



PPGCCA  
Programa de  
Pós-graduação  
em Gestão em  
Ciências Gerenciais  
e Administração

ISSN: 1983-6635



Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

## CULTURA ORGANIZACIONAL EM INDÚSTRIAS FAMILIARES E NÃO FAMILIARES: UM ESTUDO COMPARATIVO

### ORGANIZATIONAL CULTURE IN FAMILY AND NON-FAMILY INDUSTRIES: A COMPARATIVE STUDY

**MAISA ROMBALDI VENZ**

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS)  
Tecnóloga em Processos Gerenciais  
<https://orcid.org/0009-0003-6413-3232>  
[venzmais@gmail.com](mailto:venzmais@gmail.com)

**ALICE MUNZ FERNANDES**

Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA)  
Doutora em Agronegócios  
<https://orcid.org/0000-0003-3023-605X>  
[alicefernandes@unipampa.edu.br](mailto:alicefernandes@unipampa.edu.br)

Submissão: 20/02/2023. Revisão: 05/08/2024. Aceite: 18/10/2024. Publicação: 18/11/2024.

**Como citar:** Venz, M. R., Fernandes, A. M. (2024). Cultura organizacional em indústrias familiares e não familiares: um estudo comparativo. *RGO - Revista Gestão Organizacional*, 17(2), 62-86. <http://dx.doi.org/10.22277/rgo.v17i2.7538>.

### RESUMO

**Objetivo:** Identificar se existe diferença significativa entre as dimensões da cultura organizacional praticada por indústrias familiares e não familiares.

**Método/abordagem:** Empregou-se uma pesquisa quantitativa e descritiva mediante uma *survey* com corte transversal. A amostra foi do tipo não probabilística composta por 44 indústrias do município de Flores da Cunha, Rio Grande do Sul, Brasil. Os dados foram coletados por meio de uma adaptação do *Denison Organizational Culture Survey* e analisados pelo teste não paramétrico de Mann-Whitney para comparação entre grupos.

**Principais Resultados:** Observou-se que os grupos não diferem quanto às dimensões Envolvimento e Consistência, mas em metade das variáveis concernentes à Adaptabilidade houve diferença. Nesse conjunto de variáveis, a maior significância refere-se à capacidade de mudanças rápidas e fáceis diante de alterações do macro ambiente ( $p=0,027$ ), demonstrando que as empresas familiares são mais resistentes às transformações e a adoção de inovação. O incentivo e as recompensas aos indivíduos que inovam também se mostraram menos comuns em empresas familiares ( $p=0,032$ ). Quanto à dimensão Missão, constatou-se que empresas não familiares tendem a identificar de maneira mais clara seu propósito e missão ( $p=0,005$ ).

**Contribuições teóricas/práticas/sociais:** A pesquisa contribui para a área gerencial por abordar uma temática que, apesar de consolidada, ainda é precariamente explorada no âmbito dos negócios familiares. Ademais, o estudo proporciona subsídios para o

desenvolvimento e a implementação de estratégias organizacionais orientadas à melhoria dos processos e da eficácia gerencial.

**Originalidade/relevância:** Justifica-se pela aplicação de um questionário universalmente empregado para a verificação da cultura organizacional direcionando-o ao contexto dos negócios familiares, contribuindo para o ineditismo e a pertinência da investigação.

**Palavras-chave:** Comportamento Organizacional. Cultura Organizacional. Estratégias Organizacionais. Gestão de Pessoas. Indústrias Familiares.

### ABSTRACT

**Purpose:** To identify whether there is a significant difference between the dimensions of organizational culture practiced by family and nonfamily industries.

**Method/approach:** A quantitative and descriptive research was used through a cross-sectional survey. The sample was of the nonprobabilistic type, composed of 44 industries in the municipality of Flores da Cunha, Rio Grande do Sul, Brazil. Data were collected through an adaptation of the Denison Organizational Culture Survey and analyzed using the nonparametric Mann-Whitney test for comparison between groups.

**Main findings:** It was observed that the groups did not differ in terms of Involvement and Consistency, but there was difference in half of the variables concerning Adaptability. In this set of variables, the greatest significance refers to the capacity for quick and easy changes in the face of changes in the macro environment ( $p=0.027$ ), demonstrating that family businesses are more resistant to transformations and the adoption of innovation. Incentives and rewards for individuals who innovate were also less common in family businesses ( $p=0.032$ ). As for the Mission dimension, it was found that nonfamily companies tend to identify their purpose and mission more clearly ( $p=0.005$ ).

**Theoretical, practical/social contributions:** The research contributes to the management area by addressing a topic that, despite being consolidated, is still poorly explored within the scope of family businesses. Furthermore, the study provides subsidies for the development and implementation of organizational strategies aimed at improving processes and managerial effectiveness.

**Originality/relevance:** It is justified by the application of a questionnaire universally used to verify the organizational culture, directing it to the context of family businesses, contributing to the originality and relevance of the investigation.

**Keywords:** Organizational Behavior. Organizational Culture. Organizational Strategies. People Management. Family Industries.

## 1 INTRODUÇÃO

A cultura organizacional configura-se como um elemento basilar para o desempenho de toda organização (Parente, Luca, Lima & Vasconcelos, 2018; Trigueiro-Sánchez, Peña-Vinces & Guillen, 2018; Santos, 2021). Trata-se de um conjunto de forças latentes que

influencia diretamente o comportamento e determina a forma como a organização opera e delinea a sua estratégia e os seus objetivos (Schein, 2010).

Dessa forma, a cultura impacta em múltiplas dimensões da organização, tais como clima organizacional (Luz, 2003; Robbins, Judge & Sobral, 2010; Moreira, 2012), capacidade inovativa dos colaboradores (Nguyen, Siengthai, Swierczek & Bamel, 2019), comprometimento e satisfação profissional (Pereira Filho, Florencio & Leone, 2014; Silva, Castro, Dos-Santos & Neto, 2018; Paz, Fernandes, Carneiro & Melo, 2020), controles internos (Assi, 2020), gestão do conhecimento (Santos, Damian & Valentim, 2019; Yafushi, Almeida & Vitoriano, 2019), entre outros.

Apesar de sua pertinência, a cultura organizacional não corresponde a uma temática recente, caracterizando-se como um dos conceitos dotados de maior popularidade e difusão no contexto gerencial (Harris & Ogbonna, 1998; Ribeiro, 2006). Ademais, sua relação com a sustentabilidade empresarial adquire cada vez mais visibilidade (Carro-Suárez, Sarmiento-Paredes & Rosano-Ortega, 2017), sendo percebida como promotora de vantagem competitiva (Ferreira, 2010; Pereira & Takiba, 2021).

Portanto, verifica-se a relevância de investigar a temática da cultura organizacional, inclusive no âmbito das empresas familiares. Entende-se por empresa familiar a organização cuja gestão administrativa e propriedade são controladas, na sua maior parte, por uma ou mais famílias, onde dois ou mais membros participam da força de trabalho – sobretudo na condição de integrantes da diretoria (Moreira Júnior, 1999). Para Marín, Hernández, Del Valle e Castillo (2017), o aspecto familiar de uma organização impacta no tipo de cultura organizacional adotada, haja vista que o conjunto de valores, crenças, interesses e hábitos são significativamente influenciados pelas relações familiares (Chrisman, Chua & Steier, 2002; Denison, Lief & Ward, 2004).

As empresas familiares figuram como a tipologia de organização mais comum no mundo, principalmente no âmbito dos micro e pequenos empreendimentos (Westhead & Howorth, 2007). Assim, respondem por uma parcela significativa das organizações do planeta (Belmonte & Freitas, 2013). Estima-se que no Brasil esses empreendimentos correspondam a 90% do total das empresas do país, sendo responsáveis por empregar cerca de 75% da mão de obra nacional e por gerar mais da metade do Produto Interno Bruto (PIB) (SEBRAE, 2024).

Contudo, no país, “apesar da importância do tema, a bibliografia sobre esse tipo de organização é exígua, o que limita o campo de discussão” (Martins, Maccari, Campanario & Almeida, 2008:33). Logo, como as empresas familiares são dotadas de singularidades, estudos que comparam aspectos que norteiam o funcionamento dessas organizações e pautam seus processos decisórios – como é o caso da cultura organizacional – tornam-se proeminentes para maximizar o entendimento acerca das diferentes dinâmicas e realidades gerenciais (Sharma, Chrisman & Gersick, 2012; Borges & Volta, 2020).

Ademais, as empresas familiares são constituídas por duas identidades que apesar de interagirem pertencem a domínios aparentemente excludentes e contraditórios: a família e o negócio (Boers & Nordqvist, 2012; Whetten, Foreman & Dyer, 2014). Portanto, possuem uma identidade híbrida e que se sobrepõe (Foreman & Whetten, 2002), sendo que aspectos familiares tendem a influenciar no empreendimento, principalmente em sua cultura organizacional (Wielsma & Brunninge, 2019). Isso porque modelos mentais e paradigmas organizacionais podem prevalecer em detrimento às exigências reais do ambiente, fazendo com que algumas empresas sucumbam enquanto outras avançam (Massa, Andreassi, Lana & Lyra, 2020).

Não obstante, tem-se que empresas familiares e não familiares possuem dinâmicas

organizacionais e padrões de crescimento distintos – o que pode ser explicado pela versatilidade dos recursos na perspectiva da riqueza socioemocional que norteiam as tomadas de decisões (Moreno-Menéndez & Casillas, 2021; Elgoibar, Ruiz-Palomino & Gutierrez-Broncano, 2024). Além disso, a maneira como o risco é gerenciado (Santos, Tavares, Tavares & Ratten, 2022), as crises são enfrentadas (Alharasis & Mustafa, 2024) e a inovação ocorre é diferente quando comparado empresas familiares e não familiares (Gonzales-Bustos, Hernández-Lara & Li, 2020).

Ante a esse preâmbulo, a pesquisa realizada teve como objetivo identificar se existe diferença significativa entre as dimensões da cultura organizacional praticada por indústrias familiares e não familiares de Flores da Cunha, Rio Grande do Sul, Brasil. Este município conta com 31,1 mil habitantes e possui um Produto Interno Bruto (PIB) de aproximadamente R\$ 1,9 bilhão, sendo que 44% do valor adicionado advêm do setor industrial (Caravela, 2022), o que explica a circunscrição da investigação quanto ao ramo de atuação das organizações pesquisadas.

Não obstante, a pertinência do estudo respalda-se nas suas contribuições teóricas, visto que oportuniza avanços à literatura da área gerencial. De igual maneira, têm-se implicações práticas, pois possibilita identificar aspectos da cultura organizacional que influenciam na tomada de decisão em empresas familiares e não familiares. Essa abordagem é especialmente importante visto que existem diferenças quanto a elementos do comportamento organizacional de indústrias familiares e não familiares (Agyapong & Acquaaah, 2021; Calle, Bollen, Sucozhañay & Euwema, 2024).

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL**

Os estudos sobre cultura organizacional iniciaram-se por volta de 1871, quando Frederick Taylor enfatizou que a cultura consiste em um complexo de crenças, valores, costumes e conhecimentos que representa o convívio de determinada sociedade (Barreto, Kishore, Reis, Baptista & Medeiros, 2013). No entanto, foi somente na década seguinte que tal temática adquiriu evidência e passou a ser desenvolvida, o que ocorreu em virtude da dificuldade das empresas norte-americanas em competir com as organizações japonesas e aos fatores limitadores de mudanças nos ambientes organizacionais (Ribeiro, 2006).

Existem inúmeras definições para o referido termo, cujos estudos intensificaram-se em múltiplas disciplinas e áreas do conhecimento (Schein, 2010). No entanto, basicamente, todas convergem para que a cultura organizacional seja entendida como “um sistema de valores compartilhados pelos membros que diferencia uma organização das demais”, correspondendo a “um conjunto de características-chave que a organização valoriza” (Robbins, 2005:375). Logo, a cultura tem influência em diversos aspectos de uma organização, desde o comportamento de seus profissionais e gestores até a concepção do planejamento das estratégias adotadas, perfazendo a estrutura organizacional e a hierarquia (Barreto et al., 2013).

A cultura organizacional interfere no comportamento das pessoas, no desempenho econômico, bem como nos processos de mudança organizacional (Barbosa, 2002), desenvolvendo-se e consolidando-se ao longo da trajetória da empresa (Moreira, 2012). Tal situação ocorre em função dos elementos que a constituem, quais sejam: informação e assunção de riscos; atenção aos detalhes; orientação para os resultados; orientação para as pessoas; orientação para a equipe, e; agressividade e estabilidade (Robbins, 2005).

Cada organização possui uma cultura própria, formada a partir de sua criação e aperfeiçoada com o passar dos anos por meio das mudanças tecnológicas e do comportamento humano (Moreira, 2012). Suas características são compostas, geralmente, por práticas, símbolos, hábitos, comportamentos, valores éticos e morais, além de princípios, crenças, políticas internas, externas e sistemas de valores (Pereira, 2017). Nesse sentido, tem-se a cultura organizacional como um conjunto de ideias que se pauta na noção de que os componentes sociais e estruturais estão completamente integrados, denotando aspectos simbólicos e ideologias da organização (Barreto et al., 2013).

Para Schein (2010), é possível observar a cultura organizacional a partir de três níveis, quais sejam: os artefatos, os valores e os pressupostos básicos. O primeiro grupo contempla a estrutura de processos visíveis na organização (linguagem, tecnologia, rituais, etc.), ao passo que o segundo diz respeito às estratégias, metas e filosofia organizacional. Por sua vez, os pressupostos básicos envolvem as crenças, percepções, pensamentos, sentimentos e demais elementos inconscientes da organização.

Isto posto, a cultura organizacional deve fundamentar o processo decisório, uma vez que se baseia no interesse coletivo e expressa um conjunto de atributos comportamentais compartilhados que é unificado pela organização (Mintzberg & Quinn, 2001). Portanto, certas culturas organizacionais permitem melhorias no desempenho de seus processos, aceitam mudanças e adaptações, enquanto outras se mostram mais resistentes e inflexíveis. As primeiras classificam-se como culturas adaptativas e são caracterizadas pela maleabilidade, predominando em empresas orientadas à inovação e à mudança. As segundas, percebidas como conservadoras, são marcadas pela rigidez, burocracia e resistência às transformações (Silveira, 2002).

De acordo com Handy (1980), uma cultura organizacional não pode ser classificada como boa ou ruim, mas sim como adequada ou não para determinado perfil profissional ou organização. Nesse sentido, o autor destaca a existência de quatro tipos de culturas organizacionais, quais sejam: Cultura do Poder ou Cultura de Clube; Cultura dos Papéis; Cultura de Tarefa, e; Cultura Existencial ou Cultura de Pessoa.

O primeiro tipo caracteriza-se pelo poder residir no núcleo central, sendo que as decisões são tomadas a partir do equilíbrio entre influência e razões lógicas. No segundo tipo existem procedimentos e regras claras para a resolução de conflitos. Por sua vez, a Cultura de Tarefa pauta-se na busca por resultados e eficácia organizacional mediante a execução de trabalho com ferramentas apropriadas, pessoas certas e autonomia. Por fim, o quarto tipo de cultura preza pela ideologia existencialista, incidindo em organizações cujos indivíduos se prendem aos valores e figuram como o ponto central da empresa (Handy, 1980).

Não obstante, Denison e Neale (1996) propõem um modelo para avaliar a cultura organizacional no qual a consideram como um conjunto de valores, crenças e pressupostos que orientam comportamentos e práticas dos membros de uma organização. Assim, a cultura é vista como uma representação cognitiva coletiva de padrões de aprendizagem desenvolvidos ao longo do tempo. Portanto, o tradicional Modelo Denison (2012), aplicado em mais de 700 organizações ao redor do mundo (Bonavia, Gasco & Tomás, 2009), estabelece as seguintes propriedades ou dimensões da cultura organizacional: Missão, Consistência, Envolvimento e Adaptabilidade. Todas estas são orientadas para objetivos e estratégias, valores compartilhados, capacitação da equipe, desenvolvimento de capacidades e criação de mudanças com foco na aprendizagem organizacional (Sarmiento, 2015).

Conquanto, em empresas familiares a cultura organizacional tende a ser fortemente influenciada pelo simbolismo concernente ao mito fundador, o que molda padrões culturais

(Lourenço & Ferreira, 2012). Ademais, como neste tipo de organização os membros da família mantêm-se na direção dos negócios, as estratégias e decisões tomadas refletem as expectativas e anseios familiares, sendo que ambos os sistemas – empresa e família – por vezes, são superpostos (Estol & Ferreira, 2006). Apesar disso, o fato é que aspectos concernentes à gestão em empresas familiares ainda carecem de exploração científica (Melo, 2022).

## 2.2 EMPRESAS FAMILIARES

As organizações originam-se da união de diversos indivíduos que se reúnem na busca de objetivos comuns claramente definidos. Nesse processo, espera-se atingir resultados melhores do que aqueles que seriam possíveis se tais pessoas atuassem isoladamente (Cassar, 2003).

De maneira específica, uma organização familiar é a interação de dois sistemas separados – a família e o negócio – que estão conectados (Melo, 2022). Tais empresas podem incluir diversos membros da família, tanto no âmbito administrativo quanto como acionistas e integrantes da diretoria (SEBRAE, 2022). Destarte, o surgimento deste tipo de organização deriva da Revolução Industrial (Vidigal, 1996), sendo que sua origem no Brasil provém do Século XVI a partir das capitâneas hereditárias, configurando-se como a primeira forma de empreendimento privado do país (Martins, 1999).

As organizações familiares representam 99% das organizações não-estatais brasileiras (Vidigal, 1996). Também se destacam pela possibilidade de maior absorção de mão-de-obra e de geração de empregos, bem como são as responsáveis pela sustentação da economia e pelo aquecimento do mercado nacional (Lanzana & Constanzi, 1999). A noção de empresa familiar é ampla e diversos autores apontam múltiplos aspectos para classificá-la, não havendo um consenso sobre sua definição. Tal situação justifica-se pela heterogeneidade dos negócios familiares, cujas realidades são multidimensionais (Casillas, Vásquez & Díaz, 2007).

De modo genérico, as características do comportamento organizacional de empresas familiares se distinguem fortemente daquelas concernentes a empresas não familiares. Isso porque os laços familiares tendem a se misturarem, e a cultura organizacional acaba por sofrer influência de aspectos inerentes à cultura familiar (Bornholdt, 2005). Ou seja, existe um elo compartilhado no ambiente familiar que passa a ser mantido e difundido no contexto organizacional, sendo que ambas as culturas (familiar e organizacional) são partilhadas durante um longo período de tempo (Gallo & Ribeiro, 1996).

Ademais, reconhece-se que as famílias são movidas pelas emoções, ao passo que as empresas são orientadas pelo desempenho e por resultados. No entanto, em uma empresa familiar, cujo processo decisório é influenciado por várias gerações de uma mesma família, existem características peculiares em suas relações de poder, cultura, processos de decisão e relações interpessoais (Vries, Korotov & Treacy, 2009).

Na gestão familiar cada empresa possui um modelo constante de cultura implantado por seus gestores, sendo que “os precursores influenciam a configuração dos valores iniciais de qualquer empreendimento, baseados em seus sistemas de valores pessoais” (Zanelli, Borges-Andrade & Bastos, 2004:25). Portanto, trata-se de uma cultura forte, estreitamente associada à propriedade, ao poder e aos valores familiares que condicionam os processos gerenciais (Casimiro, 2008). Ademais, as relações sociais e os vínculos de apego entre os membros do grupo familiar agregado são determinantes na construção da identidade em uma empresa familiar (Pearson, Carr & Shaw, 2008).

### 2.3 ESTUDOS RELACIONADOS

A cultura organizacional é um recurso estratégico cuja relevância mostra-se superior em empresas familiares em comparação com empresas não familiares (Zahra, Hayton & Salvato, 2004), sobretudo em função da busca por objetivos não financeiros (Agostino & Ruberto, 2021; Sindakis, Kitsios, Aggarwal & Kamariotou, 2022). Conquanto, Heck (2004) salienta que a influência da cultura familiar na cultura empresarial figura como uma temática emergente e dotada de complexidade, cujas implicações ainda são esqualidamente estudadas, visto que “há exploração insuficiente do vínculo cultura organizacional-desempenho dentro de empresas familiares” (Ouzky & Machek, 2024, p. 354, tradução própria).

Ademais, existem diferenças entre empresas familiares e não familiares no que compete a elementos inerentes ao comportamento organizacional, como flexibilidade na aceitação à riscos (Kusa, Suder, Barbosa, Glinka & Duda, 2022) e nas capacidades de marketing (Agyapong & Acquah, 2021). A incidência de conflitos de relacionamento e a percepção dos colaboradores em relação a estes também apresentam diferença entre empresas familiares e não familiares, sendo que em organizações familiares tais fenômenos sociais são considerados menos frequentes (Calle, Bollen, Sucozhañay & Euwema, 2024).

Outro aspecto que destoa corresponde ao fato de que a influência de mulheres em cargos de gerência em empresas familiares é mais acentuada quando comparada com empresas não familiares (Shukla & Teraiya, 2022). Não obstante, tem-se ainda que o tipo de organização (familiar ou não familiar) interfere na utilização de conhecimento proveniente de fontes externas sobre o desempenho da inovação, cujo impacto é menor em empresas familiares (Duong, Voordeckers, Huybrechts & Lambrechts, 2022). Por outro lado, as empresas familiares demonstram extrair maior valor do conhecimento maturado em seus processos de inovação do que empresas não familiares (Gusenbauer, Schweiger & Hautz, 2023).

No que diz respeito ao nível de satisfação com o trabalho, Pimentel & Pereira (2022) evidenciam que os níveis de regulação emocional estão diretamente associados com os níveis de satisfação no trabalho de colaboradores que atuam em empresas familiares. Entretanto, Pimentel, Serras Pires & Almeida (2020) salientam ainda que quanto a percepção de justiça organizacional, não existem diferenças entre a percepção de colaboradores de organizações familiares e não familiares.

### 3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa realizada configura-se como quantitativa e descritiva, operacionalizada por meio de uma *survey* com corte transversal. O instrumento de coleta de dados consistiu em uma adaptação do *Denison Organizational Culture Survey* (Denison & Neale, 2013), ferramenta baseada no Modelo Denison e utilizada mundialmente para análise da cultura organizacional a partir de quatro dimensões, quais sejam: Missão, Adaptabilidade, Envolvimento e Consistência (Sarmiento, 2015; Ahmady, Nikooravesdh & Mehrpour, 2016). Originalmente, o questionário é composto por sessenta variáveis distribuídas entre as quatro dimensões, cuja resposta é obtida por meio de uma escala Likert de cinco pontos conforme o grau de concordância/discordância.

Para a investigação realizada, o referido instrumento de coleta foi adaptado com vistas a sua redução e adequação ao contexto pesquisado. Para tanto, inicialmente os ajustes foram validados por três especialistas. Posteriormente, procedeu-se com um pré-teste para verificar

a adequação e o entendimento acerca das questões. A confiabilidade do questionário foi verificada através do Alpha de Crombach ( $\alpha$ ) e do teste de Kaiser–Meyer–Olkin (KMO).

Tabela 1  
Adaptação da escala e variáveis empregadas na pesquisa

Dimensões	Variáveis adaptadas da escala
Envolvimento	A maioria dos funcionários desta organização está altamente envolvida em seu trabalho (ENVOLV_1)
	As decisões nesta organização são geralmente tomadas no nível em que as melhores informações estão disponíveis
	As informações são amplamente compartilhadas nesta organização para que todos possam obtê-las quando é necessário (ENVOLV_2)
	Todos acreditam que podem ter um impacto positivo para esta empresa (ENVOLV_3)
	O planejamento de negócios em nossa organização é contínuo e envolve todos no processo até certo ponto
	A cooperação e a colaboração entre as funções/setores são ativamente incentivadas nesta organização (ENVOLV_4)
	Trabalhar nesta organização é como fazer parte de uma equipe (ENVOLV_5)
	O trabalho é organizado de forma adequada para que cada pessoa possa ver a relação entre o seu trabalho e os objetivos da organização (ENVOLV_6)
	As equipes são o principal alicerce desta organização
	Esta organização controla e coordena horizontalmente para realizar o trabalho, ao invés de ter uma hierarquia vertical
	Esta organização delega autoridade para que as pessoas possam agir com autonomia (ENVOLV_7)
	As competências das pessoas nesta organização são vistas como uma importante fonte de vantagem competitiva (ENVOLV_8)
	Esta organização investe continuamente nas competências dos seus colaboradores (ENVOLV_9)
	A "força de bancada" desta organização está em constante melhoria
	Os problemas surgem frequentemente na organização porque não temos as competências necessárias para fazer o trabalho
Consistência	Nossa abordagem para fazer negócios é muito consistente e previsível
	Existe um bom alinhamento de metas entre os níveis desta organização
	Pessoas de diferentes unidades organizacionais ainda compartilham uma perspectiva comum
	É fácil coordenar projetos entre unidades funcionais nesta organização
	Não tenho a impressão de que trabalhar com alguém de outro departamento é como trabalhar com alguém de outra empresa (CONSIG_1)
	Quando ocorrem divergências, trabalhamos arduamente para alcançar soluções "ganha-ganha"
	Esta organização tem uma cultura forte (CONSIG_2)
	Existe um acordo claro sobre a maneira certa e a maneira errada de fazer as coisas nesta organização (CONSIG_3)
	É fácil para a equipe chegar a um consenso, mesmo em questões difíceis (CONSIG_4)
	Muitas vezes temos dificuldade em chegar a um acordo sobre questões-chave
	Existe um conjunto claro e consistente de valores nesta empresa que rege a forma de fazer negócios (CONSIG_5)
	Esta empresa tem um estilo de gestão característico e um conjunto distinto de práticas gerenciais
	Os gerentes desta empresa "praticam o que pregam" (CONSIG_6)
Esta organização possui um código de ética que orienta nosso comportamento e nos diz o que é certo e o que é errado (CONSIG_7)	
Ignorar os valores fundamentais desta organização irá causar problemas (CONSIG_8)	

Adaptabilidade	Esta organização muda facilmente e responde de forma esperada as mudanças (ADAPTAB_1)
	Esta organização responde bem aos concorrentes e outras mudanças no ambiente externo de negócios
	Esta organização adota continuamente novas e melhores formas de trabalhar (ADAPTAB_2)
	As tentativas de mudar esta organização geralmente encontram resistência
	Diferentes unidades nesta organização geralmente cooperam para criar mudanças
	Geralmente, comentários e recomendações de clientes ocasionam mudanças nesta organização (ADAPTAB_3)
	A opinião do cliente influencia diretamente nossas decisões (ADAPTAB_4)
	Todos os membros desta organização têm uma profunda compreensão dos desejos dos clientes e do que eles precisam (ADAPTAB_5)
	Incentivamos o contato direto entre os clientes e os membros da organização (ADAPTAB_6)
	Os interesses do cliente final muitas vezes são ignorados em nossas decisões
	Esta organização incentiva a inovação e recompensa aqueles que assumem riscos (ADAPTAB_7)
	Vemos o fracasso como uma oportunidade de aprendizado e aprimoramento (ADAPTAB_8)
	Muitas coisas "caem entre as frestas" nesta organização
	A aprendizagem é um objetivo importante no nosso dia a dia de trabalho (ADAPTAB_9)
	Asseguramos que a "mão direita sabe o que a esquerda está fazendo". Ou seja, sabemos quais são as responsabilidades e deveres de cada um (ADAPTAB_10)
	Missão
Esta organização tem um propósito e direção de longo prazo	
A direção estratégica desta organização não é clara para mim	
Esta organização tem uma estratégia traçada de maneira clara para o futuro (MISSAO_2)	
A estratégia de nossa organização está levando outras empresas a mudar a forma como competir	
Existe um amplo consenso sobre os objetivos desta organização	
Os líderes desta organização estabelecem metas ambiciosas, mas realistas (MISSAO_3)	
A liderança desta organização é norteadora nos objetivos que estamos tentando alcançar	
Acompanhamos continuamente nosso progresso em relação aos objetivos traçados (MISSAO_4)	
As pessoas nesta organização entendem o que precisa ser feito para que tenhamos sucesso a longo prazo (MISSAO_5)	
Temos uma visão compartilhada de como essa organização será no futuro	
Os líderes desta organização têm uma orientação de longo prazo	
O pensamento de curto prazo muitas vezes compromete a visão de longo prazo	
A visão organizacional cria entusiasmo e motivação para os funcionários (MISSAO_6)	
Somos capazes de atender a demanda de curto prazo sem comprometer nossa visão de longo prazo (MISSAO_7)	

Assim, o questionário aplicado foi composto por trinta e quatro variáveis distribuídas nas quatro dimensões da cultura organizacional. Também foram incluídas cinco questões sobre o perfil do respondente e três indagações acerca da caracterização da indústria analisada, contemplando classificação (se é familiar ou não), porte (por faixa de faturamento anual) e tempo de atuação no mercado. A Tabela 1 apresenta a escala original, sendo que as variáveis destacadas foram mantidas no instrumento de coleta de dados aplicado, cuja codificação também está evidenciada.

Salienta-se que apesar da escala *Denison Organizational Culture Survey* já ter sido adotada em pesquisas anteriores – inclusive no Brasil – sua adaptação mostrou-se pertinente

a fim de maximizar a compreensão dos respondentes acerca das indagações. Logo, aspectos linguísticos foram ajustados, bem como terminologias alinhadas ao contexto industrial, uma vez que o estudo foi aplicado junto a organizações deste setor.

Assim, a população investigada consistiu nas empresas que atuam no segmento industrial do município de Flores da Cunha, no Rio Grande do Sul, Brasil. Para a obtenção deste quantitativo, solicitou-se à Sala do Empreendedor da Prefeitura Municipal de Flores da Cunha/RS informações acerca das empresas ativas no referido município. Tal solicitação foi realizada inicialmente por *e-mail* e posterior a um contato telefônico, procedeu-se com o encaminhamento de um ofício.

Dessa forma, constatou-se que, atualmente, existem 475 empresas ativas classificadas como indústrias no referido município, o que se configura como população investigada. Contudo, em decorrência da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), a prefeitura disponibilizou unicamente a razão social das empresas. Assim, para que fosse possível contatar as organizações com vistas à realização da coleta de dados primários, procedeu-se com a pesquisa *online* em páginas eletrônicas institucionais, no Sistema Integrado de Informações Sobre Operações Interestaduais com Mercadorias e Serviços (SINTEGRA) e na Receita Federal.

Tendo em vista que nem todas as empresas possuíam informações de contato disponíveis (*e-mail* ou telefone), o número de organizações que tiveram a oportunidade de participar da investigação totalizou 295 indústrias. A coleta de dados ocorreu de maneira eletrônica com o auxílio da ferramenta *Google Forms*, cujo *link* foi encaminhado por *e-mail* ou WhatsApp. O período de coleta ocorreu entre os dias 24 de agosto e 17 de outubro de 2022, com cinco ondas distintas de envio.

Do total de indústrias contatadas, obteve-se uma amostra composta por 44 respondentes. Tendo em vista o nível de confiança de 95%, tal quantitativo indica um erro amostral de 14,09% em relação à população. Explicita-se ainda que a amostragem foi do tipo não-probabilística por acessibilidade, pois não houve homogeneidade na probabilidade de que todos os integrantes da população fossem incluídos na amostra (Hair Júnior et al., 2009).

A classificação das indústrias analisadas acerca de ser familiar ou não ocorreu por meio da percepção e do entendimento de cada respondente em relação a tal aspecto. Ou seja, apresentou-se à definição de empresa familiar proposta por Moreira Júnior (1999), que a conceitua como sendo a organização cuja gestão administrativa e propriedade são controladas, na sua maior parte, por uma ou mais famílias, sendo que dois ou mais membros da família participam da força de trabalho, sobretudo na condição de integrantes da diretoria. A partir disso, os participantes da pesquisa deveriam indicar se a empresa que representam caracteriza-se como familiar ou não familiar.

Para análise dos dados foram utilizados testes estatísticos univariados e multivariados. Como estatística descritiva, empregou-se verificação de frequência (absoluta e relativa) e de medidas de tendência central e de variabilidade. Também se constatou a consistência interna do instrumento de coleta de dados por meio do Alfa de Crombach ( $\alpha$ ) e procedeu-se com a verificação da adequabilidade das dimensões analisadas através do teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e do teste de esfericidade de Bartlett.

Para testar a normalidade do conjunto de dados empregaram-se os testes de Kolmogorov-Smirnov e de Shapiro-Wilk. A partir disso, como análise multivariada realizou-se com o teste não-paramétrico de U de Mann-Whitney para elucidar se existe diferença nas dimensões da cultura organizacional entre empresas familiares e não familiares. Como nível de significância estatística do teste foi considerado 5%, o que expressa um intervalo de

confiança de 95%. Os softwares *Microsoft Excel* e *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) foram utilizados para auxiliar na organização dos dados e na operacionalização das análises.

#### 4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A amostra analisada foi composta por 44 respondentes, sendo que destes, 25 são do gênero feminino (56,8%) e 19 do masculino (42,2%). Em relação à faixa etária, constatou-se a predominância de indivíduos de 40 a 49 anos (25,0%), seguidos por pessoas de 21 a 29 anos, de 30 a 39 anos e de 50 a 59 anos, sendo que cada grupo representa 22,7% da amostra investigada. Também se observou que 4,6% dos participantes da pesquisa tem ao menos 60 anos e 2,3% não completaram 20 anos de idade.

No que se refere à escolaridade, observou-se que 56,8% da amostra analisada declaram possuir o ensino superior, seguidos de 22,4% que cursaram uma especialização ou MBA. Posteriormente, tem-se 18,5% que possuem o ensino médio como maior nível de instrução e 2,3% que informaram ter cursado somente o ensino fundamental. Em consonância, constatou-se que a porcentagem de proprietários que responderam à pesquisa expressa 34,1% da amostra investigada. Indivíduos que exercem as funções de supervisores ou analistas também denotam a mesma representatividade (34,1%), enquanto que gerentes e executivos respondem por 20,5% dos indivíduos. Por sua vez, auxiliares administrativos e projetistas correspondem a 9,0% e consultores equivalem a 2,3%.

Não obstante, constatou-se ainda a preponderância de indústrias enquadradas como familiares (89%) em comparação com as não familiares (11%). Acerca do tempo de atuação das empresas no mercado, constatou-se um horizonte temporal variado, contando com indústrias de dois a 65 anos de existência. Contudo, percebeu-se a predominância de organizações com ao menos duas décadas de atuação, correspondendo a cerca de dois terços dos respondentes (65,91%).

No que tange ao porte das empresas analisadas de acordo com o faturamento anual em observância com as faixas definidas pelo BNDES (2024), verificou-se que pequenas (R\$ 360 mil < faturamento ≤ R\$ 4,8 milhões) e médias empresas (R\$ 4,8 milhões < faturamento ≤ R\$ 300 milhões) lideraram o total de respondentes e apareceram com o mesmo percentual (38,6%). Por outro lado, as microempresas, cujo faturamento é menor ou igual R\$ 360 mil, concernem a 16,0% da amostra analisada, ao passo que grandes empresas (R\$ 300 milhões < faturamento) representam 4,5%. Conquanto, 2,3% dos respondentes não souberam informar a classificação da organização.

Para a realização das análises estatísticas multivariadas, inicialmente procedeu-se com a constatação da adequabilidade do conjunto de dados mediante a obtenção das comunalidades. Para tanto, empregou-se uma análise fatorial a partir do método de componentes principais com rotação *varimax*. Dessa maneira, constatou-se que nenhuma das variáveis de escala apresentou comunalidade inferior a 0,500, o que assegura sua manutenção no processo analítico, conforme postulam Hair Júnior et al. (2009). O conjunto de variáveis de escala responde por 78,68% da variância total explicada do modelo.

Posteriormente, verificou-se a consistência interna do instrumento de coleta de dados por meio do Alfa de Cronbach ( $\alpha$ ). Também se obteve o teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e o teste de esfericidade de Bartlett – com nível significância de 1% ( $p < 0,001$ ) – para verificar a adequabilidade das dimensões analisadas. A Tabela 2 apresenta o resultado desses testes.

Tabela 2  
Alfa de Crombach, KMO e teste de esfericidade de Bartlett

Dimensões	Variáveis	$\alpha$	KMO	Teste de esfericidade de Bartlett ( $p$ )
Envolvimento	9	0,822	0,789	0,000
Consistência	8	0,720	0,767	0,000
Adaptabilidade	10	0,859	0,759	0,000
Missão	7	0,921	0,894	0,000

O  $\alpha$  obtido em cada dimensão apresenta estimativas fiáveis de consistência da escala, pois trata-se de um índice mundialmente aceito para a verificação de um instrumento de coleta de dados (Marôco & Garcia-Marques, 2006), cujo valor mínimo tolerável preponderantemente na literatura é  $\geq 0,700$  (Ventura-León & Peña-Calero, 2021). De igual forma, o KMO mostra-se aceitável, expressando uma correlação moderada entre as variáveis (Pestana & Gageiro, 2005). Por sua vez, o teste de esfericidade de Bartlett também demonstra a adequação das dimensões, apresentando-se significativo.

Por meio dos testes de Kolmogorov-Smirnov e de Shapiro-Wilk constatou-se que os dados não seguem uma distribuição normal. Desse modo, empregou-se o teste não-paramétrico de Mann-Whitney para comparar empresas familiares e não familiares em relação às variáveis relacionadas à cultura organizacional. Assim, a Tabela 3 apresenta o resultado do teste.

Para a análise, adotou-se um intervalo de confiança de 95%, comumente empregado em estudos da área de ciências sociais aplicadas. Logo, tem-se indicação das variáveis que apresentaram resultados estatisticamente significativos tendo em vista a comparação entre os dois grupos de indústrias.

Tabela 3  
Resultados do teste de Mann-Whitney comparando empresas familiares e não familiares

Dimensão	Variável	U	$p$
Envolvimento	ENVOLV_1	88,000	0,699
	ENVOLV_2	64,00	0,184
	ENVOLV_3	84,000	0,589
	ENVOLV_4	76,000	0,381
	ENVOLV_5	75,500	0,366
	ENVOLV_6	84,500	0,596
	ENVOLV_7	52,500	0,073
	ENVOLV_8	51,500	0,077
	ENVOLV_9	70,500	0,294
Consistência	CONSIG_1	92,000	0,830
	CONSIG_2	58,000	0,110
	CONSIG_3	65,000	0,201
	CONSIG_4	56,500	0,108
	CONSIG_5	82,000	0,532
	CONSIG_6	61,500	0,162
	CONSIG_7	95,000	0,924
	CONSIG_8	97,500	1,000

Adaptabilidade	ADAPTAB_1	41,000	0,027 <sup>a</sup>
	ADAPTAB_2	45,500	0,045 <sup>a</sup>
	ADAPTAB_3	47,500	0,042 <sup>a</sup>
	ADAPTAB_4	51,000	0,069
	ADAPTAB_5	58,500	0,123
	ADAPTAB_6	45,500	0,044 <sup>a</sup>
	ADAPTAB_7	41,500	0,032 <sup>a</sup>
	ADAPTAB_8	77,000	0,423
	ADAPTAB_9	65,500	0,193
	ADAPTAB_10	70,500	0,245
Missão	MISSAO_1	24,500	0,005 <sup>a</sup>
	MISSAO_2	37,500	0,019 <sup>a</sup>
	MISSAO_3	56,500	0,116
	MISSAO_4	30,500	0,009 <sup>a</sup>
	MISSAO_5	47,500	0,047 <sup>a</sup>
	MISSAO_6	55,000	0,099
	MISSAO_7	61,000	0,152

<sup>a</sup> Significativo para um  $p \leq 0,005$

## 5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Inicialmente, observa-se que a distribuição demográfica da amostra investigada no que concerne ao gênero dos respondentes mostra-se compatível com as características da população do município de Flores da Cunha/RS, cujo último levantamento oficial aponta que a maioria dos residentes (50,04%) são mulheres (IBGE, 2010). De igual forma, segundo pesquisa realizada pela *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM, 2020), o Brasil apresenta uma taxa de empreendedorismo inicial (até três anos) mais elevada na população com faixa etária de 18 a 24 anos, que coincidentemente (ou não) também corresponde à maior parcela da população de 18 a 64 anos que frequenta cursos superiores e de pós-graduação (mestrado e doutorado). Além disso, indivíduos que possuem o ensino médio completo, de maneira geral, são mais propensos a empreender. Não obstante, resultados obtidos pela GEM (2020) apontam também que níveis mais avançados de escolaridade tendem a refletir no aumento da taxa de empreendedorismo.

No que corresponde a classificação das empresas, tem-se que 99% das empresas brasileiras são consideradas como familiares (Vidigal, 1996), respondendo por 65% do Produto Interno Bruto (PIB) e empregando cerca de 75% da força de trabalho do País (SEBRAE, 2021). Tal panorama contribui para a hegemonia dos respondentes da pesquisa realizada, uma vez que estes são classificados, predominantemente, como empresas familiares quando comparadas às não familiares. Ademais, salienta-se que a proporção das empresas enquadradas como não familiares na amostra investigada (11%) é equiparável a representatividade destas no contexto nacional.

Quanto ao tempo de atuação das empresas analisadas, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2014) enfatiza que o fracasso empresarial nos primeiros cinco anos de atividade deve-se, sobretudo, pela ausência de planejamento prévio, má gestão do negócio devido à falta de experiência ou ainda ao desconhecimento do mercado de atuação. Conquanto, constatou-se que cerca de 70% das empresas familiares investigadas possuem mais de duas décadas. Tal achado pode ser explicado pelo fato de que a sucessão familiar nas atividades empresariais aumenta o engajamento e o envolvimento junto ao negócio, potencializando os esforços para que estas sejam bem-sucedidas (Vidigal, 2000).

No que concerne aos testes estatísticos multivariados, os resultados obtidos demonstram que em relação às dimensões Envolvimento e Consistência não existe diferença

estatisticamente significativa entre empresas familiares e não familiares, considerando um intervalo de confiança de 95%. Tais dimensões dizem respeito a quanto os membros da organização estão ou são envolvidos no processo de gestão. Logo, reflete a partilha de valores fundamentais, o consenso e os objetivos e metas comuns entre todos os níveis organizacionais, sendo importante para a estabilidade e a integração interna (Lousã & Gomes, 2016). Nesse preâmbulo, Gallo (2004) afirma que, em um nível maior de abstração, empresas familiares e não familiares têm os mesmos objetivos e mostram-se similares no sentido de serem comunidades organizadas de pessoas.

Por outro lado, Melo (2022) evidencia que em empresas familiares há uma inclinação natural de o comportamento organizacional ocorrer sem demasiada pressão, o que implica na minimização dos controles formais – o que pode incidir na dimensão Consistência. Para o autor, nesse tipo de organização a cultura geralmente mostra-se difundida em todos os seus departamentos, sendo que os objetivos familiares influenciam diretamente na maneira como as decisões são tomadas e na dinâmica estabelecida no local de trabalho.

Isso ocorre porque as empresas familiares possuem objetivos que, geralmente, ultrapassam as questões financeiras, pois tendem a envolverem aspectos inerentes a cultura, aos anseios e as aspirações familiares (Agostino & Ruberto, 2021; Sindakis, Kitsios, Aggarwal & Kamariotou, 2022). Por consequência, em organizações familiares espera-se uma dinâmica mais consistente e arraigada com modelos mentais de seus fundadores e da família que as gerenciam.

Conquanto, no que diz respeito à dimensão Adaptabilidade observou-se que metade das variáveis apresentou diferença entre os grupos. Essa dimensão envolve a capacidade de as organizações se adaptarem rapidamente às mudanças do seu macro ambiente (Denison & Neale, 2013). Para tanto, precisam assumir riscos, aprender com os erros e acrescentar valor para os seus clientes (Lousã & Gomes, 2016).

Dentre o conjunto de variáveis que compõem a dimensão Adaptabilidade, aquela relacionada à capacidade de mudanças rápidas e fáceis diante de alterações apresentou maior significância estatística ( $p=0,027$ ). Tais aspectos impactam diretamente no aproveitamento das oportunidades e nas possibilidades de manutenção e crescimento da organização (Lousã & Gomes, 2016). Contudo, verifica-se que as empresas familiares são mais resistentes à transformações e a inovação – as quais poderão resultar na criação de um novo produto, serviço, tecnologia e/ou atividade em uma empresa já estabelecida (Gartner, 1990), além de envolver novos processos, formas de organização, mercados, bem como o desenvolvimento de novas habilidades (Zhao, 2005).

Nesse sentido, pode-se inferir que as empresas familiares tendem a se comportarem de maneira reativa e não proativa em relação às transformações do ambiente no qual estão inseridas. Por consequência, sob o aspecto gerencial, tem-se a maximização dos desafios concernentes à capacidade inovativa e o acompanhamento de tendências e de mudanças nos hábitos de consumo, por exemplo. Outrossim, tem-se que em empresas familiares o impacto do conhecimento advindo de fontes externas sobre a inovação gerada tende a ser menor quando comparado com organizações não familiares (Duong, Voordeckers, Huybrechts & Lambrechts, 2022).

O incentivo e recompensas aos indivíduos que inovam também se mostram menos comuns em empresas familiares ( $p=0,032$ ). Um conjunto de estudos sugere que as empresas familiares são caracterizadas por certo tipo de inércia e/ou aversão ao risco, o que faz com que o processo de inovação ou apoio seja dificultado quando comparado com empresas não familiares (Kraus, Pohjola & Koponen, 2012). Para Kaveski e Beuren (2022) a motivação

intrínseca está associada com a cultura organizacional no que diz respeito ao comprometimento afetivo em empresas familiares.

Logo, quando há recompensas e incentivos, incluindo financeiros, naturalmente existe uma tendência maior de estímulo à inovação, o que contribui diretamente para o desempenho organizacional. Entretanto, acerca da satisfação laboral pontua-se que os níveis de regulação emocional estão intrinsecamente relacionados com os níveis de satisfação no trabalho em empresas familiares (Pimentel & Pereira, 2022).

Não obstante, aspectos relacionados a mudanças em função de comentários e sugestões de clientes (ADAPT\_3), incentivos a contatos diretos entre clientes e membros da organização (ADAPT\_3) e adoção contínua de novas e melhores formas de trabalhar (ADAPT\_2) apresentaram percepção mais desfavorável sob o ponto de vista das empresas familiares. Para Herzog (1991), a mudança engloba alterações fundamentais no comportamento humano, nos padrões de trabalho e nos valores em resposta a modificações ou ainda antecipando alterações de recursos ou tecnologias.

No entanto, resistências podem ocorrer devido a uma série de fatores tais como falta de confiança, a crença de que a mudança é desnecessária e inviável, o medo do fracasso, a perda de *status* ou de poder e percepção de ameaça à cultura organizacional (Kotter & Schlesinger, 1986; Kotter, 1997; Yukl, 2006). Logo, os resultados obtidos encontram respaldo na literatura, uma vez que as indústrias familiares se mostraram menos propensas a promover mudanças, mesmo que estas sejam causadas por aspectos mercadológicos.

Para Hillen & Lavarda (2020) tal achado expressa certa preocupação, uma vez que a sucessão geracional é uma das principais características que difere empresas familiares e não familiares. De acordo com os autores, isso significa que a inovação figura como necessidade latente das organizações familiares, pois a continuidade dos negócios da família está em jogo. De igual maneira, a dimensão Missão apresentou diferença estatisticamente significativa em quatro das sete variáveis que a compõem. Esse construto contempla o propósito e a direção da organização, versando sobre suas metas e objetivos estratégicos a fim de oferecer uma visão de futuro (Cueva & Gómez, 2018).

Nesse conjunto de variáveis, “esta empresa tem um propósito e missão clara, o que dá sentido e direção ao nosso trabalho” (MISSAO\_1) apresentou a maior diferença significativa entre os grupos ( $p=0,005$ ). Os resultados sugerem que empresas não familiares indicaram menor nível de concordância com a referida afirmação. Esse achado pode ser explicado pelo fato de que a ideia de empresa familiar se baseia na premissa de que as famílias, tendo ou não representantes na gestão, exercem influência maior sobre a missão e os objetivos da organização a partir de seus próprios interesses, ao contrário do que ocorre com as empresas não familiares (Garcia, 2001).

De maneira geral, este achado reverbera que os valores familiares e organizacionais em negócios familiares geralmente estão próximos – podendo inclusive se sobrepor. Portanto, o propósito de uma empresa familiar tende a estar mais explícito e claro, pois se respalda na própria missão do conjunto de indivíduos que compõem a estrutura familiar. De igual modo, a variável concernente ao acompanhamento do progresso a partir dos objetivos projetados (MISSAO\_4) mostrou maior concordância no âmbito das empresas familiares. Fuentes (2006) aponta que dentro dos objetivos das empresas familiares, deve-se considerar a importância do crescimento empresarial para garantir sua continuidade nas mãos das futuras gerações familiares.

Assim, alguns autores (Kaslow, 1983; Kepner, 1991; Kuratko, Hornsby & Naffziger, 1997) argumentam que à medida que a família cresce a empresa também cresce. Logo,

defendem que se o intuito consiste em transmitir um legado para as gerações seguintes, as estratégias organizacionais devem ser voltadas para o crescimento. Caso contrário, salientam que o patrimônio empresarial a legar diminuiria cada vez mais, em termos relativos à medida que aumentasse o número de membros da família.

Concomitante, a orientação para o futuro (MISSAO\_3) e o entendimento das pessoas da organização em relação ao que deve ser feito para que haja sucesso no futuro (MISSAO\_5) também diferiram significativamente entre os dois grupos. Assim como ocorreu nas variáveis anteriores desta mesma dimensão, as empresas familiares apresentaram uma percepção que reverbera maior nível de concordância com tais aspectos. Como afirmam Aronoff e Ward (2011) o sentimento de pertencimento e harmonia das relações existentes em empresas familiares proporciona um envolvimento rico e profundo que geralmente falta em outros negócios e auxilia no partilhando de uma visão de longo prazo.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa realizada teve como objetivo identificar se existe diferença significativa entre as dimensões da cultura organizacional praticada por indústrias familiares e não familiares do município de Flores da Cunha/RS, Brasil. Os resultados obtidos oportunizaram que tal propósito fosse alcançado, contribuindo para o rol de estudos gerenciais acerca da temática.

Os achados demonstraram que não existe diferença estatisticamente significativa entre as empresas familiares e não familiares sob a ótica de duas dimensões da cultura organizacional, quais sejam: o Envolvimento e a Consistência. Por outro lado, os construtos Adaptabilidade e Missão apresentaram múltiplas variáveis que diferiram, enfatizando peculiaridades acerca do posicionamento à mudanças e orientações ao futuro em indústrias familiares e não familiares.

Outro resultado que se mostrou estatisticamente significativo e que encontra subsídios teóricos consiste na variável relacionada à capacidade de transformações rápidas e fáceis diante de alterações. Esta, quando comparada às empresas familiares e não familiares, apresentou disparidade, denotando que, na amostra investigada, indústrias familiares são menos receptivas e mais resistentes a mudanças, mesmo quando derivam do mercado.

Além disso, um achado pertinente contempla o fato de que as empresas não familiares tendem a identificar de maneira mais clara seu propósito e missão em comparação com empresas familiares, o que pode elucidar uma sobreposição comum entre a cultura familiar e a cultura organizacional – que, de certa forma, caracteriza os empreendimentos familiares.

A pesquisa contribui para a área gerencial porque aborda uma temática que, apesar de consolidada, ainda possui lacunas que podem ser exploradas no âmbito dos negócios familiares. Desse modo, suas contribuições teóricas respaldam-se em acrescentar novas perspectivas à literatura concernente ao comportamento organizacional. Em adição, sob o enfoque aplicado, salienta-se que o estudo proporciona subsídios para o desenvolvimento e a implementação de estratégias organizacionais orientadas à melhoria dos processos e da eficácia gerencial, o que tende a contribuir para a melhoria do desempenho das organizações.

Contudo, reconhecem-se as limitações do estudo realizado no que diz respeito à inexistência ou a impossibilidade de acesso a um banco de dados em que constasse o contato de todas as indústrias que compuseram a população analisada. Também houveram entraves na coleta dos dados em função da resistência ou do descaso das empresas em participarem da pesquisa, o que implicou diretamente no tamanho da amostra. Em adição, destaca-se também a limitação relacionada ao fato de que somente 11% dos respondentes

representavam indústrias não familiares, o que dificultou a realização de determinadas comparações.

Por se tratar de uma investigação cujo campo territorial abrangido foi limitado ao município de Flores da Cunha/RS, como sugestão para explorações futuras recomenda-se a replicação do estudo junto a outros setores econômicos e localidades, com vistas a comparação de resultados e a possível identificação de padrões com base nas múltiplas atividades econômicas.

## REFERÊNCIAS

- Agostino, M., & Ruberto, S. (2021). Environment-friendly practices: Family versus non-family firms. *Journal of Cleaner Production*, 329, 129689. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.129689>
- Agyapong, A., & Acquah, M. (2021). Organizational capabilities, business strategic orientation, and performance in family and non-family businesses in a sub-Saharan African economy. *Journal of African Business*, 22(3), 411-439. <https://doi.org/10.1080/15228916.2021.1907158>
- Ahmady, G.A., Nikooravesh, A., & Mehrpour, M. (2016). Effect of organizational culture on knowledge management based on Denison Model. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 230:387-395. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.049>
- Alharasis, E. E., & Mustafa, F. (2024). The effect of the Covid-19 epidemic on auditing quality and the reaction of family vs non-family businesses to Covid-19: the case of Jordan. *Journal of Family Business Management*, 14(3):405-430. <https://doi.org/10.1108/JFBM-07-2023-0106>
- Aronoff, C.E., & Ward, J.L. (2011). *Family Business ownership: how to be an effective shareholder*. EUA: Palgrave.
- Assi, M. (2020). *Controles internos e cultura organizacional: como consolidar a confiança na gestão dos negócios*. São Paulo: Saint Paul.
- Barbosa, L. (2002). *Cultura e empresas*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.
- Barreto, L.M.T.S., Kishore, A., Reis, G. G., Baptista, L. L., & Medeiros, C. A. F. (2013). Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? *Revista de Administração*, 48(1): 34-52. <https://doi.org/10.5700/rausp1072>
- Belmonte, V.A.B., & Freitas, W.R.S. (2013). Empresas familiares e a profissionalização da gestão: estudo de casos em empresas paulistas. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 6(1): 71-89.
- BNDES. (2024) *Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social*. Classificação de porte dos clientes. <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/porte-de-empresa>
- Boers, B., & Nordqvist, M. (2012). Understanding hybrid-identity organizations: The case of



publicly listed family business. *Understanding Family Business*, 251-269. [https://doi.org/10.1007/978-1-4614-0911-3\\_15](https://doi.org/10.1007/978-1-4614-0911-3_15)

Bonavia, T., Gasco, V. J. P., & Tomás, D. B. (2009). Metodología: Adaptación al castellano y estructura factorial del Denison Organizational Culture Survey. *Psicothema*, 633-638.

Borges, A. F., & Volta, C. L. C. C. (2020). *Evolução das pesquisas brasileiras sobre empresas familiares no Brasil: Análise da produção científica no período 2010-2019*. XLIV Encontro da ANPAD, Evento Online. [https://www.researchgate.net/profile/Alex-Borges-8/publication/344749792\\_Evolucao\\_da\\_Pesquisa\\_sobre\\_Empresas\\_Familiares\\_no\\_Brasil\\_Analise\\_da\\_Producao\\_Cientifica/links/5f8d8ede299bf1b53e3270bb/Evolucao-da-Pesquisa-sobre-Empresas-Familiares-no-Brasil-Analise-da-Producao-Cientifica.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Alex-Borges-8/publication/344749792_Evolucao_da_Pesquisa_sobre_Empresas_Familiares_no_Brasil_Analise_da_Producao_Cientifica/links/5f8d8ede299bf1b53e3270bb/Evolucao-da-Pesquisa-sobre-Empresas-Familiares-no-Brasil-Analise-da-Producao-Cientifica.pdf)

Bornholdt, W. (2005). *Governança na Empresa Familiar: implementação e prática*. Porto Alegre: Bookman.

Calle, M.B.G., Bollen, K., Sucozhañay, D., & Euwema, M. (2024). The impact of managers' personality on task and relationship conflict: The moderating role of Family and non-family business status. *Journal of Family Business Strategy*, 15(3):100606. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2024.100606>

Caravela. (2022). *Flores da Cunha – RS*. <https://www.caravela.info/regional/flores-da-cunha--rs>

Carro-Suárez, J., Sarmiento-Paredes, S., & Rosano-Ortega, G. (2017). A cultura organizacional e sua influência na sustentabilidade empresarial. *Estudios Gerenciales*, 33(145): 352-365. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2017.11.006>

Casillas, J.C., Vásquez, A., & Díaz, C. (2007). *Gestão da Empresa Familiar: conceitos, casos e soluções*. São Paulo: Thomson.

Casimiro, M. (2008). Cultura organizacional e empresas familiares da Marinha Grande-Estudo de caso. *Psicologia*, 22(1): 5-33. <https://doi.org/10.17575/rpsicol.v22i1.336>

Cassar, M. (2003). *Organizações, administração e suas teorias*. Campinas: Alínea.

Chrisman, J.J., Chua, J., & Steier, L. (2002). The influence of national culture and family involvement on entrepreneurial perceptions and performance at the state level. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26(4):113-130. <https://doi.org/10.1177/104225870202600407>

Cueva, A.B.C., & Gómez, A.G. (2018). Aplicación de los Cuestionarios de Denison para determinar las características de la Cultura Organizacional. *Revista de Investigación SIGMA*, 5(1): 59-86.

Denison, D., Lief, C., & Ward, J. (2004). Culture in Family-owned enterprises: Recognizing and leveraging unique strengths. *Family Business Review*, 17:61-71. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2004.00004>

Denison, D. (2012). *A força da cultura organizacional nas empresas globais: como conduzir*

mudanças de impacto e alinhar estratégia e cultura. Rio de Janeiro: Elsevier.

- Denison, D., & Neale, W. (2013). *Denison Organizational Culture: facilitator guide*. Washington, DC: Denison Consulting.
- Denison, D., & Neale, W. S. (1996). *Denison organizational culture survey: facilitator guide*. Ann Arbor (MI), Aviat.
- Duong, P. A. N., Voordeckers, W., Huybrechts, J., & Lambrechts, F. (2022). On external knowledge sources and innovation performance: Family versus non-family firms. *Technovation*, 114, 102448. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2021.102448>
- Elgoibar, P., Ruiz-Palomino, P., & Gutierrez-Broncano, S. (2024). Laissez-faire leadership, trust in subordinates and problem-solving conflict management: A multigroup analysis across family and non-family businesses. *European Management Journal*, in press. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2024.04.009>
- Estol, K.M.F., & Ferreira, M.C. (2006). O processo sucessório e a cultura organizacional em uma empresa familiar brasileira. *Revista de Administração Contemporânea*, 10: 93-110. <https://doi.org/10.1590/S1415-6552006000400005>
- Ferreira, L.G. (2010). *Cultura organizacional como vantagem competitiva: um caso de uma siderúrgica*. [Trabalho de Conclusão de Curso da Universidade Federal Fluminense]. Repositório da Universidade Federal Fluminense. <https://app.uff.br/riuff/handle/1/4202>
- Foreman, P., & Whetten, D. A. (2002). Members' identification with multiple-identity organizations. *Organization Science*, 13(6), 618-635. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.6.618.493>
- Fuentes, G. (2006). *La influencia del carácter familiar de la empresa en su estrategia de internacionalización: Uma aplicación al sector vitivinícola con denominación de origen*. [Tesis Doctoral Universidad de Jaén, Departamento de Administración de Empresas, Contabilidad y Sociología]. Repositório da Universidad de Jaén.
- Gallo, M.A., & Ribeiro, V.S. (1996). *A gestão das empresas familiares*. Lisboa: Cadernos Iberconsult.
- Gallo, M.A. (2004). *Ideas básicas para dirigir la empresa familiar*. Espana: Eunsa.
- Garcia, V.P. (2001). *Desenvolvimento das famílias empresárias*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Gartner, W.B. (1990). What are we talking about when we talk about entrepreneurship? *Journal of Business Venturing*, 5(1): 15-28. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(90\)90023-M](https://doi.org/10.1016/0883-9026(90)90023-M)
- GEM. (2020). *Global Entrepreneurship Monitor*. Empreendedorismo no Brasil: 2019. Curitiba: IBQP.



- Gonzales-Bustos, J.P., Hernández-Lara, A.B., & Li, X. (2020). Board effects on innovation in family and non-family business. *Heliyon*, 6(9). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e04980>
- Gusenbauer, M., Schweiger, N., Matzler, K., & Hautz, J. (2023). Innovation through tradition: the role of past knowledge for successful innovations in family and non-family firms. *Family Business Review*, 36(1), 17-36. <https://doi.org/10.1177/08944865221147955>
- Hair Júnior, J.F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., Tatham, R. L. & Sant'Anna, M. A. G. A. S. (2009). *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre: Bookman.
- Handy, C. (1980). *The Gods of Management*. London: Pan.
- Harris, L.C., & Ogbonna, E. (1998). A three-perspective approach to understanding culture in retail organizations. *Personnel Review*, 27(2). <https://doi.org/10.1108/00483489810369269>
- Heck, R. K. Z. (2004). A Commentary on "Entrepreneurship in Family vs. Non-Family Firms: A Resource-Based Analysis of the Effect of Organizational Culture". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 383-389. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2004.00052.x>
- Herzog, J.P. (1991). People: the critical factor in managing change. *Journal of Systems Management*, 42(3): 6-11.
- Hillen, C., & Lavarda, C. E. F. (2020). Sucessão intergeracional e inovação em empresas familiares: revisão de literatura. *Innovar*, 30(77), 11-24. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n77.87426>
- IBGE. (2010). *Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística*. Tabela 200 – População residente, por sexo, situação e grupos de idade. 2010. <https://sidra.ibge.gov.br/Tabela/200#resultado>
- Kaslow, F. (1983). The lore and lure of family business. *American Journal of Family Therapy*, 21(1): 3-16. <https://doi.org/10.1080/01926189308250991>
- Kaveski, I. D. S., & Beuren, I. M. (2022). Influência da motivação intrínseca e da cultura organizacional no comprometimento afetivo em empresas familiares: controles formais e informais como mediadores. *Innovar*, 32(84), 97-110. <https://doi.org/10.15446/innovar.v32n84.99681>
- Kepner, E. (1991). The family and the firm: A coevolutionary perspective. *Family Business Review*, 4(4): 445-461. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(83\)90027-X](https://doi.org/10.1016/0090-2616(83)90027-X)
- Kotter, J. (1997). *Liderando mudança*. Rio de Janeiro: Campus.
- Kotter, J., & Schlesinger, L. (1986). *A escolha de estratégias para mudanças*. São Paulo: Nova Cultural.
- Kraus, S., Pohjola, M., & Koponen, A. (2012). Innovation in family firms: an empirical analysis



linking organizational and managerial innovation to corporate success. *Review of Managerial Science*, 6(3): 265-286. <https://doi.org/10.1007/s11846-011-0065-6>

- Kuratko, D., Hornsby, J., & Naffziger, D. (1997). An examination of owner's goals in sustaining entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 35(1): 24-34.
- Kusa, R., Suder, M., Barbosa, B., Glinka, B. & Duda, J. (2022). Entrepreneurial behaviors that shape performance in small family and non-family hotels during times of crisis. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 18(4), 1545-1575. <https://doi.org/10.1007/s11365-022-00812-7>
- Lanzana, A., & Constanzi, R. (1999). As empresas familiares brasileiras diante do atual panorama econômico mundial. In: Martins, J. (Coord.). *Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas*. São Paulo: Negócio Editora.
- Lourenço, C.D.S., & Ferreira, P.A. (2012). Cultura organizacional e mito fundador: um estudo de caso em uma empresa familiar. *Gestão & Regionalidade*, 28(84): 61-76.
- Lousã, E.P., & Gomes, A.D. (2016). Avaliação da cultura organizacional: Adaptação e validação da versão portuguesa do Denison Organizational Culture Survey. *Psychologica*, 59(2): 101-119. [https://doi.org/10.14195/1647-8606\\_59-2\\_6](https://doi.org/10.14195/1647-8606_59-2_6)
- Luz, R.S. (2003). *Gestão do Clima Organizacional: proposta de critérios para metodologia de diagnóstico, mensuração e melhoria*. Estudo de caso em organizações nacionais e multinacionais localizadas na cidade do Rio de Janeiro. [Dissertação de Mestrado em Sistemas de Gestão da Universidade Federal Fluminense]. Repositório da Universidade Federal Fluminense. <https://app.uff.br/riuff/handle/1/21182>
- Marín, G. S., Hernández, A. J. C., Del Valle, I. D., & Castillo, M. Á. S. (2017). Organization culture and family business: A configuration approach. *European Journal of Family Business*, 6(2):99-107. <https://doi.org/10.1016/j.ejfb.2017.05.002>
- Marôco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas?. *Laboratório de Psicologia*, 4(1): 65-90. <https://repositorio.ispa.pt/bitstream/10400.12/133/1/LP%204%281%29%20-%2065-90.pdf>
- Martins, A., Maccari, E. A., Campanario, M. A., & Almeida, M. I. R. (2008). Empresa familiar e as dificuldades enfrentadas pelos membros da terceira geração. *Revista de Ciências da Administração*, 10(22): 30-54.
- Martins, I. (1999). *Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas*. São Paulo: Negócio Editora.
- Massa, R. M., Andreassi, T., Lana, J., & Lyra, F. R. (2020). Modelos Mentais e Capacidades Dinâmicas em uma Empresa Familiar Brasileira. *Brazilian Business Review*, 17, 293-308. <https://doi.org/10.15728/bbr.2020.17.3.3>
- Melo, A.M.F.O.T. (2022). *Impacto dos controlos culturais nos controlos de gestão nas*

*empresas familiares*. [Dissertação de Mestrado da Universidade Católica Portuguesa]. <https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/38268/1/203035275.pdf>

- Mintzberg, H., & Quinn, J.B. (2001). *O processo da estratégia*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Moreira, E.G. (2012). *Clima Organizacional*. Curitiba: IESDE.
- Moreira Júnior, A.L. (1999). *Programas de profissionalização e sucessão: um estudo de caso em empresas familiares de pequeno porte de São Paulo*. [Dissertação de Mestrado da Universidade de São Paulo]. Repositório da Universidade Federal de São Paulo. [https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-09062008-103919/publico/Tese\\_Armando\\_base\\_04jan07.pdf](https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-09062008-103919/publico/Tese_Armando_base_04jan07.pdf)
- Moreno-Menéndez, A. M., & Casillas, J. C. (2021). How do family businesses grow? Differences in growth patterns between family and non-family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 12(3): 100420. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2021.100420>
- Nguyen, V.T., Siengthai, S., Swierczek, F., & Bamel, U.K. (2019). The effects of organizational culture and commitment on employee innovation: evidence from Vietnam's IT industry. *Journal of Asia Business Studies*, 13(4): 719-742. <https://doi.org/10.1108/JABS-09-2018-0253>
- Ouzký, M. S. & Machek, O. (2024). Family firm performance: the effects of organizational culture and organizational social capital. *Journal of Family Business Management*, 14(2), 353-373. <https://doi.org/10.1108/JFBM-06-2023-0089>
- Parente, P.H.N., Luca, M.M.M., Lima, G.A.S F., & Vasconcelos, A.C. (2018). Cultura organizacional e desempenho nas empresas estrangeiras listadas na NYSE. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 12: 1-21. <https://doi.org/10.11606/issn.1982-6486.rco.2018.139161>
- Paz, M.G.T., Fernandes, S. P., Carneiro, L.L., & Melo, E.A.A. (2020). Bem-estar pessoal nas organizações e qualidade de vida organizacional: o papel mediador da cultura organizacional. *RAM: Revista de Administração Mackenzie*, 21: 01-37. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMD200122>
- Pearson, A.W., Carr, J.C., & Shaw, J.C. (2008). Toward a theory of familiness: A social capital perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32: 949-969. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.0026>
- Pereira Filho, E., Florencio, C.C.A., & Leone, N.M.C.P.G. (2014). Satisfação profissional e cultura organizacional: um estudo de caso em uma instituição federal de ensino. *Holos*, 4: 344-360. <https://doi.org/10.15628/holos.2014.2073>
- Pereira, L.G.B.G., & Takiba, R. K. (2021). *A importância da cultura organizacional*. [Trabalho de Conclusão de Curso do Departamento de Gestão e Negócios da Universidade de Taubaté]. Repositório da Universidade de Taubaté. <http://repositorio.unitau.br/jspui/bitstream/20.500.11874/5152/1/Luis%20Gustavo%20Barros%20Gomes%20Pereira.pdf>



- Pereira, R. (2017). *A influência da gestão familiar e seus impactos no clima e cultura organizacional*. [Trabalho de Conclusão de Curso do Centro Universitário Anhanguera]. Repositório do Centro Universitário Anhanguera. <https://repositorio.pgsskroton.com/bitstream/123456789/13820/1/RAFAEL%20DA%20OSILVA%20PEREIRA.pdf>
- Pestana, M., & Gageiro, J. (2005). *Análise de dados para ciências sociais: A complementariedade do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Pimentel, D. & Pereira, A. (2022). Emotion regulation and job satisfaction levels of employees working in family and non-family firms. *Administrative Sciences*, 12(3):114. <https://doi.org/10.3390/admsci12030114>
- Pimentel, D., Serras Pires, J., & Almeida, P. L. (2020). Perceptions of organizational justice and commitment of non-family employees in family and non-family firms. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 23(2), 141-154. <https://doi.org/10.1108/IJOTB-07-2019-0082>
- Ribeiro, O.P. (2006). Cultura organizacional. *Millenium*, 32: 169-184.
- Robbins, S.P. (2005). *Comportamento Organizacional*. 11. ed. São Paulo: Pearson Education.
- Robbins, S.P., Judge T.A., & Sobral, F. (2010). *Comportamento Organizacional*. 14 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Santos, E., Tavares, V., Tavares, F.O., & Ratten, V. (2022). How is risk different in family and non-family businesses? A comparative statistical analysis during the COVID-19 pandemic. *Journal of Family Business Management*, 12(4): 1113-1130. <https://doi.org/10.1108/JFBM-10-2021-0123>
- Santos, N.M.B.F. (2021). *Cultura organizacional e desempenho: pesquisa, teoria e aplicação*. 2. ed. São Paulo: Saint Paul Editora.
- Santos, V.C.B., Damian, I.P.M., & Valentim, M.L.P. (2019). A cultura organizacional como fator crítico de sucesso à implantação da gestão do conhecimento em organizações. *Informação & Sociedade*, 29(1): 51-66.
- Sarmiento, E.S.S. (2015). *Cultura organizacional e liderança: estudo de caso em uma instituição pública do setor bancário no Brasil*. [Dissertação de Mestrado em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos]. Repositório da Universidade do Vale do Rio dos Sinos. <http://www.repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/3791?locale-attribute=en>
- Schein, E.H. (2010). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- SEBRAE. (2014). *Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas*. Causa Mortis: O sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros 5 anos de vida. [https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/CAUSA%20MORTIS\\_vf.pdf](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/CAUSA%20MORTIS_vf.pdf)

- SEBRAE. (2021). *Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas*. Pais e filhos: os desafios e valores entre gerações de empreendedores. <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ms/artigos/pais-e-filhos-os-desafios-e-valores-entre-geracoes-de-empresarios,f646cf80c782c710VgnVCM100000d701210aRCRD>
- SEBRAE. (2022). *Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas*. Negócios familiares: entenda como eles funcionam. <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/as-caracteristicas-de-negocios-familiares,48e89e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD>
- SEBRAE. (2024). *Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas*. Vantagens e desafios na gestão das empresas familiares. <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/am/artigos/vantagens-e-desafios-na-gestao-das-empresas-familiares,5d776f10703bd810VgnVCM1000001b00320aRCRD#:~:text=As%20empresas%20familiares%20empregam%2075,%C3%A0%20sucess%C3%A3o%20de%20tr%C3%AAs%20gera%C3%A7%C3%B5es>.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Gersick, K. E. (2012). 25 Years of Family Business Review: Reflections on the past and perspectives for the future. *Family Business Review*, 25(1), 5-15. <https://doi.org/10.1177/0894486512437626>
- Shukla, H., & Teraiya, V. (2022). Influence of gender diversity in boards on family and non-family businesses towards innovation and creativity. *FIIB Business Review*, 23197145211068603. <https://doi.org/10.1177/23197145211068603>
- Silva, L.P., Castro, M.A.R., Dos-Santos, M.G., & Neto, P.J.L. (2018). Comprometimento no trabalho e sua relação com a cultura organizacional mediada pela satisfação. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 20: 401-20. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v20i3.3947>
- Silveira, R.R. (2002). *Cultura organizacional conservadora e inovadora: Estudo de caso nos Supermercados Imperatriz*. Mestrado em Administração. Universidade Federal de Santa Catarina. <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/83317>
- Sindakis, S., Kitsios, F.; Aggarwal, S. & Kamariotou, M. (2022). Entrepreneurial strategies and family firm culture in the Arab world: a systematic literature review. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 29(7): 994-1016. <https://doi.org/10.1108/JSBED-03-2022-0143>
- Triguero-Sánchez, R., Peña-Vinces, J., & Guillen, J. (2018). Como melhorar o desempenho da empresa por meio da diversidade de colaboradores e da cultura organizacional. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 20: 378-400. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v20i3.3303>
- Ventura-León, J., & Peña-Calero, B.N. (2020). El mundo no debería girar al rededor del alfa de Cronbach  $\geq$ , 70. *Adicciones*, 33(4): 369-372.
- Vidigal, A.C. (2000). A sobrevivência da empresa familiar no Brasil. *Revista de Administração*, 35(2): 66-71.



- Vidigal, A.C. (1996). *Viva a empresa familiar*. Rio de Janeiro: Rocco.
- Vries, M.F.R.K., Korotov, K., & Treacy, E.F. (2009). *Experiências e técnicas de coaching: a formação de líderes na prática*. Porto Alegre: Bookman.
- Westhead, P., & Howorth, C. (2007). Types' of private family firms: an exploratory conceptual and empirical analysis. *Entrepreneurship and Regional Development*, 19(5):405-431. <https://doi.org/10.1080/08985620701552405>
- Whetten, D., Foreman, P., & Dyer, W. G. (2014). Organizational identity and family business. *The SAGE Handbook of Family Business*, 480-497.
- Wielsma, A. J., & Brunninge, O. (2019). "Who am I? Who are we?" Understanding the impact of family business identity on the development of individual and family identity in business families. *Journal of Family Business Strategy*, 10(1), 38-48. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2019.01.006>
- Yafushi, C.A.P., Almeida, M.I., & Vitoriano, M.C.C.P. (2019). Gestão da informação, gestão do conhecimento, cultura organizacional e competência em informação: o quarteto estratégico para a construção e uso competente da memória organizacional. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 24(2): 20-24.
- Yukl, G.A. (2006). *Leadership in organizations*. 6 ed. Pearson: Prentice Hall.
- Zanelli, J.C., Borges-Andrade, J.E., & Bastos, A.V.B. (2004). Psicologia, organizações e trabalho no Brasil. In: Silva, N., & Zanelli, J.C. (Eds.). *Cultura Organizacional*. Porto Alegre: Artmed.
- Zhao, F. (2005). Exploring the synergy between entrepreneurship and innovation. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 11(1): 25-41. <https://doi.org/10.1108/13552550510580825>
- Zahra, S. A.; Hayton, J. C.; Salvato, C. (2004). Entrepreneurship in family vs. non-family firms: A resource-based analysis of the effect of organizational culture. *Entrepreneurship theory and Practice*, 28(4): 363-381. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2004.00051>