HOFFMAN, HOELSCHER e SORENSON, 2006).

As normas existentes no âmbito familiar induzem a obrigações e expectativas que podem ser percebidas por meio das interações positivas que ocorrem entre os membros de uma rede através da confiança e da reciprocidade (HOFFMAN, HOELSCHER e SORENSON, 2006).

A reputação é outra maneira de se perceber a materialização das obrigações e das expectativas. A reputação, conforme explicam Hoffman, Hoelscher e Sorenson (2006), é a expectativa dos outros, dos indivíduos que compõem o ambiente externo à organização, com relação à conduta da empresa. A reputação é elevada à condição de status social e está relacionada ao encerramento e ao apoio às normas sociais. Nas empresas familiares a reputação inclui o reconhecimento e o respeito que o nome da família possui entre seus *stakeholders* (HOFFMAN, HOELSCHER e SORENSON, 2006).

Nas empresas familiares as obrigações e expectativas conduzem a uma confiança coletiva que permite aos membros confiarem uns nos outros, cooperando, coordenado e auxiliando na resolução de problemas diários. Os membros da família são mais dispostos a trabalhar para a família, porque eles têm a expectativa de que ela os apoiará quando necessário (HOFFMAN, HOELSCHER e SORENSON, 2006).

Dois outros aspectos das normas morais e da família são de infraestrutura e identidade. Identidade ocorre quando os indivíduos se veem como parte de um grupo (NAHAPIET e GHOSHAL, 1998).

O indivíduo recebe os valores ou normas de outros indivíduos ou grupos como um quadro comparativo de referência. A Identidade com a família aumenta a preocupação com processos coletivos e os resultados, portanto, aumentam e fortalecem as normas do grupo e dos objetivos coletivos. Essa identidade da família aumenta as oportunidades percebidas para troca de informações e aumenta a frequência de cooperação. Em contraste, onde a identidade não está presente, existem obstáculos significativos à partilha de informações, aprendizado e criação de conhecimento.

A infraestrutura moral é identificada como a estrutura interpessoal ou rede que reforça as crenças sobre a família, negócios e a comunidade em geral e como essas entidades devem se relacionar. Ela permite que uma empresa familiar, para incentivar as normas de conduta dentro da organização, seja o âmbito de influência.

No nível comunitário, Putnam, Leonardi e Nanetti (1993), Putnam (1995) e Blanchard e Horan (1998) referem-se a essa dimensão como a rede de engajamento cívico, que se refere à conexão das pessoas com a vida de sua comunidade e inclui aspectos como a filiação em associações de bairro, as sociedades de coral, ou clubes desportivos.

Hoffman, Hoelscher e Sorenson (2006) relatam que a identidade e a infraestrutura moral são alimentadas por um código formal de conduta ética da família e, por isso, os autores teorizam que os membros de empresas familiares, cujo volume de capital social familiar seja substancial, sejam muito mais fáceis para o trabalho em equipe. Os autores explicam que o resultado da confiança gerada pelo capital social familiar é proveniente do encerramento e das normas sociais, que

fornece a estrutura para as empresas familiares difundirem suas crenças e utilizarem seus códigos de conduta éticas formais e informais.

2.4 TRANSFERÊNCIA DO CAPITAL SOCIAL FAMILIAR PARA A EMPRESA

2.4.1 Ponto de Vista da Família

Schein (1985) atribui aos fundadores da organização o papel de moldar os padrões, uma vez que aos primeiros líderes coube a tarefa de resolver todos os problemas de sua época, conferindo aos demais a sua visão do todo e qual o papel a organização deve desempenhar. Corroborando com Schein (1985), Fleury e Fischer (1996) explicam que o papel do fundador é fundamental, pois, além de possuir a visão geral do negócio, tem as ferramentas iniciais para alavancá-lo.

Em qualquer negócio, as crenças, normas, valores e os objetivos da organização devem ser comunicados aos novos membros, socializando-os e moldando suas percepções e comportamentos de modo a relacioná-los com o trabalho. O ponto de vista da família tem como base as crenças morais da família, que, por sua vez, podem influenciar a forma como a empresa familiar é dirigida (HOFFMAN, HOELSCHER e SORENSON 2006; SORENSON *et al.*, 2009).

A infraestrutura moral proporciona a base para os valores da família, como normas, obrigações e expectativas. Fomentar o diálogo dentro da família ajuda os indivíduos a se conectarem ao seu próprio senso de moralidade e às crenças da família (SORENSON *et al.*, 2009). A comunicação é o principal mecanismo para estabelecer e manter as crenças morais da família (SORENSON *et al.*, 2009). Porém, de acordo com Sorenson e Bierman (2009), o coração do capital social

familiar é a infraestrutura moral, ou seja, as crenças que os membros da família têm sobre si mesmos e como esses membros se relacionam entre si e com a comunidade.

Mahto *et al.* (2010) argumenta que reuniões familiares facilitam a comunicação e o fortalecimento da compreensão coletiva da história, dos valores e da missão da empresa da família. Esse tipo de diálogo reforça as normas e as expectativas da família e, ainda, fornecem informações para que a empresa responda melhor aos desafios impostos pelo mercado.

Para os proprietários ou executivos de empresas familiares, as interações funcionam como fórum para compartilhar o estado atual dos negócios e obter idéias diversas e inovadoras para melhorar o desempenho, tanto dos negócios quanto dos membros. Interações familiares permitem também que os membros participem na definição das metas de desempenho para o negócio da família. Com maior interação, os membros da família saberão como extrair ações corretivas para melhor alcançar as metas de desempenho estabelecidas (MAHTO *et al.*, 2010).

Sorenson *et al.* (2009) acrescentam que o diálogo permite também que membros familiares e não familiares reflitam e esclareçam as suas próprias crenças e as crenças de outros, resultando numa interação onde se compartilham crenças e suposições. Na família e nas empresas familiares, o diálogo permite que as pessoas reflitam sobre um propósito maior. Assim, o termo diálogo colaborativo sugere que a família e a empresa familiar construam um processo colaborativo, orientado para a cooperação e esclarecimento de convicções profundamente arraigadas que influenciam as decisões cotidianas. O diálogo colaborativo permite o acesso ao

ponto de vista da família, permitindo o esclarecimento de crenças morais comuns e sua aplicabilidade nos negócios (SORENSEN *et al.*, 2009).

O diálogo colaborativo pode ser considerado como ferramenta interativa que leva à ação e, ação leva à continuação do diálogo, gerando um processo em que se aprofunda o entendimento comum sobre normas éticas (SORENSEN *et al.*, 2009). Arregle *et al.* (2007) esclarecem que a família deve agir como equipe, aumentando seu capital social familiar e ajudando seus membros a prosperar. A existência de diálogos colaborativos pode auxiliar no fortalecimento do capital social familiar.

O indivíduo aprende desde cedo os valores e normas de conduta que deve utilizar no relacionamento com os membros do seu grupo e com todos os outros indivíduos. No seio familiar, essas normas de conduta aumentam a preocupação do indivíduo com a cooperação, a busca por resultados e a construção de um objetivo coletivo, com vistas a fortalecer as crenças daquele grupo (HOFFMAN, HOELSCHER e SORENSON, 2006).

Para DeConinck (2011), o clima de trabalho numa organização ética influencia o comportamento ético dos funcionários. Por clima ético DeConinck (2011) entende que este se constitui nas práticas e procedimentos organizacionais cujo conteúdo é ético, ou seja, as normas éticas decorrentes da infraestrutura moral se traduzem em obrigações e expectativas, que podem ser vistas como positivas se considerados os níveis de confiança e reciprocidade que geram entre os empregados, clientes, comunidade e demais públicos de interesse da organização.

Conforme argumentam Hoffman, Hoelscher e Sorenson (2006), essas obrigações e expectativas se manifestam através da reputação. A reputação, por sua vez, se consolida nas relações da empresa com a comunidade, isto é, como a

comunidade enxerga a empresa do ponto de vista ético e moral, se tanto a família quanto a empresa valorizam e seguem um código de conduta e comportamento ético.

DeConinck (2011) explica que, para valorizar e seguir o código de conduta e comportamento ético, a confiança precisa estar relacionada com o ambiente de trabalho, onde o caráter, a honestidade, a integridade (relacionada ao senso de justiça) são alguns dos elementos essenciais para que o empregado tenha confiança na organização. Quando o gestor (ou o gerente) possui essas características o empregado o vê como confiável e apresenta maior probabilidade de se envolver num comportamento ético, aderindo, dessa forma, às normas de conduta ética da empresa (DECONINCK, 2011).

No conjunto das normas éticas, do ponto de vista da família, as obrigações e expectativas corroboram também com o surgimento de uma confiança coletiva, que permite aos membros da família confiarem mutuamente uns nos outros. A confiança coletiva faz com que os membros da família tenham interesse em trabalhar em prol da empresa, pois acreditam que mais tarde a empresa proporcionará o retorno devido (HOFFMAN, HOELSCHER e SORENSON, 2006).

3 METODOLOGIA

O presente estudo tem como objetivo principal investigar como o capital social familiar – normas éticas, diálogos colaborativos – é convertido ou influencia a construção do capital social organizacional. Para tanto, foram analisados os componentes do capital social, do capital social familiar e do capital social organizacional.

A fim de identificar, mapear e relacionar tais componentes ao material coletado para o desenvolvimento deste trabalho utilizou-se como estratégia de pesquisa utilizada o estudo de caso. Yin (2001) argumenta que nos estudos de caso, dada a necessidade de analisar muitas evidências, utiliza-se boa parte das técnicas usadas numa pesquisa histórica – como a análise de documentos e artefatos -, mas com o acréscimo da observação direta e das entrevistas.

Com relação às entrevistas, Yin (2001) sugere que estas são consideradas uma das principais fontes de evidências para os estudos de caso, uma vez que o estudo de caso é indicado quando se trata de investigação empírica de um fenômeno dentro de seu contexto da vida real, cujos limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

O estudo de caso foi realizado na Empresa “X” Serviços Gerais Ltda., localizada no Bairro Civit II, no município de Serra/ES. A empresa atua no ramo de terceirização de serviços de limpeza e conservação de ambientes, manutenção de áreas verdes, reparação e manutenção patrimonial, serviços de apoio e serviços eventuais.

A Empresa “X” é uma empresa familiar e começou a ser constituída nos anos 90, quando seu idealizador, identificou uma demanda no mercado. De 1991 a 1995 se dedicou a acompanhar o mercado por meio de estudos e projetos para abrir as portas em 1996 quando recebeu seu primeiro contrato de prestação de serviços.

Em 2001 a empresa foi premiada com a Certificação Prodfor, o que conferiu o título de empresa destaque daquele ano. A certificação recebida se refere ao Sistema de Gestão da Qualidade (SGQF) em Fornecimento e para obter tal certificação a empresa deveria ser auditada para comprovar seu funcionamento conforme a norma ISO 9001:2008 com acréscimo dos itens meio ambiente e segurança do trabalho. Atualmente, a empresa possui seis certificações na mesma esfera.

No período de 2003 a 2006 a Empresa “X” realizou, por meio de uma consultoria especializada, o Planejamento Estratégico até 2015. Em 2009, com a implantação do Modelo de Excelência em Gestão – MEG, o Planejamento Estratégico da empresa foi revisto e mantido até 2015.

Em 2010 recebeu os prêmios Fornecedor Destaque e Mérito Empresarial da Serra, concedido pela Associação dos Empresários de Serra/ES – ASES. E também, o prêmio Qualidade ES, concedido pelo COMPETE-ES.

Em 2011 a empresa, por meio de sua equipe e uma consultoria especializada, construiu uma nova identidade visual com o objetivo de reposicionar a marca. No mesmo ano recebeu o Prêmio Instituto Euvaldo Lodi – IEL em Gestão Empresarial.

A Empresa “X” tem como missão “Executar serviços com qualidade que promovam a preservação do patrimônio, do meio ambiente e da saúde, com reconhecimento dos clientes” (GUIA..., 2013). E por valores norteadores a empresa

elencou a “qualidade, responsabilidade, iniciativa, melhoria contínua, agilidade, comprometimento, determinação e trabalho em equipe” (GUIA..., 2013).

A empresa possui em média 400 funcionários, sendo que 16 destes são efetivos e atuam na sede da empresa e 384 são contratados temporariamente para suprir as demandas dos contratos de prestação de serviços. Estes últimos atuam nas empresas cujos contratos estão em vigor e por tempo determinado em contrato.

3.2 COLETA DE DADOS

Para proceder com a coleta de dados optou-se pela técnica de entrevista aberta ou em profundidade (MINAYO, 2008) e também pela análise de documentos da empresa para compor os dados gerais do estudo de caso.

Foram entrevistados 14 dos 16 funcionários que atuam na Sede da Empresa “X”. Não foi possível entrevistar todos os funcionários da Sede por incompatibilidade de horários de um deles e o outro por ter apresentado a opção de não participar. As entrevistas foram realizadas na sede da empresa em dias e horários previamente agendados com o gestor principal da Empresa “X”.

Dos 14 entrevistados, 5 atuam tanto na sede da empresa quanto na supervisão dos contratos no local onde são executados. Esses locais são denominados pelos funcionários como áreas.

Na Tabela 1, estão relacionados os participantes da pesquisa, bem como a identificação do grau de parentesco e o cargo ocupado por cada um.

TABELA 1 – IDENTIFICAÇÃO DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA.

Participante	Cargo	Membro da Família	Grau de Parentesco	Atua na sede da empresa e na área
E01	Gestor Principal	Sim	Pai	Atua na sede da empresa e esporadicamente visita a área.
E02	Gerente de Negócios	Não	--	Atua na sede da empresa e esporadicamente visita a área.
E03	Indefinido - Trainee	Sim	Filha	Atua na Sede da empresa
E04	Auxiliar de Departamento de Pessoal	Não	--	Atua na Sede da empresa
E05	Diretor Operacional	Sim	Filho	Atua na sede da empresa e faz vistorias constantes nas áreas.
E06	Líder de equipe	Não	--	Atua na sede da empresa e coordena equipes nas áreas
E07	Auxiliar de Departamento de Pessoal	Não	--	Atua na sede da empresa
E08	Assistente de Recursos Humanos	Não	--	Atua na sede da empresa
E09	Assessor de Comunicação	Não	--	Atua na sede da empresa e faz visitas esporádicas nas áreas
E10	Recepcionista	Não	--	Atua na sede da empresa
E11	Assistente Comercial	Não	--	Atua na sede da empresa
E12	Técnica em Segurança do Trabalho	Não	--	Atua na sede da empresa e faz visitas constantes às áreas dado o cargo que ocupa
E13	Diretor Financeiro	Sim	Primo em 1º grau	Atua na sede da empresa e faz visitas esporádicas às áreas
E14	Assistente Comercial	Não	--	Atua na sede da empresa

Fonte: Recursos Humanos com adaptações.

Para dar sentido aos temas que se pretendeu explorar, as entrevistas em profundidade foram baseadas em um roteiro (vide Anexo I) contendo os principais núcleos temáticos que se pretendeu investigar (RITCHIE e LEWIS, 2008). O roteiro foi baseado no referencial teórico e cada questão abordada foi justificada conforme a literatura.

Todas as entrevistas foram gravadas com o intuito de capturar os dados em sua forma natural e preservar a linguagem dos entrevistados (RITCHIE e LEWIS,

2008). Para May (2004) a entrevista, quando gravada, permite ao entrevistador se concentrar na conversa com o entrevistado e registrar sua fala não verbal, ou seja, perceber seus gestos e emoções.

As entrevistas foram transcritas integralmente e durante o processo foram realizadas releituras, comparadas sempre que necessário com as gravações, a fim de garantir o máximo de fidelidade ao que foi dito pelos entrevistados (BARDIN, 2004; RITCHIE e LEWIS, 2008). No segundo momento da análise, os dados coletados nas entrevistas foram comparados com os temas relacionados no referencial teórico e no roteiro de entrevistas, seguindo as orientações de uma análise temática.

Ritchie e Lewis (2008) e Minayo (2007) sugerem que, na medida em que as entrevistas forem analisadas, estas devem ser relacionadas com o referencial teórico proposto e classificadas conforme os temas e subtemas que poderão ser encontrados a partir da decomposição do material em partes menores, como palavras ou expressões significativas.

Após a organização dos dados brutos em temas principais e subtemas, denominados neste estudo como categorias e subcategorias, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo para interpretar as falas dos entrevistados.

Segundo Bardin (2004) a análise de conteúdo tem por objetivo verificar as comunicações provenientes das mensagens compartilhadas pelos indivíduos, ou seja, o conteúdo que essas mensagens ensejam. Bardin (2004) complementa sua fala explicando que o foco da análise de conteúdo está na proposta de compreender a fala do sujeito, bem como o aspecto individual dessa fala, procurando identificar o que está por trás das palavras propriamente ditas.

As entrevistas foram transcritas e agrupadas conforme os temas propostos no referencial teórico deste estudo, conforme a Tabela 2. Os temas principais e subtemas foram nomeados buscando utilizar uma linguagem mais próxima a apresentada na literatura.

TABELA 2 – CATEGORIAS E SUBCATEGORIAS

Categoria (Tema)	Subcategoria (Subtema)
1 Capital Social	Dimensão Estrutural <ul style="list-style-type: none"> • Ambiente de Trabalho • Cooperação e Reciprocidade • Ascensão Profissional Dimensão Relacional <ul style="list-style-type: none"> • Normas Explícitas • Normas Implícitas • Confiança • Obrigações e Expectativas • Comportamento Oportunista Dimensão Cognitiva <ul style="list-style-type: none"> • Narrativas Compartilhadas
2 Capital Social Familiar	- Canais de Informação e transmissão do ponto de vista da família - Valores Éticos e Morais <ul style="list-style-type: none"> • Influência e identificação com os valores da família
3 Capital Social Organizacional	- Resultados e Desempenho <ul style="list-style-type: none"> • Satisfação - Relação com o mercado - Inovação - Reputação - Sucessão - Comparação com empresas não familiares - Gestão da Qualidade

Fonte: Elaborado pela autora a partir do referencial teórico.

4 ANÁLISE DOS DADOS

4.1 CAPITAL SOCIAL

4.1.1 Dimensão Estrutural

4.1.1.1 Ambiente de Trabalho

Após realizar as entrevistas e a posterior análise do conteúdo das falas, pôde-se verificar que a primeira subcategoria ou subtema a ser analisado é o ambiente de trabalho.

Os entrevistados definiram esse como agradável, onde o relacionamento interpessoal é tranquilo, amigável e transparente. Portanto, percebe-se que o ambiente organizacional reflete a qualidade do relacionamento existente entre membros e não membros da família (ARREGLE *et al.* 2007; ADLER e KNOW, 2002; BUBOLZ, 2001; ELLINGER *et al.*, 2011).

Para os entrevistados tal situação ocorre por ser uma empresa familiar, por terem livre acesso ao dono, porque a família demonstra com exemplos cotidianos a importância de se dedicar à empresa e porque não há distinção entre membros da família e não membros. Todos são tratados como iguais, o que favorece um clima de amizade:

[...] a gente consegue criar um clima de amizade grande aqui dentro [...] esse relacionamento de amizade com diretores, com chefe. Então, dá pra você ver como é o clima aqui só por isso aí (E14).
Nossa! Trabalhar aqui é muito bom. Você vem de casa feliz [...] (E06).
[...] o relacionamento é agradável [...] (E03).
[...] é um clima bem leve, super tranquilo [...] tem muito acesso [...] (E11).
[...] a gente procura fazer um clima bem assim, um relacionamento bem transparente com o pessoal [...] (E13).

Em contrapartida, em alguns relatos percebeu-se que nem sempre o ambiente de trabalho na empresa foi assim. Os entrevistados explicaram que houve

uma fase em que algumas pessoas estavam insatisfeitas, frustradas ou queriam se desligar da empresa.

[...] o clima da empresa teve uma fase [...] tava um clima mais pesado [...] pessoas que queriam sair, que estavam frustradas, deixaram um clima pesado. [...] mas hoje eu acho que tá um clima ideal (E09).
[...] a gente viu que era mesmo um funcionário que tava contaminando o resto e fizemos a troca desse funcionário e isso fez o clima melhorar bastante [...] (E03).

Tal situação era perceptível aos demais membros, que, incomodados, se encarregaram de demonstrar a sua insatisfação com tais indivíduos, uma vez que estes não tinham mais conexão dentro daquela rede e estavam prejudicando o grupo em termos de interação e confiança (ELLINGER *et al.*, 2011; TSAI e GOSHAL, 1998).

4.1.1.2 Cooperação e Reciprocidade

Para os entrevistados, um ambiente de trabalho como o descrito por eles fomenta a cooperação. Para Tsai e Goshal (1998) a cooperação e a reciprocidade só surgem quando há confiança. Bubolz (2001) esclarece que a reciprocidade é o resultado de uma relação de confiança e que é construída pela cooperação.

Enquanto Hoffman, Hoelscher e Sorenson (2006) acrescentam que a reciprocidade está relacionada a obrigações e expectativas e que estas, quando ocorrem entre indivíduos de uma rede, podem ser analisadas de maneira positiva.

Os entrevistados relataram, também, que todos cooperam uns com os outros, independente do departamento a que pertencem. Ficou evidente que é algo espontâneo e que muitas vezes o colega de trabalho não precisa solicitar a ajuda do

outro, pois este percebe e se coloca à disposição imediatamente. A fala de E08 esclarece que

[...] é tipo uma corrente [...] uma precisa da outra, então a gente tem que se relacionar de alguma forma [...] a gente precisa se ajudar. No entanto, um dos entrevistados enfatiza que [...] você faz porque tem algum retorno, seja ele qual for, nada é de graça [...] (E08).

Os entrevistados argumentaram também que cooperar ou não é algo opcional e que todos têm consciência que só poderão auxiliar o outro se suas tarefas não estiverem comprometidas. Mas, que ainda assim, sempre haverá alguém disponível para cooperar no que for preciso.

Os entrevistados citaram que, em se tratando de problemas do seu ou de outros departamentos, há um senso muito forte de cooperação e que se outras pessoas, alheias àquele departamento ou situação, tiverem condições de resolver, têm carta branca para tal.

Os entrevistados entendem que cooperar é uma forma de compreender que um precisa do outro e que, por isso, todos precisam se ajudar mutuamente. Além dessa percepção, os entrevistados relataram que cooperar significa que todos devem se ajudar, sendo chefes ou subordinados, não deve haver distinção em relação a cooperar uns com os outros e que as pessoas cooperam entre si porque esperam, têm a expectativa que quando precisarem receberão a ajuda da outro (PUTNAM, 2000).

Nas respostas dos entrevistados o termo cooperação foi associado a ajudar ao próximo, enquanto comprometimento foi associado ao compromisso com a empresa e as obrigações relativas à função de cada um.

4.1.1.3 Ascensão Profissional

Os entrevistados desconhecem a existência de um programa de cargos e salários formal, com critérios preestabelecidos. Os entrevistados acreditam que são critérios para a ascensão profissional a percepção dos gestores em relação à maneira como as pessoas se comportam, se fizeram por merecer, se têm talento, se são comprometidas, se têm espírito de liderança, se fazem a diferença, se aceitam as oportunidades que a empresa concede, se conseguem atender às expectativas da empresa e se têm vontade de crescer.

Para E09 a empresa oferece oportunidades para o crescimento pessoal, profissional e financeiro, mas depende da pessoa, se ela quer aquilo, se ela tem interesse em fazer a diferença para a empresa, pois a empresa está atenta às pessoas que querem fazer mais do que são obrigadas a fazer.

E10 esclarece que, de fato, a empresa está atenta:

[...] eles observam a pessoa, o interesse da pessoa, se a pessoa realmente consegue atender todas as expectativas [...] (E09).

Evidenciou-se, também, na fala dos entrevistados que os gerentes ou supervisores preparam pessoas da sua equipe para os sucederem ou indicam para ocuparem outra vaga que seja coerente com o perfil desejado. Essa indicação tem por critério o merecimento, a maneira como a pessoa se comporta em relação às expectativas da empresa. Pode-se inferir que essas expectativas são implícitas, e se referem à percepção que as pessoas têm sobre o que leva alguém a ser promovido ou ter algum tipo de reconhecimento e que, quando surge uma vaga, a empresa procura primeiro internamente para depois buscar no mercado alguém com o perfil

por ela desejado, que se encaixe naqueles padrões desejáveis pela família ou pelo grupo que aderiu involuntariamente.

Algumas falas citam a indicação de terceiros, alguns eram conhecidos, trabalharam em empresas comuns ou alguém conhecia o gestor principal (dono).

Outros entrevistados citaram que enviaram currículo e participaram do processo seletivo com outros candidatos, mas que não conheciam nenhum empregado ou receberam a indicação de pessoas ligadas à empresa.

4.1.2 Dimensão Relacional

4.1.2.1 Normas Explícitas

Em relação às normas formais, no relato dos entrevistados ficou evidente que a empresa possui manuais e outros documentos escritos sobre as normas, tanto as de conduta quanto as relativas à descrição do cargo e das tarefas a serem desempenhadas no dia a dia do setor em que atuam. A empresa possui um setor específico denominado Escritório da Qualidade para padronizar e acompanhar todos os procedimentos administrativos.

Os entrevistados explicaram que os novos membros passam por um processo de socialização e recebem treinamento sobre as normas da empresa antes de começarem a exercer as funções para as quais foram contratados. O processo de socialização dos novos membros é chamado de integração e, de acordo com os entrevistados, é nesse treinamento que o novo membro recebe o Guia do Colaborador – onde estão descritas todas as informações da empresa e as normas relativas ao comportamento no local de trabalho.

O setor de Recursos Humanos, representado por E08, é o responsável por todo o processo de integração e, conforme relatado por ele, raramente os donos – que são os membros da família – são apresentados para os novos integrantes, que só conhecem seus superiores imediatos.

Hoffman, Hoelscher e Sorenson (2006) apontam que, nos negócios da família, os membros formam um núcleo de relações forte o suficiente para fazer com que os novos membros se socializem rapidamente sobre as normas e expectativas do negócio.

No entanto, na empresa pesquisada a família não participa regularmente da socialização dos novos membros. Logo, os hábitos ou tradições da família, tidos como normas implícitas, não são apropriados pelos membros que atuarão como terceirizados em outras empresas. Diferentemente dos membros que atuarão na sede da empresa pesquisada, que, por estarem muito próximos da família, têm acesso irrestrito à maneira como a família partilha suas tradições.

No período de coleta de dados a pesquisadora pôde observar e participar como ouvinte do processo de integração de novos membros. A responsável pelo setor de Recursos Humanos faz uma breve apresentação da empresa, da missão, visão e valores. Explica todas as normas do Guia do Colaborador, bem como os procedimentos em relação a uso do uniforme, comportamento, salário, benefícios e demais informações de cunho administrativo. Após, apresenta o superior imediato, que explica como será o trabalho e em qual empresa atuará. Nota-se nesse processo a existência de uma rede densa com limites preestabelecidos por apresentar um conjunto de normas explícitas (COLEMAN, 1990).

De acordo com a responsável pelos recursos humanos, o superior imediato, juntamente com a equipe e com a técnica em segurança (quando for o caso), proporcionará o treinamento prático na área, na própria empresa onde esse novo colaborador será alocado como terceirizado.

4.1.2.2 Normas Implícitas / hábitos ou tradição da família

As normas provenientes da família incluem alguns comportamentos implícitos que são percebidos no dia a dia pelos empregados que atuam na sede da empresa.

Mesmo com todo o aparato de normas escritas relatadas pelos entrevistados, pode-se inferir que a empresa pesquisada também possui algumas normas implícitas. Tais normas foram consideradas como um hábito ou tradição da família e apontadas como uma característica do gestor principal, acopladas à empresa como uma regra (HOFFMAN, HOELSCHER e SORENSON, 2006).

Os entrevistados consideram como regra as questões relacionadas a ter agilidade de resposta, se antecipar às necessidades do cliente, sempre servir e ajudar, preocupar-se e zelar pelo bem-estar do outro, não protelar problemas, estipular e cumprir os prazos, não permitir que o telefone toque mais de duas vezes, e, por último, não desperdiçar alimentos. Tais situações são apontadas pelos entrevistados como normas implícitas, mas com teor de obrigatoriedade.

Infere-se da fala dos entrevistados que há uma cobrança com relação ao ato de servir, que, de acordo com E01, foi uma herança do pai dele e que ele passou para os filhos e para a empresa como um todo, transformando tal regra em diferencial competitivo. Para E03 e E05, um ponto forte da empresa é de fato a questão da agilidade de resposta; e que essa característica foi herdada do pai deles

e faz parte da própria cultura da empresa, mesmo não estando escrito, tornou-se regra, um ponto forte que se converteu em diferencial competitivo e foi incorporado à cultura da empresa.

E14 tem uma fala diferente dos demais entrevistados, no que tange às normas implícitas provenientes da família, ao mencionar que não percebe nenhuma norma, hábito ou tradição da família que esteja sendo aplicada ou difundida. Para E14, o funcionamento da empresa é normal, independente de ser familiar ou não, é igual ao de outras empresas em que já trabalhou e que são meras questões administrativas a serem cumpridas.

4.1.2.3 Confiança

O termo confiança apareceu implicitamente nas falas dos entrevistados, em especial no que diz respeito à questão de como a empresa lida com os problemas pessoais dos empregados e, ainda, foi relacionada à cooperação, reciprocidade e confiança coletiva.

A categoria confiança foi subdividida em quatro subcategorias: amizade, problemas com empregados, comportamento oportunista, cooperação e reciprocidade.

- **Confiança Coletiva**

Com relação ao clima ser agradável devido aos exemplos dados pela família, os entrevistados exemplificam o que Hoffman, Hoelscher e Sorenson (2006) denominam de confiança coletiva no que diz respeito à família trabalhar pela empresa e, por conseguinte, pela própria família:

[...] todo mundo trabalha, mesmo por ser da família, todo mundo trabalha com comprometimento e responsabilidade. Ninguém fica fazendo corpo mole porque é parente. O meu gerente é o filho do dono. E ele é uma das pessoas que mais trabalha aqui. (E12).

Hoffman, Hoelscher e Sorenson (2006) e Wu (2008) explicam, ainda, que as obrigações e expectativas conduzem à confiança coletiva e esta, por sua vez, permite que os membros cooperem, confiem uns nos outros, se ajudem mutuamente e não se sintam vulneráveis por cooperarem e compartilharem informações.

Percebe-se, na fala dos entrevistados, que a confiança coletiva deixou de ser um atributo do capital social familiar e tornou-se um atributo das relações entre todos os membros da empresa pesquisada, contribuindo, assim, para a formação do capital social organizacional.

4.1.2.4 Obrigações e Expectativas

- **Comprometimento**

Na percepção de um dos entrevistados, por ser uma empresa onde a família está presente, corre-se o risco de o dono perceber apenas a falta de comprometimento por parte do empregado do que o contrário. Por esse motivo, na interpretação dos entrevistados, quando a presença da família é diária e atuante na empresa familiar, o nível de comprometimento das pessoas é maior, pois estão sendo vistas por quem pode decidir e reconhecer seus esforços.

Segundo E03

[...] a empresa busca esse comprometimento [...] que é importante pra todo mundo, pra empresa crescer, porque melhorando a empresa vai melhorar também para o funcionário. (E03).

Outros entrevistados deixam claro que estar comprometido é cumprir com suas obrigações contratuais, é ter seriedade, é querer o melhor para a empresa e se preocupar com a mesma como um todo e não somente com a sua função.

Um dos entrevistados aponta que o comprometimento existente na empresa pesquisada se deve ao clima de amizade entre as pessoas, fazendo com que cooperem e se ajudem constantemente, pois quando um precisa, o outro estará disposto a colaborar (NAHAPIET e GOSHAL, 1998).

Outro entrevistado relata que

Todos nós temos nossos afazeres e estamos dedicados. Não posso dizer para você que vejo alguém à toa, sem se dedicar ao trabalho. (E4).

E04 também relata que existe uma cobrança em relação aos resultados, procedimentos, se as solicitações estão sendo atendidas. Por isso pode-se inferir que para E04 a falta de comprometimento é a não realização das tarefas, enquanto que estar comprometido é realizar o que lhe fora designado.

Para E07 em toda empresa sempre haverá pelo menos uma pessoa que não esteja totalmente comprometida. Para esse entrevistado, o comprometimento está ligado a uma questão pessoal e, mesmo que a empresa exija, vai depender daquele empregado, se ele quer se comprometer ou não com o trabalho e com a empresa.

Ainda na fala de E07, uma questão que atrapalha a percepção sobre os níveis de comprometimento na empresa familiar é o fato de os membros da família, muitas vezes, não serem cobrados da mesma maneira que os indivíduos não pertencentes à família. Pois, um membro da família tem mais flexibilidade em relação a horários, por exemplo, do que o empregado não pertencente à família:

[...] quando você é parente de um dono da empresa [...] você tem uma flexibilidade diferente de mim, que sou funcionária de carteira assinada.

Então, se eu dependo de você que é de outro departamento e você não está ali para me atender, nos horários do meu serviço isso vai me atrapalhar. O que é melhor na empresa não familiar é isso, é saber que você pode contar com outros funcionários de outras áreas no mesmo horário do seu expediente. (E07).

- **Problemas com empregados**

Com relação aos problemas pessoais dos empregados, os entrevistados apontaram como vantagem da empresa familiar ouvir o empregado no que diz respeito a problemas de ordem pessoal. E01 explica que é um requisito para o cargo de chefia ter a capacidade de ouvir e compreender o seu subordinado.

Os entrevistados relataram que se sentem à vontade para procurar seu superior ou até mesmo o gestor principal para tratar de problemas de ordem pessoal. Mesmo aqueles que disseram nunca ter precisado ou que não se sentiriam confortáveis com tal situação, relataram que percebem essa liberdade demonstrada pela família. Infere-se que os empregados confiam em seus gestores para relatarem situações vivenciadas fora do local de trabalho, mas que influenciam diretamente na sua produtividade, uma vez que um elevado nível de confiança entre gestores e empregados está associado de maneira positiva à gestão das empresas familiares (DAVIS, ALLEN e HAYES, 2011).

Os entrevistados relataram, também, que é nítida a preocupação da família não apenas com os empregados, mas também com seus familiares e que essa postura faz com que se sintam membros da família ou amigos próximos.

[...] eu vejo que as pessoas têm liberdade sim de procurar esse apoio na empresa [...] a gente dá essa liberdade, não é aquela coisa rigorosa, durona, de não poder ter problema pessoal porque só o resultado importa [...] (E03).

[...] acredito que se eu vier a precisar algum dia e falar com eles, eu acredito que vou ter sim ajuda [...] (E04).

[...] a gente tem essa liberdade [...] (E06).

[...] eles acabam tratando a gente como se fôssemos amigos [...] (E08).

[...] eles sempre se preocupam com o nosso lado familiar [...] pra saber se pode ajudar a gente. (E10).

Com relação aos problemas pessoais, E05 e E11 relataram duas situações em que a empresa se mostrou aberta a auxiliar num problema pessoal. Um subordinado de E05, que estava triste e cabisbaixo pelo pai estar doente e posteriormente ter falecido, se afastou por um período, com anuência do seu chefe, mas quando retornou, trabalhou sábados, domingos e feriado para compensar a sua ausência.

E11 relatou que colaboradores que têm filhos, vez ou outra, quando a criança está doente, ficam preocupados com o filho em casa e, por isso, prefere liberá-los a ter que mantê-los no trabalho com os pensamentos voltados ao filho doente em casa. Para E11, futuramente, esse empregado vai associar o que a empresa fez por ele, quando passou por um problema pessoal, e se mostrará disponível quando a empresa precisar que ele fique até mais tarde para resolver algum problema da empresa.

Para Bulboz (2001) um comportamento de cooperação alimenta a expectativa de se ter algo em troca, uma vez que o capital social nas organizações é criado por meio da reciprocidade e da troca.

Portanto, nos dois exemplos percebe-se que, mesmo havendo abertura para o empregado tratar de um assunto pessoal, infere-se que a empresa tem a expectativa de que quando for necessário esse empregado irá retribuir o que se fez por ele, pois se sentirá obrigado a retribuir o crédito recebido, configurando, assim, uma relação de troca, em que ambos precisam ser beneficiados quando for o momento oportuno.

4.1.2.5 Comportamento Oportunista

Para Tsai e Goshal (1998) a confiança é um antecedente da cooperação e por isso pode ser associada à diminuição ou inexistência do comportamento oportunista, pois quanto maior o nível de confiança, maior será a troca ou a reciprocidade entre os indivíduos.

Tsai e Ghoshal (1998), Bandiera, Barankay e Rasul (2008) e Wu (2008) esclarecem que quando os membros de uma empresa estão socialmente ligados tornam-se mais propensos a cooperar, confiar e compartilhar informações uns com os outros, pois desenvolvem involuntariamente normas de reciprocidade e confiança que inibem o comportamento oportunista. E, por isso não se preocupam com o que o outro vai fazer com a informação recebida, pois se trata de uma troca, de uma relação de confiança entre as partes, que favorece a manutenção dos laços sociais.

A existência desses laços faz com que as pessoas cooperem e compartilhem informações umas com as outras de forma natural, não imposta, e a confiança proveniente desses laços afeta positivamente a construção da dimensão relacional do capital social.

O capital social impõe algumas normas de conduta que contribuem para a formação do comportamento no meio corporativo e induz a criação de uma confiança coletiva, em que os membros de determinado grupo não se sentem vulneráveis ao compartilhar informações uns com os outros (WU, 2008).

4.1.3 Dimensão Cognitiva

4.1.3.1 Narrativas Compartilhadas

As narrativas ou a visão compartilhada são comunicadas a determinado grupo por meio de uma linguagem ou de códigos comuns peculiares a certa comunidade. Tal linguagem ou códigos são conhecimentos tácitos, não estão registrados ou normatizados, mas ainda assim facilitam o entendimento dos membros daquele grupo em relação a metas coletivas e também a maneira de como se portar e atuar naquele grupo. (TSAI E GHOSHAL, 1998; NAHAPIET E GHOSHAL, 1998).

Para Tsai e Ghoshal (1998) e Nahapiet e Ghoshal (1998) a visão compartilhada ou as narrativas compartilhadas constituem um conjunto de valores comuns que auxiliam o desenvolvimento da dimensão cognitiva do capital social e como consequência as ações dos membros daquela comunidade beneficiam toda a organização.

Pode-se inferir na fala dos entrevistados que os valores da família foram incorporados às normas explícitas da empresa, como por exemplo, a agilidade na resposta e a padronização dos processos e a busca pela qualidade, que foram apontadas como característica pessoal da família e incorporadas às normas da empresa.

E, ainda, na fala dos entrevistados evidenciou-se que tais valores são compartilhados no dia a dia por meio do relacionamento entre os membros da família, da família com os demais empregados, da família e as práticas da religião, da família e suas crenças.

4.2 CAPITAL SOCIAL FAMILIAR

4.2.1 Canais de Informação e transmissão do ponto de vista da família

Como mencionado anteriormente, nota-se que é uma característica de E01 envolver todos os empregados nos processos decisórios. E02 aponta como ponto positivo da empresa familiar a possibilidade de resolver uma questão imediatamente, devido ao acesso e a proximidade das pessoas.

Os entrevistados disseram que quando ocorre um problema não previsto o mesmo não fica sem solução. É uma característica das pessoas que atuam na empresa reunirem os principais envolvidos e decidir como resolver aquela situação urgente. O gestor principal não decide nem mesmo questões relativas a investimento sem antes falar com o responsável pela área em questão:

[...] eu sabia que eu podia fazer financeiramente, mas eu tinha que conversar pra decidir em consenso, não podia decidir assim sozinho, tinha que ouvir. (E01).

Segundo E12, quando tem um problema no seu setor, comunica ao seu gerente e resolve junto com ele. E13 esclarece que pelo menos uma conversa com os principais envolvidos se faz necessária para que não prejudique o cliente ou a empresa. E14 acrescenta que os problemas sempre são resolvidos em conjunto, mesmo os não previstos, pois o acesso aos seus superiores é fácil, por estarem todos muito próximos fisicamente.

De acordo com os entrevistados, são realizadas reuniões periódicas onde os participantes são envolvidos de acordo com o assunto a ser tratado. Todos os entrevistados relataram que participam ou participaram de alguma reunião recente, ficando evidente que as reuniões não são restritas aos membros da família e que as

decisões, dependendo do assunto, são tomadas em formato de gestão compartilhada ou participativa.

Percebe-se, na fala dos entrevistados, que o gestor principal tem por hábito envolver todos os funcionários ou pelo menos um representante de cada setor nas reuniões. Para E02, E01 executa algumas reuniões com a presença de muitas pessoas sem necessidade que todas elas participem. E13 diz que E01 gosta de envolver todos em todos os assuntos, que é uma característica pessoal dele incentivar para que o outro apresente sua percepção.

Ficou evidente na fala de alguns entrevistados que é uma característica de E01 e E13 sempre envolverem as equipes de trabalho, em especial quando se trata de um assunto novo ou algo que será implantado na empresa. Ambos fazem questão que todos conheçam e fiquem a par do que está sendo feito na empresa.

Por meio dos relatos dos entrevistados os assuntos abordados nas reuniões são aqueles pertinentes a cada departamento, análise crítica do desempenho de cada setor, análise crítica de indicadores de qualidade e resultados, análise dos índices de *turnover*, análise dos índices de absenteísmo e assuntos gerais.

Segundo E13, todos os assuntos considerados importantes são tratados em formato de reunião, mas que a maior parte das situações são resolvidas pelos próprios setores e, mesmo que E01 seja colocado a par antes das pessoas que precisam ser envolvidas, ele não resolve sozinho, reúne os responsáveis e solucionam juntos.

E13 complementa que, por ser uma empresa familiar e por ter características conservadoras, ele percebe que algumas pessoas, mesmo tendo autonomia, têm receio de resolver um problema sem antes consultar o seu superior.

Com relação às reuniões, os entrevistados relataram que todas as opiniões são respeitadas e acatadas - quando as opiniões não são acatadas, os motivos são explicados -, que todos os setores participam com opiniões e *feedbacks* e que muitos deles já tiveram suas ideias implementadas ou melhoradas. Os entrevistados informaram, também, que nem sempre precisam esperar até que ocorra uma reunião, que têm liberdade de expressar suas opiniões e apontar situações que precisam ser melhoradas a qualquer tempo, desde que haja disponibilidade para falar com seu superior ou com o gestor principal.

Sorenson *et al.* (2009) e Zellweger, Eddleston e Kellermanns (2010) explicam que as empresas familiares com maior nível de intercâmbio, interação e comunicação – compartilhamento de ideias e *feedback* - entre membros e não membros da família são mais propensas a desenvolverem uma melhor qualidade de tomada de decisões, uma vez que a estratégia da gestão participativa é o que distingue empresas familiares mais empreendedoras quanto a identificar e explorar oportunidades empresariais.

Nas falas dos entrevistados fica evidente que as reuniões têm foco profissional e que a participação nas mesmas não é restrita aos membros da família. Os empregados são convidados a participar para compreenderem o todo e assim se comprometerem com o desenvolvimento da empresa.

E02 enfatiza que uma característica que ele considera ruim na empresa familiar é o fato das opiniões serem dadas e no final prevalecer a palavra do dono.

E04 explica que

[...] geralmente a decisão é de cima. A gente vai mais pra ser informado [...]
(E04).

E08 menciona que a palavra final em decisões relativas a investimentos é de E01 e de E13, mas depois de ouvirem as considerações dos outros empregados ou analisarem o que foi sugerido.

Além das reuniões, a empresa adota outros mecanismos de comunicação formal, como *e-mail* e um sistema interno de comunicação entre departamentos, comparado por alguns entrevistados a um tipo de *Messenger* para troca de informações de rotina ou informações que exijam maior agilidade.

A empresa possui também um setor de qualidade – o Escritório da Qualidade - que aprova e controla todos os formulários utilizados nos processos rotineiros da empresa. Por ser certificada e prestar serviço para empresas que exigem certificações, a empresa é organizada conforme os padrões especificados pelo seu setor de qualidade.

Outro ponto que deve ser mencionado é em relação à comunicação informal, a empresa procura inibir quaisquer situações que não estejam padronizadas. De acordo com E01, a empresa tem o guia do colaborador e os manuais da qualidade para que todos tenham a mesma interpretação acerca dos procedimentos a serem seguidos no dia a dia da empresa.

Para os entrevistados, a comunicação informal não prejudica o andamento dos trabalhos. E06 explica que para tudo tem manual, tem procedimentos de como fazer e isso dificulta a comunicação informal e faz com que a maneira formal seja a preferida por todos, uma vez que é obrigatória.

Os entrevistados apontaram que, mesmo com todo o aparato formal, ainda há problemas na comunicação entre a sede da empresa e os empregados que estão trabalhando como terceirizados em outras empresas, pois estas nem sempre têm

uma estrutura onde o responsável por aquela equipe possa dispor de um computador ou uma sala para contatar a sede, por isso faz uso do celular corporativo.

De acordo com E13 e E01, a empresa se preocupa muito com a comunicação e, por isso, exige que tudo seja documentado e formalizado para que não se tenha problemas com a troca de informações.

4.2.2 Valores Éticos e Morais

Para os entrevistados, constituem valores éticos e morais da família a religiosidade e sua prática, a honestidade, respeitabilidade, serem confiáveis, empreendedores, terem persistência, humildade, união, preocupação com o bem-estar do próximo, colocarem a família em primeiro plano, serem amorosos, humanitários, amigos, terem senso de justiça, prestatividade, compromisso e cuidado com o outro.

4.2.1.1 Influência e identificação com os Valores da Família

Os entrevistados apontaram que seus valores pessoais são muito semelhantes e muito próximos aos valores da família proprietária da empresa pesquisada e, por isso, conseguem perceber e se identificar com tais valores (Nahapiet e Goshal, 1998).

[...] os valores são muito próximos aos meus. Os valores pelos quais eu fui criado e os valores que eu encontrei aqui, da família, implementados dentro da empresa, são muito próximos [...] (E02).

[...] converso com minha família sobre as coisas que vivencio aqui [...] tento sim transmitir o que aprendo aqui [...] (E04).

[...] essa coisa mesmo da religião, de se preocupar com as pessoas [...] me identifiquei porque é uma coisa que eu já faço e gostei muito disso aqui [...] (E08).

[...] o que a gente vê aqui usa lá fora, até sem perceber [...] eu tenho os mesmos valores [...] (E10).

[...] o lado da família, eles são muito família mesmo [...] se tratam com respeito, com carinho e eu gosto de ser assim na minha família também. Isso é o mais forte pra mim [...] (E11).

[...] a questão da família, você acaba levando isso pra casa, a união da família, a conversa, esse exemplo que eles dão [...] eles preservam muito a família, eles são muito unidos [...] (E12).

Dois dos entrevistados pensam diferente dos demais, apontando que não percebem nada diferente de outras empresas em relação a valores éticos e morais e a influência que poderiam ter em suas vidas. Para um deles, o que pode influenciar são os valores das pessoas que estão na mesma equipe, no mesmo departamento e não a família, que muitas vezes não tem contato ou não tem tanta proximidade quanto tem com os colegas de departamento. Para o outro, a percepção é a de que nada é diferente de outras empresas e que a família, muito embora sempre próxima, tem uma postura profissional e se baseia nos valores da empresa.

4.3 CAPITAL SOCIAL ORGANIZACIONAL

4.3.1 Resultados e Desempenho

4.3.1.1 Satisfação

- **Satisfação com o desempenho financeiro da empresa**

Para os entrevistados, do ponto de vista financeiro, a empresa apresenta características de uma empresa saudável. Entende-se por empresa saudável uma empresa que transmite segurança. Transmitir segurança, na interpretação dos entrevistados, é pagar em dia e não atrasar o salário dos empregados, ter o setor financeiro estruturado e pagar corretamente os impostos.

Além desses fatores, os entrevistados apontaram, também, que os donos têm a preocupação em manter os pagamentos e os impostos em dia, bem como separar a vida pessoal da profissional, estabelecendo salários para os membros da família e não confundindo o dinheiro da empresa com o dinheiro da família:

[...] a gente sabe que E1 honra mesmo os compromissos da empresa e o dinheiro da empresa é da empresa e não da família [...] (E9).

Os entrevistados disseram, também, que sentem segurança em relação à saúde financeira da empresa por ser uma empresa familiar e porque o dono tem como característica.

[...] ser muito pé no chão. Ele quer crescer firme e aí passa isso para todos os empregados; que tem que crescer com os pés no chão [...] (E11).

Numa outra fala, E13 destacou o fato do dono ter consciência do seu faturamento, consciência do seu passivo trabalhista. E enfatizou que o ditado popular 'empresa pobre, dono rico' não se aplica à empresa pesquisada e o dono faz questão de demonstrar essa preocupação sempre que possível.

- **Satisfação com o trabalho**

Os entrevistados se dizem satisfeitos com a empresa e apresentam como principais causas a proximidade e o acesso à gestão e à família, o clima de trabalho, o gostar de trabalhar na empresa, a preocupação da empresa para com os empregados, as oportunidades para se envolver em projetos de outras áreas e nas decisões quanto a melhorias, a transparência em relação ao tratamento e os investimentos realizados em maquinários modernos.

O reflexo da satisfação das pessoas em trabalhar na Empresa "X", de acordo com a percepção dos empregados, pode ser medido da seguinte maneira:

[...] as pessoas não carregam aquela expressão triste [...] o clima dentro da empresa é leve, as pessoas são alegres, mostram disposição para o trabalho [...] (E05).

[...] as pessoas gostam de trabalhar aqui [...] paga melhor que as outras e valoriza o funcionário [...] se preocupa com o funcionário, com o que tá comendo, se tem carne na marmita dele, se tem salada, se tem um queijo. Então, as pessoas ficam sim satisfeitas (E06).

[...] fiquei muito feliz que eu fiquei envolvido na questão do planejamento estratégico [...] a revisão foi feita só lá entre os gerentes, aí eu fui incluído [...] a oportunidade de eu fazer a diferença para a empresa e a empresa fazer uma diferença pra mim [...] essas pequenas coisas elas acabam tendo essa satisfação pessoal de trabalhar na empresa (E09).

[...] a transparência no dia a dia deles com a gente [...] isso deixa a gente satisfeito e faz você querer vir trabalhar todo dia (E10).

[...] vendo a cara do funcionário você percebe no dia a dia se o pessoal tá trabalhando satisfeito [...] (E13).

[...] é difícil ver alguém de cara feia aqui... é difícil... é muito difícil mesmo [...] (E14).

Em contrapartida, alguns entrevistados mencionaram que as pessoas não estão cem por cento comprometidas porque não se sentem reconhecidas. Atribuem a este fato a questão de que a empresa familiar “tem aquela coisa de estar bastante concentrados em si mesmos (E04)” e não reconhecer o esforço do funcionário que não faz parte da família.

Para E07, o funcionário insatisfeito é aquele que não está comprometido e este não comprometimento gera insatisfação nos demais, pois se tornará um peso:

[...] se você não tá no mesmo barco, eu vou ter que te carregar e isso vai ficar pesado pra mim (E07).

E8 menciona que a empresa deve perceber e recompensar o empregado que desenvolve bem o seu trabalho e que está comprometido. Isso gera satisfação e faz com que os outros se motivem, uma vez que a empresa reconhece e premia aquele indivíduo que desempenha corretamente o seu trabalho.

4.3.2 Relação com o mercado (*Market Share*)

Os entrevistados apontaram que desconhecem empresas que possam ser consideradas concorrentes da empresa pesquisada. Porém, todos enfatizaram com veemência que a qualidade é a palavra de ordem e que nada pode ser feito sem qualidade.

Ao serem questionados sobre *market share*, os entrevistados destacaram que a empresa tem excelentes contratos com empresas consideradas grandes no mercado capixaba, mas que não se preocupam em fechar contratos com empresas públicas, uma vez que o diferencial competitivo da empresa é remunerar o empregado melhor que as empresas que atuam no mesmo ramo e, em casos de licitação, essa remuneração poderia ser afetada caso a empresa quisesse concorrer por preço.

Nos últimos três anos, os entrevistados apontaram que a empresa recebeu alguns prêmios devido ao seu diferencial estar relacionado à qualidade e não à quantidade, mas que, ainda assim, em termos de contratos, a empresa consegue manter contratos considerados antigos, ou seja, consegue fidelizar o cliente e obter novos clientes devido à qualidade oferecida em seus serviços.

O termo qualidade empregado pelos entrevistados é interpretado por eles como remunerar melhor o empregado, acima do que o sindicato estabelece, utilizar recursos e equipamentos de qualidade e desempenho superior, inovar em seus processos de prestação de serviços e, por ser uma empresa familiar, os entrevistados atrelaram a qualidade ao tipo de empresa, bem como a busca pela qualidade contínua ser uma característica da família e estar presente no discurso do dono em todas as questões relacionadas a empresa.

4.3.3 Inovação

O termo inovação foi mencionado pelos entrevistados como uma característica do dono que reflete positivamente na empresa. Para os entrevistados o dono é uma pessoa extremamente empreendedora, que sempre está buscando novas ideias, novos equipamentos e novas possibilidades de melhorias.

A característica que os levam a identificar a inovação é a participação que o dono cobra dos empregados em relação a novas ideias para melhorar ou implantar novos processos (ZELLWEGER, EDDLESTON, KELLERMANNNS, 2010). Seja para a escolha de um novo uniforme até a maneira sobre como impedir que uma situação caótica ocorra, são situações mencionadas pelos entrevistados em que são convidados a participar e opinar.

Foi dito, ainda, pelos entrevistados, que o dono tem uma preocupação constante em participar de feiras e eventos onde novos equipamentos e tecnologias serão demonstrados. Outro ponto mencionado foi o fato do dono contratar consultorias especializadas para melhorar o desempenho da empresa. E, também, instigar os empregados a buscarem novas ideias por meio de livros e revistas especializadas sobre o ramo que a empresa atua.

Zellweger, Eddleston e Kellermanns (2010) explicam que os valores dos donos, enquanto peças chaves da empresa, influenciam a construção da cultura de uma organização, bem como a construção de estratégias e o fortalecimento de *familiness* tanto no ambiente interno quanto externamente.

4.3.4 Reputação

Reputação foi outro termo relevante identificado na fala dos entrevistados. O termo foi mencionado como algo positivo que é visto pelo mercado e pelos clientes. Os entrevistados mencionaram que, em sua rede de relacionamentos fora da empresa, há um reconhecimento que fornece certa credibilidade por trabalharem na empresa pesquisada.

Outra questão relacionada à reputação, e que foi apontada na fala dos entrevistados, está relacionada à imagem que o dono possui no mercado, por ele ser uma pessoa conhecida no meio empresarial, por ter ocupado cargos de destaque em organizações, como associação de empresários e cargo político e pela história de vida ser marcada pela idoneidade, caráter e compromisso. Outra questão relacionada à reputação pelos entrevistados é o fato da empresa e o discurso da família ser voltado à prestação de um serviço com qualidade como diferencial competitivo.

4.3.5. Sucessão

A discussão sobre sucessão surgiu espontaneamente durante as entrevistas, em especial nas falas de E01, E03, E05 e E11. Ficou evidente que há uma preocupação do patriarca em relação à profissionalização e à sucessão. Foi mencionado que, além dos filhos, existem duas outras pessoas que não pertencem a família e também são candidatas ao cargo de gestor principal, hoje ocupado pelo patriarca.

Tanto E01, quanto E03, E05 e E11 explicaram que a sucessão é um ponto previsto no planejamento estratégico da empresa e que já vem sendo trabalhado há pelos menos três anos, e que os filhos e mais duas pessoas estão sendo preparadas, tanto em termos de instrução quanto em questões relacionadas à gestão da empresa no dia a dia.

E11 deixou claro que é uma situação normal e que as empresas familiares deveriam definir desde o início da sua constituição a questão da sucessão. E11 mencionou, ainda, que já está inserida na cultura da empresa a questão da sucessão nos cargos de base, onde cada coordenador (líder) de equipe assume o cargo sabendo que deve preparar outras pessoas para assumirem seu lugar em caso de desligamento da empresa ou promoção.

Como foi possível observar pela pesquisadora durante o período de coleta de dados, há, de fato, uma preocupação do gestor principal em profissionalizar a gestão para que as características negativas atribuídas à empresa familiar não sejam difundidas na Empresa "X". Para tanto, foi contratada uma consultoria especializada para organizar o processo sucessório, revitalizar sua marca e rever processos a fim de atingir os requisitos de qualidade pretendidos pela empresa com base em normas e regulamentos documentados por órgãos competentes.

Os dados coletados contrariam os estudos de Anderson e Reeb (2003) e Bauer e Bertin-Mourot (1996), citados por Arregle *et al.* (2007), que defendem a ideia de que o sucessor na empresa familiar provavelmente será um membro da família.

Na empresa pesquisada o patriarca deixa clara a possibilidade dos filhos não demonstrarem interesse ou não terem aptidão o cargo de gestor principal da empresa e, por isso, como planejamento sucessório, incluiu outras pessoas, não

membros da família, para participarem da preparação e futura seleção. Pode-se inferir da fala do gestor principal que há uma preocupação com o processo sucessório, uma vez que este não pode prejudicar o crescimento da empresa, por esta se constituir o seu principal ativo em termos de herança para as futuras gerações e reconhecimento no meio empresarial pela realização de uma gestão diferenciada.

Em contrapartida, os dados coletados corroboram com os mesmos estudos no que diz respeito à estabilidade e durabilidade do capital social familiar, uma vez que as normas e as crenças da família estão institucionalizadas por meio das normas explícitas e serão o norte para os futuros gestores, membros ou não membros da família.

4.3.6 Comparação com empresas não familiares

Os entrevistados fizeram comparativos em relação a empresas familiares e não familiares. Mencionaram que uma empresa familiar é melhor para se trabalhar do que uma não familiar. Para tanto, apontaram como principal característica a proximidade com os donos e a agilidade que esse contato propicia para a tomada de decisão em relação aos problemas do dia a dia. Além disso, os entrevistados apontaram, também, que o fato de ser familiar faz com que os donos se preocupem com as pessoas e as tratam como uma extensão da família e não como simples empregados. Porém, em contrapartida, alimentam a expectativa pelo reconhecimento e engajamento dos mesmos em prol dos objetivos organizacionais.

A percepção dos empregados denota uma situação positiva para eles, que é o reflexo do relacionamento com os clientes, que, de acordo com os mesmos,

confiam na empresa familiar, por este tipo de organização ter as características dos donos em relação à honestidade, idoneidade, compromisso com o próximo, dentre outros atributos.

4.3.7 Gestão da Qualidade

Para Habbershon e Williams (1999) o diferencial da empresa familiar é fruto da integração dos pontos de vista da família com a realidade empresarial. Arregle *et al.* (2007) afirmam que o desenvolvimento do capital social organizacional é impactado pelo capital social familiar, ou seja, as normas implícitas preconizadas pela família e percebidas e aplicadas indiretamente pelos empregados, o ponto de vista da família manifestado no dia a dia da empresa, os valores éticos e morais da família, compõem o capital social familiar e influenciam a construção do capital social organizacional.

Na empresa pesquisada pode-se inferir, a partir da análise e interpretação das entrevistas, que o controle de qualidade realizado pela empresa é decorrente da percepção que a família tem sobre diferencial competitivo e, ainda, as normas implícitas ou a tradição da família, sustentam essa situação. A gestão da qualidade praticada na empresa é influenciada pelos valores da família que conforme afirma E1, E3 e E5 são passadas de pai para filho.

Na fala dos entrevistados ficou evidente também que a prática da gestão da qualidade, o aperfeiçoamento de procedimentos que tornem os processos seguros e livres de erro, é uma prática que a família transferiu para a empresa por meio das normas implícitas. O que antes ficava subentendido como uma característica da família está escrito nos manuais de procedimentos e normas de conduta da empresa

em estudo. Os filhos, que participaram da pesquisa, deixaram claro em suas falas que desde crianças aprenderam e foram cobrados pelos pais a adotar uma postura que hoje, de tanto praticar, acabou fazendo parte das regras escritas pela empresa (ARREGLE *et al.*, 2007).

5 CONCLUSÃO

O propósito deste estudo foi investigar como o capital social familiar é convertido em capital social organizacional, o que foi possível atingir por meio da análise e interpretação do material coletado com as entrevistas realizadas numa empresa familiar que vem priorizando a profissionalização de sua gestão como forma de evitar a sua extinção ou o insucesso. Os resultados da pesquisa reafirmam o que vem sendo discutido por autores especialistas em empresas familiares, bem como confirmam que o tema se torna mais complexo e multifacetado quando analisado em seu ambiente real. Na empresa pesquisada algumas descobertas em relação ao capital social familiar e sua relação com o capital social organizacional revelaram-se mais instigantes do que o esperado.

O gestor principal, conforme a interpretação das falas dos entrevistados, foi caracterizado como detentor de uma visão empreendedora do negócio e preocupado com os problemas apontados pela literatura em relação à empresa familiar de modo geral. Para evitar o insucesso, a família gestora da Empresa “X” tem buscado consultorias especializadas em gestão familiar, realinhamento do planejamento estratégico e da marca, promoções por meio de meritocracia, gestão da qualidade, inovação contínua, envolvimento integral de todos os membros nas decisões empresariais, dentre outros fatores considerados pelos entrevistados. Quanto ao capital social organizacional identificou-se o impacto do comportamento da família na sua criação, no seu desenvolvimento e na consolidação deste por meio dos fatores estabilidade, interação, interdependência e encerramento. Tais fatores estão bem estabelecidos e realimentados pela família ao longo do tempo, permitindo que o capital social familiar exerça uma forte influência na construção do capital

social organizacional. Porém, com relação ao fator estabilidade, infere-se que o gestor principal e os demais membros da família optaram por uma gestão que prioriza a perpetuidade para as próximas gerações, envolvendo no processo sucessório pessoas que não são membros da família, mas que tem características muito próximas, além de considerarem o fator meritocracia para a ocupação de todos os cargos, contrariando dessa forma a questão de quem assumirá os negócios da família provavelmente deverá ser um membro da família para não interferir nos laços que mantém sua união.

Envolver indivíduos que não são membros da família no processo sucessório não diz respeito a nenhum tipo de incapacidade técnica e profissional dos filhos, ao contrário, o pai (E1) tem uma visão profissionalizada de gestão e em seu discurso reafirma constantemente que permitiu que os filhos fizessem a opção se desejavam ou não trabalhar na empresa da família e acrescenta que quando ocorrer a sucessão isso será mantido, o que é confirmado na fala dos filhos. Por meio da interpretação das entrevistas evidenciou-se, também, uma relação positiva com todos os stakeholders (empregados, fornecedores, mídia, associações, etc), o que fomenta o fortalecimento do capital social familiar e contribui para a consolidação do capital social organizacional por meio de suas normas explícitas em relação à qualidade e padronização dos processos empresariais. Por sua vez, é nítida a questão do que está implícito, por exemplo, agir de forma a 'agradar' a família para obter alguma vantagem, como ser promovido ou reconhecido, tendo em vista que os membros da família observam estas questões.

A padronização e a gestão da qualidade preconizada e normatizada pela empresa, que culminou em diversas premiações e certificações ao longo dos anos, se destaca em todas as falas dos entrevistados como algo que potencializa o efeito

dos valores da família sobre a formação do capital social organizacional, confirmando que a padronização dos processos, mais que uma imposição do mercado, é um desejo latente da família, que por meio das entrevistas pôde-se perceber, vem lutando contra os adjetivos negativos atribuídos a empresa familiar de modo geral. Muitas características das empresas familiares apontadas pela literatura fazem parte da Empresa "X", tanto as que têm conotação negativa quanto as de conotação positiva, por exemplo, uma característica identificada pelos empregados como negativa é que alguns membros da família não precisam cumprir rigorosamente o horário de trabalho, enquanto outros membros demonstram com exemplos diários a necessidade de cumprir as normas explícitas da empresa como se não fossem da família.

Os membros da família que atuam na empresa, obviamente, não se privam do contato extra empresa, porém em se tratando de estratégias e decisões que afetam a empresa, identificou-se que há o envolvimento dos demais empregados e não apenas dos membros da família, porém, os resultados obtidos levam a concluir que o patriarca ainda é o responsável por todas as decisões, mesmo que os demais membros, familiares ou não, discutam sobre o assunto. As decisões são tomadas após a realização de reuniões com os interessados, onde todos tem acesso a todas as informações e exercem uma gestão compartilhada, de modo que o gestor principal tem consciência que não precisaria ouvir outras pessoas por ser o dono, mas que por querer o diferencial competitivo é importante esse compartilhamento de informações para que discuta o problema em conjunto e tome a decisão posteriormente. E, ainda por meio das reuniões, a família compartilha seu ponto de vista e este é apropriado pelos empregados como objetivos comuns a todos na organização. Uma confirmação sobre tal situação evidenciou-se na fala dos

entrevistados quando demonstram se sentir parte do processo e responsáveis pela permanência da empresa no mercado. Outro fator mencionado foi a questão da religião, a família segue os preceitos cristãos e estes foram transferidos para a empresa, o que é respeitado pelos empregados, que se identificam e percebem nitidamente os preceitos religiosos inseridos na gestão.

Sugere-se que em estudos futuros sobre a transferência do capital social familiar para a empresa da família sejam pesquisadas em diversas empresas familiares se o comportamento destas empresas está de fato sendo modificado a ponto de serem confundidas com empresas não familiares. E, se esse comportamento é um reflexo dos estudos que tem sido apresentados em termos de extinção dessas empresas por conflitos entre os familiares e as estratégias de crescimento e desenvolvimento da mesma. Outra sugestão é verificar se os achados desta pesquisa se aplicam a um número maior de empresas ou se constituem características isoladas.

REFERÊNCIAS

ADLER, Paul S. KNOW, Seok-Woo. Social capital: prospect or a new concept. **Academy of Management Review**. v. 27, n. 1, p. 17-40, 2002.

ARREGLE, Jean-Luc. HITT, Michael A. SIRMON, David G. and VERY, Philippe. The Development of Organizational Social Capital: Attributes of Family Firms. **Journal of Management Studies**, v. 44, n. 1, 2007.

ASTRACHAN, Joseph H. Strategy in family business: Toward a multidimensional research agenda. **Journal of Family Business Strategy**, p. 6-14, 2010.

BANDIERA, Oriana. BARANKAY, Iwan. RASUL, Imran. Social capital in the workplace: Evidence on its formation and consequences. **Labour Economics**. v. 15, p. 725–749, 2008.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2004.

BERNHOEFT, Renato. **Empresa Familiar: Sucessão Profissionalizada ou Sobrevivência Comprometida**. São Paulo: Nobel, 1989.

BLANCHARD, A. HORAN, T. Virtual Communities and social capital. **Social Science Review**. V. 16, p. 293-307, 1998.

BUBOLZ, M. Family as source, user, and builder of social capital. **Journal of Socio-Economics**, v. 30, p. 129–31, 2001.

COLEMAN, J. S. Social capital in the creation of human capital. **American Journal of Sociology**, v. 93, p. 291–321, 1988.

COLEMAN J. S. (1990). *Foundations of Social Theory*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

CHENHALL, Robert H. HALL, Matthew. SMITH, David. Social capital and management control systems: A study of a non-government organization. **Accounting, Organizations and Society**. v. 35, p. 737–756, 2010.

CHIRICO, Francesco. IRELAND, R. Duane. SIRMON, David G. Franchising and the Family Firm: Creating Unique Sources of Advantage Through “Familiness”. **Entrepreneurship theory and practice**, p. 483-501, May, 2011.

CRESWELL, John W., **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DAVIS, James H. ALLEN, Mathew R. HAYES, H. David. Is Blood Thicker Than Water? A Study of Stewardship Perceptions in Family Business. **Entrepreneurship theory and practice**, p. 1093-1116, November, 2010.

DeCONINCK, James B. The effects of ethical climate on organizational identification, supervisory trust, and turnover among sales people. **Journal of Business Research**. v. 64, p. 617-624, 2011.

GUIA de Integração do Colaborador. Empresa “X”, 2013. 24p.

ELLINGER, Alexander E. BAŞ, Ayşe Banu Elmadağ. ELLINGER, Yu-Lin Wang. BACHRACH, Daniel G. Measurement of organizational investments in social capital: The service employee perspective. **Journal of Business Research**. v. 64, p. 572–578, 2011.

FLEURY, Maria Tereza Leme. FISCHER, Rosa Maria. Coord. **Cultura e Poder nas Organizações**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GERSICK, K. E., DAVIS, J. A., HAMPTON, M. and Lansberg, I. Generation to Generation: A Life Cycle of the Family Business. Boston, MA: **Harvard Business School Press**, 1997.

GRANOVETTER, M. S. **The strength of weak ties**. American Journal of Sociology, v. 78, 6 ed., p. 1360-1380, mayo 1973.

HABBERSHON, T. G. WILLIAMS, M. A resource based framework for assessing the strategic advantage of firms. **Family Business Review**. 12, p. 1-25, 1999.

HABBERSHON, Timothy G. WILLIAMS, Mary. MacMILLAN, Ian C. A unified systems perspective of family firm performance: na extension and integration. **Journal of Business Venturing**. 18, p. 451-465, 2003.

HOFFMAN, James. HOELSCHER, Marck. SORENSON, Ritch. Achieving Sustained Competitive Advantage: A Family Capital Theory. **Family Business Review**. v. XIX, n. 2, 2006.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em 30 set. 2011.

LIAO, Jianwen. WELSCH, Harold. Roles of social capital in venture creation: key dimensions and research implications. **Journal of Small Business Management**, v. 43, n. 4, p. 345–362, 2005.

LITZ, Reginald A. **The family business: toward definitional clarity**. (*incompleta*)

MAHTO, Raj V. DAVIS, Peter S., PEARCE II, John A. ROBINSON, Richard B. Jr. Satisfaction With Firm Performance in Family Businesses. **Entrepreneurship theory and practice**, p. 985-1002, September, 2010.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa Social: Teoria, Método e Criatividade**. 26 ed. – Petrópolis, RJ: Vozes: 2007.

_____. **O desafio do conhecimento: Pesquisa Qualitativa em Saúde**. 11 ed. – São Paulo: Hucitec, 2008.

NAHAPIET, Janine. GHOSHAL, Sumantra. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. **Academy of Management Journal**, v. 23, n. 2, p. 242-266, 1998.

PUTNAM, R., LEONARDI, R. and NANETTI, R. **Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy**, Princeton, Princeton University Press, 1993.

RITCHIE, Jane. LEWIS, Jane. **Qualitative Research Practice**. A guide for Social Science Students and Researchers. Sage Publications, 2008.

SCHEIN. Edgar H. **Organizational culture and leadership: a dynamic view**. San Francisco, Jossey Bass, 1985.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Disponível em: < <http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em 30 set. 2011.

SORENSEN, Ritch L. GOODPASTER, Kenneth E. HEDBERG, Patricia. YU, Andy. The Family Point of View, Family Social Capital, and Firm Performance. **Family Business Review**, v. 22 n. 3, p. 239-253, 2009.

SORENSEN, Ritch L. BIERMAN, Leonard. Family Capital, Family Business, and Free Enterprise. **Texas A&M University Family Business Review**, v. 22, n. 3, p. 193-195, 2009.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

TSAI, Wenpin. GHOSHAL, SUMANTRA. Social Capital and value creation: the role of intrafirm networks. **Academy of Management Journal**. V. 41, n. 4, p. 464-476, 1998.

ZELLWEGER, Thomas M. EDDLESTON, Kimberly A. LELLERMANN, Franz W. Exploring the concept of familiness: Introducing family firm identity. **Journal of Family Business Strategy**, 54–63, 2010.

WELSH, D., e Zellweger, T.. Reference Point-Dependent Investment Decisions of Family and Non-family Owners. In *Managing Ownership and Succession in Family Firms*. p. 56-78, 2010.

WU, Wei-ping. Dimensions of Social Capital and Firm Competitiveness Improvement: The Mediating Role of Information Sharing. **Journal of Management Studies**. v. 45:1, p. 122-146, January, 2008.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXO A - ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA A COLETA DE DADOS

I Questões de abertura

1. Formação do entrevistado;
2. Experiência do entrevistado;
3. História na empresa.

II DIMENSÃO ESTRUTURAL

4. Como é trabalhar na Empresa X? Descreva o clima de trabalho e o relacionamento entre os empregados e gestores?
5. Existem normas a serem seguidas com relação ao tratamento entre as pessoas que trabalham na Empresa X? Essas normas estão escritas em algum lugar? Onde? Como você soube da existência delas?
6. No dia a dia da empresa existe algum hábito ou tradição da família X que foi compartilhado por eles e que acabou se tornando uma regra dentro da empresa? Descreva uma situação em que esses hábitos ou tradições são utilizados.
7. Você se sente a vontade em buscar ajuda na empresa para resolver problemas pessoais? De que maneira a empresa demonstra que há abertura para ouvi-lo e auxiliá-lo com seus problemas pessoais?
8. Você vê as pessoas que trabalham aqui muito ou pouco comprometidas com a empresa? Na sua opinião, quais características da empresa influenciam nesse comprometimento?
9. Você percebe no dia a dia da empresa se as pessoas cooperam e se ajudam? Você pode dar exemplos?
10. Como ocorre a ascensão profissional na empresa?
11. A empresa fornece programas de assistência e/ou benefícios que contribuem para a sua qualidade de vida? Além destes, você percebe outras formas utilizadas pela empresa para contribuir para a sua qualidade de vida?

12. Você considera que as pessoas que trabalham aqui estão satisfeitas? O que você aponta como característica principal para que as pessoas tenham esse sentimento (de satisfação ou não)?

III DIMENSÃO RELACIONAL

13. Com que frequência são realizadas reuniões na empresa? Quem participa das reuniões?
14. Nas reuniões, as opiniões dos participantes são levadas em consideração para se tomar uma decisão?
15. Quando não há tempo para realizar uma reunião para resolver um problema, como se procede?
16. As informações necessárias para a realização dos trabalhos são apresentadas claramente para as pessoas que trabalham na empresa? Como isso é feito?
17. Como você percebe o uso da comunicação informal na da empresa? Como estas comunicações informais afetam a realização das atividades diárias?

IV DIMENSÃO COGNITIVA

18. Quais valores da família X você percebe que foram incorporados a empresa como um todo? Na sua visão, como esses valores foram incorporados no dia a dia?
19. Com quais valores da família X você se identifica mais? Como você incorporou esses valores?
20. Nas suas atividades fora da empresa você percebe a influência de algum desses valores da família X? Poderia citar quais e por quê?

V Desempenho da Empresa

21. Satisfação com o desempenho financeiro da empresa.
22. Qual a posição ocupada pela empresa no mercado com relação a empresas do mesmo segmento quanto ao número de contratos atendidos nos últimos 3 anos? (Market Share).

ANEXO B - JUSTIFICATIVA PARA AS PERGUNTAS DO ROTEIRO DE ENTREVISTAS

I QUESTÕES DE ABERTURA

- 1 Formação do entrevistado.
 - 2 Experiência do entrevistado.
 - 3 História na empresa.
-

TEMA	PERGUNTAS DO ROTEIRO	JUSTIFICATIVA NA LITERATURA
II DIMENSÃO ESTRUTURAL	4. Como é trabalhar na Empresa X? Descreva o clima de trabalho e o relacionamento entre os empregados e gestores.	Arregle <i>et al.</i> (2007) explicam que internamente uma organização não é necessariamente homogênea, uma vez que na maioria das organizações diferentes grupos sociais coexistem, incluindo os grupos formais como equipes de projeto, departamentos, divisões subsidiárias, unidades estratégicas de negócios e grupos informais, como fundadores, grupos por afinidades, as comunidades ou até mesmo as práticas familiares.
	5. Existem normas a serem seguidas com relação ao tratamento entre as pessoas que trabalham na Empresa X? Essas normas estão escritas em algum lugar? Onde? Como você soube da existência delas?	Em qualquer negócio, valores e modos de se trabalhar coletivamente devem ser comunicados aos novos membros, socializando-os e moldando suas percepções e comportamentos relacionados com trabalho (HOFFMAN, HOELSCHER E SORENSON, 2006).
	6. No dia a dia da empresa existe algum hábito ou tradição da família X que foi compartilhado por eles e que acabou se	Para Hoffman, Hoelscher e Sorenson (2006) uma

tornando uma regra dentro da empresa? Descreva uma situação em que esses hábitos ou tradição são utilizados.

característica inerente à empresa familiar é que quando estabelecem uma relação de negócios transferem para a empresa um conjunto de normas e crenças provenientes da estrutura familiar, que aumenta a interação entre os indivíduos e fortalece suas crenças e a formação do capital social organizacional.

7. Você se sente a vontade em buscar ajuda na empresa para resolver problemas pessoais? De que maneira a empresa demonstra que há abertura para ouvi-lo e auxiliá-lo com seus problemas pessoais?

A confiança coletiva permite que os membros do grupo confiem uns nos outros e, geralmente, isso ajuda a resolver os problemas diários de cooperação e coordenação (NAHAPIET E GHOSHAL, 1998).

8. Você saberia dizer se a empresa tem uma boa reputação junto aos seus clientes, aos concorrentes, as pessoas que trabalham na empresa e a comunidade onde está inserida? Que exemplos você poderia fornecer que fortalecem sua opinião?

A reputação se consolida nas relações da empresa com a comunidade, ou seja, como a comunidade enxerga a empresa do ponto de vista ético e moral, se tanto a família quanto a empresa valorizam e seguem um código de conduta e comportamento ético (HOFFMAN, HOELSCHER E SORENSON, 2006; SORENSON E BIERMAN, 2009).

9. Você vê as pessoas que trabalham aqui muito ou pouco comprometidas com a empresa? Você pode relatar situações que aumentam ou diminuem esse comprometimento?

O tipo de relações sociais existentes entre trabalhadores e gestores impacta sobre a produtividade. Se os trabalhadores estão socialmente ligados tornam-se mais propensos a cooperar, confiar e compartilhar informações uns com os outros (BANDIERA, BARANKAY E RASUL, 2008).

10. Você percebe no dia a dia da empresa se as pessoas cooperam e se ajudam entre si? Em que situações você percebe que há cooperação e ajuda mútua?

Um elevado senso de compromisso com a empresa pode produzir resultados organizacionais valiosos, como baixa taxa de absentismo, aumento no volume de negócios e maior desempenho. Funcionários comprometidos com a empresa assumem papéis representativos e se esforçam além do que lhe é exigido (MAHTO, 2010).

11. A empresa oferece oportunidade para ascensão profissional dentro da mesma? Que tipo de oportunidades são oferecidas? Como essas oportunidades chegam ao conhecimento dos interessados?

O capital social organizacional não pode ser facilmente adquirido. Este deve ser construído ao longo do tempo e para tanto torna-se necessário que a empresa evite riscos como perder os atores envolvidos no processo de construção do capital social organizacional. Por isso a empresa deve criar mecanismos que promovam interação, confiança e benefícios decorrentes do desenvolvimento de um capital social organizacional independente da organização (ARREGLE *et al.*, 2007).

12. A empresa fornece programas de assistência e/ou benefícios que contribuem para a sua qualidade de vida? Além destes, você percebe outras formas utilizadas pela empresa para contribuir para a sua qualidade de vida?

13. Existe alguma atividade de lazer para as pessoas que trabalham na empresa? Quais atividades são essas? Todos participam? É extensiva a família? Quando são realizadas?

A promoção de conexões mais fortes dentro das redes sociais por meio da criação de ambientes que promovam a confiança e a boa vontade induz a resultados positivos, tanto do ponto de vista econômico quanto favorecem as dimensões estrutural e relacional do capital social (ELLINGER *et al.*, 2011).

O capital social pode substituir outros recursos como o capital financeiro ou humano, desde que ocorram fortes conexões e laços sociais entre os atores de uma rede

		(CHENHALL, HALL E SMITH, 2010).
	14. Você considera que as pessoas que trabalham aqui estão satisfeitas? O que você aponta como característica principal para que as pessoas tenham esse sentimento (de satisfação ou não)?	A característica fundamental que distingue uma empresa familiar de uma não familiar é a influência das relações familiares no negócio. As relações nas empresas familiares geram motivação incomum, lealdade e confiança (TSAI E GHOSHAL, 1998; BUBOLZ, 2001; HOFFMAN, HOELSCHER E SORENSON, 2006).
	15. Se tivesse oportunidade o que mudaria para que as pessoas ficassem mais satisfeitas com a empresa? O que faria diferente?	
	16. Com que frequência são realizadas reuniões na empresa? Quem participa das reuniões? Como as reuniões são conduzidas com relação a duração, pauta, distribuição de tarefas?	A comunicação é o principal mecanismo que estabelece e mantém crenças morais. O diálogo colaborativo, uma forma de comunicação, será positivamente relacionado com ênfase em normas éticas dentro de uma empresa familiar (HOFFMAN, HOELSCHER E SORENSON, 2006).
	17. Geralmente, o que se discute nestas reuniões? As opiniões dos participantes são levadas em consideração para se tomar uma decisão?	Na família e nas empresas familiares o diálogo é uma ferramenta que permite que todos os membros reflitam sobre um propósito maior (SORENSON, et al., 2009).
III DIMENSÃO RELACIONAL	18. Quando não há tempo para realizar uma reunião para resolver um problema, como se procede? Todos são convocados ou existe um grupo que decide em casos extremos? (Se houver um grupo) Como esse grupo foi constituído?	As empresas familiares exemplificam organizações que provavelmente terão um grupo dominante (por exemplo, a família), cujos membros ocupam ou mesmo acumulam diversas posições como empregados, dirigentes ou
	19. As informações são apresentadas claramente para as pessoas que trabalham na empresa?	

	<p>20. (Se SIM) De que forma essas informações chegam a você? Existem canais/ferramentas de comunicação formais que todos tenham acesso? Existe um setor específico ou uma pessoa responsável pela comunicação da empresa?</p> <p>21. Você percebe se existe uma comunicação informal dentro da empresa? Como estas conversas informais afetam o relacionamento dentro da empresa? De que maneira a empresa trata esse tipo de comunicação?</p>	<p>membros do conselho de administração (GERSICK et al, 1997).</p>
<p>IV DIMENSÃO COGNITIVA</p>	<p>22. Quais valores ético-morais da família X você percebe que foram incorporados a empresa como um todo? Poderia citar quais são esses valores?</p> <p>23. Quais valores ético-morais da família X você adota no dia a dia na empresa? Você incorporou esses valores naturalmente?</p> <p>24. E com relação a vida pessoal, você incorporou alguns desses valores? Poderia citar quais e por quê?</p>	<p>As crenças e normas da família tendem a transitar para o negócio. Assim, uma característica distinta entre empresas familiares e não familiares, é que as familiares herdaram ou passam suas crenças e normas como parte da sua estrutura social familiar. Uma visão compartilhada da ética é uma forma substancial de capital social da família, com os consequentes benefícios para o desempenho da empresa (SORENSEN, 2009).</p>
	<p>25. Satisfação com o desempenho financeiro da empresa.</p>	<p>As empresas familiares são muitas vezes caracterizadas</p>

**IV DESEMPENHO DA
EMPRESA**

26. Qual a posição ocupada pela empresa no mercado com relação a empresas do mesmo segmento quanto ao número de contratos atendidos nos últimos 3 anos? (Market Share)

por possuírem propriedades mais estáveis do que as empresas não familiares e por isso dependem menos de outras empresas e/ou instituições (ARREGLE *et al.*, 2007).
