



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas

Departamento de Administração

DANIELA ARYSSA SAYAMA TASHIRO

**AS RELAÇÕES DE AGÊNCIA EM EMPRESAS FAMILIARES
JAPONESAS**

Brasília – DF

2022

DANIELA ARYSSA SAYAMA TASHIRO

**AS RELAÇÕES DE AGÊNCIA EM EMPRESAS FAMILIARES
JAPONESAS**

Monografia apresentada ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professora Orientadora: Doutora Maria Amélia de Paula Dias

Brasília – DF

2022

DANIELA ARYSSA SAYAMA TASHIRO

**AS RELAÇÕES DE AGÊNCIA EM EMPRESAS FAMILIARES
JAPONESAS**

Dedico este trabalho aos meus pais, que sempre foram meus maiores exemplos e fontes de inspiração.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, a Deus, por ter me permitido superar todos os obstáculos em meu caminho, dando-me forças, sabedoria e grandes propósitos para seguir em frente.

Aos meus pais, por todos os sacrifícios que fizeram para que eu pudesse chegar aqui.

Ao meu irmão, por ser meu eterno amigo e protetor.

À toda minha família, por ter sido minha base e refúgio.

Ao meu namorado, por ser a pessoa mais compreensível, paciente e solícita que existe.

À minha querida Orientadora Maria Amélia, por ter sido muito mais do que apenas minha orientadora, e sim uma amiga e professora com quem eu pude aprender sobre a vida.

Aos participantes da pesquisa, que se dispuseram a colaborar com este estudo.

E a todos que, de alguma forma, contribuíram com este trabalho.

“A alegria está na luta, na tentativa, no sofrimento envolvido e não na vitória propriamente dita.”
Mahatma Gandhi

RESUMO

As empresas familiares são organizações com aspectos particulares, isso devido às relações família-empresa, que tornam o ambiente organizacional emotivo e com práticas não racionais. A partir disso, o objetivo do presente trabalho é o descrever como se dão as relações de agência dentro das empresas familiares japonesas no Brasil, identificando aspectos culturais dos imigrantes que impactam as relações de agência. Foi utilizado o estudo de caso múltiplo com três empresas de descendentes japoneses, sendo duas no Distrito Federal e uma na Bahia. Para a coleta de dados foram aplicados entrevistas e questionários em que os respondentes foram os proprietários, gerentes e outros colaboradores. A partir dos resultados obtidos foi possível notar que as práticas e cultura das famílias proprietárias e fundadoras estão arraigados nas organizações e perduram ao longo da vida das empresas. Também foi observado que nas empresas estudadas não se faz o uso adequado dos mecanismos de controle da governança, o que pode ser consequência da crença dos principais de que não há problemas de agência em suas organizações e da grande importância dada à confiança existente entre principais e agentes. As dimensões culturais dessas empresas que mais se assemelham com as do Japão são a assertividade, a fuga de incertezas e o coletivismo de grupo, e a que mais se distancia é a igualdade de gênero. Por fim, os resultados mostraram que as empresas divergem em grande parte entre si, mostrando características culturais próprias, mesmo que seus proprietários possuam origem ou descendência japonesa.

Palavras-chave: Empresas Familiares. Cultura Japonesa. Teoria da Agência. Nepotismo.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Práticas Culturais e Valores no Japão:.....	21
--------------------------------------------------------	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Dimensão cultural coletivismo de grupo:	46
Quadro 2 – Quantidade de mulheres em cargos de liderança:	47
Quadro 3 – Dimensão cultural igualdade de gênero:	48
Quadro 4 – Dimensão cultural estilo de comunicação:	50
Quadro 5 – Dimensão cultural distância do poder 1:	52
Quadro 6 – Dimensão cultural distância do poder 2:	54
Quadro 7 – Dimensão cultural escala de liderança:	56
Quadro 8 – Dimensão cultural coletivismo institucional:	58
Quadro 9 – Dimensão cultural formas de decisão:	60
Quadro 10 – Dimensão cultural assertividade:	62
Quadro 11 – Dimensão cultural conduta diante de uma discordância:	64
Quadro 12 – Dimensão cultural fuga de incertezas:	66
Quadro 13 – Dimensão cultural percepção do tempo:	69
Quadro 14– Nepotismo:	73

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Objetivos Específicos	15
2 REVISÃO TEÓRICA	15
2.1 Empresas Familiares	16
2.2 Teoria da Agência	18
2.3 Cultura	19
2.4 Nepotismo	25
3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	26
3.1 Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa	26
3.2 Caracterização da organização, setor ou área, indivíduos objeto do estudo	27
3.3 Participantes da pesquisa	28
3.4 Caracterização e descrição dos instrumentos de pesquisa	29
3.5 Desenvolvimento e teste das entrevistas e formulários	30
3.6 Procedimentos de coleta e de análise de dados	31
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	33
4.1 Empresas familiares	34
4.1.1 História e classificação das empresas	34
4.1.2 Cargas emocionais nas tomadas de decisão das empresas	38
4.2 Teoria da agência	40
4.2.1 Relações de agência	40
4.2.2 Problemas de agência	41
4.2.3 Mecanismos de Controle	43
4.3 Cultura	44
4.3.1 Coletivismo de grupo	45

4.3.2	Igualdade de gênero.....	47
4.3.3	Estilos de comunicação.....	50
4.3.4	Distância do poder e Escalas de liderança.....	51
4.3.5	Coletivismo institucional e Formas de decisão.....	57
4.3.6	Assertividade e Conduta diante de uma discordância.....	61
4.3.7	Fuga de Incertezas e Percepção do tempo.....	65
4.4	Nepotismo.....	70
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	74
5.1	Conclusões.....	74
5.2	Limitações do estudo.....	75
5.3	Sugestões para próximas pesquisas.....	75
5.4	Implicações práticas.....	76
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	77
	APÊNDICES.....	81
	APÊNDICE A – V1 Entrevista Principal.....	81
	APÊNDICE B – V1 Entrevista Agente.....	82
	APÊNDICE C – Sugestões de Melhoria Entrevista Principal.....	83
	APÊNDICE D – Sugestões de Melhoria Entrevista Agente.....	84
	APÊNDICE E – V2 Entrevista Principal.....	85
	APÊNDICE F – V2 Entrevista Agente.....	86
	APÊNDICE G – Quadro de referência para Entrevista Principal.....	87
	APÊNDICE H – Quadro de referência para Entrevista Agente.....	89
	APÊNDICE I – V1 Formulário Colaboradores.....	91
	APÊNDICE J – Sugestões de Melhoria Formulário Colaboradores.....	93
	APÊNDICE K – V2 Formulário Principal e Agente.....	95
	APÊNDICE L – V2 Formulário Colaboradores.....	105
	APÊNDICE M – Quadro de referência para Formulário Principal e Agente ..	116

APÊNDICE N – Quadro de referência para Formulário Colaboradores.....	118
ANEXOS	121
ANEXO A - GLOBE cultura, dimensões, definições e escala de itens	121

1 INTRODUÇÃO

No dia 18 de junho de 1908, chegava ao Brasil, no Porto de Santos, o navio Kasato Maru que trouxe os 781 primeiros imigrantes japoneses associados ao acordo migratório estabelecido entre Brasil e Japão, imigrantes cujo destino era o de trabalhar nas fazendas e colônias agrícolas (EMBAIXADA DO JAPÃO NO BRASIL, 2022). Com as ondas migratórias e com estabelecimento dessas famílias imigrantes no Brasil, as comunidades japonesas foram aumentando.

Com o passar dos anos, após o início da imigração, houve mudanças socioeconômicas significativas nas comunidades japonesas. Isso porque, de acordo com as pesquisas de Suzuki (1988), em 1912, os imigrantes que ocupavam a hierarquia mais baixa dos agricultores correspondiam a 88%, e os que ocupavam hierarquias mais altas, como os proprietários de terras ou arrendatários eram iguais a 7%. E entre aqueles que eram empregadores ou que trabalhavam por conta própria era igual a 28%.

Já em 1958, os 88% que ocupavam a hierarquia mais baixa se tornaram 3%, enquanto os 7% que ocupavam as hierarquias mais altas aumentou para 89%, e, os 28% que eram empregadores ou que trabalhavam para si mesmos, tornaram-se 82%. Com isso, 50 anos após a primeira imigração, no geral, os imigrantes japoneses no Brasil situavam-se na classe média.

Pode-se levar em consideração que, por terem vindo em família para o Brasil, os imigrantes tiveram sua adaptação no novo país favorecida (REZENDE, 1991), porque isso os proporcionou continuidade das gerações de suas famílias, além da transmissão da cultura através delas.

Outro aspecto relevante na ascensão econômica dos imigrantes japoneses, é o fato de terem vindo ao Brasil com a intenção de juntar o dinheiro ganho com o trabalho para retornarem ao Japão, porém, percebendo que o dinheiro ganho com o trabalho que tinham não os levariam a prosperar, começaram a adquirir terras com o intuito de se tornarem produtores independentes (SAKURAI, 2007).

Considerando a história e o percurso dos imigrantes japoneses e de seus descendentes no Brasil, pode-se dizer que sua ascensão econômica, desenvolvimento e expansão em todos os setores de atividade no Brasil foram consequências de dois elementos: a mudança de planejamento na vida dos

imigrantes, que decidiram estabelecerem-se no território brasileiro ao invés de retornarem para suas terras natais; e, o trabalho irrestrito de todos os membros da família nos negócios (SOCIEDADE BRASILEIRA DE CULTURA JAPONESA, 1992). No presente, de acordo com a Embaixada do Japão no Brasil (2022), estima-se que no território brasileiro há mais de 2 milhões de japoneses e descendentes.

No Brasil, o movimento de empreender junto com a família corresponde à maior fatia das empresas no país. Segundo o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2021), 90% das empresas presentes no Brasil são familiares, e são responsáveis por 65% do Produto Interno Bruto (PIB), além de empregarem em torno de 75% da força de trabalho.

Por mais que as empresas familiares possuam um papel primordial para a economia brasileira, é preciso notar que elas possuem características particulares devido à relação família-empresa, que podem ser causadores de problemas nessas organizações, como as tomadas de decisões não racionais, as práticas de nepotismo, a falta de profissionalização e a cultura da família que permeia por toda a empresa (USSMAN, 1996).

Com a intenção de reduzir os desalinhamentos de interesses, a governança corporativa tem sido um assunto estudado em grandes corporações, especialmente, depois da sanção da Lei Sarbanes-Oxley em 2002 nos Estados Unidos, que foi criada e aprovada, depois de escândalos de fraudes nas finanças corporativas de grandes empresas, com a intenção de proteger os investidores através da conformidade das divulgações corporativas com as leis de valores mobiliários (SOXLAW, 2021). No entanto, pouca atenção tem sido dada às pequenas empresas, quando elas começam a crescer e contratar gestores.

Tendo em vista a vivência da pesquisadora em uma empresa familiar de descendentes japoneses, traz-se alguns questionamentos importantes sobre questões acerca das empresas familiares japonesas, suas práticas e cultura. Vivenciar as teorias administrativas na universidade e contrapô-las com a prática observada levou aos questionamentos sobre as relações de agência nas pequenas empresas.

As relações entre gestores e proprietários observadas na prática seria um fenômeno de pequenas empresas em geral, ou seria mais própria de japoneses? Curiosamente, observou-se no início da pesquisa documental que empresas de

descendentes de outras culturas no Brasil, como os judeus, italianos e sírio-libaneses pareciam ter práticas semelhantes (BARBOSA, 2019). Assim, decidiu-se pesquisar as relações de agência em pequenas empresas, tomando como base análises internacionais da influência das práticas culturais japonesas na administração e gestão. Embora o objeto e lócus de pesquisa tenham se restringido a empresas brasileiras de descendentes de japoneses, o trabalho abre perspectivas para pesquisas semelhantes de imigrantes ou seus descendentes que tentam estabelecer seus empreendimentos nos países que os recebem.

Nesse contexto, o objetivo geral deste trabalho é o de descrever como se dão as relações de agência dentro das empresas familiares japonesas no Brasil, identificando aspectos culturais dos imigrantes que impactam as relações de agência.

1.1 Objetivos Específicos

- a) Classificar as empresas de acordo com os conceitos de empresa familiar escolhidos, nos âmbitos de propriedade e gestão.
- b) Verificar como se dão as relações família-empresa e suas cargas emocionais.
- c) Estudar as relações de agência nas empresas, desalinhamentos de interesses e mecanismos de controle.
- d) Investigar se a cultura das empresas familiares japonesas é influenciada pela cultura japonesa dos proprietários e gestores descendentes de japoneses.
- e) Analisar se existe a prática de nepotismo nas empresas.

2 REVISÃO TEÓRICA

Este capítulo é designado para apresentar uma revisão teórica, dos assuntos que são inerentes a este estudo, feita a partir de um levantamento bibliográfico. Inicialmente, será abordado o conceito de empresas familiares em conjunto com seus tipos e características. Em seguida, tratar-se-á da teoria da agência, seus conflitos e suas correntes. Adiante, tocar-se-á no quesito cultura, mostrando-se a diferença entre

cultura organizacional e nacional. Por fim, o último assunto irá aludir sobre nepotismo, seus tipos e suas perspectivas positiva e negativa.

2.1 Empresas Familiares

Dentro do campo teórico, existem diferentes conceitos que definem o que são empresas familiares, não havendo um consenso entre os pesquisadores sobre a definição do que são essas organizações. Algumas caracterizações podem levar em consideração o fator hereditário, o corpo funcional, a propriedade, o controle, e a gestão administrativa das organizações.

Chua, Chrisman e Sharma (1999) tiveram o intuito de propor uma definição teórica que pudesse expor a essência das empresas familiares com base em suas visões e intenções, de forma que fossem diferenciadas dos demais tipos de empresas nos âmbitos teórico, prático e de pesquisa. Para se construir tal proposição, os autores fizeram uma revisão na literatura em busca de definições acerca do que são as empresas familiares.

Eles notaram que grande parte das definições não distinguem gestão e governança, e que algumas delas estabeleciam somente a propriedade familiar ou a gestão familiar, enquanto outros estabeleciam tanto um como o outro. Desse modo, os autores qualificaram as definições das Empresas Familiares em três categorias que envolvem propriedade e gestão, sendo elas: (A) a propriedade e a gestão são familiares; (B) a propriedade é familiar, mas a gestão não; e (C) a gestão é familiar, mas a propriedade não. Exemplificando cada categoria, foram encontrados no levantamento bibliográfico dos autores as seguintes definições:

- A. Um negócio onde uma única família possui a maior parte das ações e o seu controle total (GALLO; SVEEN, 1991, p. 181);
- B. Um negócio no qual os membros de uma família têm controle legal sobre a propriedade (LANSBERG; PERROW; ROGOLSKY, 1988, p.2);
- C. Uma empresa na qual, na prática, é controlada pelos membros de uma única família (BERNARD, 1975, p.42).

Com fundamento em suas análises e investigações, Chua, Chrisman e Sharma (1999) definiram que uma Empresa Familiar é aquela que é comandada e/ou gerida com o intuito de alcançar os objetivos do negócio que é mantido por uma coalizão dominante controlada pelos membros de uma mesma família ou por um pequeno conjunto de famílias de forma que seja sustentável ao longo das gerações.

Sousa (2016) fez um levantamento das definições de Empresa Familiar segundo autores brasileiros e constatou que ao compará-los com os autores internacionais, é possível encontrar algumas similaridades e contradições, que se dão em razão dos autores brasileiros incluírem em suas definições aspectos que vão além da propriedade e da gestão, como: o tamanho da organização, sua origem e os valores institucionais ligados à família. Desta forma, conclui-se que existem variados conceitos, sejam nacionais ou internacionais, que têm suas definições fundamentadas nos elementos de propriedade e gestão, apresentando-se de forma parcial ou total.

Para os fins deste estudo, será considerado o seguinte conjunto de conceitos de Empresa Familiar propostos por:

1. Davis (1983, p. 47): “são aqueles cuja política e direção estão sujeitas à significativa influência de uma ou mais famílias. Essa influência é exercida através da propriedade e às vezes através da participação de membros da família na gestão.”
2. Welsch (1993, p. 40): “aquela na qual a propriedade está concentrada, e proprietários ou seus parentes estão envolvidos no processo de gestão.”
3. Leone (1992, apud SOUSA, 2016, p. 26): “a empresa familiar deve possuir determinados indicadores, a fim de ser chamada de familiar. Entre estes, destaca-se que, no seu início, a empresa deve ter contado com a participação de um membro da família, os familiares devem estar presentes na direção e possuírem um vínculo com a propriedade, os valores do fundador ou da família devem estar identificados com os da empresa e na sucessão deve ser observado o fator hereditário.”

Ademais da conceituação das Empresas Familiares, é importante ressaltar que, além das características de gestão e propriedade que as diferenciam das demais empresas, elas possuem problemas particulares, que, segundo Ussman (1996), são decorrentes da interdependência entre família e organização e que tornam mais complexas as tomadas de decisão. Essa interdependência faz com que os objetivos familiares colidam com os objetivos empresariais. Portanto, as relações família-empresa são consideradas antes de se tomar uma decisão. Isso ocorre como consequência de que “a empresa familiar não coincide com a imagem da empresa racional orientada para o lucro, antes se trata de um sistema organizado em torno de relações com uma forte carga emocional” (DAVIS; STERN, 1980)

Visto o propósito deste trabalho, cuja natureza é a de um estudo organizacional, adotar-se-á a definição de família de proposto por Grzybovski e Lima (2004, p. 5), que conceituam família como “um grupo de pessoas formadas pelas relações parentais, sejam elas estabelecidas pelos laços sociais, pela parentalidade genealógica e/ou biológica”, ou seja, uma família é formada por parentes biológicos, como pai, mãe e

irmãos, e por parentes genealógicos, que são aqueles estabelecidos pelos casamentos (GRZYBOVSKI; LIMA, 2004).

2.2 Teoria da Agência

A teoria da agência busca investigar e solucionar os conflitos de agência, que são aqueles existentes entre o indivíduo que contrata e delega o trabalho, denominado principal, e o que executa o trabalho, chamado de agente (EISENHARDT, 2015), ou seja, quando há a separação da propriedade e da administração de uma firma (CORREIA; AMARAL, 2008).

De acordo com Correia e Amaral (2008), a teoria apresenta e busca explicar os desalinhamentos de interesses que ocorrem entre o principal e o agente, tendo em vista que tais divergências são provenientes do desejo que cada um possui de maximizar ganhos próprios e utilidades individuais. Sendo o foco da teoria determinar o contrato mais eficiente, considerando algumas suposições sobre as pessoas, assimetrias informacionais e a própria organização, que vai conduzir a relação agente-principal (EISENHARDT, 2015).

Essencialmente, a teoria da agência visa resolver dois problemas que podem ocorrer nas relações de agência (EISENHARDT, 2015). O primeiro acontece quando os interesses do principal e do agente são distintos e é custoso demais para o principal verificar o comportamento do agente para saber se ele está agindo da forma esperada. E o segundo é relacionado ao compartilhamento de risco, em que o principal e o agente possuem percepções diferentes acerca do risco e que, por isso, podem ter preferências distintas de quais atitudes tomar.

Dentro da teoria da agência existem duas correntes: positivista e principal-agente (JENSEN, 1983), para os propósitos deste estudo, investigar-se-á a linha positivista.

Segundo Eisenhardt (2015), a teoria da agência positivista evidencia a identificação de situações em que o agente e o principal estão vulneráveis a interesses antagônicos, e a utilização dos mecanismos de governança que vão reprimir os comportamentos oportunistas do agente. Nela podem ser identificados duas proposições de mecanismos de governança:

Os contratos baseados em resultados são eficazes no combate ao oportunismo do agente. O argumento é que esses contratos coligam as

preferências dos agentes com as do principal porque as recompensas para ambos dependem das mesmas ações, e, portanto, os conflitos de interesses próprios entre principal e agente são reduzidos (EISENHARDT, 2015, p.7). Sistemas de informação também podem conter agentes oportunistas. O argumento aqui é que, uma vez que os sistemas de informação informam o principal sobre o que o agente está realmente fazendo, nesse caso, é provável que eles inibam agentes oportunistas (EISENHARDT, 2015, p.8).

Com base nessas suas proposições, pesquisar-se-á se as empresas aplicam e como elas utilizam esses mecanismos que visam reduzir o comportamento oportunista dos agentes por meio de um alinhamento de interesses ou reprimindo o agente utilizando-se da informação. Correspondendo ao objetivo “c” do item 1.2 (estudar as relações de agência nas empresas, desalinhamentos de interesses e mecanismos de controle).

2.3 Cultura

O conceito de cultura pode ser definido por “motivações, valores, crenças, identidades, interpretações ou significados compartilhados de eventos significativos que resultam de experiências comuns aos membros de um grupo social que são transmitidos através das gerações” (GLOBE, 2004). Isso posto, pode-se dizer que a cultura são as estruturas subjetivas compartilhadas que vão guiar os pensamentos, comportamentos e entendimentos das pessoas de uma comunidade.

Segundo Morgan (2006), a cultura pode ser manifestada como um padrão de desenvolvimento refletido no sistema de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais diários de uma sociedade, logo, infere-se que sociedades distintas manifestam diferentes comportamentos, crenças e modos de vida.

De acordo com G. Hofstede, G. J. Hofstede e Minkov (2010), o termo cultura pode ser entendido como um fenômeno coletivo, ou uma programação coletiva da mente, que é aprendido e compartilhado com as pessoas que viveram e que vivem em um mesmo ambiente social, essa programação da mente é o que predetermina os pensamentos e os comportamentos de um grupo de indivíduos que pertencem a uma determinada comunidade. Sendo importante ressaltar que a cultura não é inata ao ser humano, mas que é aprendida de acordo com suas experiências dentro de um ambiente social.

Sendo a cultura um fenômeno coletivo que se modifica de acordo com cada ambiente social, e uma vez que um mesmo indivíduo pode participar de diferentes

ambientes sociais simultaneamente, possuindo várias camadas de programação mental, G. Hofstede, G. J. Hofstede e Minkov (2010) elencaram diferentes níveis de cultura que interagem entre si, influenciando os comportamentos daqueles ali inseridos, sendo dois desses níveis o nacional e o organizacional.

Segundo os autores, a cultura de nível nacional é aquela adquirida pelo sujeito de acordo com o país em que vive ou viveu. E de acordo com Robbins (2005), a cultura nacional exerce significativa influência sobre a personalidade dominante das pessoas de uma nação.

Cada organização também possui sua cultura, mesmo que influenciada pela cultura de seu país ou região, a ela se dá o nome de cultura organizacional. Para Robbins (2005), a cultura organizacional concerne com um sistema de valores que são compartilhados entre os membros de uma organização, em outras palavras, ela vai gerar uma base para que tais membros compreendam quais são os comportamentos apropriados e aceitos dentro daquele ambiente.

Conforme Robbins (2005), por mais que os indivíduos estejam sujeitos à influência de ambos os níveis de cultura, as pesquisas indicam que a cultura nacional exerce um maior impacto sobre os colaboradores do que a cultura organizacional da empresa onde trabalham.

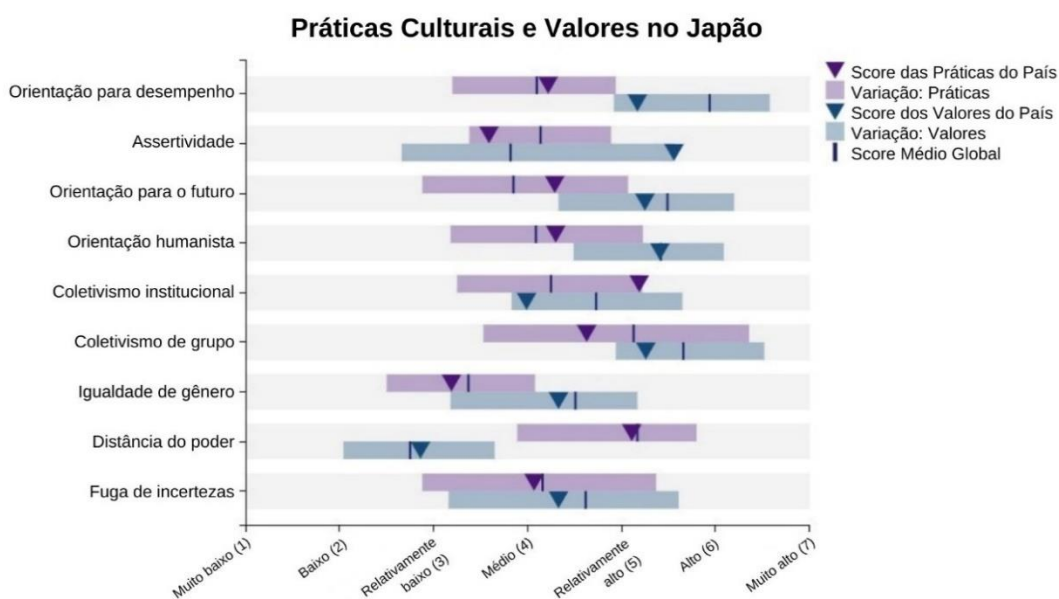
O projeto de pesquisa GLOBE (*GLOBAL LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL BEHAVIOR EFFECTIVENESS*, 2004) estabeleceu nove dimensões culturais e suas definições que abordam os aspectos em que as culturas nacionais diferem entre si. Também as pesquisou em 62 países a partir da aplicação de um formulário a fim de medir as práticas de cada dimensão com escalas que vão de 1 (muito baixo) a 7 (muito alto). Abaixo estão listadas as dimensões e suas definições:

1. **Orientação para desempenho:** o quanto o grupo encoraja e recompensa seus membros pela melhora do desempenho e excelência;
2. **Assertividade:** o quanto os indivíduos são assertivos, confrontantes e agressivos em suas relações com os outros;
3. **Orientação para o futuro:** até que ponto os indivíduos se empenham em comportamentos orientados para o futuro, como planejar, investir no futuro e adiar recompensas;

4. **Orientação humanista:** o quanto o grupo encoraja e recompensa seus membros por serem justos, altruístas, generosos, afetuosos e gentis com os demais;
5. **Coletivismo institucional:** o quanto as práticas organizacionais e institucionais sociais encorajam e recompensam a distribuição de recursos e ações coletivas;
6. **Coletivismo de grupo:** o quanto os indivíduos expressam orgulho, lealdade e coesão em suas organizações e famílias;
7. **Igualdade de gênero:** o quanto um grupo minimiza a desigualdade de gênero;
8. **Distância do poder:** até que ponto um grupo aceita e endossa a autoridade, a diferença de poder e os privilégios gerados por status;
9. **Fuga de Incertezas:** até que ponto uma sociedade, organização ou grupo confia em normas sociais, regras e procedimentos para reduzir a imprevisibilidade de eventos futuros. Quanto maior o desejo de evitar a incerteza, mais as pessoas buscam por ordem, consistência, estrutura, procedimentos formais e leis para os direcionar em seu cotidiano.

No gráfico abaixo é possível ver os resultados obtidos pela pesquisa no Japão em todas as dimensões considerando suas práticas e suas crenças de que deveriam ser:

Figura 1 - Práticas Culturais e Valores no Japão



Fonte: Globe, 2004 (tradução da autora).

Os resultados obtidos pela GLOBE (2004) nas dimensões de orientação para desempenho, assertividade, orientação para o futuro, orientação humanista, coletivismo institucional e fuga de incertezas, mostram que as práticas do Japão nesses aspectos são, de certa forma, equilibradas, já que em todos eles os resultados são medianos ou estão próximos de ser.

Nas dimensões de coletivismo de grupo e distância do poder, o Japão teve resultados mais próximos de “alto”, mostrando que as pessoas demonstram ter orgulho e serem leais às suas famílias e organizações; e que aceitam em maior grau a autoridade, diferença de poder e privilégios por status nas organizações.

E na dimensão de igualdade de gênero, o resultado está em torno de “relativamente baixo”, mostrando que os japoneses não minimizam a desigualdade de gênero.

Já Meyer (2014), estabeleceu um modelo com oito dimensões, sendo que em cada uma são abordadas duas classificações opostas para mostrar a caracterização cultural ao redor do mundo. Abaixo estão as dimensões com suas respectivas descrições e classificações opostas e, entre parêntesis, a característica cultural predominante do Japão em cada uma das dimensões:

1. Estilo de comunicação (o do Japão é muito dependente do contexto):

- a. Pouco dependente do contexto - a boa comunicação é precisa, simples e clara. As mensagens são expressas e entendidas da forma como são faladas. A repetição é apreciada se ela ajuda a esclarecer a comunicação;
- b. Muito dependente do contexto - a boa comunicação é sofisticada, cheia de nuances e em camadas. As mensagens são tanto ditas quanto lidas entrelinhas. As mensagens normalmente são implícitas e não simplesmente expressas;

2. Estilo de feedback (o do Japão é indireto):

- a. Feedback negativo direto - o feedback negativo para um colega é feito de forma aberta, franca e honesta. As mensagens negativas são dadas sozinhas, sem que sejam abrandadas por mensagens positivas. Descrições absolutas são bastante usadas (totalmente inapropriado,

completamente não profissional) quando se critica. A crítica pode ser feita em frentes aos outros;

- b. Feedback negativo indireto - o feedback negativo para um colega é feito de forma delicada, sutil e diplomática. As mensagens positivas são utilizadas para abrandar as negativas. Descrições qualitativas são bastante usadas (um pouco inapropriado, levemente não profissional) quando se critica. A crítica só é feita em particular.

3. Formas de persuasão (a do Japão é baseada em princípios):

- a. Baseada em fatos: os indivíduos são treinados para começar com um fato, relato ou opinião e depois adicionar conceitos para confirmar ou explicar sua conclusão se necessário. É preferível que se inicie uma mensagem ou relato com um sumário executivo ou tópicos. As discussões são abordadas de forma prática e concreta. As discussões teóricas ou filosóficas são evitadas no ambiente de negócios;
- b. Baseada em princípios: os indivíduos são treinados para começar desenvolvendo uma teoria ou um conceito complexo antes de apresentar um fato, relato ou opinião. É preferível que se inicie uma mensagem ou relato desenvolvendo um argumento teórico antes de se chegar a uma conclusão. Os princípios conceituais subjacentes a cada situação são valorizados;

4. Escala de liderança (a do Japão é hierarquizada):

- a. Igualitária: a distância ideal que existe entre o chefe e um subordinado é baixa. O melhor chefe é aquele que facilita a igualdade. As estruturas organizacionais são achatadas. A comunicação frequentemente atravessa as linhas hierárquicas;
- b. Hierarquizada: a distância que existe entre o chefe e seu subordinado é alta. O melhor chefe é um forte diretor que comanda na linha de frente. O status é relevante. As estruturas organizacionais possuem muitos níveis e são rígidas. A comunicação segue os níveis hierárquicos;

5. Formas de decisão (a do Japão é consensual):

- a. Consensual: as decisões são tomadas em grupo através de acordos unânimes;

- b. De cima para baixo: as decisões são feitas individualmente (geralmente pelo chefe);

6. Confiança (a do Japão é baseada no relacionamento):

- a. Baseada em tarefas: a confiança é construída por meio de atividades relacionadas ao negócio. As relações de trabalho são construídas e perdidas facilmente, baseando-se na praticidade da situação. Se você faz o trabalho consistentemente, você é confiável, eu gosto de trabalhar com você, eu confio em você;
- b. Baseada no relacionamento: a confiança é construída durante as refeições, saídas para beber e nas visitas à máquina de café. As relações de trabalho são construídas vagarosamente ao longo do tempo. Eu tenho visto quem você é profundamente, eu compartilhei tempo pessoal com você, eu conheço outros que também confiam em você, eu confio em você;

7. Conduta diante de uma discordância (a do Japão é não confrontante):

- a. Confrontante: a discordância e o debate são positivos para a equipe ou organização. Confrontos abertos são apropriados e não irão impactar negativamente os relacionamentos;
- b. Não confrontante: a discordância e o debate são negativos para a equipe ou organização. Os confrontos abertos são inapropriados e irão impactar a harmonia do grupo e irão afetar negativamente o relacionamento;

8. Percepção do tempo (a do Japão é linear):

- a. Tempo linear: as fases de um projeto são planejadas sequencialmente, terminando uma atividade antes de começar outra. É feita uma coisa de cada vez. Sem interrupções. O foco está no prazo e na manutenção do planejamento. A ênfase está na rapidez e na boa organização sobre a flexibilidade;
- b. Tempo flexível: as fases de um projeto são planejadas de forma fluida, mudando as atividades à medida que surgem as oportunidades. Muitas coisas são tratadas ao mesmo tempo e as interrupções são aceitas. O foco está na adaptação, e a flexibilidade é mais valorizada que a organização.

Algumas das dimensões estabelecidas pela GLOBE (2004) e por Meyer (2014) possuem temáticas similares, como a distância do poder e os estilos de liderança, o coletivismo institucional e as formas de decisão, a assertividade e a conduta diante de uma discordância, e a fuga de incertezas e a percepção do tempo.

Embora o objeto de estudo sejam organizações brasileiras, pressupõe-se que elas tragam ainda aspectos culturais do país de origem de seus proprietários ou ancestrais – no caso o Japão. Esta questão será investigada no objetivo específico “d” do item 1.1 (investigar se a cultura das empresas familiares japonesas é influenciada pela cultura japonesa dos proprietários e gestores descendentes de japoneses).

Em função da necessidade de limitar a pesquisa, optou-se por investigar apenas parte das dimensões culturais anteriormente mencionadas. Portanto, neste estudo investigar-se-ão as seguintes dimensões: coletivismo de grupo, igualdade de gênero, estilo de comunicação, distância do poder com as escalas de liderança, coletivismo institucional com as formas de decisão, assertividade com a conduta diante de uma discordância, e fuga de incertezas com a percepção do tempo.

Sendo que ao se tratar da dimensão de distância do poder, serão estudadas também, em conjunto, 4 das 5 fontes de poder, propostos por Lewicki, Saunders e Barry (2014): fonte informacional (informação e experiência), fonte pessoal (personalidade e carisma), poder baseado na posição de uma organização (cargo) e fonte de poder baseada em relacionamentos (parentesco com os donos).

2.4 Nepotismo

Conforme Padgett, Padgett e Morris (2014), o nepotismo é uma forma de seleção e contratação em que há a preferência por familiares daqueles que já trabalham em determinada empresa, podendo ser mais recorrente em empresas familiares, visto a contratação de filhos ou de outros parentes dos sócios proprietários.

Outro autor que fala sobre o nepotismo é Adam Bellow (2003), ele traz dois novos conceitos acerca do tema, o nepotismo meritocrático e o nepotismo étnico. No nepotismo meritocrático, além de haver a contratação de herdeiros e outros parentes, há também o fator de qualificação para o cargo que se ocupa, ou seja, há a

combinação dos critérios de parentesco e de mérito (BELLOW, 2003). O nepotismo étnico expande ainda mais o conceito de nepotismo, em que o favorecimento não precisa ser devido à relação de parentesco, mas pode ser devido a outras formas de lealdade (BELLOW, 2003), por exemplo por pessoas de um mesmo grupo étnico, que podem se perceber como integrantes de uma mesma família nacional.

Os autores Padgett, Padgett e Morris (2014), ainda abordam uma perspectiva alternativa do nepotismo, sendo o bom e o mau nepotismo. De acordo com essa visão, os trabalhadores de uma organização podem ter uma reação negativa ao mau nepotismo, que ocorre quando há contratação de membros familiares mesmo que desqualificados, mas também podem ter uma reação positiva ao bom nepotismo, que acontece quando só há a contratação de um membro familiar se for qualificado para desempenhar o papel. Isso também é mencionado por Bellow (p. 11, 2003) quando ele diz que “o nepotismo parece ser um problema apenas quando o beneficiário é manifestamente desqualificado”.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Esta seção será destinada para abordar os métodos de pesquisa, bem como os instrumentos de pesquisa a serem utilizados para a coleta de dados. Portanto, tratar-se-á da descrição geral e da tipologia dos métodos, da caracterização dos objetos de estudo, dos participantes da pesquisa, e, por fim, da caracterização, construção e testagem dos instrumentos de pesquisa.

3.1 Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa

Este trabalho possui como método de pesquisa o estudo de caso múltiplo, que, segundo Yin (2001), caracteriza-se como uma investigação empírica de um fenômeno dentro de seu real contexto, permitindo a preservação de seus aspectos holísticos e essenciais, como, neste caso, das relações interpessoais, da manifestação da cultura organizacional e dos processos organizacionais.

É importante ressaltar que os estudos de caso único e os estudos de caso múltiplos estão dentro da mesma estrutura metodológica (YIN, 2001). Este trabalho

tem com método de pesquisa o estudo de caso múltiplo porque coletar-se-ão informações de várias unidades de análise (YIN, 2001).

O estudo de caso é uma das estratégias que pode ser adotada para esta pesquisa, haja vista que “contribui, de forma inigualável, para a compreensão que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos” (YIN, 2001, p. 2001).

Este estudo possui natureza exploratória, uma vez que tem como intuito trazer um maior conhecimento acerca do problema de pesquisa, tornando-o mais explícito, além de levar em consideração variados aspectos que são relacionados ao fenômeno a ser estudado (GIL, 2011).

A abordagem da pesquisa é qualitativa, pelo fato de que busca entender as características de um fenômeno que é social (RICHARDSON, 1999). Ademais, a escolha da abordagem qualitativa se justifica porque:

A pesquisa qualitativa pode ser caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos. (RICHARDSON, 1999, p.90).

A coleta de dados deste estudo será a partir de dados primários obtidos através de entrevistas em profundidade e de questionários estruturados feitos nas unidades de análise.

Vale ressaltar que as informações obtidas em entrevistas em profundidade e em questionários correspondem às percepções dos entrevistados. A pesquisadora não interferiu nas respostas, mesmo que estas pareçam contraditórias.

3.2 Caracterização da organização, setor ou área, indivíduos objeto do estudo

As organizações estudadas possuem natureza familiar, cuja família seja composta por imigrantes japoneses ou por seus descendentes. Sua classificação se deu conforme o proposto por Davis (1983), que abordou a influência da família na direção e política das empresas através da propriedade ou através da participação de integrantes da família na gestão; Welsch (1993), que se referiu às empresas familiares como as que possuem sua propriedade concentrada, com proprietários e parentes envolvidos na gestão; ou Leone (1992), que diz que a empresa deve ter sido

fundada por um membro da família, seus familiares devem estar na gestão e terem algum vínculo com propriedade da empresa, os valores da família e do fundador devem ser condizentes com os da organização e a sucessão deve ser hereditária.

Foram estudadas três organizações de atividades e setores distintos, com o intuito de se comparar os resultados entre si. Os indivíduos entrevistados foram os proprietários das empresas, denominados principais, e gerentes que possuíam altos cargos nas empresas com poder de decisão, denominado agentes.

A fim de se identificar a cultura organizacional, foi aplicado aos principais, aos agentes e a seus subordinados um questionário contendo afirmações e escalas de concordância (escala Likert) que vão de 1 a 6, sendo 1 = discordo completamente e 6 = concordo completamente.

3.3 Participantes da pesquisa

A título de identificação, os Isseis são da geração de imigrantes que chegaram ao Brasil a partir de 1908. São chamados Nisseis os filhos dos Isseis; foram os primeiros brasileiros japoneses, são a segunda geração dos imigrantes. A terceira geração são os Sanseis – filhos dos nisseis e netos dos Isseis. A quarta geração nascida no Brasil são os Yonseis, bisnetos dos imigrantes, a quinta – Gossei, a sexta Rokusei, a sétima Shichissei.

Segundo Richardson (2012, p. 95), a escolha dos locais em que se aplicará a pesquisa deve considerar aspectos como a “facilidade de comunicação com os entrevistados, a adequação dos meios de registro das informações e, crucialmente, a existência de alguma característica do local que possa influenciar negativamente as opiniões de um entrevistado”.

Em razão deste último aspecto, e com a finalidade de trazer a imparcialidade para este estudo, não foram escolhidas empresas com as quais a pesquisadora tivesse contato ou que tivesse algum tipo de proximidade com seus proprietários.

Deste modo, a busca pelas empresas ocorreu por meio de indicações feitas pela própria orientadora deste estudo e pelo marido da prima da pesquisadora, havendo, assim, uma maior receptividade por parte dos entrevistados. Dessa maneira, foram encontradas três empresas familiares para serem participantes deste estudo.

A EMPRESA 1 fica no estado da Bahia, é do setor da agricultura, foi fundada por um patriarca (nissei) e já possui 36 anos de operação. Atualmente a fazenda produz soja e milho, tanto para o mercado nacional, como para exportação. Foram entrevistados o proprietário da empresa e seu sobrinho que exerce o papel de gerente da fazenda, já os questionários foram aplicados para eles e para 3 colaboradores.

A EMPRESA 2 trabalha com a venda de uma gama de produtos naturais e suplementos, hoje já existem 3 lojas, que ficam no Distrito Federal, sendo que a primeira foi fundada em 2007 por pai (sansei) e filho (yonsei). Atualmente, o pai já não está mais trabalhando ativamente no negócio, e quem gerencia a organização é seu filho e sua nora. Foram entrevistados o filho e seu cunhado (irmão de sua esposa) que é o gerente do setor de hortifrúti, e os questionários foram aplicados a ambos e para mais 8 colaboradores.

A EMPRESA 3 teve sua primeira loja inaugurada em novembro de 2019 e hoje já possui duas lojas que estão localizadas no Distrito Federal. As lojas pertencem a duas irmãs (yonseis) que já possuíam e gerenciavam uma mercearia e frutaria que comercializa produtos orientais. A empresa tem como negócio a revenda de uma grande variedade de produtos importados e de baixo custo. Ambas as proprietárias do empreendimento foram entrevistadas, bem como a gerente que administra as duas lojas, além disso, elas ainda responderam os questionários que também foram aplicados para 14 colaboradores.

3.4 Caracterização e descrição dos instrumentos de pesquisa

Para a coleta de dados referentes à Teoria da Agência, empresas familiares e nepotismo o instrumento de pesquisa utilizado foi a entrevista em profundidade. De acordo com Richardson (1999), esse método permite que o entrevistado relate seu ponto de vista relacionado ao objeto de estudo de forma mais minuciosa, possibilitando ao entrevistador saber como e por que o fenômeno acontece utilizando-se de uma conversação guiada.

O uso desse instrumento de pesquisa é justificado, pois, segundo J. Maisonneuve e J. Margot-Duclot (1964, p. 228, apud RICHARDSON, 1999, p. 209), dois dos objetivos desse tipo de pesquisa são “obter informações dos entrevistados,

seja do fato que ele conhece, seja de seu comportamento” e “conhecer a opinião do entrevistado, explorar suas atividades e motivações”.

3.5 Desenvolvimento e teste das entrevistas e formulários

De acordo com Richardson (2012), a escolha dos locais a serem estudados e a familiaridade com os entrevistados são aspectos determinantes das pesquisas qualitativas, sendo que tanto a validade e a generalização dos resultados podem ser melhoradas escolhendo-se um local denominado “típico” ou aplicando a pesquisa em mais locais.

Devido a isso, após o desenvolvimento da primeira versão das entrevistas e formulários, foi escolhida uma empresa “típica”, ou seja, que tivesse as características que foram determinadas para os participantes desta pesquisa. Além das características essenciais, a empresa foi escolhida em virtude da facilidade de acesso a ela e aos seus colaboradores.

Assim sendo, os testes das entrevistas e dos formulários foram feitos numa empresa familiar japonesa de cujo ramo é o industrial alimentício. A empresa se localiza no Distrito Federal, está há 24 anos no mercado e seus sócios proprietários são dois descendentes de japoneses (sanseis), que, na época de constituição da empresa, eram cunhados.

As entrevistas que foram aplicadas para os principais (proprietários) e agentes (gerentes) tiveram:

1. A primeira versão, que foi aplicada para os principais e agentes da empresa mencionada. Assim como estão nos apêndices A e B.
2. As sugestões de melhoria, que foram apontadas e modificadas quando procedentes. Conforme os apêndices C e D.
3. A segunda versão, que é a versão definitiva e que foi aplicada para os participantes deste estudo. Como é mostrado nos apêndices E e F.

Por fim, os quadros utilizados como base e referência para a construção das entrevistas pode ser visto nos apêndices G e H.

Em se tratando dos testes dos questionários, um foi aplicado tanto para os principais como para os agentes, e outro para os colaboradores, os testes foram feitos de forma semelhante aos anteriores. Sendo que para as questões de escala de

concordância cujas referências forem a GLOBE (2004), as afirmações foram retiradas de sua escala de itens (anexo A -GLOBE cultura, dimensões, definições e escala de itens) e adaptadas para esta pesquisa. Além disso, todas as sugestões de melhoria feitas para o formulário dos subordinados foram adotadas para o formulário dos principais e agentes.

Portanto, os formulários tiveram:

1. A primeira versão, que foi aplicada como teste para os colaboradores da empresa. Assim como no apêndice I.
2. As sugestões de melhoria, que foram apontadas e modificadas quando procedentes. Conforme o apêndice J.
3. A segunda versão, que é a versão definitiva e que foi aplicada para os participantes deste estudo. Sendo o apêndice K a entrevista dos principais e agentes e o apêndice L a entrevista dos colaboradores.

O quadro de referências para a construção dos formulários encontra-se nos apêndices M e N.

3.6 Procedimentos de coleta e de análise de dados

A coleta de dados foi feita por meio de entrevistas que tiveram seus áudios gravados, sendo quatro feitas presencialmente e três de forma online; e por meio da aplicação de questionários, sendo que dois principais, um agente e três colaboradores responderam pelo Google Forms; e dois principais, dois agentes e 22 colaboradores responderam os questionários de forma impressa.

A análise dos dados obtidos através dos questionários e das entrevistas em profundidade foi através do método de análise de conteúdo, haja vista que esta pesquisa possui natureza qualitativa e se trata de um estudo que pertence ao campo das ciências sociais. Conforme Minayo (2000, apud CAPPELLE; MELO; GONÇALVES, 2011, p.6):

A análise de conteúdo relaciona as estruturas semânticas (significantes) com estruturas sociológicas (significados) dos enunciados e articula a superfície dos textos com os fatores que determinam suas características (variáveis psicossociais, contexto cultural, contexto e processo de produção da mensagem).

Ademais, a análise de conteúdo permite a inferência, ou dedução de maneira lógica, das mensagens analisadas, ou seja, permite inferir conhecimentos e

informações sobre o emissor da mensagem ou sobre seu contexto, seja pessoal, organizacional, entre outros (BARDIN, 2011). Portanto, a análise de conteúdo pode ser definida por:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens. (BARDIN, 2011, p. 48).

Segundo Bardin (2011), tais inferências são apropriadas para responder dois tipos de problemas, as causas que levam a determinada mensagem, ou, às possíveis consequências ou efeitos que uma mensagem pode gerar.

Para a análise de dados, dois tipos de mensagens, documentos, conteúdos ou enunciados podem ser utilizados: aqueles que são gerados pelas necessidades do estudo e os documentos naturais, aqueles ocorridos involuntariamente na realidade (BARDIN, 2011). Além disso, é possível utilizar a análise de conteúdo em vários domínios, formados pela “quantidade de pessoas implicadas na comunicação” e a “natureza do código e do suporte da mensagem” (BARDIN, 2011, p.39).

Considerando esta pesquisa, os tipos de materiais analisados serão os gerados especificamente para os fins deste estudo e os domínios serão os questionários, que possuem código e suporte escrito e comunicação dual, e as entrevistas, que possuem código e suporte oral e comunicação dual (BARDIN, 2011).

De acordo com Bardin (2011), a análise de conteúdo é um método demasiado empírico, isto é, que decorre do tipo de conteúdo e domínio que se investiga e do tipo de interpretação que se aplica, portanto, este método não possui um modelo exato, e sim, algumas regras de base.

As regras de base consistem no “processo de explicitação, sistematização e expressão do conteúdo de mensagens, promovido pela análise de conteúdo” e “é organizado em três etapas realizadas em conformidade com três polos cronológicos diferentes” (CAPPELLE; MELO; GONÇALVES, 2011, p.6). As três etapas são (BARDIN, 1979; MINAYO, 2000; apud CAPPELLE; MELO; GONÇALVES, 2011, p.6):

- a) Pré-análise: corresponde à fase inicial, onde ocorre o planejamento, é aqui que se sistematiza e organiza as ideias, define-se os documentos a se analisar e os objetivos da pesquisa e constrói-se indicadores que vão guiar a interpretação final;
- b) Exploração do material: representa a fase intermediária, onde há codificação (contagem, enumeração, classificação etc.) dos dados para se obter o núcleo de compreensão do texto;
- c) Tratamento dos resultados obtidos e interpretação: condiz com a fase de submissão dos dados brutos a operações estatísticas, para que se tornem

válidos e significativos, além de evidenciar as informações coletadas. A partir desses dados são feitas inferências e interpretações em concordância com o referencial teórico ou objetivos antes propostos.

Seguindo essas três etapas, os procedimentos seguidos neste estudo para a análise dos resultados foram feitos da seguinte forma:

1. Pré-análise: o planejamento e a organização das ideias foram feitos por meio da construção dos Quadros de referência (apêndices G, H, M e N), a partir dos quais foram estruturadas as entrevistas e formulários. Sendo que além desses instrumentos de pesquisa, também foi utilizado um aplicativo de gravador de voz instalado no aparelho celular da pesquisadora.
2. Exploração do material: em uma planilha, foram colocadas todas as perguntas feitas para os entrevistados, identificando-se o papel e a empresa de cada um. Posteriormente, todos os áudios que foram gravados durante as entrevistas foram ouvidos pela pesquisadora, sendo que, por vezes, precisaram ser escutados mais de uma vez, as respostas dos entrevistados foram colocadas na planilha de forma sucinta para que houvesse maior objetividade, além disso, também foram transcritos trechos que foram considerados pertinentes aos resultados deste estudo. Em relação aos formulários, todas as respostas obtidas foram passadas para uma planilha e foram separadas por empresa e por tipo de respondente, principal, agente e colaborador.
3. Tratamento dos resultados obtidos e interpretação: as interpretações das respostas das entrevistas foram feitas a partir da comparação das empresas entre si, das empresas com os aspectos abordados no referencial teórico e das entrevistas com as respostas dos principais, agentes e colaboradores nos formulários. Quanto aos formulários, foram criados quadros com todos os itens e suas respectivas dimensões culturais ou temas, trazendo as respostas de acordo com os percentuais de respondentes em casa intervalo separados em principais, agentes e colaboradores, comparando-se as respostas com o referencial teórico.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesta seção serão apresentados e discutidos os resultados obtidos por meio das entrevistas e questionários no que tange aos assuntos de empresas familiares, teoria da agência, cultura organizacional e nepotismo.

4.1 Empresas familiares

Resgatando o primeiro objetivo específico, que é o de classificar as empresas de acordo com os conceitos escolhidos e nos âmbitos de propriedade e gestão, e o segundo objetivo específico, que é o de verificar como se dão as relações família-empresa e suas cargas emocionais, esta seção destina-se a trazer os resultados obtidos nessas respectivas esferas, além da discussão sobre eles.

4.1.1 História e classificação das empresas

No que se refere à classificação das três empresas participantes deste estudo, todas elas se enquadram na primeira classificação de Chua, Chrisman e Sharma (1999), em que tanto a propriedade quanto a gestão da empresa são familiares.

Em relação ao conjunto de conceitos, de Davis (1983), Welsh (1993) e Leone (1992), proposto para este estudo, sendo:

1. Davis (1983, p. 47): “são aqueles cuja política e direção estão sujeitas à significativa influência de uma ou mais famílias. Essa influência é exercida através da propriedade e às vezes através da participação de membros da família na gestão.”
2. Welsh (1993, p. 40): “aquela na qual a propriedade está concentrada, e proprietários ou seus parentes estão envolvidos no processo de gestão.”
3. Leone (1992, apud SOUSA, 2016, p. 26): “a empresa familiar deve possuir determinados indicadores, a fim de ser chamada de familiar. Entre estes, destaca-se que, no seu início, a empresa deve ter contado com a participação de um membro da família, os familiares devem estar presentes na direção e possuírem um vínculo com a propriedade, os valores do fundador ou da família devem estar identificados com os da empresa e na sucessão deve ser observado o fator hereditário.”

Todas as três empresas condizem com cada um dos conceitos apontados anteriormente no item 2.1, tendo em vista suas histórias, que são apresentadas abaixo de acordo com os relatos e percepções dos entrevistados.

A EMPRESA 1 iniciou em 1984 na região leste da Bahia, que ainda era pouquíssima explorada, não havendo a presença de fazendas abertas. Inicialmente, seu antigo dono passou por algumas dificuldades quanto à administração financeira,

o que o levou a convidar seu sobrinho para cuidar dessa função. Seu sobrinho tinha apenas 24 anos e chegou à Bahia em junho de 1986 para assumir a parte financeira da fazenda, não pensando na remuneração, mas no desafio que seria administrá-la sendo tão jovem, e, ainda, numa região em que eles eram pioneiros.

Após 5 anos de trabalho, o tio ofereceu ao seu sobrinho a oportunidade de se tornar sócio da propriedade, assumindo a posse de 50% da fazenda, entretanto, havia muitas dívidas que precisavam ser pagas, mas que aos poucos foram totalmente sanadas, o que ajudou bastante em seu aprendizado na negociação de dívidas. Conforme o sobrinho relatou, essa não foi uma jornada fácil, exigindo muito esforço e dedicação, pois o conhecimento que eles tinham advinham de suas aplicações práticas, mas ainda assim foram capazes de superar os vários obstáculos e formar a empresa como ela é hoje.

Atualmente, a região já se consolidou, tanto com fazendas quanto com indústrias, devido às informações e técnicas de plantação e produção que foram desenvolvidas ao longo do tempo. No presente, a fazenda em questão, que é de propriedade total do sobrinho, é composta pelos 50% das terras que antes eram do tio, e por terras que foram adquiridas posteriormente ao longo do tempo. Hoje, ele possui uma produção de soja e milho voltada à sustentabilidade, com o desenvolvimento de uma agricultura regenerativa, o abandono de químicos e a entrega de um produto com muito mais qualidade.

Por sua vez, a EMPRESA 2 começou porque, em 2007, o atual proprietário da empresa estava recém-formado, porém não queria seguir sua carreira no ramo de engenharia, além de sempre ter tido vontade de ter uma empresa. Com isso, sua mãe, que já possuía um negócio, precisava que ele fosse ampliado, portanto ela conseguiu ocupar o segundo andar do imóvel vizinho e ofereceu a loja do térreo para ele, seu filho. Com isso, deu-se início a sua primeira loja de produtos naturais que era bem pequena, e logo seu pai entrou para ajudar, já que possuía experiência na área do comércio. Portanto, seu pai trabalhava na área financeira e fazia o atendimento aos clientes da loja, e ele trabalhava fazendo a administração do estoque.

Com o passar dos anos, seu pai já estava mais cansado, mas ele queria que o empreendimento crescesse e que abrissem mais lojas. Dessa forma, seu pai se aposentou e ele continuou cuidando da empresa sozinho durante um tempo. Até que se casou e sua esposa também entrou no negócio para administrar as lojas,

coordenando e acompanhando as equipes. Recentemente, seu cunhado, irmão de sua esposa, também entrou na operação da empresa como gerente de hortifruti, sendo este setor uma novidade para o empreendimento. Hoje, a empresa possui três lojas e o proprietário já não exerce mais um papel executivo e, sim, um papel estratégico, tomando decisões estratégicas, analisando relatórios e construindo projetos.

Por fim, a EMPRESA 3 inicia sua história muito antes de sua inauguração, em novembro de 2019. Ela começa em 1968, quando a família empreendedora se mudou para o Distrito Federal e fez uma mercearia que comercializava produtos hortifrutigranjeiros em uma pequena barraca de madeira. Com o passar dos anos, a empresa foi crescendo e atualmente vende uma grande diversidade de produtos nacionais e orientais.

Hoje, os fundadores da mercearia não trabalham mais efetivamente no negócio, quem gerencia tudo são duas filhas e o marido de uma delas, porém, mesmo com toda a idade que possuem, ainda marcam presença na loja, seja para carregar caixas, separar tomates, descascar cebolas ou buscar dinheiro para que seja utilizado como troco.

No ano de 2018 uma das irmãs foi apresentada ao presidente das operações no Brasil de uma empresa multinacional japonesa, sendo uma das maiores do seu setor no mundo. Depois de algumas visitas do presidente, em que ele teve a oportunidade de conhecer a mercearia e a família que a fundou, ele percebeu que os valores e a cultura que ele encontrou ali eram muito condizentes com a filosofia e história da empresa que ele representava.

Segundo o que o presidente dizia a essa irmã, havia à época grandes empresários procurando para abrir mais lojas no Brasil, ele nunca sentiu confiança, porque ele procurava por uma pessoa ou família que tivessem seus valores e cultura alinhados com os da empresa que ele presidia, os quais ele mesmo implantou no Brasil, ou seja, queria pessoas que começassem de baixo, que vestissem a camisa, que colocassem a mão na massa e que ensinassem pelo exemplo, e ele conseguiu enxergar essas características nessa família. Na entrevista, ela conta da seguinte forma:

Ele buscava alguma pessoa, alguma... alguma... alguma pessoa ou família que realmente se alinhasse bem com a filosofia da ((nome da empresa)), que é justamente uma coisa que aqui no Brasil foi ele que implantou, você começar é... começar lá de baixo, sabe? Trabalhando, trabalhando, vestindo

a camisa, mostrando serviço. Tanto é que quando você chega, você vê o ((nome do presidente)) ele é um cara assim, que ele já chega fazendo, ele vai vê, vê as coisas e já vai fazendo, então ele é muito de... de dar o exemplo para os outros colaboradores. E ele viu muito isso na gente. Né (sic), que assim, eu sou uma pessoa que corre atrás, eu vejo assim, já vou falando e tal, vou fazendo e... na verdade eu não espero os outros fazerem, a gente já vai já colocando a mão na massa. Então ele viu muito isso na gente, e apesar de que a gente... a gente... a gente era pequeno né (sic), ele apostou muito nisso, né (sic). Tanto é que o primeiro projeto, a nossa ((nome da empresa)) é a primeira loja licenciada do Brasil, assim, todas as ((nome da empresa)), lojas ((nome da empresa)), são da ((nome da empresa)) (principal, empresa 3).

Com isso, tiveram a ideia de abrir uma loja em Brasília, portanto, o presidente foi ao Japão pedir permissão para que pudessem abrir a loja. Em novembro de 2019, eles inauguraram a primeira loja licenciada da marca do Brasil, e, em dezembro de 2021, inauguraram a segunda, sendo que todas as outras lojas são franquias. Atualmente, as irmãs possuem duas lojas licenciadas em Brasília.

Além das histórias das empresas, em todas as entrevistas, tanto os principais, como os agentes responderam afirmativamente quando se foi perguntado se os valores e cultura da empresa parecem ser influenciados ou condizem com os do dono e os de sua família. Foram obtidas respostas como:

Demais. Eu acho que tá (sic) completamente ligado né (sic). Eu acho que cultura, valores né (sic), o propósito da empresa, acho que tem tudo a ver com o fundador né (sic), com quem tá realmente administrando né (sic), acho que tem tudo a ver, muito a ver mesmo. [...] por exemplo, a gente... A nossa filosofia aqui é de, da questão do sorriso né (sic), de atender com sorriso, com alegria, e na questão também que é muita parte cultural japonesa, a questão da ética, honestidade né (sic), isso a gente aplica muito aqui (principal, empresa 2).

Eles querem tudo certinho, tudo no lugar, tudo higienizado, tudo limpo, tudo organizado, não quer nada fora do padrão mesmo, querem mostrar a cultura japonesa tudo certinho né (sic) (agente, empresa 2).

Com certeza [...] como a gente é bem nihondin mesmo né (sic), é... eu acho que em relação a disciplina, horário, essas coisas a gente é bem rígido né (sic). [...] honestidade, caráter do funcionário, a gente leva muito em conta também (agente, empresa 1).

Com certeza. Porque a gente preza pelo nome da família e a gente segue a cultura para fazer um bom atendimento aos clientes, inclusive os funcionários também né (sic), a gente acaba formando uma família (principal, empresa 3).

Assim, preza muito pelo... Como diz? Além de ser amizade né (sic), ter parceria, honestidade né (sic) (agente, empresa 3).

Cumprindo o objetivo específico “a”, seção 1.2, de classificar as empresas de acordo com os conceitos de empresa familiar escolhidos, nos âmbitos de propriedade

e gestão, por todas as empresas terem tido pelo menos um membro da família em sua criação e por atualmente contarem com participação ativa das famílias proprietárias na gestão dos negócios, e, portanto, possuem seus direcionamentos fortemente influenciados pelas famílias, todas podem ser consideradas como empresas familiares, assim como foi proposto por Davis (1983, p. 4), Welsch (1993, p. 40) e Leone (1992).

4.1.2 Cargas emocionais nas tomadas de decisão das empresas

De acordo com Ussman (1996), a interdependência entre família e empresa faz com que haja o conflito entre os objetivos empresariais e os familiares. Esta questão foi averiguada para cumprir o objetivo específico “b”, seção 1.2, verificar como se dão as relações família-empresa e suas cargas emocionais.

Conforme os resultados obtidos nas entrevistas, todos os entrevistados disseram que os objetivos entre família e empresa estão bem alinhados, sendo que apenas um deles disse que no passado havia alguns conflitos relacionados ao tempo despendido com a empresa e aos assuntos organizacionais que eram levados e discutidos dentro de casa, mas que hoje não existem mais esses problemas. Ele relata:

Hoje tá bem equilibrado, assim, a gente já conversou muito sobre isso, né (sic), antes tinha muito questão de... de... eu acho que o maior conflito foi de questão de tempo né (sic), questão de tempo familiar, tempo pessoal e os assuntos também né (sic), que a gente... Os problemas da empresa não levar pra casa, isso realmente foi uma dificuldade muito grande que a gente teve no começo. Então assim, praticamente, tinha época que era 24 horas conversando sobre empresa né (sic), mas isso trazia uma exaustão muito grande. Então a gente começou a conversar e separar bastante né (sic). Tem momento que é familiar e tem momento que é empresa, então normalmente quando a gente tá aqui é 100% profissional, mas chegou, pisou em casa a gente já não... não toca no assunto de empresa, essas coisas assim. Se for para conversar sobre alguma coisa, mesmo sendo minha esposa, ela agenda uma reunião comigo (principal, empresa 2).

Quanto às cargas emocionais presentes nas tomadas de decisão feitas pelas pessoas que estão no topo da hierarquia das empresas, foram obtidos os seguintes resultados:

EMPRESA 1: segundo o principal, as suas decisões são racionais e devem ser assim, justificando que quando se toma decisões emocionais a propensão ao erro é

maior, portanto, é necessário sempre analisar as situações de forma prática. Ele diz que:

“A gente fazer uma decisões com o lado emocionais (sic), há muitas chances de você errar tá. Então eu acho que querendo ou não, a gente sempre tem que analisar o lado racional, o lado prático né (sic), o lado que a gente teria mais eficiência né (sic)” (principal, empresa 1).

Mas de acordo com o agente, isso depende do momento, haja vista que quando se está sob muita pressão e estresse as decisões se tornam mais emocionais, porém, quando o contexto está mais calmo, as decisões são mais racionais porque eles possuem mais tempo para pensar, assim ele diz:

Eu acho que assim, quando tem...quando tá muita correria, muito estresse e tal, eu acho que as vezes acaba tomando decisão, assim, por... por emoção né (sic). Eu acho que assim, geralmente no calor do momento e aí às vezes a gente toma decisões assim, meio erradas também [...] quando tá mais tranquilo aí dá tempo de pensar né (sic) (agente, empresa 2).

EMPRESA 2: o agente disse que as decisões são racionais e que o fato de a empresa ser familiar não impacta nesse aspecto. O principal também relata ser mais racional em suas decisões, mas diz que sempre há um pouco do emocional e um lado humano, e citou um exemplo em relação a ele com os colaboradores, em que muitas vezes é melhor desligar determinada pessoa da organização, mas que mesmo assim, ele ainda insiste por meio de conversas e segundas chances.

É, eu sou muito puxado pro lado racional, né (sic). Eu acho que acabou que isso influenciou também na... nas decisões da nossa equipe né (sic). Mas é claro que esse lado emocional também eu acho importante né (sic), então muitas vezes não pode ser só racional, né (sic) (principal, empresa 2).

EMPRESA 3: uma das principais e a agente disse que as decisões são racionais, no entanto, a outra principal disse que se considera bem emocional, e que o marido e a irmã são bem racionais, fazendo com que eles possam encontrar um equilíbrio em suas decisões.

Desse modo, os relatos obtidos com a percepção dos entrevistados acerca dos conflitos entre os objetivos empresariais e familiares e das cargas emocionais presentes nas organizações, vão de encontro com o que foi proposto por Ussman (1996) - em que diz que as empresas familiares possuem problemas particulares devido à interdependência entre empresa e família, tornando as tomadas de decisões mais complexas, pois faz com que os objetivos da família e da empresa colidam - e Davis e Stern (1980) – que abordam as empresas familiares como um sistema cheio

de relações com fortes cargas emocionais - mencionados no item 2.1 do referencial teórico.

4.2 Teoria da agência

Em se tratando da Teoria da Agência, o objetivo específico foi o de estudar as relações de agência nas empresas, os desalinhamentos de interesses e os mecanismos de controle (objetivo “c”, seção 1.2). Desta forma, esta subseção será dividida em três tópicos: relações de agência, problemas de agência e mecanismos de controle.

4.2.1 Relações de agência

Considerando que as relações de agência se dão quando o proprietário de uma empresa, denominado principal, contrata alguém para que ele possa delegar seu trabalho ou parte dele, e quem o executa é denominado agente (EISENHARDT, 2015). Foi possível verificar a existência de relações de agência em todas as três empresas, uma vez que todas possuem pessoas de altos cargos que gerenciam toda a empresa ou parte dela.

Por mais que os proprietários da empresa também participem da gestão, nas entrevistas foram relatadas diferentes estruturas de gerenciamento ao ser perguntado como está distribuída a gestão da empresa, cujas respostas foram:

EMPRESA 1: a gestão é dividida entre o dono e o gerente. Sendo que o dono faz todo o trabalho estratégico da empresa e o gerente coordena toda a parte operacional da fazenda, possuindo toda a autonomia para gerenciá-la. Além disso, a empresa conta com a ajuda do cunhado do dono que trabalha durante a época de colheita até o início do plantio coordenando as equipes que aumentam de tamanho nesse período.

“Eu tenho parentes envolvidos, mas como colaboradores né (sic) [...] na parte de gerenciamento tá (sic), na parte operacional né tá (sic). Assim, a parte de estratégia de planejamento não, aí normalmente eu que faço mesmo sozinho” (principal, empresa1).

EMPRESA 2: a gestão é dividida entre os donos, gerentes de hortifruti e de compras e líderes de loja. O proprietário e fundador exerce um papel estratégico na empresa, ficando responsável pelas tomadas de decisão estratégicas e análises de relatórios, então, sua esposa, que também é proprietária, exerce o papel de administrar todas as lojas, coordenar as equipes e acompanhar os projetos. O gerente de hortifruti é responsável por gerir o setor de hortifruti da loja, fazendo as compras e cuidando da equipe, e o gerente de compras é responsável por fazer as compras de todas as lojas, exceto do setor de hortifruti. Já os líderes são responsáveis por supervisionar o pessoal que eles lideram.

Na verdade, eu tô (sic) mais como conselheiro praticamente né (sic), eu fico mais nas tomadas de decisões. Quem realmente é a administradora geral é a minha esposa. [...] A gente tem bons líderes aqui né (sic), então em cada loja a gente tem líderes de muita confiança nossos, que são muito... muito eficientes né (sic). [...] em cada loja tem pessoas assim, muito braço direito nosso, o nosso olho mesmo lá, pessoa que a gente confia muito assim né (sic) (principal, empresa 2)

EMPRESA 3: a gestão é dividida entre os donos, gerente e líderes de turno. Uma das donas possui a atribuição de fazer o contato direto com a matriz da empresa e de fazer as estratégias do negócio, já seu marido coordena toda a parte de manutenção das lojas, e a irmã faz toda a gestão financeira da empresa. A gerente geral é incumbida de gerir toda a parte operacional das lojas, e os líderes de turno são responsáveis por coordenar suas equipes e gerar relatórios.

Aí a gente separou né (sic), a minha irmã é financeiro, eu faço a parte comercial, a parte estratégica, e o meu marido ele é parte, assim, de manutenção, toda essa parte de loja, manutenção, estrutura física, assim, contato com os bombeiros, contato com essa parte de fiscalização ele que corre atrás (principal, empresa 3).

Em vista disso, é possível verificar a existência das relações de agência em cada uma das empresas, que são decorrentes dessas estruturas em que a administração e a propriedade das empresas se separam parcial ou completamente.

4.2.2 Problemas de agência

Em relação aos problemas de agência, que ocorrem a partir da divergência de interesses entre os principais e agentes (CORREIA; AMARAL, 2008), nas análises das entrevistas foram obtidos os seguintes resultados quando perguntado se eles acreditam que existem alguns interesses conflitantes entre os principais e agentes:

EMPRESA 1: No início da entrevista, antes de ser perguntado se havia interesses conflitantes, o principal contou que ele teve um gerente por muito tempo na fazenda, e que com o passar do tempo as coisas foram mudando e eles tiveram que se adaptar à maneira de se tratar seus colaboradores, porém, esse gerente, mesmo depois de muitas conversas, continuava a tratar mal seus trabalhadores. Devido a esses interesses conflitantes, em que o agente queria ter poder, e em que o principal acreditava que as pessoas que estivessem lá, deveriam estar felizes com o que estão fazendo, tal gerente foi desligado da fazenda. Em uma parte da entrevista o principal relatou que disse a ele:

“Se você não gostaria de ser chamado a atenção na frente de todo mundo, você não faça com os outros né (sic)! É o princípio, né (sic)! É o ensinamento de Cristo né (sic)! Não faça nada a pessoa o que você não gostaria que fizesse com você” (principal, empresa 1).

Já em relação ao seu gerente geral atual, o principal expressou que não possui nenhum interesse conflitante entre eles. Contudo, o agente falou que ocasionalmente sim e que, nesses casos, ele acaba executando um serviço mesmo achando que está errado. Assim ele relata:

Às vezes sim, geralmente como ele é o chefe e nihondin tem muito isso, sabe? Dele ser o dono e você tem que obedecer, sabe? Só que tem coisas que... Igual ao operacional que a gente entende mais que ele, só que aí tem que fazer do jeito que ele manda, aí você acaba tendo que fazer mesmo achando que tá errado, igual ele fala: eu tô mandando, tem que fazer e pronto (agente, empresa 1).

Outro ponto que também chama a atenção, é um trecho da entrevista em que se pode notar que o principal contratou alguém de sua família para tentar mitigar os riscos causados pelos problemas de agência.

Eu vim formando um sobrinho meu tá (sic), esse sim, é uma pessoa de sangue né (sic), um sobrinho meu, é filho dum irmão meu tá (sic). E ele, na verdade, ele tá sendo moldado tá, pra fazer a ponte entre eu até meus filhos né (sic) [...] então hoje ele é o cara que lá na fazenda que coordena toda a parte operacional tá (sic). [...] a gente mexe com volumes muito grandes né (sic) de produção, então a gente não pode correr o risco de pôr qualquer um e você ser lesado tá (sic)... então uma vez que você ponha (sic) membros da família, é... eu vejo uma coisa, assim, eu acho que pra uma pessoa fazer uma bobagem ela tem que pensar muitas vezes né (sic) (principal, empresa 1).

EMPRESA 2: o agente disse não haver nenhum tipo de interesse conflitante. Mas o principal disse que sempre existem interesses conflitantes, no entanto, atualmente são muito poucos e que estão bem alinhados, além disso, ele ressaltou que por mais que esses desencontros existam, a palavra final é sempre dele.

“Estamos bem alinhados, digamos né (sic). A gente tá bem alinhado assim, em termos de decisões, é... [...] sempre tem, sempre vai ter, ter conflitos né (sic) muitas vezes eu vi que, eu que tenho que tomar a decisão final sempre né (sic)” (principal, empresa 2).

EMPRESA 3: tanto as duas principais como a agente disseram que não possuem interesses conflitantes. No entanto, teve uma fala de uma das principais que remete ao segundo problema de agência, mencionado no item 2.2 de teoria da agência – em que é abordado o compartilhamento de riscos, havendo percepções divergentes acerca dos riscos entre agente e principal, podendo gerar preferências distintas de quais atitudes tomar frente a tais riscos - em que ela se diz mais corajosa e com menos medo de errar, e que sua agente é mais “pé no chão”, mostrando que uma possui um comportamento mais propenso ao risco e a outra mais avessa ao risco.

No entanto, por mais que, no geral, os entrevistados digam que quase não existem interesses conflitantes, nos resultados dos questionários, que serão apresentados posteriormente, é notável que há grandes desalinhamentos de percepções.

4.2.3 Mecanismos de Controle

No tocante aos mecanismos de controle utilizados nessas empresas, perguntou-se aos principais e agentes como se é feito o acompanhamento e controle do trabalho do agente pelo principal. A partir dessa pergunta, foram obtidos os seguintes resultados:

EMPRESA 1: para fazer o acompanhamento do trabalho do agente, o principal vai até a fazenda nos períodos mais importantes, que são os de colheita e plantio, para acompanhar de perto. Nos outros períodos, ele vai com menos frequência para a fazenda, mas consegue monitorar o trabalho por meio de câmeras e de ligações frequentes para o agente.

EMPRESA 2: de acordo com o principal, eles fazem o acompanhamento estando muito próximos de seus agentes, por meio de auditorias presenciais nas lojas e da geração de relatórios, além de utilizarem aplicativos de mensagens. Em contrapartida, o agente disse que não há um acompanhamento e que há uma relação

de confiança total, a única coisa que existe é o lançamento das notas fiscais de compra no sistema da empresa.

“Do meu mesmo? É de confiança, a minha é de confiança total” (agente, empresa 2).

EMPRESA 3: o acompanhamento é feito por conversas diárias e informais entre as principais e a agente, é feito também por meio de ligações, aplicativos de mensagens e pelos relatórios diários que são gerados pelos líderes dos turnos.

Considerando esses resultados, é possível notar que não são utilizados com rigor nenhum dos mecanismos de governança propostos por Eisenhardt (2015), tratados no item 2.2, que são os contratos e sistemas de informação.

4.3 Cultura

Esta seção será pertinente ao tópico de cultura, cujo objetivo específico é o de investigar se a cultura das empresas familiares japonesas é influenciada pela cultura japonesa dos proprietários e gestores descendentes de japoneses visando cumprir o objetivo específico “d”, seção 1.2 (investigar se a cultura das empresas familiares japonesas é influenciada pela cultura japonesa dos proprietários e gestores descendentes de japoneses).

Conforme o que já foi mencionado no item 4.1.1, sobre a história e a classificação das empresas, todos os entrevistados afirmaram que os valores e culturas organizacionais parecem ser influenciados ou condizem com os dos proprietários e os de sua família. Portanto, comparar-se-á os resultados obtidos nos questionários dos principais, agentes e colaboradores entre si e em relação ao que foi encontrado no item 2.3 do referencial teórico que discorre sobre as culturas nacionais e organizacionais.

Desta maneira, esta parte do trabalho será dividida de acordo com as dimensões de cultura propostas por Meyer (2014) e pela GLOBE (2004), que foram selecionadas para este estudo, sendo que aquelas dimensões que possuem temáticas semelhantes serão analisadas juntamente no mesmo tópico.

Nos quadros estarão apresentados o percentual de participantes que responderam cada intervalo da escala de concordância, sendo 1 e 2 correspondentes à discordância, 3 e 4 relacionados à neutralidade, e 5 e 6 relacionados à concordância,

sendo que estes estarão separados por empresa – 1, 2 e 3 – e por tipo de respondente da pesquisa, ou seja, principais (proprietários), agentes (gestores) e colaboradores.

Ademais, nos quadros das dimensões de coletivismo de grupo, coletivismo institucional, igualdade de gênero, distância do poder (exceto os itens 1, 2, 3, 4 e 5), assertividade e fuga de incertezas, os valores que aparecem na coluna de referencial foram adaptados, uma vez que a escala utilizada por eles na pesquisa foi de 1 a 7, porém, nesta pesquisa a escala utilizada foi de 1 a 6. Em vista disso, foram feitas regras de três para transformar os valores da escala que vai de 1 a 7 para a escala que vai de 1 a 6, a fim de possibilitar uma melhor análise dos resultados.

No quadro que se refere à dimensão cultural de igualdade de gênero, o valor do referencial, além de ter sido transformado para a escala que vai de 1 a 6, também foi invertido, uma vez que essa dimensão foi aplicada nos estudos da GLOBE (2004) com afirmações que abordam a minimização da desigualdade de gênero, e neste estudo as afirmações exprimiam a própria desigualdade de gênero.

E no quadro da dimensão cultural de distância do poder, nos itens 1, 2, 3, 4 e 5, a escala de 1 a 7 foi adaptada para uma escala de 1 a 4, em que 1 = nada importante, 2 = pouco importante, 3 = importante e 4 = muito importante.

4.3.1 Coletivismo de grupo

A dimensão “coletivismo de grupo” corresponde ao “quanto os indivíduos expressam orgulho, lealdade e coesão em suas organizações e famílias” (GLOBE, 2004). No quadro abaixo, aparecem os resultados obtidos em cada item:

Quadro 1 – Dimensão cultural coletivismo de grupo

Coletivismo de grupo					
1 - Nesta empresa, os colaboradores se orgulham das realizações individuais de seus chefes.					
		Principal	Agente	Colaboradores	Referencial
Empresa 1	Concordância (5 e 6)	100%	-	100%	
	Neutralidade (3 e 4)	-	100%	-	
	Discordância (1 e 2)	-	-	-	
Empresa 2	Concordância (5 e 6)	-	100%	37,5%	2,91 a 5,4
	Neutralidade (3 e 4)	100%	-	37,5%	
	Discordância (1 e 2)	-	-	25,0%	
Empresa 3	Concordância (5 e 6)	100%	100%	64,3%	
	Neutralidade (3 e 4)	-	-	35,7%	
	Discordância (1 e 2)	-	-	-	
2 - Nesta empresa, os chefes se orgulham das realizações individuais de seus colaboradores.					
		Principal	Agente	Colaboradores	Referencial
Empresa 1	Concordância (5 e 6)	100%	-	100,00%	
	Neutralidade (3 e 4)	-	100%	-	
	Discordância (1 e 2)	-	-	-	
Empresa 2	Concordância (5 e 6)	-	-	28,6%	2,91 a 5,4
	Neutralidade (3 e 4)	100%	100%	28,6%	
	Discordância (1 e 2)	-	-	42,9%	
Empresa 3	Concordância (5 e 6)	100%	100%	50%	
	Neutralidade (3 e 4)	-	-	50%	
	Discordância (1 e 2)	-	-	-	

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

No referencial, o intervalo das respostas foi de 2,91 a 5,4, mostrando, assim, uma perspectiva que vai de neutra a concordante dos respondentes em relação aos itens do estudo proposto pela GLOBE (2004). Em relação às empresas, é possível serem feitas as seguintes análises:

EMPRESA 1: tanto no item 1 como no item 2, as respostas do principal e de 100% dos colaboradores ficaram dentro da categoria de concordância, mostrando uma percepção alinhada entre estes nesta dimensão de cultura. Por outro lado, as repostas do agente nesses dois itens se enquadraram dentro da categoria de neutralidade, divergindo dos outros respondentes. Uma fala do principal que reafirma suas respostas é:

Eu admiro muito minhas pessoas, por exemplo eu tenho uma cozinheira lá é... Ela até, ela saiu, foi ano passado, mas ela ficou durante 7 anos comigo. Olha, ela conseguiu fazer uma casa super bacana, ganhando 1.800,00 reais por mês [...] então são pessoas bastante determinadas, também os que vem, falei não, eu quero vim porque eu quero construir algo para mim (principal, empresa 1).

EMPRESA 2: as respostas do principal nos itens 1 e 2 se encontram dentro da categoria de neutralidade, e as do agente nas categorias de concordância, item 1, e de neutralidade, item 2. No entanto, as respostas nos itens 1 e 2 dos colaboradores ficaram bem distribuídas entre as três categorias, inferindo-se que em suas perspectivas não tão alinhadas com as do principal e do agente.

EMPRESA 3: as respostas das principais e da agente se revelaram completamente alinhadas e ambos os itens, sendo que todas estão presentes na categoria de concordância. Já as dos colaboradores, ficaram entre as categorias de concordância e neutralidade, sendo que no item 1, a maior parte das respostas se encaixaram em concordância, e no item 2, metade das respostas ficaram em concordância e a outra em neutralidade.

A partir das respostas obtidas, as empresas 1 e 3 são as que mais se assemelham com as práticas culturais do Japão na dimensão cultural de coletivismo de grupo, segundo os resultados obtidos pela GLOBE (2004).

4.3.2 Igualdade de gênero

A dimensão da Igualdade de gênero condiz com o quanto um grupo minimiza a desigualdade de gênero (GLOBE, 2004). Para esta dimensão, além dos questionários, foram perguntados aos entrevistados a quantidade de cargos de liderança que existe em cada empresa e quantos são ocupados por mulheres. Os resultados obtidos a partir das entrevistas estão no primeiro quadro representado abaixo, e os dos questionários aparecem no segundo:

Quadro 2 – Quantidade de mulheres em cargos de liderança

Igualdade de gênero		
	Cargos de liderança	Cargos de liderança ocupados por mulheres
Empresa 1	3	0
Empresa 2	9	4
Empresa 3	8	5

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Quadro 3 – Dimensão cultural igualdade de gênero

Igualdade de gênero					
1 - Nesta empresa, as falhas são mais evidentes quando praticadas por mulheres.					
		Principal	Agente	Colaboradores	Referencial
Empresa 1	Concordância (5 e 6)	-	-	-	
	Neutralidade (3 e 4)	-	100%	-	
	Discordância (1 e 2)	100%	-	100%	
Empresa 2	Concordância (5 e 6)	-	-	-	
	Neutralidade (3 e 4)	-	100%	12,5%	2,57 a 3,94
	Discordância (1 e 2)	100%	-	87,5%	
Empresa 3	Concordância (5 e 6)	-	-	-	
	Neutralidade (3 e 4)	-	100%	-	
	Discordância (1 e 2)	100%	-	100%	
2 - Nesta empresa, há mais rigor na repreensão de erros das mulheres do que dos homens.					
		Principal	Agente	Colaboradores	Referencial
Empresa 1	Concordância (5 e 6)	-	-	-	
	Neutralidade (3 e 4)	-	100%	-	
	Discordância (1 e 2)	100%	-	100%	
Empresa 2	Concordância (5 e 6)	-	-	-	
	Neutralidade (3 e 4)	-	100%	-	2,57 a 3,94
	Discordância (1 e 2)	100%	-	100%	
Empresa 3	Concordância (5 e 6)	-	-	-	
	Neutralidade (3 e 4)	-	100%	-	
	Discordância (1 e 2)	100%	-	100%	
3 - Nesta empresa, é mais provável um homem ocupar um alto cargo.					
		Principal	Agente	Colaboradores	Referencial
Empresa 1	Concordância (5 e 6)	-	100%	-	
	Neutralidade (3 e 4)	-	-	-	
	Discordância (1 e 2)	100%	-	100%	
Empresa 2	Concordância (5 e 6)	-	-	-	
	Neutralidade (3 e 4)	-	-	25%	2,57 a 3,94
	Discordância (1 e 2)	100%	100%	75%	
Empresa 3	Concordância (5 e 6)	-	-	-	
	Neutralidade (3 e 4)	-	100%	7,1%	
	Discordância (1 e 2)	100%	-	92,9%	

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

No referencial, o intervalo das respostas foi de 2,57 a 3,94, exibindo resultados que se aproximam da neutralidade nos estudos da GLOBE (2004) no que tange à dimensão de igualdade de gênero. Já em relação às empresas, pode-se dizer:

EMPRESA 1: no total possui 3 cargos de liderança, considerando o proprietário, o gerente da fazenda e o cunhado do proprietário, porém nenhum deles é mulher. Os entrevistados mencionaram que quase não empregam mulheres devido à natureza de trabalho do negócio. Nos itens 1, 2 e 3, tanto os principais como os 100% dos colaboradores mostraram ser discordantes das afirmações, inclusive no item 3, mesmo que na empresa não tenha muitas mulheres trabalhando e nenhuma mulher ocupando um cargo de liderança atualmente. Em contrapartida, as respostas do agente nos itens 1 e 2 foram classificadas na categoria de neutralidade, e do item 3 na de concordância.

EMPRESA 2: possuem no total 9 cargos de liderança, considerando os dois proprietários, o gerente de hortifruti, o gerente de compras, os três líderes de loja e as duas subgerentes, sendo que 4 desses cargos são ocupados por mulheres. O principal teve suas respostas de todos os itens na categoria de discordância, já o agente nas categorias de neutralidade, itens 1 e 2, e de discordância, item 3. E os colaboradores tiveram suas respostas dos itens 1 e 3 divididas nas categorias de neutralidade e discordância, sendo maioria em discordância; e no item 2, todas as respostas ficaram na categoria de discordância.

EMPRESA 3: possui 8 cargos de liderança, levando em consideração as duas proprietárias, a gerente geral e cinco subgerentes, sendo que 5 desses cargos são ocupados por mulheres. As duas principais tiveram suas respostas nos três itens categorizadas como discordantes das afirmações, assim como a agente teve suas três respostas categorizadas como neutras. Os colaboradores, por sua vez, tiveram suas respostas dos itens 1 e 2 classificadas como discordantes, e no item 3, por mais que tenham tido respostas neutras e discordantes, a maior parte é discordante.

Das três empresas, a única que possui mais da metade de seus cargos de liderança ocupados por mulheres é a empresa 3. E, no geral, as respostas se concentraram nas categorias de discordância e de neutralidade, estando em sua maior parte em discordância, diferenciando um pouco do referencial, que se concentra mais na neutralidade.

Mas nota-se que dos três grupos entrevistados, os agentes foram os que mais tiveram respostas parecidas com a do referencial.

4.3.3 Estilos de comunicação

A dimensão do estilo de comunicação se refere a dois tipos opostos de comunicação, o pouco dependente do contexto e o muito dependente do contexto. Os resultados obtidos estão no quadro abaixo:

Quadro 4 – Dimensão cultural estilo de comunicação

Estilo de comunicação					
Nesta empresa, as pessoas ao se comunicarem utilizam muitos detalhes e são muito repetitivas.					
		Principal	Agente	Colaboradores	Referencial
Empresa 1	Concordância (5 e 6)	100%	100%	-	Muito dependente do contexto
	Neutralidade (3 e 4)	-	-	33,33%	
	Discordância (1 e 2)	-	-	66,67%	
Empresa 2	Concordância (5 e 6)	-	100%	25%	
	Neutralidade (3 e 4)	100%	-	62,50%	
	Discordância (1 e 2)	-	-	12,50%	
Empresa 3	Concordância (5 e 6)	-	-	64,29%	
	Neutralidade (3 e 4)	100%	100%	35,71%	
	Discordância (1 e 2)	-	-	-	
Nesta empresa, a comunicação não é clara, havendo necessidade de se interpretar o que é dito.					
		Principal	Agente	Colaboradores	Referencial
Empresa 1	Concordância (5 e 6)	-	-	-	Muito dependente do contexto
	Neutralidade (3 e 4)	-	100%	33,33%	
	Discordância (1 e 2)	100%	-	66,67%	
Empresa 2	Concordância (5 e 6)	-	-	37,50%	
	Neutralidade (3 e 4)	100%	-	12,50%	
	Discordância (1 e 2)	-	100%	50%	
Empresa 3	Concordância (5 e 6)	-	-	-	
	Neutralidade (3 e 4)	-	100%	14,29%	
	Discordância (1 e 2)	100%	-	85,71%	

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

No referencial, retirado de Meyer (2014), o Japão possui um estilo de comunicação que é muito dependente do contexto, ou seja, a comunicação é subjetiva, implícita e sofisticada. A seguir estão as análises das respostas:

EMPRESA 1: no item 1, o principal e o agente tiveram suas respostas classificadas como concordantes, porém, os colaboradores tiveram respostas nas categorias de neutralidade e discordância, estando sua maioria em discordância. No

item 2, o principal e dois terços dos colaboradores tiveram suas respostas como discordantes, e o agente e um terço dos colaboradores tiveram respostas neutras.

EMPRESA 2: no item 1, o principal teve sua resposta caracterizada como neutra, o agente teve sua resposta classificada como concordante, e os colaboradores tiveram suas respostas nas categorias de concordância, neutralidade e discordância, estando sua maioria em neutralidade. No item 2, o principal teve sua resposta como neutra, o agente teve sua resposta na categoria discordância, mas os colaboradores tiveram suas respostas nas categorias concordância, neutralidade e discordância, estando sua maioria em discordância.

EMPRESA 3: no item 1, o principal e o agente tiveram suas respostas como neutras, mas os colaboradores tiveram suas respostas nas categorias concordância e neutralidade, estando sua maioria em concordância. No item 2, o principal teve sua resposta classificada como discordante, o agente teve sua resposta como neutra, enquanto os colaboradores tiveram suas respostas nas categorias neutralidade e discordância, estando a sua maioria em discordância.

A partir desses resultados é notável que a presença do desalinhamento entre as percepções entre o principal, agente e colaboradores é maior na empresa 2, mesmo que nas outras duas empresas também tenham tido variações de percepção. Comparando as respostas com o referencial, as empresas não parecem ter um estilo de comunicação muito dependente do contexto, mas sim um estilo de comunicação mais equilibrado, nem muito dependente e nem pouco dependente.

4.3.4 Distância do poder e Escalas de liderança

A dimensão cultural de distância do poder trata sobre “até que ponto um grupo aceita e endossa a autoridade, a diferença de poder e os privilégios gerados por status” (GLOBE, 2004). No quadro representado abaixo, a escala preenchida nos questionários foi de “nada importante”, “pouco importante”, “importante” e “muito importante”.

Quadro 5 – Dimensão cultural distância do poder 1

Distância do Poder					
1 - Assinale no quadro a seguir a importância dos fatores como fonte de influência na empresa: [Informação]					
		Principal	Agente	Colaboradores	Referencial
Empresa 1	Importante ou muito importante	100%	100%	100%	2,23 a 3,31
	Nada ou pouco importante	-	-	-	
Empresa 2	Importante ou muito importante	100%	100%	100%	
	Nada ou pouco importante	-	-	-	
Empresa 3	Importante ou muito importante	100%	100%	100%	
	Nada ou pouco importante	-	-	-	
2 - Assinale no quadro a seguir a importância dos fatores como fonte de influência na empresa: [Parentesco com os donos]					
		Principal	Agente	Colaboradores	Referencial
Empresa 1	Importante ou muito importante	100%	100%	100%	2,23 a 3,31
	Nada ou pouco importante	-	-	-	
Empresa 2	Importante ou muito importante	-	100%	14,3%	
	Nada ou pouco importante	100%	-	85,7%	
Empresa 3	Importante ou muito importante	-	-	21,4%	
	Nada ou pouco importante	100%	100%	78,6%	
3 - Assinale no quadro a seguir a importância dos fatores como fonte de influência na empresa: [Experiência]					
		Principal	Agente	Colaboradores	Referencial
Empresa 1	Importante ou muito importante	100%	100%	100%	2,23 a 3,31
	Nada ou pouco importante	-	-	-	
Empresa 2	Importante ou muito importante	-	100%	75%	
	Nada ou pouco importante	100%	-	25%	
Empresa 3	Importante ou muito importante	100%	100%	71,4%	
	Nada ou pouco importante	-	-	28,6%	
4 - Assinale no quadro a seguir a importância dos fatores como fonte de influência na empresa: [Cargo]					
		Principal	Agente	Colaboradores	Referencial
Empresa 1	Importante ou muito importante	100,00%	100,00%	66,7%	2,23 a 3,31
	Nada ou pouco importante	-	-	33,3%	
Empresa 2	Importante ou muito importante	100,00%	100,00%	62,5%	
	Nada ou pouco importante	-	-	37,5%	
Empresa 3	Importante ou muito importante	100,00%	100,00%	78,6%	
	Nada ou pouco importante	-	-	21,4%	
5 - Assinale no quadro a seguir a importância dos fatores como fonte de influência na empresa: [Personalidade e carisma]					
		Principal	Agente	Colaboradores	Referencial
Empresa 1	Importante ou muito importante	100%	100%	100%	2,23 a 3,31
	Nada ou pouco importante	-	-	-	
Empresa 2	Importante ou muito importante	100%	100%	100%	
	Nada ou pouco importante	-	-	-	
Empresa 3	Importante ou muito importante	100%	100%	78,6%	
	Nada ou pouco importante	-	-	21,4%	

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

EMPRESA 1: as respostas dos itens 1, 2, 3 e 5 foram unânimes em dizer que os referidos fatores são importantes ou muito importantes como fontes de influência na organização. Já no item 4, tanto principal, como o agente e dois terços marcaram que o cargo é importante ou muito importante como fonte de influência.

EMPRESA 2: apenas teve unanimidade como importante ou muito importante nos fatores de influência de informação e personalidade e carisma. No fator de parentesco com os donos, o principal e a maior parte dos colaboradores responderam que este é um fator nada ou pouco importante. No item que se refere à experiência como fator de influência, o agente e 75% dos colaboradores marcaram como importante ou muito importante, contudo, o principal marcou como nada ou pouco importante. E, no item de cargo, não houve unanimidade nas respostas, mas o principal, o agente e 62,5% dos colaboradores consideram que este é um fator importante ou muito importante.

EMPRESA 3 – apenas o primeiro item teve respostas unânimes em que foi considerado importante ou muito importante. No item 2, o principal, o agente e 78,6% dos colaboradores consideraram o parentesco com o dono como um fator de pouca ou nenhuma importância como fonte de influência na empresa, o que chama a atenção é que mesmo sendo uma empresa familiar, eles possuem essa percepção. Por fim, nos itens 3, 4 e 5, não houve unanimidade nas respostas, porém, o principal, o agente e grande parte dos colaboradores consideraram os respectivos fatores de influência como importantes ou muito importantes.

No que tange às fontes de influência nas empresas, as que se mostraram mais importantes para as empresas foi a informação e a personalidade e carisma, e a que menos se mostrou importante foi o parentesco com os donos, o que parece ser incompatível com esta pesquisa, uma vez que os objetos de estudo são as empresas familiares.

No quadro a seguir estão as respostas para os itens de distância do poder que utilizaram a escala de concordância de 1 a 6:

Quadro 6 – Dimensão cultural distância do poder 2

Distância do Poder					
6 - Nesta empresa, é esperado que os colaboradores obedçam os líderes sem questionar.					
		Principal	Agente	Colaboradores	Referencial
Empresa 1	Concordância (5 e 6)	-	100%	66,7%	
	Neutralidade (3 e 4)	100%	-	33,3%	
	Discordância (1 e 2)	-	-	-	
Empresa 2	Concordância (5 e 6)	-	100%	62,5%	3,34 a 4,97
	Neutralidade (3 e 4)	100%	-	37,5%	
	Discordância (1 e 2)	-	-	-	
Empresa 3	Concordância (5 e 6)	50%	-	14,3%	
	Neutralidade (3 e 4)	-	100%	64,3%	
	Discordância (1 e 2)	50%	-	21,4%	
7 - Nesta empresa, as pessoas em posição de poder tendem a se afastar das pessoas com menos poder.					
		Principal	Agente	Colaboradores	Referencial
Empresa 1	Concordância (5 e 6)	-	-	-	
	Neutralidade (3 e 4)	-	-	-	
	Discordância (1 e 2)	100%	100%	100%	
Empresa 2	Concordância (5 e 6)	-	-	25%	3,34 a 4,97
	Neutralidade (3 e 4)	-	-	-	
	Discordância (1 e 2)	100%	100%	75%	
Empresa 3	Concordância (5 e 6)	-	-	-	
	Neutralidade (3 e 4)	-	-	14,3%	
	Discordância (1 e 2)	100%	100%	85,7%	
8 - Nesta empresa, as pessoas com cargo de gerência possuem mais benefícios e vantagens que os outros.					
		Principal	Agente	Colaboradores	Referencial
Empresa 1	Concordância (5 e 6)	-	100%	33,3%	
	Neutralidade (3 e 4)	100%	-	33,3%	
	Discordância (1 e 2)	-	-	33,3%	
Empresa 2	Concordância (5 e 6)	-	-	25%	3,34 a 4,97
	Neutralidade (3 e 4)	100%	-	37,5%	
	Discordância (1 e 2)	-	100%	37,5%	
Empresa 3	Concordância (5 e 6)	-	-	35,7%	
	Neutralidade (3 e 4)	100%	100%	50%	
	Discordância (1 e 2)	-	-	14,3%	
9 - Nesta empresa, a autoridade e o poder são concentrados no topo da hierarquia.					
		Principal	Agente	Colaboradores	Referencial
Empresa 1	Concordância (5 e 6)	100%	100%	100%	
	Neutralidade (3 e 4)	-	-	-	
	Discordância (1 e 2)	-	-	-	
Empresa 2	Concordância (5 e 6)	-	100%	50%	3,34 a 4,97
	Neutralidade (3 e 4)	100%	-	37,5%	
	Discordância (1 e 2)	-	-	12,5%	
Empresa 3	Concordância (5 e 6)	-	-	35,7%	
	Neutralidade (3 e 4)	50%	100%	50%	
	Discordância (1 e 2)	50%	-	14,3%	

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

No referencial, o intervalo de respostas foi de 3,34 a 4,97, apresentando um resultado que perpassa a neutralidade e a concordância no que se refere à distância do poder. A seguir estão os resultados e discussões acerca das empresas.

EMPRESA 1: nos itens 6 e 9, as respostas se concentraram nas categorias de concordância e neutralidade. No item 7, as respostas se caracterizaram unanimemente em discordância. E no item 8, o principal teve uma resposta neutra, o agente uma resposta de concordância e as respostas dos colaboradores ficou completamente dividida entre as três categorias, realçando que há um forte desalinhamento de percepções neste aspecto da organização.

EMPRESA 2: nos itens 6 e 9, houve uma predominância nas respostas classificadas como concordantes e neutras. No item 7, não houve unanimidade por discordâncias apenas por parte dos colaboradores, em que 25% tiveram respostas da categoria de concordância; e todos os outros participantes responderam em discordância. No item 8, as respostas se concentraram principalmente nas categorias de neutralidade e discordância.

EMPRESA 3: no item 6, as respostas do agente e dos colaboradores se concentraram principalmente na categoria de neutralidade, porém, as duas principais tiveram, opiniões contrárias, sendo que uma foi concordante e a outra discordante. No item 7, as respostas ficaram predominantemente na categoria de discordância. No item 8, as principais, a agente e metade dos colaboradores tiveram suas respostas em neutralidade. E, por fim, as principais tiveram respostas divergentes novamente, uma em que teve sua resposta em neutralidade e a outra em discordância, a agente respondeu como discordante, bem como 50% dos colaboradores, contudo, houve 37,5% dos colaboradores que concordaram com o item.

Nesta dimensão cultural, foi possível perceber que tiveram vários desencontros de percepção, sendo que a empresa 3 se mostrou a com maior dispersão de repostas dentro das categorias. As respostas aos itens 6 e 9 corroboraram com os resultados obtidos no referencial, mas os resultados obtidos nos itens 7 e 8 vão de encontro com os do referencial. No geral, a empresa que mais se identificou com o referencial foi a empresa 1, e a que menos de identificou, foi a empresa 3.

A dimensão cultural de escalas de liderança se refere a duas características opostas das organizações, que são a estrutura igualitária e a estrutura hierarquizada. As respostas estão representadas no quadro abaixo:

Quadro 7 – Dimensão cultural escala de liderança

Escala de liderança					
1 - Nesta empresa existem muitos níveis hierárquicos.					
		Principal	Agente	Colaboradores	Referencial
Empresa 1	Concordância (5 e 6)	-	-	-	
	Neutralidade (3 e 4)	-	100%	-	
	Discordância (1 e 2)	100%	-	100%	
Empresa 2	Concordância (5 e 6)	-	-	25%	Hierarquizada
	Neutralidade (3 e 4)	100%	100%	50%	
	Discordância (1 e 2)	-	-	25%	
Empresa 3	Concordância (5 e 6)	-	-	14,3%	
	Neutralidade (3 e 4)	-	-	57,1%	
	Discordância (1 e 2)	100%	100%	28,6%	
2 - Nesta empresa, a comunicação segue os níveis hierárquicos.					
		Principal	Agente	Colaboradores	Referencial
Empresa 1	Concordância (5 e 6)	100%	100%	33,3%	
	Neutralidade (3 e 4)	-	-	33,3%	
	Discordância (1 e 2)	-	-	33,3%	
Empresa 2	Concordância (5 e 6)	100%	100%	50%	Hierarquizada
	Neutralidade (3 e 4)	-	-	25%	
	Discordância (1 e 2)	-	-	25%	
Empresa 3	Concordância (5 e 6)	50%	100%	57,1%	
	Neutralidade (3 e 4)	50%	-	42,9%	
	Discordância (1 e 2)	-	-	-	

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Na dimensão cultural de escalas de liderança, o Japão possui uma escala hierarquizada, ou seja, as empresas possuem muitos níveis hierárquicos, suas estruturas são rígidas e a distância entre chefes e subordinados é alta. Neste quesito, as empresas apresentaram:

EMPRESA 1: no item 1, o principal teve sua resposta caracterizada como discordante, o agente teve sua resposta como neutra, enquanto os colaboradores tiveram suas respostas discordantes. No item 2, o principal e o agente tiveram respostas concordantes, mas os colaboradores tiveram suas respostas nas categorias de concordância, neutralidade e discordância, havendo um terço em cada.

EMPRESA 2: no item 1, o principal e o agente tiveram suas respostas como neutras, mas os colaboradores responderam um quarto em concordância, um quarto em discordância e metade em neutralidade. No item 2, o principal e o agente tiveram suas respostas classificadas como concordantes, e os colaboradores responderam metade em concordância, um quarto em neutralidade e um quarto em discordância.

EMPRESA 3: no item 1, o principal e o agente tiveram suas respostas como discordantes, e os colaboradores tiveram suas respostas nas categorias de concordância, neutralidade e discordância, estando a maioria em neutralidade. No item 2, o principal teve metade de sua resposta em concordância e metade em neutralidade, o agente teve sua resposta classificada como concordância, e os colaboradores responderam com concordância e neutralidade, estando a maioria em concordância.

No item 1, ao contrário do referencial, as empresas não possuem muitos níveis hierárquicos, é possível deduzir que isso ocorre porque as empresas em questão não possuem uma grande quantidade de colaboradores, e, devido a isso, também não possuem necessidade de muitos níveis hierárquicos. Já no item 2, as respostas se concentraram principalmente nas categorias de neutralidade e concordância, identificando-se mais com a escala de liderança japonesa.

Ademais, para fazer a análise desta escala, pode-se considerar os itens 6 e 7 de distância do poder. Haja vista que o item 6 possui uma afirmativa que mostra uma estrutura hierárquica mais rígida, cujos resultados mostram tal perspectiva da realidade. Já o item 7, fala sobre a distância entre os chefes e subordinados, e os resultados mostraram uma escala de liderança mais igualitária.

4.3.5 Coletivismo institucional e Formas de decisão

A dimensão cultural de coletivismo institucional se compreende “o quanto as práticas organizacionais e institucionais sociais encorajam e recompensam a distribuição de recursos e ações coletivas” (GLOBE, 2004). Nesta dimensão foram obtidos os seguintes resultados:

Quadro 8 – Dimensão cultural coletivismo institucional

Coletivismo institucional					
1 - Nesta empresa, os líderes encorajam que a lealdade e dedicação do grupo estejam acima dos objetivos individuais.					
		Principal	Agente	Colaboradores	Referencial
Empresa 1	Concordância (5 e 6)	100%	100%	33,3%	
	Neutralidade (3 e 4)	-	-	66,7%	
	Discordância (1 e 2)	-	-	-	
Empresa 2	Concordância (5 e 6)	-	100%	37,5%	2,74 a 4,46
	Neutralidade (3 e 4)	-	-	37,5%	
	Discordância (1 e 2)	100%	-	25%	
Empresa 3	Concordância (5 e 6)	50%	-	78,6%	
	Neutralidade (3 e 4)	50%	100%	21,4%	
	Discordância (1 e 2)	-	-	-	
2 - Nesta empresa, ser aceito por outros membros do grupo é muito importante.					
		Principal	Agente	Colaboradores	Referencial
Empresa 1	Concordância (5 e 6)	100%	-	66,7%	
	Neutralidade (3 e 4)	-	100%	33,3%	
	Discordância (1 e 2)	-	-	-	
Empresa 2	Concordância (5 e 6)	-	100%	62,5%	2,74 a 4,46
	Neutralidade (3 e 4)	100%	-	25%	
	Discordância (1 e 2)	-	-	12,5%	
Empresa 3	Concordância (5 e 6)	100%	100%	28,6%	
	Neutralidade (3 e 4)	-	-	71,4%	
	Discordância (1 e 2)	-	-	-	
3 - Nesta empresa, os interesses do grupo são mais valorizado que os interesses individuais.					
		Principal	Agente	Colaboradores	Referencial
Empresa 1	Concordância (5 e 6)	-	100%	66,7%	
	Neutralidade (3 e 4)	100%	-	-	
	Discordância (1 e 2)	-	-	33,3%	
Empresa 2	Concordância (5 e 6)	-	-	37,5%	2,74 a 4,46
	Neutralidade (3 e 4)	100%	100%	62,5%	
	Discordância (1 e 2)	-	-	-	
Empresa 3	Concordância (5 e 6)	100%	100%	57,1%	
	Neutralidade (3 e 4)	-	-	35,7%	
	Discordância (1 e 2)	-	-	7,1%	

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

No referencial, o intervalo de respostas foi de 2,74 a 4,46, exibindo um resultado que gira em torno da categoria de neutralidade. Nas empresas foram obtidos os seguintes resultados:

EMPRESA 1: no item 1, o principal e o agente tiveram suas respostas como concordantes, mas os colaboradores tiveram suas respostas classificadas como concordantes e neutras, estando a maioria na categoria de neutralidade. No item 2, o principal teve sua resposta classificada em concordância, o agente teve sua resposta

categorizada em neutralidade, e os colaboradores tiveram suas respostas nas categorias de concordância e neutralidade, estando a maioria em concordância. No item 3, o principal teve sua resposta classificada como neutra, o agente teve sua resposta como concordante, e os colaboradores tiveram respostas concordantes e discordantes, sendo a maioria concordante.

EMPRESA 2: no item 1, o principal teve sua resposta classificada como discordante, o agente teve sua resposta na categoria concordância, mas os colaboradores responderam 37,5% em concordância, 37,5% em neutralidade e 25% em discordância. No item 2, o principal teve resposta em neutra, o agente teve resposta concordante, e os colaboradores tiveram suas respostas nas categorias de concordância, neutralidade e discordância, estando a maioria em concordância. No item 3, o principal e o agente tiveram suas respostas como neutras, enquanto os colaboradores responderam em concordância e neutralidade, sendo a maioria em neutralidade.

EMPRESA 3: no item 1, o principal teve metade de sua resposta em concordância e metade em neutralidade, o agente teve sua resposta em neutralidade, e os colaboradores tiveram suas respostas nas categorias de concordância e neutralidade, estando a maioria em concordância. No item 2, o principal e o agente tiveram suas respostas classificadas como concordância, e os colaboradores responderam com concordância e neutralidade, estando a maioria em neutralidade. No item 3, o principal e o agente responderam com concordância, enquanto os colaboradores tiveram suas respostas classificadas como concordantes, neutras e discordantes, sendo a maioria concordante.

No geral, a empresa 1 teve suas respostas concentradas, principalmente, na categoria de concordância, e as empresas 2 e 3 nas categorias de neutralidade e concordância, se assemelhando mais com o referencial. Porém, no geral, as empresas demonstraram ter o coletivismo institucional mais presente em seus contextos do que o referencial.

A dimensão de formas de decisão condiz com a maneira que as decisões são tomadas dentro das empresas, sendo que, segundo Meyer (2014), o Japão possui uma forma de decisão consensual e não de cima para baixo. A seguir estão os resultados obtidos e as discussões:

Quadro 9 – Dimensão cultural formas de decisão

Formas de decisão					
1 - Nesta empresa, as tomadas de decisões são feitas individualmente pelos donos.					
		Principal	Agente	Colaboradores	Referencial
Empresa 1	Concordância (5 e 6)	100%	100%	100%	
	Neutralidade (3 e 4)	-	-	-	
	Discordância (1 e 2)	-	-	-	
Empresa 2	Concordância (5 e 6)	-	-	50%	Consensual
	Neutralidade (3 e 4)	100%	-	25%	
	Discordância (1 e 2)	-	100%	25%	
Empresa 3	Concordância (5 e 6)	-	-	42,9%	
	Neutralidade (3 e 4)	50%	-	28,6%	
	Discordância (1 e 2)	50%	100%	28,6%	
2 - Nesta empresa as tomadas de decisões são feitas de forma consensual pelo grupo.					
		Principal	Agente	Colaboradores	Referencial
Empresa 1	Concordância (5 e 6)	-	-	33,3%	
	Neutralidade (3 e 4)	-	100%	66,7%	
	Discordância (1 e 2)	100%	-	-	
Empresa 2	Concordância (5 e 6)	-	-	-	Consensual
	Neutralidade (3 e 4)	100%	100%	50%	
	Discordância (1 e 2)	-	-	50%	
Empresa 3	Concordância (5 e 6)	100%	100%	28,6%	
	Neutralidade (3 e 4)	-	-	64,3%	
	Discordância (1 e 2)	-	-	7,1%	

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

EMPRESA 1: no item 1, o principal, o agente e os colaboradores responderam em concordância. No item 2, o principal respondeu em discordância, o agente respondeu em neutralidade, mas os colaboradores tiveram suas respostas como concordantes e neutras, sendo a maioria neutra.

EMPRESA 2: no item 1, o principal respondeu em neutralidade, o agente teve sua resposta classificada como discordante, e os colaboradores responderam metade em concordância, um quarto em neutralidade e um quarto em discordância. No item 2, o principal e o agente tiveram respostas neutras, mas os colaboradores responderam metade em neutralidade e metade em discordância.

Nesse trecho da entrevista o principal disse que ele ouve todas as opiniões, porém, a decisão final é sempre feita por ele.

Eu que tenho que tomar a decisão final sempre né (sic), isso eu sempre falo com todos os gestores, olha... sempre traz opinião, mesmo se for contrária a minha opinião traz, é muito importantes vocês trazerem, mas inevitavelmente a decisão final tem que ser minha, por que? Porque senão a gente não vai para lugar nenhum né (sic) (principal, empresa 2).

EMPRESA 3: no item 1, o principal respondeu metade em neutralidade e metade em discordância, o agente teve sua resposta caracterizada como discordante, e os colaboradores tiveram suas respostas nas categorias de concordância, neutralidade e discordância, estando a maioria em concordância. No item 2, o principal e o agente responderam em concordância, e os colaboradores responderam em concordância, neutralidade e discordância, estando a maioria em neutralidade.

De acordo com as respostas, pode-se inferir que a empresa 1 possui sua forma de decisão de cima para baixo, a empresa 2 é mais equilibrada e a empresa 3 é consensual. Com isso, a empresa 3 é a que mais se assemelha com o Japão neste aspecto, de acordo com Meyer (2014).

4.3.6 Assertividade e Conduta diante de uma discordância

A dimensão assertividade abrange “o quanto os indivíduos são assertivos, confrontantes e agressivos em suas relações com os outros” (GLOBE, 2004). A partir disso, abaixo estão os resultados obtidos e suas discussões:

Quadro 10 – Dimensão cultural assertividade

Assertividade					
1 - Nesta empresa, as pessoas têm atitudes firmes e diretas.					
		Principal	Agente	Colaboradores	Referencial
Empresa 1	Concordância (5 e 6)	-	100%	66,7%	2,83 a 4,2
	Neutralidade (3 e 4)	100%	-	33,3%	
	Discordância (1 e 2)	-	-	-	
Empresa 2	Concordância (5 e 6)	-	-	25%	
	Neutralidade (3 e 4)	-	100%	50%	
	Discordância (1 e 2)	100%	-	25%	
Empresa 3	Concordância (5 e 6)	50%	-	35,7%	
	Neutralidade (3 e 4)	50%	100%	64,3%	
	Discordância (1 e 2)	-	-	-	
2 - Nesta empresa, as pessoas defendem seus pontos de vista.					
		Principal	Agente	Colaboradores	Referencial
Empresa 1	Concordância (5 e 6)	-	-	33,3%	2,83 a 4,2
	Neutralidade (3 e 4)	100%	100%	66,7%	
	Discordância (1 e 2)	-	-	-	
Empresa 2	Concordância (5 e 6)	-	100%	25%	
	Neutralidade (3 e 4)	100%	-	50%	
	Discordância (1 e 2)	-	-	25%	
Empresa 3	Concordância (5 e 6)	50%	-	28,6%	
	Neutralidade (3 e 4)	50%	100%	64,3%	
	Discordância (1 e 2)	-	-	7,1%	
3 - Nesta empresa, o relacionamento entre as pessoas é difícil.					
		Principal	Agente	Colaboradores	Referencial
Empresa 1	Concordância (5 e 6)	-	-	-	2,83 a 4,2
	Neutralidade (3 e 4)	-	-	-	
	Discordância (1 e 2)	100%	100%	100%	
Empresa 2	Concordância (5 e 6)	-	-	25%	
	Neutralidade (3 e 4)	-	100%	62,5%	
	Discordância (1 e 2)	100%	-	12,5%	
Empresa 3	Concordância (5 e 6)	-	100%	21,4%	
	Neutralidade (3 e 4)	-	-	64,3%	
	Discordância (1 e 2)	100%	-	14,3%	

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

No referencial, o intervalo das respostas foi de 2,83 a 4,2, revelando que no Japão a cultura é neutra, ou seja, as pessoas não são muito assertivas e nem muito passivas.

EMPRESA 1: no item 1, o principal teve sua resposta neutra, o agente teve sua resposta concordante, e os colaboradores tiveram respostas concordantes e neutras,

sendo a maioria concordante. No item 2, o principal e o agente responderam em neutralidade, mas os colaboradores tiveram respostas concordantes e neutras, sendo a maioria neutra. No item 3, o principal, o agente e os colaboradores tiveram respostas discordantes.

EMPRESA 2: no item 1, o principal respondeu em discordância, o agente teve uma resposta neutra, e os colaboradores responderam metade em neutralidade, um quarto em concordância e um quarto em discordância. No item 2, o principal teve sua resposta neutra, o agente teve sua resposta concordante, e os colaboradores responderam metade em neutralidade, um quarto em concordância e um quarto em discordância. No item 3, o principal respondeu em discordância, o agente teve sua resposta neutra, e os colaboradores tiveram respostas concordantes, neutras e discordantes, sendo a maioria neutra.

EMPRESA 3: no item 1, o principal respondeu metade em concordância e metade em neutralidade, o agente teve sua resposta neutra, e os colaboradores tiveram respostas concordantes e neutras, sendo a maioria neutra. No item 2, o principal respondeu metade em concordância e metade em neutralidade, o agente respondeu em neutralidade, e os colaboradores tiveram suas respostas nas categorias concordância, neutralidade e discordância, estando a maioria em neutralidade. No item 3, o principal teve sua resposta discordante, o agente respondeu em concordância, e os colaboradores tiveram respostas classificadas em concordância, neutralidade e discordância, estando a maioria em neutralidade.

Nesta dimensão, as três empresas tiveram suas respostas concentradas, em grande parte, na categoria de neutralidade, revelando um resultado parecido com o do Japão conforme os resultados da GLOBE (2004).

A dimensão conduta diante de uma discordância pode ser confrontante ou não confrontante, trata acerca das discordâncias e debates abertos como positivos ou negativos para os grupos (MEYER, 2014). Abaixo estão os resultados e discussões:

Quadro 11 – Dimensão cultural conduta diante de uma discordância

Conduta diante de uma discordância					
1 - Nesta empresa, as discordâncias e os debates são vistos como positivos para a equipe.					
		Principal	Agente	Colaboradores	Referencial
Empresa 1	Concordância (5 e 6)	100%	-	33,3%	Não confrontante
	Neutralidade (3 e 4)	-	100%	66,7%	
	Discordância (1 e 2)	-	-	-	
Empresa 2	Concordância (5 e 6)	100%	100%	33,3%	
	Neutralidade (3 e 4)	-	-	33,3%	
	Discordância (1 e 2)	-	-	33,3%	
Empresa 3	Concordância (5 e 6)	50%	100%	42,9%	
	Neutralidade (3 e 4)	50%	-	57,1%	
	Discordância (1 e 2)	-	-	-	
2 - Nesta empresa, discordar do chefe abertamente pode gerar desconforto ou problemas mais graves.					
		Principal	Agente	Colaboradores	Referencial
Empresa 1	Concordância (5 e 6)	-	100%	33,3%	Não confrontante
	Neutralidade (3 e 4)	100%	-	66,7%	
	Discordância (1 e 2)	-	-	-	
Empresa 2	Concordância (5 e 6)	-	100%	66,7%	
	Neutralidade (3 e 4)	-	-	33,3%	
	Discordância (1 e 2)	100%	-	16,7%	
Empresa 3	Concordância (5 e 6)	-	-	21,4%	
	Neutralidade (3 e 4)	50%	-	42,9%	
	Discordância (1 e 2)	50%	100%	35,7%	

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

EMPRESA 1: no item 1, o principal respondeu em concordância, o agente teve sua resposta neutra, e os colaboradores responderam em concordância e neutralidade, estando a maioria em neutralidade. No item 2, o principal teve resposta neutra, o agente teve resposta concordante, e os colaboradores tiveram respostas concordantes e neutras, sendo a maioria neutra.

EMPRESA 2: no item 1, o principal e o agente responderam em concordância, e os colaboradores tiveram suas respostas classificadas como concordantes, neutras e discordantes na mesma proporção. No item 2, o principal respondeu em discordância, o agente respondeu em concordância, mas os colaboradores responderam em concordância, neutralidade e discordância, estando a maioria em concordância.

EMPRESA 3: no item 1, o principal respondeu metade em concordância e metade em neutralidade, o agente teve sua resposta concordante, e os colaboradores tiveram respostas concordantes e neutras, sendo a maioria neutra. No item 2, o

principal respondeu metade em neutralidade e metade em discordância, o agente teve sua resposta discordante, e os colaboradores tiveram respostas concordantes e neutras, sendo a maioria neutra.

Com base nos resultados do item 1, as empresas, no geral, tiveram suas respostas caracterizadas em neutralidade e concordância, divergindo do resultado referencial presente no quadro 11 (MEYER, 2014). Em contrapartida, no item 2, as respostas ficaram mais dispersas, sendo que nas empresas 1 e 2 houve mais respostas em neutralidade e concordância, o que se assemelha ao resultado referencial, ao contrário da empresa 3, que teve seus resultados em neutralidade e discordância.

No geral, a empresa 3 se mostrou a mais confrontante, enquanto a 1 e a 2 se mostraram mais neutras quando comparadas entre si.

4.3.7 Fuga de Incertezas e Percepção do tempo

A dimensão cultural fuga de incertezas diz sobre “até que ponto uma sociedade, organização ou grupo confia em normas sociais, regras e procedimentos para reduzir a imprevisibilidade de eventos futuros” (GLOBE, 2004). Com base nisso, os resultados e discussões aparecem a seguir:

Quadro 12 – Dimensão cultural fuga de incertezas

Fuga de Incertezas					
1 - Nesta empresa, ordem e coerência são enfatizadas mesmo que se tenha gastos adicionais com isso.					
		Principal	Agente	Colaboradores	Referencial
Empresa 1	Concordância (5 e 6)	100%	100%	66,7%	
	Neutralidade (3 e 4)	-	-	33,3%	
	Discordância (1 e 2)	-	-	-	
Empresa 2	Concordância (5 e 6)	-	100%	25%	2,49 a 4,63
	Neutralidade (3 e 4)	100%	-	50%	
	Discordância (1 e 2)	-	-	25%	
Empresa 3	Concordância (5 e 6)	50%	-	42,9%	
	Neutralidade (3 e 4)	50%	100%	57,1%	
	Discordância (1 e 2)	-	-	-	
2 - Nesta empresa, as pessoas levam vidas organizadas e com poucos imprevistos.					
		Principal	Agente	Colaboradores	Referencial
Empresa 1	Concordância (5 e 6)	100%	100%	66,7%	
	Neutralidade (3 e 4)	-	-	33,3%	
	Discordância (1 e 2)	-	-	-	
Empresa 2	Concordância (5 e 6)	-	-	12,5%	2,49 a 4,63
	Neutralidade (3 e 4)	100%	100%	37,5%	
	Discordância (1 e 2)	-	-	50%	
Empresa 3	Concordância (5 e 6)	-	-	-	
	Neutralidade (3 e 4)	100%	-	71,4%	
	Discordância (1 e 2)	-	100%	28,6%	
3 - Nesta empresa, regras e normas de comportamento são explicadas detalhadamente para que as pessoas saibam o que se espera delas.					
		Principal	Agente	Colaboradores	Referencial
Empresa 1	Concordância (5 e 6)	100%	-	100%	
	Neutralidade (3 e 4)	-	100%	-	
	Discordância (1 e 2)	-	-	-	
Empresa 2	Concordância (5 e 6)	-	100%	50%	2,49 a 4,63
	Neutralidade (3 e 4)	100%	-	-	
	Discordância (1 e 2)	-	-	50%	
Empresa 3	Concordância (5 e 6)	100%	100%	92,9%	
	Neutralidade (3 e 4)	-	-	7,1%	
	Discordância (1 e 2)	-	-	-	
4 - Esta empresa possui regras e normas aplicáveis a todas as situações.					
		Principal	Agente	Colaboradores	Referencial
Empresa 1	Concordância (5 e 6)	100%	-	100%	
	Neutralidade (3 e 4)	-	100%	-	
	Discordância (1 e 2)	-	-	-	
Empresa 2	Concordância (5 e 6)	-	100%	50%	2,49 a 4,63
	Neutralidade (3 e 4)	100%	-	25%	
	Discordância (1 e 2)	-	-	25%	
Empresa 3	Concordância (5 e 6)	50%	-	92,9%	
	Neutralidade (3 e 4)	50%	100%	7,1%	
	Discordância (1 e 2)	-	-	-	

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

O intervalo das respostas obtida pela GLOBE (2004) nesta dimensão foi de 2,49 a 4,63, mostrando que esse aspecto é mais categorizado como neutro e concordante no referencial.

EMPRESA 1: no item 1, o principal e o agente responderam em concordância, enquanto os colaboradores tiveram respostas concordantes e neutras, sendo a maioria concordante. No item 2, o principal e o agente tiveram suas respostas classificadas como concordantes, e os colaboradores responderam em concordância e neutralidade, estando a maioria em concordância. No item 3, o principal respondeu em concordância, o agente teve resposta neutra, e os colaboradores responderam em concordância. No item 4, o principal teve sua resposta concordante, o agente respondeu em neutralidade, e os colaboradores tiveram suas respostas concordantes.

EMPRESA 2: no item 1, o principal respondeu em neutralidade, o agente teve sua resposta concordante, e os colaboradores responderam um quarto em concordância, um quarto em discordância e metade em neutralidade. No item 2, o principal e o agente tiveram respostas neutras, e os colaboradores tiveram suas respostas na categoria concordância, neutralidade e discordância, estando a maioria em discordância. No item 3, o principal teve sua resposta neutra, o agente respondeu em concordância, e os colaboradores tiveram respostas classificadas metade como concordante e metade como discordante. No item 4, o principal respondeu em neutralidade, o agente teve resposta concordante, enquanto os colaboradores responderam metade em concordância, um quarto em neutralidade e um quarto em discordância.

EMPRESA 3: no item 1, o principal respondeu metade em concordância e metade em neutralidade, o agente respondeu como neutralidade, e os colaboradores tiveram respostas concordantes e neutras, estando a maioria neutra. No item 2, o principal teve sua resposta como neutra, o agente respondeu em discordância, mas os colaboradores tiveram respostas neutras e discordantes, sendo a maioria neutra. No item 3, o principal e o agente responderam em concordância, e os colaboradores tiveram suas respostas como concordante e neutra, sendo a maioria concordante. No item 4, o principal respondeu metade em concordância e metade em neutralidade, o agente respondeu como neutralidade, e os colaboradores tiveram respostas concordantes e neutras, estando a maioria concordante.

Baseado nos resultados, pode-se perceber que a empresa 1 tem um nível mais alto de fuga de incertezas que as demais, divergindo-se do resultado referencial (GLOBE, 2004). Já as empresas 2 e 3, tiveram resultados que se concentram em neutralidade, mas que também ocupam a concordância e a discordância nos itens, trazendo um resultado mais parecido com o do referencial.

A dimensão de percepção do tempo condiz com como as pessoas e as organizações lidam com o planejamento do tempo e das atividades, sendo caracterizada em dois: o tempo linear e o tempo flexível. Segundo Meyer (2014), no Japão, o tempo é mais linear. Com base nisso, abaixo estão os resultados e discussões:

Quadro 13 – Dimensão cultural percepção do tempo

Percepção do tempo					
1 - Nesta empresa, as operações são planejadas antes da execução.					
		Principal	Agente	Colaboradores	Referencial
Empresa 1	Concordância (5 e 6)	100%	100%	100%	
	Neutralidade (3 e 4)	-	-	-	
	Discordância (1 e 2)	-	-	-	
Empresa 2	Concordância (5 e 6)	-	100%	50%	Tempo linear
	Neutralidade (3 e 4)	100%	-	25%	
	Discordância (1 e 2)	-	-	25%	
Empresa 3	Concordância (5 e 6)	-	-	71,4%	
	Neutralidade (3 e 4)	100%	100%	28,6%	
	Discordância (1 e 2)	-	-	-	
2 - Nesta empresa, as atividades são feitas uma de cada vez, sem que sejam mudadas à medida que surgem as oportunidades ou problemas.					
		Principal	Agente	Colaboradores	Referencial
Empresa 1	Concordância (5 e 6)	100%	-	-	
	Neutralidade (3 e 4)	-	-	33,3%	
	Discordância (1 e 2)	-	100%	66,7%	
Empresa 2	Concordância (5 e 6)	-	-	12,5%	Tempo linear
	Neutralidade (3 e 4)	-	100%	37,5%	
	Discordância (1 e 2)	100%	-	50%	
Empresa 3	Concordância (5 e 6)	-	-	14,3%	
	Neutralidade (3 e 4)	50%	100%	50%	
	Discordância (1 e 2)	50%	-	35,7%	
3 - Nesta empresa, se é dado muito foco aos prazos e ao acompanhamento dos planejamentos e cronogramas.					
		Principal	Agente	Colaboradores	Referencial
Empresa 1	Concordância (5 e 6)	-	-	100%	
	Neutralidade (3 e 4)	100%	100%	-	
	Discordância (1 e 2)	-	-	-	
Empresa 2	Concordância (5 e 6)	-	100%	37,5%	Tempo linear
	Neutralidade (3 e 4)	100%	-	37,5%	
	Discordância (1 e 2)	-	-	25%	
Empresa 3	Concordância (5 e 6)	-	-	78,6%	
	Neutralidade (3 e 4)	100%	100%	21,4%	
	Discordância (1 e 2)	-	-	-	

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

EMPRESA 1: no item 1, o principal, o agente e os colaboradores responderam em concordância. No item 2, o principal respondeu em concordância, o agente teve sua resposta discordante, e os colaboradores responderam em neutralidade e

discordância, sendo a maioria em discordância. No item 3, o principal e o agente tiveram suas respostas classificadas como neutras, enquanto os colaboradores responderam em concordância.

EMPRESA 2: no item 1, o principal teve sua resposta neutra, o agente respondeu em concordância, mas os colaboradores responderam metade em concordância, um quarto em neutralidade e um quarto em discordância. No item 2, o principal respondeu como discordante, o agente teve resposta neutra, e os agentes tiveram suas respostas classificadas na categoria concordância, neutralidade e discordância, estando a maioria em discordância. No item 3, o principal respondeu com neutralidade, o agente teve resposta concordante, e os colaboradores responderam 37,5 % em concordância, 37,5% em neutralidade e 25% em discordância.

EMPRESA 3: no item 1, o principal e o agente responderam com neutralidade, e os colaboradores tiveram respostas concordante e neutra, sendo a maioria concordante. No item 2, o principal respondeu metade em neutralidade e metade em discordância, o agente teve resposta neutra, e os colaboradores tiveram suas respostas classificadas na categoria concordância, neutralidade e discordância, estando a maioria em neutralidade. No item 3, o principal e o agente tiveram suas respostas como neutras, enquanto os colaboradores responderam em concordância e neutralidade, estando a maioria em concordância.

Nos itens 1 e 3, todas as empresas tiveram suas respostas nas categorias de concordância e neutralidade, mostrando que elas dão ênfase para o planejamento das coisas e das atividades antes de se executá-las, assemelhando-se mais com o referencial. Porém, no item 2, com a maioria das respostas em neutralidade e discordância, mostra que as empresas em questão também possuem um tempo flexível quando se trata de imprevistos e oportunidades, indo de encontro com o referencial.

4.4 Nepotismo

Nesta seção apresentar-se-á os resultados obtidos acerca do tópico de nepotismo relativos ao objetivo específico “e”, seção 1.2 (analisar se existe a prática de nepotismo nas empresas). O nepotismo pode ser o favoritismo em razão do

parentesco (PADGETT; PADGETT; MORRIS, 2014), parentesco e qualificação ou por outras formas de lealdade (BELLOW, 2003). Nas empresas objetos deste estudo foram encontrados os seguintes contextos:

EMPRESA 1: o sobrinho do proprietário trabalha na fazenda há 18 anos, há um tempo, o até então gerente da fazenda (que também era descendente de japonês, mas não tinha parentesco com o proprietário) foi desligado, e a partir deste momento, o sobrinho foi promovido à gerente. Mas desde que entrou para trabalhar na fazenda, ele vinha sendo treinado, ou seja, sendo qualificado para o trabalho que ele exerce hoje.

Nesta empresa, pode-se notar, também, o nepotismo étnico (BELLOW, 2003), isso porque os dois entrevistados disseram que, por mais que a fazenda se localize na Bahia, a maioria de seus funcionários são sergipanos, e um deles relatou:

Qualquer novato que entra, ele só vai entrar se for indicado por alguém que tá lá dentro, tá! E muitas das vezes para você ter uma ideia, eu... A minha propriedade é aqui na Bahia, tudo, mas 99% dos meus colaboradores não são aqui da Bahia, são de Sergipe [...] quando você vai montando uma equipe, aí vem um primo, um irmão né, um amigo, os cara vai trazendo, então aquilo vai formando né (principal, empresa 1).

Além desse ponto, houve também um trecho interessante, em que o entrevistado fala:

Hoje, para você ter uma ideia, Dani, é... A gente tá sendo referência tá, pra região lá de Sergipe, então... Mas eu admiro muito minhas pessoas, por exemplo eu tenho uma cozinheira lá é... Ela até, ela saiu, foi ano passado, mas ela ficou durante 7 anos comigo. Olha, ela conseguiu fazer uma casa super bacana, ganhando 1.800,00 reais por mês [...] então são pessoas bastante determinadas, também os que vem, falei não, eu quero vim porque eu quero construir algo para mim, e às vezes elas ficam né, 4, 5 anos lá na fazenda! [...] na verdade, eles são os dekasseguis nossos né, só que eles vêm de Sergipe tá (principal, empresa 1).

De acordo com a Associação Brasileira de Dekasseguis (ABD), os *dekasseguis* são aquelas pessoas que saem de suas terras-natais para trabalhar, mas com o intuito de voltarem. O movimento *Dekassegui* iniciou-se no Japão a partir de 1883, em que os japoneses emigravam para outros países em busca de trabalho, sendo que sua chegada no Brasil ocorreu em 1908. Com o aumento do desemprego, e meados dos anos 80, os nipo-brasileiros iam ao Japão em busca de empregos e salários mais altos, mas com a intenção de voltarem para o Brasil (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE DEKASSEGUIS, s.d.).

Portanto, na entrevista, o entrevistado havia mencionado os Sergipanos como *dekasseguis*, porque eles saem de suas terras-natais, vão para a Bahia para

conseguir dinheiro e depois voltam para suas terras com a intenção de construir algo. Esse movimento é semelhante ao que ocorreu com os nipo-brasileiros na década de 80.

EMPRESA 2: o gerente de hortifruti foi chamado pelo cunhado para trabalhar no negócio porque o dono buscava por algo novo em sua empresa e porque seu cunhado, e atual gerente, já tinha um pouco de experiência na área.

Além disso, ao perguntar para o principal se há preferência por descendentes de japoneses ao se contratar, ele disse o seguinte:

No cargo financeiro, a gente sempre tem preferência por nikkeis ((nikkei quer dizer origem japonesa (SOCIEDADE BRASILEIRA DE CULTURA JAPONESA, 1992, p. 377)), não só por nikkeis, mas conhecidos, assim né. Preferência por conhecidos, ou né pessoas que a gente já conhece a família né, ou já conhece o histórico da pessoa, a gente pode nem conhecer a pessoa, mas conhecendo a família, os pais né... Financeiro é delicado, né? Mas acho que 100% dos financeiros aqui foram nikkeis (principal, empresa 2).

EMPRESA 3: a gerente geral da empresa é amiga de longa data das proprietárias da empresa, ela possui descendência japonesa e não possui nenhum tipo de parentesco com as donas. Quando estavam planejando abrir o negócio, as proprietárias procuraram sua atual gerente por oportunidade, já que na época ela estava sem trabalhar; pelo bom relacionamento e confiança entre elas. Isso fica bem perceptível quando uma das principais relata que:

Meu objetivo quando eu chamei ela era pra ela tá junto com a gente, assim, trabalhar, que estivesse vendo pessoas e ao mesmo tempo ajudasse a empresa, né. No momento em que ela não se sentir mais à vontade, não é o meu objetivo com ela, entendeu? [...] Não é só uma relação profissional, entendeu? É uma relação de amizade mesmo (principal, empresa 3).

A partir dessas informações foi possível notar que o nepotismo está presente em todas as três empresas, pois foi observado que os gerentes são de descendência japonesa e foram contratados sob diferentes argumentos. Sendo que nas empresas 1 e 2 percebeu -se o nepotismo tipo nepotismo meritocrático, em que a contratação ou a promoção foram feitas com base no parentesco e na qualificação das pessoas que ocupariam os cargos.

E, além disso, nas empresas 1, 2 e 3, notou-se o nepotismo foi do tipo étnico, uma vez que existem contratações em que não há vínculos de parentesco, mas sim um vínculo de lealdade que é construído de outras formas. Na empresa 1, por mais que a fazenda fique localizada na Bahia, a maioria dos colaboradores são sergipanos e que só entram se forem indicados por alguém que já esteja trabalhando lá. Na

empresa 2, o dono disse ter preferência por descendentes de japoneses para ocupar o cargo financeiro, sendo pessoas que eles conhecem ou que conheçam a família. E na empresa 3, a gerente foi contratada porque havia a oportunidade e devido à relação de confiança de longa data que existe entre ela e as donas.

Nos questionários respondidos pelos colaboradores foi pedido para que respondessem duas questões: 1) quantas dessas pessoas (familiares dos donos ocupam um alto cargo dentro da empresa) você acredita que são qualificadas para os cargos que ocupam? e 2) Sua impressão sobre a indicação de parentes aos cargos de gerência é? Na primeira questão, eles poderiam responder entre nenhuma, algumas, muitas e todas. E na segunda questão poderiam responder entre negativa, neutra ou positiva. As respostas ficaram da seguinte forma:

Quadro 14 – Nepotismo

Nepotismo		
1 - Quantas dessas pessoas você acredita que são qualificadas para os cargos que ocupam?		
Empresa 1	Nenhuma	-
	Algumas	33,3%
	Muitas	-
	Todas	66,7%
Empresa 2	Nenhuma	12,5%
	Algumas	37,5%
	Muitas	12,5%
	Todas	37,5%
Empresa 3	Nenhuma	-
	Algumas	-
	Muitas	42%
	Todas	58%
2 - Sua impressão sobre a indicação de parentes aos cargos de gerência é:		
Empresa 1	Negativa	-
	Neutra	-
	Positiva	100%
Empresa 2	Negativa	14,3%
	Neutra	42,9%
	Positiva	42,9%
Empresa 3	Negativa	-
	Neutra	78,6%
	Positiva	21,4%

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Com base nas respostas, é possível perceber que há certa coerência entre a qualificação das pessoas que são familiares dos proprietários e que ocupam cargos de gerência nas empresas e a impressão que os colaboradores possuem sobre isso.

Fazendo-se referência ao bom e ao mau nepotismo abordados por Padgett, Padgett e Morris (2014), mencionados no item 2.4.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1 Conclusões

O objetivo deste trabalho foi o de descrever como se dão as relações de agência dentro das empresas familiares japonesas no Brasil, identificando aspectos culturais dos imigrantes que impactam as relações de agência.

Com as histórias de cada empresa e com os resultados obtidos, foi possível perceber que cada um dos negócios possui origens diferentes e modos próprios de se desenvolver ao longo do tempo, porém, é notável que o papel da família proprietária e fundadora perdura ao longo da vida da organização, tanto na empresa que possui mais de 36 anos, como nas outras, que possuem 3 e 15 anos. Isso porque os valores e a cultura da empresa parecem estar arraigados dentro dessas organizações, como disciplina, senso de comunidade, zelo pelo nome da família e humildade.

Com o passar dos anos, devido ao crescimento da empresa, seus fundadores e proprietários precisam delegar suas funções, mesmo que parcialmente, para outras pessoas, criando-se assim uma relação de agência. Dessa forma, foi possível identificar que há relações de agência nas três empresas, porém, de acordo com os principais entrevistados, quase não existem interesses conflitantes entre eles e seus agentes, contudo, a partir das entrevistas sobre cultura organizacional, é evidente que existem diversos desalinhamentos de percepção entre principais e agentes, que podem ser fatores causadores de conflitos. Ademais, essa crença dos principais de que quase não existem desalinhamento de interesses pode ser a grande causa da falta de mecanismos de controle formais.

Tendo em vista os resultados obtidos sobre os mecanismos de controle, no item 4.2.3 - em que as empresas mostraram não utilizar desses recursos - e as respostas obtidas em nepotismo, poderia se dizer que além do parentesco, da amizade e da qualificação, outro fator que exerce grande influência nessas relações é a confiança entre as partes. Este se mostrou ser outro motivo para a falta de uso dos mecanismos controle.

Por fim, os resultados obtidos no item 4.3, que fala sobre todas as dimensões culturais, mostram que as empresas estudadas se parecem mais com os aspectos do Japão, aspectos apresentados por Meyer (2014) e GLOBE (2004), nas dimensões culturais de assertividade, fuga de incertezas e coletivismo de grupo; e a que mais se difere é a igualdade de gênero.

Observa-se que por mais que os proprietários das empresas sejam descendentes de japoneses e que os valores e cultura de suas famílias estejam arraigados em seus contextos organizacionais - com fundamento nos resultados obtidos - é possível notar que, no geral, nenhuma das três empresas possui a maior parte de suas dimensões culturais investigadas muito semelhante com as do Japão, considerando as pesquisas de Meyer (2014) e GLOBE (2004).

Ademais, em grande parte das dimensões, os resultados das empresas também divergem bastante entre si, mostrando que cada uma possui características e práticas culturais próprias de suas organizações, mesmo que estas sejam provenientes de suas famílias proprietárias que possuem origem japonesa.

5.2 Limitações do estudo

Levando em consideração as limitações deste estudo, pode-se dizer que os instrumentos de pesquisas escolhidos traduzem apenas as percepções das pessoas e não necessariamente os fatos. Por isso, é provável que haja dissonâncias entre os resultados e as realidades das empresas.

Outra dificuldade deste estudo foi o número pequeno de participantes, que impossibilitou conclusões mais abrangentes acerca dos eixos estudados dentro deste tema de pesquisa.

E a falta de estudos com temas semelhantes foi um fator dificultador para a realização e aprofundamento teórico desta pesquisa, e, também na escolha dos métodos e instrumentos de pesquisa.

5.3 Sugestões para próximas pesquisas

Para as pesquisas futuras, recomenda-se fazer um aprofundamento nos tópicos desta pesquisa, além aplicar este tipo de pesquisa em outros grupos de imigrantes, com maior quantidade de participantes da pesquisa, e em seus países de origem, para que se tenha bases de informações similares ao se comparar os resultados obtidos.

Ademais, outra sugestão, é a de melhorar os métodos e instrumentos de pesquisa, para que se possa também comparar as percepções dos participantes com a realidade dos contextos organizacionais estudados.

5.4 Implicações práticas

Por fim, as implicações práticas geradas por este estudo mostram a necessidade da profissionalização da gestão dentro das empresas independentemente da cultura e dos valores ali empregados. Isso pode ser feito por meio da criação e implantação de indicadores e uso dos mecanismos de controle para acompanhamento do trabalho, haja vista que somente a confiança não é suficiente.

Além disso, mostrou-se importante para as pessoas que estão no mercado de trabalho que querem ingressar em uma empresa familiar ou que já são colaboradores conhecer e entender a cultura da família proprietária e/ou gestora para se adequar a aquela estrutura.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DO ESTADO DE SÃO PAULO. **História da imigração japonesa no Brasil**. [S. l.], 10 jan. 2008. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/noticia/?id=288309>. Acesso em: 13 set. 2022.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE DEKASSEGUIS. Movimento Dekassegui. In: ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE DEKASSEGUIS. **Associação Brasileira de Dekasseguis**. [S. l.], 2022. Disponível em: <https://www.abdnet.org.br/conteudo.php?id=69>. Acesso em: 15 set. 2022.

BARBOSA, Katia Cristina. **Empresas Familiares e os Processos Sucessórios: compreendendo a dinâmica das transições**. Orientador: Dr. Francisco Hashimoto. 2019. Dissertação de Mestrado (Mestrado em Psicologia) - Faculdade de Ciências e Letras, Assis, Universidade Estadual Paulista, [S. l.], 2019.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BELLOW, Adam. **In praise of nepotism: a natural history**. New York: Doubleday, 2003. 566p.

BERNARD, Barry. The development of organization structure in the family firm. **Journal of General Management**, v. 3, p. 42-60, set. 1975.

CAPPELLE, M. C. A.; MELO, M. C. de O. L.; GONÇALVES, C. A. Análise de conteúdo e análise de discurso nas ciências sociais. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, [S. l.], v. 5, n. 1, 2011. Disponível em: <http://revista.dae.ufla.br/index.php/ora/article/view/251> . Acesso em: 3 maio. 2022.

CHUA, Jess; CHRISMAN, James; SHARMA, Pramodita. Defining the family business by behavior. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v. 23, n. 4, p. 19-39, 1999.

CORREIA, Laíse Ferraz; AMARAL, Hudson Fernandes. Arcabouço teórico para os estudos de governança corporativa: os pressupostos subjacentes à teoria da agência. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 15, n.3, p. 1-10, jul/set 2008.

DAVIS, Peter. Realizing the potential of the family business. **Organizational Dynamics**. v. 12, p. 47-56, Summer 1983.

DAVIS, Peter; STERN, Douglas. Adaptation, Survival, and Growth of the Family Business: An Integrated Systems Perspective. **Family Business Review**, v. 1, p. 69–84, mar. 1988.

EISENHARDT, Kathllen M. Teoria da Agência: Uma Avaliação e Revisão. **Revista de Governança Corporativa**, São Paulo, v. 2, n.1, p. 1-36, abr. 2015.

EMBAIXADA DO JAPÃO NO BRASIL. AVISO DE PAUTA: Dia da Imigração Japonesa. **Embaixada do Japão no Brasil**, Brasília, p. 1-3, 7 jun. 2022. Disponível em: <https://www.br.emb-japan.go.jp/files/100354338.pdf> . Acesso em: 13 set. 2022.

GALLO, Miguel Angel; SVEEN, Jannicke. Internationalizing the Family Business: Facilitating and Restraining Factors. **Family Business Review**, [s. l.], v. 4, n. 2, p. 181–190, jun. 1991.

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

GLOBAL LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL BEHAVIOR EFFECTIVENESS. An overview of the 2004 study: Understanding the Relationship Between National Culture, Societal Effectiveness and Desirable Leadership Attributes. [S. l.], 2004. Disponível em: https://globeproject.com/study_2004_2007?page_id=data#data . Acesso em: 4 mar. 2022.

GLOBAL LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL BEHAVIOR EFFECTIVENESS. Results: Japan. [S. l.], 2004. Disponível em: <https://globeproject.com/results/countries/JPN?menu=list#list> . Acesso em: 7 de mar. 2022.

GRZYBOVSKI, D.; LIMA, J.B. O conceito de família e o dilema metodológico nos estudos sobre empresas familiares. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 27., 2004, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ENEO, 2004 (1 CD-ROM).

HOFSTEDE, Geert; HOFSTEDE, Gert Jan; MINKOV, Michael. The Rules of the Social Game: Culture as Mental Programming. In: **CULTURES and organizations**: software of the mind. 3rd ed. [S. l.]: McGraw-Hill eBooks, 2010. cap. 1, p. 4-6.

JENSEN, Michael. Organization theory and methodology. **Accounting Review**, v. 58, p. 319-338, abr. 1983.

LANSBERG, Ivan; PERROW, Edith L.; ROGOLSKY, Sharon. Family Business as an Emerging Field. **Family Business Review**, v. 1, p. 1-8, 1988.

LEONE, N. M. C. P. G. **Sucessão na empresa familiar: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado**. São Paulo: Atlas, 2005.

LEWICKI, Roy J.; SAUNDERS, David M.; BARRY, Bruce. **Fundamentos de Negociação**. 5ª edição. Porto Alegre: AMGH, 2014.

MAI SONNEUVE, J., MARGOT-DUCLOT, J. Les techniques d'entretien. **Bulletin de Psychologie**, v. 17, p. 228, fév./mars 1964.

MEYER, Erin. **The Culture MAP**: breaking through the invisible boundaries of global business. United States: PublicAffairs, 2014.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 13. ed., São Paulo: Hucitec, 2013.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. 2. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2006.

PADGETT, Margaret; PADGETT, Robert; MORRIS, Kathryn. Perceptions of Nepotism Beneficiaries: The Hidden Price of Using a Family Connection to Obtain a Job. **Journal of Business and Psychology**, [s. l.], 2014.

REZENDE, Tereza Hatue de. **Ryu Mizuno**: A saga japonesa em terras brasileiras. Curitiba: SEEC; Brasília, INL, 1991. P. 115p.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social**: Métodos e Técnicas. 3. ed. rev. e aum. São Paulo: Atlas, 1999.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social**: Métodos e Técnicas. 3. ed. rev. e aum. São Paulo: Atlas, 2012.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. cap. 16, p. 373-377.

SAKURAI, Célia. **Os japoneses**. São Paulo: Editora Contexto, 2007

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Pais e filhos**: os desafios e valores entre gerações de empreendedores. [S. l.], 27 set. 2021. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ms/artigos/pais-e-filhos-os-desafios-e-valores-entre-geracoes-de-empresarios,f646cf80c782c710VgnVCM10000d701210aRCRD> . Acesso em: 13 set. 2022.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Guia completo sobre a gestão de empresas familiares** [S. l.], 22 fev. 2021. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Arquivos/Guia%20sobre%20gestao%20de%20empresas%20familiares.pdf> . Acesso em: 03 out. 2022.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE CULTURA JAPONESA (São Paulo). **Uma Epopéia Moderna**: 80 Anos da Imigração Japonesa no Brasil. São Paulo: HUCITEC, 1992.

SOUSA, Maria. **A profissionalização em empresas familiares**: estudo de casos múltiplos. 2016. Dissertação (Mestrado em Ciências) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016.

SOXLAW (Estados Unidos da América). Origens da Lei Sarbanes-Oxley. In: **SoxLaw.com**. [S. l.], 2021. Disponível em: <https://www.soxlaw.com/> . Acesso em: 3 out. 2022.

SUZUKI, Teitii. A Imigração Japonesa no Brasil. **Revista do Instituto de Estudos Brasileiros**, [S. l.], n. 39, p. 57-65, 1995. DOI: 10.11606/issn.2316-901X.v0i39p57-65. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rieb/article/view/72056> . Acesso em: 13 set. 2022.

USSMAN, Ana Maria. As empresas familiares: características e problemáticas. **Estudos de Gestão**, v. III, n. 1, p. 19-25, 1996.

WELSCH, Johannes H. M. The impact of family ownership and involvement on the process of management succession. **Family Business Review**, v. 6, p. 31-54, mar. 1993.

YIN, Robert. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICES

APÊNDICE A – V1 Entrevista Principal

Perguntas	Objetivos específicos	Itens referenciais
Os administradores da empresa são os proprietários?	Verificar se a empresa é realmente familiar e se existe relações de agência.	Empresas Familiares
Se sim/ se não, existem outros parentes envolvidos no processo de gestão da empresa?		
Os valores e cultura da empresa parecem ser influenciados ou condizem com os da família?		
Como está distribuída a propriedade da empresa?	Verificar em qual categoria ela se encaixa.	Empresas Familiares
Como está distribuído o controle da empresa?		
Você acredita que existem objetivos conflitantes entre os da família e os da organização?	Entender as relações de família empresa e suas cargas emocionais.	Empresas Familiares
Você acredita que as pessoas que estão no topo da empresa agem como uma organização racional? Ou acha que existe uma alta carga emocional envolvida em seus processos?		
Você possui algum familiar que ocupa um alto cargo dentro da empresa?	Verificar a presença da prática do nepotismo na organização	Nepotismo
Ele é qualificado para o cargo que ocupa?		
Você possui uma impressão positiva ou negativa em relação a isso?		
Como você acompanha e controla o trabalho realizado por seus gerentes?	Verificar se é utilizado algum mecanismo de controle pelo principal, como sistemas, reuniões de resultado, indicadores, entre outros.	Teoria da Agência
Você acredita que você e seus gestores possuem alguns interesses conflitantes? Por quê?	Verificar se existem desalinhamentos de interesses entre o agente e o principal	

APÊNDICE B – V1 Entrevista Agente

Perguntas	Objetivos específicos	Itens referenciais
Os administradores da empresa são os proprietários?	Verificar se a empresa é realmente familiar	Empresas Familiares
Você possui algum grau de parentesco com os donos da empresa? Se sim, qual?		
Os valores e cultura da empresa parecem ser influenciados ou condizem com os da família? Poderia dar exemplos?		
Como está distribuída a gerência e o controle da empresa?	Verificar em qual categoria ela se encaixa	Empresas Familiares
Você acredita que existem objetivos conflitantes entre os da família e os da organização? Se sim, quais?	Entender as relações de família empresa e suas cargas emocionais	Empresas Familiares
Você acredita que as pessoas que estão no topo da empresa agem como uma organização racional? Ou acha que existe uma alta carga emocional envolvida em seus processos? Por quê?		
Existe mais algum familiar que ocupa um alto cargo dentro da empresa?	Verificar a presença desse tipo de prática na organização	Nepotismo
Você acredita que ele é qualificado para o cargo que ocupa?		
Você possui uma impressão positiva ou negativa em relação a isso? Por quê?		
Como o dono da empresa faz o acompanhamento e o controle do seu trabalho?	Verificar se é utilizado algum mecanismo de controle pelo principal, como sistemas, reuniões de resultado, indicadores, entre outros.	Teoria da Agência
Você acredita que você e os donos da empresa possuem alguns interesses conflitantes? Por quê?	Verificar se existem desalinhamentos de interesses entre o agente e o principal	

APÊNDICE C – Sugestões de Melhoria Entrevista Principal

Perguntas	Observações
Os administradores da empresa são os proprietários?	
Se sim/ se não, existem outros parentes envolvidos no processo de gestão da empresa?	
Os valores e cultura da empresa parecem ser influenciados ou condizem com os da família?	Substituir “da família” por “dos donos e de sua família”.
Como está distribuída a propriedade da empresa?	Incrementar a pergunta com: nas mãos de uma ou mais famílias, ou a família que toma conta não é proprietária?
Como está distribuído o controle da empresa?	Trocar controle por gestão e incrementar com o exemplo “donos, diretores, gerentes, encarregados etc.”.
Você acredita que existem objetivos conflitantes entre os da família e os da organização?	
Você acredita que as pessoas que estão no topo da empresa agem como uma organização racional? Ou acha que existe uma alta carga emocional envolvida em seus processos?	
Você possui algum familiar que ocupa um alto cargo dentro da empresa?	Separar esta sessão de Nepotismo.
Ele é qualificado para o cargo que ocupa?	Incluir uma pergunta após esta: “Ele só está ocupando o cargo por ser parente?”
Você possui uma impressão positiva ou negativa em relação a isso?	
Como você acompanha e controla o trabalho realizado por seus gerentes?	
Você acredita que você e seus gestores possuem alguns interesses conflitantes? Por quê?	

APÊNDICE D – Sugestões de Melhoria Entrevista Agente

Perguntas	Observações e pontos de melhoria
Os administradores da empresa são os proprietários?	
Você possui algum grau de parentesco com os donos da empresa? Se sim, qual?	
Os valores e cultura da empresa parecem ser influenciados ou condizem com os da família? Poderia dar exemplos?	Trocar “família” por “dono” / explicar o que são cultura e valores.
Como está distribuída a gerência e o controle da empresa?	Reescrever/ explicar que tipo de controle.
Você acredita que existem objetivos conflitantes entre os da família e os da organização? Se sim, quais?	
Você acredita que as pessoas que estão no topo da empresa agem como uma organização racional? Ou acha que existe uma alta carga emocional envolvida em seus processos? Por quê?	Colocar depois de “processos”, “tomadas de decisão.”
Existe mais algum familiar que ocupa um alto cargo dentro da empresa?	Explicar que “familiar” se refere a alguém da família dos donos.
Você acredita que ele é qualificado para o cargo que ocupa?	
Você possui uma impressão positiva ou negativa em relação a isso? Por quê?	
Como o dono da empresa faz o acompanhamento e o controle do seu trabalho?	Separar essas duas perguntas das perguntas sobre nepotismo.
Você acredita que você e os donos da empresa possuem alguns interesses conflitantes? Por quê?	

APÊNDICE E – V2 Entrevista Principal

Perguntas
Os administradores da empresa são os proprietários?
Existem outros parentes envolvidos no processo de gestão da empresa?
Os valores e cultura da empresa parecem ser influenciados ou condizem com os do dono e os de sua família? Poderia dar algum exemplo?
Como está distribuída a propriedade da empresa? Está nas mãos de uma ou de mais famílias ou a família que toma conta não é proprietária?
Como está distribuída a gestão da empresa? Ou seja, é distribuída entre donos, diretores, gerentes, encarregados etc.?
Você acredita que existem objetivos conflitantes entre os da família e os da organização? Se sim, quais?
Você acredita que as pessoas que estão no topo da hierarquia da empresa tomam decisões de forma racional? Ou acha que existe uma alta carga emocional envolvida em seus processos e tomadas de decisão? Por quê?
Como você acompanha e controla o trabalho realizado por seus gerentes? São utilizados algum tipo de indicadores, sistemas ou reuniões?
Você acredita que você e seus gestores possuem alguns interesses conflitantes? Por quê?
Você possui algum familiar que ocupa um alto cargo dentro da empresa?
Você acredita que esta pessoa é qualificada para o cargo que ocupa? Ou só está ocupando o cargo por possuir parentesco com você?
Na hora de contratar, vocês têm preferência por descendentes de japoneses?
Você possui uma impressão positiva ou negativa em relação a essas práticas? Por quê?
Quantos cargos de gerência existem na empresa?
Quantos são ocupados por japoneses?
Quantos são ocupados por mulheres?

APÊNDICE F – V2 Entrevista Agente

Perguntas
Os administradores da empresa são os proprietários?
Você possui algum grau de parentesco com os donos da empresa? Se sim, qual?
Os valores e cultura da empresa parecem ser influenciados ou condizem com os do dono e os de sua família? Poderia dar algum exemplo?
Como está distribuída a gestão da empresa? Ou seja, é distribuída entre donos, diretores, gerentes, encarregados etc.?
Você acredita que existem objetivos conflitantes entre os da família e os da organização? Se sim, quais?
Você acredita que as pessoas que estão no topo da hierarquia da empresa tomam decisões de forma racional? Ou acha que existe uma alta carga emocional envolvida em seus processos e tomadas de decisão? Por quê?
Como o dono da empresa faz o acompanhamento e o controle do seu trabalho? São utilizados algum tipo de indicadores, sistemas ou reuniões?
Você acredita que você e os donos da empresa possuem alguns interesses conflitantes? Por quê?
Existe mais algum familiar dos donos que ocupa um alto cargo dentro da empresa?
Se sim, você acredita que esta pessoa é qualificada para o cargo que ocupa? Ou só está ocupando o cargo por possuir parentesco com o dono?
Na hora de contratar, vocês têm preferência por descendentes de japoneses?
Você possui uma impressão positiva ou negativa em relação a essas práticas? Por quê?
Quantos cargos de gerência existem na empresa? Quantos são ocupados por mulheres?

APÊNDICE G – Quadro de referência para Entrevista Principal

Item referencial	Referência	Questões
Empresas Familiares	LEONE (1992)	Os administradores da empresa são os proprietários?
Empresas Familiares Teoria da Agência	WELSCH (1993, P. 40) LEONE (1992) EISENHARDT (2015)	Existem outros parentes envolvidos no processo de gestão da empresa?
Empresas Familiares	LEONE (1992)	Os valores e cultura da empresa parecem ser influenciados ou condizem com os do dono e os de sua família? Poderia dar algum exemplo?
Empresas Familiares	CHUA, CHRISMAN E SHARMA (1999)	Como está distribuída a propriedade da empresa? Está nas mãos de uma ou de mais famílias ou a família que toma conta não é proprietária?
Empresas Familiares	CHUA, CHRISMAN E SHARMA (1999)	Como está distribuída a gestão da empresa? Ou seja, é distribuída entre donos, diretores, gerentes, encarregados, etc.?
Empresas Familiares	USSMAN (1996)	Você acredita que existem objetivos conflitantes entre os da família e os da organização? Se sim, quais?
Empresas Familiares	DAVIS; STERN (1980)	Você acredita que as pessoas que estão no topo da hierarquia da empresa tomam decisões de forma racional? Ou acha que existe uma alta carga emocional envolvida em seus processos e tomadas de decisão? Por quê?
Teoria da Agência	EISENHARDT (2015)	Como você acompanha e controla o trabalho realizado por seus gerentes? São utilizados algum tipo de indicadores, sistemas ou reuniões?
Teoria da Agência	EISENHARDT (2015)	Você acredita que você e seus gestores possuem alguns interesses conflitantes? Por quê?
Nepotismo	PADGETT; PADGETT; MORRIS (2014)	Você possui algum familiar que ocupa um alto cargo dentro da empresa?
Nepotismo	PADGETT; PADGETT; MORRIS (2014)	Você acredita que esta pessoa é qualificada para o cargo que ocupa? Ou só está ocupando o cargo por possuir parentesco com você?

Nepotismo	PADGETT; PADGETT; MORRIS (2014)	Na hora de contratar, vocês têm preferência por descendentes de japoneses?
Nepotismo	PADGETT; PADGETT; MORRIS (2014)	Você possui uma impressão positiva ou negativa em relação a essas práticas? Por quê?
Teoria da Agência	EISENHARDT (2015)	Quantos cargos de gerência existem na empresa?
		Quantos são ocupados por japoneses?

APÊNDICE H – Quadro de referência para Entrevista Agente

Item referencial	Referência	Questões
Empresas Familiares	LEONE (1992)	Os administradores da empresa são os proprietários?
Empresas Familiares Teoria da Agência	WELSCH (1993, P. 40) LEONE (1992) EISENHARDT (2015)	Você possui algum grau de parentesco com os donos da empresa? Se sim, qual?
Empresas Familiares	LEONE (1992)	Os valores e cultura da empresa parecem ser influenciados ou condizem com os do dono e os de sua família? Poderia dar algum exemplo?
Empresas Familiares	CHUA, CHRISMAN E SHARMA (1999)	Como está distribuída a gestão da empresa? Ou seja, é distribuída entre donos, diretores, gerentes, encarregados, etc.?
Empresas Familiares	USSMAN (1996)	Você acredita que existem objetivos conflitantes entre os da família e os da organização? Se sim, quais?
Empresas Familiares	DAVIS; STERN (1980)	Você acredita que as pessoas que estão no topo da hierarquia da empresa tomam decisões de forma racional? Ou acha que existe uma alta carga emocional envolvida em seus processos e tomadas de decisão? Por quê?
Teoria da Agência	EISENHARDT, 2015	Como o dono da empresa faz o acompanhamento e o controle do seu trabalho? São utilizados algum tipo de indicadores, sistemas ou reuniões?
Teoria da Agência	EISENHARDT, 2015	Você acredita que você e os donos da empresa possuem alguns interesses conflitantes? Por quê?
Nepotismo	PADGETT; PADGETT; MORRIS (2014)	Existe mais algum familiar dos donos que ocupa um alto cargo dentro da empresa?
Nepotismo	PADGETT; PADGETT; MORRIS (2014)	Se sim, você acredita que esta pessoa é qualificada para o cargo que ocupa? Ou só está ocupando o cargo por possuir parentesco com o dono?
Nepotismo	PADGETT; PADGETT; MORRIS (2014)	Na hora de contratar, vocês têm preferência por descendentes de japoneses?

Nepotismo	PADGETT; PADGETT; MORRIS (2014)	Você possui uma impressão positiva ou negativa em relação a essas práticas? Por quê?
Teoria da Agência	EISENHARDT (2015)	Quantos cargos de gerência existem na empresa?
Igualdade de gênero	GLOBE (2004)	Quantos são ocupados por mulheres?

APÊNDICE I – V1 Formulário Colaboradores

Perguntas	Objetivos específicos	Itens referenciais
Existe algum familiar dos donos que ocupa um alto cargo dentro da empresa?	Verificar a presença desse tipo de prática na organização.	Nepotismo
Você acredita que ele é qualificado para o cargo que ocupa?		
Você possui uma impressão positiva ou negativa em relação a isso?		
Nesta empresa, os colaboradores se orgulham das realizações individuais de seus chefes.	Verificar como o Coletivismo de Grupo é tratado dentro da cultura organizacional.	Coletivismo de grupo
Nesta empresa, os chefes se orgulham das realizações individuais de seus colaboradores.		
Nesta empresa, é pior para um homem falhar do que para uma mulher.	Verificar como a Igualdade de gênero é tratada dentro da cultura organizacional.	Igualdade de gênero
Nesta empresa, é mais provável um homem ocupar um alto cargo.		
Nesta empresa, a influência da pessoa é baseada principalmente na sua capacidade e contribuição para a empresa.	Verificar como a Distância do poder é tratada dentro da cultura organizacional.	Distância do poder
Nesta empresa, é esperado que os subordinados obedeçam aos líderes sem questionar.		
Nesta empresa, as pessoas em posição de poder tentam se afastar das pessoas com menos poder.		
Nesta empresa, determinados cargos e posições na hierarquia possuem benefícios e vantagens especiais.		
Nesta empresa, o poder é concentrado no topo da hierarquia.		
Nesta empresa, líderes encorajam a lealdade do grupo ainda que os objetivos individuais sejam prejudicados.	Verificar como o Coletivismo institucional é tratado dentro da cultura organizacional.	Coletivismo institucional
Nesta empresa, ser aceito por outros membros do grupo é muito importante.		
Nesta empresa, o coletivismo é mais valorizado que o individualismo.		
Nesta empresa, as pessoas normalmente têm atitudes firmes e diretas.	Verificar como a Assertividade é tratada dentro da cultura organizacional.	Assertividade
Nesta empresa, as pessoas normalmente sabem se posicionar.		
Nesta empresa, as pessoas normalmente são difíceis de se relacionar.		
Nesta empresa, ordem e coerência são enfatizadas, mesmo que se tenha gastos com experimentação e com inovação.	Verificar como a Fuga de Incertezas é tratada dentro da cultura organizacional.	Fuga de Incertezas

Nesta empresa, a maioria das pessoas levam vidas altamente organizadas com poucos eventos inesperados.		
Nesta empresa, requisitos e instruções sociais são explicadas detalhadamente para que as pessoas saibam o que se espera que eles façam.		
Esta empresa possui regras e normas aplicáveis a praticamente todas as situações.		
Nesta empresa, normalmente, a comunicação é cheia de detalhes e repetições.	Verificar como o estilo de comunicação é tratado dentro da cultura organizacional.	Estilo de comunicação
Nesta empresa, normalmente, a comunicação é muito subjetiva, tendo-se que interpretar o que é dito.		
Nesta empresa existem muitos níveis hierárquicos.	Verificar como a Escala de Liderança é tratada dentro da cultura organizacional.	Escala de liderança
Nesta empresa a comunicação segue os níveis hierárquicos.		
Nesta empresa, as tomadas de decisão são feitas individualmente pelo patrão e não de forma consensual pelo grupo.	Verificar como as Formas de Decisão são tratadas dentro da cultura organizacional.	Formas de decisão
Nesta empresa, normalmente, as discordâncias e os debates são vistos como positivos para a equipe.	Verificar como a Conduta diante de uma Discordância é tratada dentro da cultura organizacional.	Conduta diante de uma discordância
Nesta empresa, os debates abertos são apropriados e não impactam a harmonia do grupo.		
Nesta empresa, normalmente, as fases de um projeto são planejadas sequencialmente, fazendo-se uma coisa de cada vez, sem que se mude as atividades à medida que surgem as oportunidades.	Verificar como a Percepção do tempo é tratada dentro da cultura organizacional.	Percepção do tempo
Nesta empresa, se é dado muito foco aos prazos e ao acompanhamento dos planejamentos.		

APÊNDICE J – Sugestões de Melhoria Formulário Colaboradores

Perguntas	Observações e pontos de melhoria
Existe algum familiar dos donos que ocupa um alto cargo dentro da empresa?	Criar uma sessão só para nepotismo e relacionar melhor as perguntas entre si.
Você acredita que esta pessoa é qualificada para o cargo que ocupa?	
Você possui uma impressão positiva ou negativa em relação a isso?	
Nesta empresa, os subordinados se orgulham das realizações individuais de seus chefes.	
Nesta empresa, os chefes se orgulham das realizações individuais de seus filhos.	
Nesta empresa, é pior para um homem falhar do que para uma mulher.	Explicar em que sentido está o “pior”.
Nesta empresa, é mais provável um homem ocupar um alto cargo.	
Nesta empresa, a influência da pessoa é baseada principalmente na sua capacidade e contribuição para a empresa.	Reescrever melhor essa questão.
Nesta empresa, é esperado que os subordinados obedeçam aos líderes sem questionar.	
Nesta empresa, as pessoas em posição de poder tentam se afastar das pessoas com menos poder.	
Nesta empresa, determinados cargos e posições na hierarquia possuem benefícios e vantagens especiais.	
Nesta empresa, o poder é concentrado no topo da hierarquia.	Descrever melhor o que significa “poder”.
Nesta empresa, líderes encorajam a lealdade do grupo ainda que os objetivos individuais sejam prejudicados.	Descrever melhor o que significa “lealdade do grupo”.
Nesta empresa, ser aceito por outros membros do grupo é muito importante.	
Nesta empresa, o coletivismo é mais valorizado que o individualismo.	Descrever melhor o que significam “coletivismo” e “individualismo”.
Nesta empresa, as pessoas normalmente têm atitudes firmes e diretas.	
Nesta empresa, as pessoas normalmente sabem se posicionar.	
Nesta empresa, as pessoas normalmente são difíceis de se relacionar.	
Nesta empresa, ordem e coerência são enfatizadas, mesmo que se tenha gastos com experimentação e com inovação.	
Nesta empresa, a maioria das pessoas levam vidas altamente organizadas com poucos eventos inesperados.	Alterar “eventos inesperados” para “imprevistos”.
Nesta empresa, requisitos e instruções sociais são explicadas detalhadamente para que as pessoas saibam o que se espera que eles façam.	
Esta empresa possui regras e normas aplicáveis a praticamente todas as situações.	

Nesta empresa, normalmente, a comunicação é cheia de detalhes e repetições.	Reescrever melhor essa questão.
Nesta empresa, normalmente, a comunicação é muito subjetiva, tendo-se que interpretar o que é dito.	Trocar a palavra “subjetiva”.
Nesta empresa existem muitos níveis hierárquicos.	
Nesta empresa a comunicação segue os níveis hierárquicos.	
Nesta empresa, as tomadas de decisão são feitas individualmente pelo patrão e não de forma consensual pelo grupo.	Descrever quem é o “patrão” e quem está no “grupo”.
Nesta empresa, normalmente, as discordâncias e os debates são vistos como positivos para a equipe.	
Nesta empresa, os debates abertos são apropriados e não impactam a harmonia do grupo.	Reescrever melhor essa questão.
Nesta empresa, normalmente, as fases de um projeto são planejadas sequencialmente, fazendo-se uma coisa de cada vez, sem que se mude as atividades à medida que surgem as oportunidades.	Transformar esta afirmação em duas.
Nesta empresa, se é dado muito foco aos prazos e ao acompanhamento dos planejamentos.	Alterar a palavra “planejamento” por “cronograma”.

APÊNDICE K – V2 Formulário Principal e Agente

Cultura Organizacional em empresas familiares japonesas - Principais e Agentes

Olá!

Você está sendo convidado a responder este formulário que faz parte da pesquisa do Trabalho de Conclusão de Curso que está sendo elaborada pela aluna Daniela Tashiro, graduanda de administração pela Universidade de Brasília, sob orientação da Prof^a. Dr^a. Maria Amélia de Paula Dias.

A sua participação é voluntária, não implica em nenhum risco e você pode interrompê-la a qualquer momento. Caso aceite participar, você deve responder os itens de acordo com as instruções fornecidas.

As respostas são anônimas e os dados serão tratados de forma conjunta. As informações obtidas nesta pesquisa serão de uso exclusivamente acadêmico. Vale reforçar que nenhuma publicação produzida a partir dessas entrevistas revelará os nomes de quaisquer participantes da pesquisa.

*Obrigatório

1. TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO - Você concorda em participar da pesquisa? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não

2. Qual o seu cargo atual?

3. Possui quanto tempo de empresa?

4. Em que geração dos imigrantes você está? (Issei, Nissei, Sansei, Yonsei...).

Questões
Culturais

A seguir serão apresentadas várias afirmações, você deve marcar em uma escala de 1 a 6 o quanto concorda com a afirmação, sendo que 1 corresponde a "discordo completamente" e 6 a "concordo completamente".

Lembrando que você deve levar em consideração as **SUAS IMPRESSÕES E EXPERIÊNCIAS** dentro da organização em que trabalha atualmente, ou seja, o seu ponto de vista sobre cotidiano organizacional.

Coletivismo de grupo

5. Nesta empresa, os colaboradores se orgulham das realizações individuais de seus chefes.

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6

Discordo completamente Concordo completamente

6. Nesta empresa, os chefes se orgulham das realizações individuais de seus colaboradores.

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6

Discordo completamente Concordo completamente

Igualdade de gênero

7. Nesta empresa, as falhas são mais evidentes quando praticadas por mulheres.

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

8. Nesta empresa, há mais rigor na repreensão de erros das mulheres do que dos homens.

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

9. Nesta empresa, é mais provável um homem ocupar um alto cargo.

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

Distância do poder

10. Assinale no quadro a seguir a importância dos fatores como fonte de influência na empresa:

Marcar apenas uma oval por linha.

	Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante
Informação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Parentesco com os donos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Experiência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cargo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Personalidade e carisma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Nesta empresa, é esperado que os colaboradores obedeçam os líderes sem questionar.

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

12. Nesta empresa, as pessoas em posição de poder tendem a se afastar das pessoas com menos poder.

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

13. Nesta empresa, as pessoas com cargo de gerência possuem mais benefícios e vantagens que os outros.

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

14. Nesta empresa, a autoridade e o poder são concentrados no topo da hierarquia.

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

Coletivismo institucional

15. Nesta empresa, os líderes encorajam que a lealdade e dedicação do grupo estejam acima dos objetivos individuais.

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

16. Nesta empresa, ser aceito por outros membros do grupo é muito importante.

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

17. Nesta empresa, os interesses do grupo são mais valorizado que os interesses individuais.

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

Assertividade

18. Nesta empresa, as pessoas têm atitudes firmes e diretas.

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

19. Nesta empresa, as pessoas defendem seus pontos de vista.

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

20. Nesta empresa, o relacionamento entre as pessoas é difícil.

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

Fuga de Incertezas

21. Nesta empresa, ordem e coerência são enfatizadas mesmo que se tenha gastos adicionais com isso.

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

22. Nesta empresa, as pessoas levam vidas organizadas e com poucos imprevistos.

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

23. Nesta empresa, regras e normas de comportamento são explicadas detalhadamente para que as pessoas saibam o que se espera delas.

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

24. Esta empresa possui regras e normas aplicáveis a todas as situações.

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

Estilo de comunicação

25. Nesta empresa, as pessoas ao se comunicarem utilizam muitos detalhes e são muito repetitivas.

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

26. Nesta empresa, a comunicação não é clara, havendo necessidade de se interpretar o que é dito.

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

Escala de liderança

27. Nesta empresa existem muitos níveis hierárquicos.

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

28. Nesta empresa, a comunicação segue os níveis hierárquicos.

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

Formas de decisão

29. Nesta empresa, as tomadas de decisões são feitas individualmente pelos donos.

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

30. Nesta empresa as tomadas de decisões são feitas de forma consensual pelo grupo.

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

Conduta diante de uma discordância

31. Nesta empresa, as discordâncias e os debates são vistos como positivos para a equipe.

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

32. Nesta empresa, discordar do chefe abertamente pode gerar desconforto ou problemas mais graves.

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

Percepção do tempo

33. Nesta empresa, as operações são planejadas antes da execução.

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

34. Nesta empresa, as atividades são feitas uma de cada vez, sem que sejam mudadas à medida que surgem as oportunidades ou problemas.

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

35. Nesta empresa, se é dado muito foco aos prazos e ao acompanhamento dos planejamentos e cronogramas.

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

Google Formulários

APÊNDICE L – V2 Formulário Colaboradores

Cultura Organizacional em empresas familiares japonesas - Colaboradores

Olá!

Você está sendo convidado a responder este formulário que faz parte da pesquisa do Trabalho de Conclusão de Curso que está sendo elaborada pela aluna Daniela Tashiro, graduanda de administração pela Universidade de Brasília, sob orientação da Prof^a. Dr^a. Maria Amélia de Paula Dias.

A sua participação é voluntária, não implica em nenhum risco e você pode interrompê-la a qualquer momento. Caso aceite participar, você deve responder os itens de acordo com as instruções fornecidas.

As respostas são anônimas e os dados serão tratados de forma conjunta. As informações obtidas nesta pesquisa serão de uso exclusivamente acadêmico. Vale reforçar que nenhuma publicação produzida a partir dessas entrevistas revelará os nomes de quaisquer participantes da pesquisa.

*Obrigatório

1. TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO - Você concorda em participar da pesquisa? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

2. Qual o seu cargo atual?

3. Possui quanto tempo de empresa?

4. Você é japonês ou descendente de japonês?

5. Você possui algum tipo de parentesco com os donos da empresa? Se sim, qual?

Nepotismo

6. Quantos familiares dos donos ocupam um alto cargo dentro da empresa?

Marcar apenas uma ova!

1

2

3

4 ou mais

7. Quantas dessas pessoas você acredita que são qualificadas para os cargos que ocupam?

Marcar apenas uma ova!

Nenhuma

Algumas

Muitas

Todas

8. Quantas dessas pessoas você acredita que essas estão ocupando os cargos por possuírem parentesco com o dono?

Marcar apenas uma oval.

- Nenhuma
 Algumas
 Muitas
 Todas

9. Sua impressão sobre a indicação de parentes aos cargos de gerência é:

Marcar apenas uma oval.

- Positiva
 Negativa
 Neutra

**Questões
Culturais**

A seguir serão apresentadas várias afirmações, você deve marcar em uma escala de 1 a 6 o quanto concorda com a afirmação, sendo que 1 corresponde a "discordo completamente" e 6 a "concordo completamente".

Lembrando que você deve levar em consideração as **SUAS IMPRESSÕES E EXPERIÊNCIAS** dentro da organização em que trabalha atualmente, ou seja, o seu ponto de vista sobre cotidiano organizacional.

Coletivismo de grupo

10. Nesta empresa, os colaboradores se orgulham das realizações individuais de seus chefes.

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

11. Nesta empresa, os chefes se orgulham das realizações individuais de seus colaboradores.

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

Igualdade de gênero

12. Nesta empresa, as falhas são mais evidentes quando praticadas por mulheres.

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

13. Nesta empresa, há mais rigor na repreensão de erros das mulheres do que dos homens.

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

14. Nesta empresa, é mais provável um homem ocupar um alto cargo.

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

Distância do poder

15. Assinale no quadro a seguir a importância dos fatores como fonte de influência na empresa:

Marcar apenas uma oval por linha.

	Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante
Informação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Parentesco com os donos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Experiência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cargo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Personalidade e carisma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Nesta empresa, é esperado que os colaboradores obedeçam os líderes sem questionar.

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

17. Nesta empresa, as pessoas em posição de poder tendem a se afastar das pessoas com menos poder.

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

18. Nesta empresa, as pessoas com cargo de gerência possuem mais benefícios e vantagens que os outros.

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

19. Nesta empresa, a autoridade e o poder são concentrados no topo da hierarquia.

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

Coletivismo institucional

20. Nesta empresa, os líderes encorajam que a lealdade e dedicação do grupo estejam acima dos objetivos individuais.

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

21. Nesta empresa, ser aceito por outros membros do grupo é muito importante.

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

22. Nesta empresa, os interesses do grupo são mais valorizado que os interesses individuais.

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

Assertividade

23. Nesta empresa, as pessoas têm atitudes firmes e diretas.

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

24. Nesta empresa, as pessoas defendem seus pontos de vista.

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

25. Nesta empresa, o relacionamento entre as pessoas é difícil.

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

Fuga de Incertezas

26. Nesta empresa, ordem e coerência são enfatizadas mesmo que se tenha gastos adicionais com isso.

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

27. Nesta empresa, as pessoas levam vidas organizadas e com poucos imprevistos.

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

28. Nesta empresa, regras e normas de comportamento são explicadas detalhadamente para que as pessoas saibam o que se espera delas.

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

29. Esta empresa possui regras e normas aplicáveis a todas as situações.

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

Estilo de comunicação

30. Nesta empresa, as pessoas ao se comunicarem utilizam muitos detalhes e são muito repetitivas.

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

31. Nesta empresa, a comunicação não é clara, havendo necessidade de se interpretar o que é dito.

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

Escala de liderança

32. Nesta empresa existem muitos níveis hierárquicos.

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

33. Nesta empresa, a comunicação segue os níveis hierárquicos.

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

Formas de decisão

34. Nesta empresa, as tomadas de decisões são feitas individualmente pelos donos.

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

35. Nesta empresa as tomadas de decisões são feitas de forma consensual pelo grupo.

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

Conduta diante de uma discordância

36. Nesta empresa, as discordâncias e os debates são vistos como positivos para a equipe.

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

37. Nesta empresa, discordar do chefe abertamente pode gerar desconforto ou problemas mais graves.

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

Percepção do tempo

38. Nesta empresa, as operações são planejadas antes da execução.

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

39. Nesta empresa, as atividades são feitas uma de cada vez, sem que sejam mudadas à medida que surgem as oportunidades ou problemas.

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

40. Nesta empresa, se é dado muito foco aos prazos e ao acompanhamento dos planejamentos e cronogramas.

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

Google Formulários

APÊNDICE M – Quadro de referência para Formulário Principal e Agente

Item referencial	Referência	Questões
		Qual o seu cargo atual?
		Possui quanto tempo de empresa?
Coletivismo de grupo	GLOBE, 2004	Nesta empresa, os colaboradores se orgulham das realizações individuais de seus chefes.
Coletivismo de grupo	GLOBE, 2004	Nesta empresa, os chefes se orgulham das realizações individuais de seus colaboradores.
Igualdade de gênero	GLOBE, 2004	Nesta empresa, as falhas são mais evidentes quando praticadas por mulheres.
Igualdade de gênero	GLOBE, 2004	Nesta empresa, há mais rigor na repreensão de erros das mulheres do que dos homens.
Igualdade de gênero	GLOBE, 2004	Nesta empresa, é mais provável um homem ocupar um alto cargo.
Distância do poder	GLOBE, 2004 Lewicki, Saunders e Barry, 2014	Assinale no quadro a seguir a importância dos fatores como fonte de influência na empresa: [Informação]
Distância do poder	GLOBE, 2004 Lewicki, Saunders e Barry, 2014	Assinale no quadro a seguir a importância dos fatores como fonte de influência na empresa: [Parentesco com os donos]
Distância do poder	GLOBE, 2004 Lewicki, Saunders e Barry, 2014	Assinale no quadro a seguir a importância dos fatores como fonte de influência na empresa: [Experiência]
Distância do poder	GLOBE, 2004 Lewicki, Saunders e Barry, 2014	Assinale no quadro a seguir a importância dos fatores como fonte de influência na empresa: [Cargo]
Distância do poder	GLOBE, 2004 Lewicki, Saunders e Barry, 2014	Assinale no quadro a seguir a importância dos fatores como fonte de influência na empresa: [Personalidade e carisma]
Distância do poder	GLOBE, 2004	Nesta empresa, é esperado que os colaboradores obedeçam aos líderes sem questionar.
Distância do poder	GLOBE, 2004	Nesta empresa, as pessoas em posição de poder tendem a se afastar das pessoas com menos poder.
Distância do poder	GLOBE, 2004	Nesta empresa, as pessoas com cargo de gerência possuem mais benefícios e vantagens que os outros.
Distância do poder	GLOBE, 2004	Nesta empresa, a autoridade e o poder são concentrados no topo da hierarquia.
Coletivismo institucional	GLOBE, 2004	Nesta empresa, os líderes encorajam que a lealdade e dedicação do grupo estejam acima dos objetivos individuais.
Coletivismo institucional	GLOBE, 2004	Nesta empresa, ser aceito por outros membros do grupo é muito importante.

Coletivismo institucional	GLOBE, 2004	Nesta empresa, os interesses do grupo são mais valorizados que os interesses individuais.
Assertividade	GLOBE, 2004	Nesta empresa, as pessoas têm atitudes firmes e diretas.
Assertividade	GLOBE, 2004	Nesta empresa, as pessoas defendem seus pontos de vista.
Assertividade	GLOBE, 2004	Nesta empresa, o relacionamento entre as pessoas é difícil.
Fuga de Incertezas	GLOBE, 2004	Nesta empresa, ordem e coerência são enfatizadas mesmo que se tenha gastos adicionais com isso.
Fuga de Incertezas	GLOBE, 2004	Nesta empresa, as pessoas levam vidas organizadas e com poucos imprevistos.
Fuga de Incertezas	GLOBE, 2004	Nesta empresa, regras e normas de comportamento são explicadas detalhadamente para que as pessoas saibam o que se espera delas.
Fuga de Incertezas	GLOBE, 2004	Esta empresa possui regras e normas aplicáveis a todas as situações.
Estilo de comunicação	Meyer, 2014	Nesta empresa, as pessoas ao se comunicarem utilizam muitos detalhes e são muito repetitivas.
Estilo de comunicação	Meyer, 2014	Nesta empresa, a comunicação não é clara, havendo necessidade de se interpretar o que é dito.
Escala de liderança	Meyer, 2014	Nesta empresa existem muitos níveis hierárquicos.
Escala de liderança	Meyer, 2014	Nesta empresa, a comunicação segue os níveis hierárquicos.
Formas de decisão	Meyer, 2014	Nesta empresa, as tomadas de decisões são feitas individualmente pelos donos.
Formas de decisão	Meyer, 2014	Nesta empresa as tomadas de decisões são feitas de forma consensual pelo grupo.
Conduta diante de uma discordância	Meyer, 2014	Nesta empresa, as discordâncias e os debates são vistos como positivos para a equipe.
Conduta diante de uma discordância	Meyer, 2014	Nesta empresa, discordar do chefe abertamente pode gerar desconforto ou problemas mais graves.
Percepção do tempo	Meyer, 2014	Nesta empresa, as operações são planejadas antes da execução.
Percepção do tempo	Meyer, 2014	Nesta empresa, as atividades são feitas uma de cada vez, sem que sejam mudadas à medida que surgem as oportunidades ou problemas.
Percepção do tempo	Meyer, 2014	Nesta empresa, se é dado muito foco aos prazos e ao acompanhamento dos planejamentos e cronogramas.

APÊNDICE N – Quadro de referência para Formulário Colaboradores

Item referencial	Referência	Questões
		Qual o seu cargo atual?
		Possui quanto tempo de empresa?
Cultura organizacional		Você é japonês ou descendente de japonês?
Empresas Familiares Teoria da Agência	Welsch (1993, p. 40) Leone (1992) EISENHARDT (2015)	Você possui algum tipo de parentesco com os donos da empresa? Se sim, qual?
Nepotismo	Padgett, Padgett e Morris (2014)	Quantos familiares dos donos ocupam um alto cargo dentro da empresa?
Nepotismo	Padgett, Padgett e Morris (2014)	Quantas dessas pessoas você acredita que são qualificadas para os cargos que ocupam?
Nepotismo	Padgett, Padgett e Morris (2014)	Quantas dessas pessoas você acredita que essas estão ocupando os cargos por possuírem parentesco com o dono?
Nepotismo	Padgett, Padgett e Morris (2014)	Sua impressão sobre a indicação de parentes aos cargos de gerência é:
Coletivismo de grupo	GLOBE, 2004	Nesta empresa, os colaboradores se orgulham das realizações individuais de seus chefes.
Coletivismo de grupo	GLOBE, 2004	Nesta empresa, os chefes se orgulham das realizações individuais de seus colaboradores.
Igualdade de gênero	GLOBE, 2004	Nesta empresa, as falhas são mais evidentes quando praticadas por mulheres.
Igualdade de gênero	GLOBE, 2004	Nesta empresa, há mais rigor na repreensão de erros das mulheres do que dos homens.
Igualdade de gênero	GLOBE, 2004	Nesta empresa, é mais provável um homem ocupar um alto cargo.
Distância do poder	GLOBE, 2004 Lewicki, Saunders e Barry, 2014	Assinale no quadro a seguir a importância dos fatores como fonte de influência na empresa: [Informação]
Distância do poder	GLOBE, 2004 Lewicki, Saunders e Barry, 2014	Assinale no quadro a seguir a importância dos fatores como fonte de influência na empresa: [Parentesco com os donos]
Distância do poder	GLOBE, 2004 Lewicki, Saunders e Barry, 2014	Assinale no quadro a seguir a importância dos fatores como fonte de influência na empresa: [Experiência]
Distância do poder	GLOBE, 2004 Lewicki, Saunders e Barry, 2014	Assinale no quadro a seguir a importância dos fatores como fonte de influência na empresa: [Cargo]

Distância do poder	GLOBE, 2004 Lewicki, Saunders e Barry, 2014	Assinale no quadro a seguir a importância dos fatores como fonte de influência na empresa: [Personalidade e carisma]
Distância do poder	GLOBE, 2004	Nesta empresa, é esperado que os colaboradores obedeçam aos líderes sem questionar.
Distância do poder	GLOBE, 2004	Nesta empresa, as pessoas em posição de poder tendem a se afastar das pessoas com menos poder.
Distância do poder	GLOBE, 2004	Nesta empresa, as pessoas com cargo de gerência possuem mais benefícios e vantagens que os outros.
Distância do poder	GLOBE, 2004	Nesta empresa, a autoridade e o poder são concentrados no topo da hierarquia.
Coletivismo institucional	GLOBE, 2004	Nesta empresa, os líderes encorajam que a lealdade e dedicação do grupo estejam acima dos objetivos individuais.
Coletivismo institucional	GLOBE, 2004	Nesta empresa, ser aceito por outros membros do grupo é muito importante.
Coletivismo institucional	GLOBE, 2004	Nesta empresa, os interesses do grupo são mais valorizados que os interesses individuais.
Assertividade	GLOBE, 2004	Nesta empresa, as pessoas têm atitudes firmes e diretas.
Assertividade	GLOBE, 2004	Nesta empresa, as pessoas defendem seus pontos de vista.
Assertividade	GLOBE, 2004	Nesta empresa, o relacionamento entre as pessoas é difícil.
Fuga de Incertezas	GLOBE, 2004	Nesta empresa, ordem e coerência são enfatizadas mesmo que se tenha gastos adicionais com isso.
Fuga de Incertezas	GLOBE, 2004	Nesta empresa, as pessoas levam vidas organizadas e com poucos imprevistos.
Fuga de Incertezas	GLOBE, 2004	Nesta empresa, regras e normas de comportamento são explicadas detalhadamente para que as pessoas saibam o que se espera delas.
Fuga de Incertezas	GLOBE, 2004	Esta empresa possui regras e normas aplicáveis a todas as situações.
Estilo de comunicação	Meyer, 2014	Nesta empresa, as pessoas ao se comunicarem utilizam muitos detalhes e são muito repetitivas.
Estilo de comunicação	Meyer, 2014	Nesta empresa, a comunicação não é clara, havendo necessidade de se interpretar o que é dito.
Escala de liderança	Meyer, 2014	Nesta empresa existem muitos níveis hierárquicos.
Escala de liderança	Meyer, 2014	Nesta empresa, a comunicação segue os níveis hierárquicos.

Formas de decisão	Meyer, 2014	Nesta empresa, as tomadas de decisões são feitas individualmente pelos donos.
Formas de decisão	Meyer, 2014	Nesta empresa as tomadas de decisões são feitas de forma consensual pelo grupo.
Conduta diante de uma discordância	Meyer, 2014	Nesta empresa, as discordâncias e os debates são vistos como positivos para a equipe.
Conduta diante de uma discordância	Meyer, 2014	Nesta empresa, discordar do chefe abertamente pode gerar desconforto ou problemas mais graves.
Percepção do tempo	Meyer, 2014	Nesta empresa, as operações são planejadas antes da execução.
Percepção do tempo	Meyer, 2014	Nesta empresa, as atividades são feitas uma de cada vez, sem que sejam mudadas à medida que surgem as oportunidades ou problemas.
Percepção do tempo	Meyer, 2014	Nesta empresa, se é dado muito foco aos prazos e ao acompanhamento dos planejamentos e cronogramas.

ANEXOS

ANEXO A - GLOBE cultura, dimensões, definições e escala de itens

GLOBE Culture Dimensions, Definitions, and Scale Items

1. Uncertainty Avoidance: The extent to which a society, organization, or group relies (and should rely) on social norms, rules, and procedures to alleviate unpredictability of future events. The greater the desire to avoid uncertainty, the more people seek orderliness, consistency, structure, formal procedures, and laws to cover situations in their daily lives.

1.1 Form Beta (Societal culture values and practices)

1.1.1 Practices (as is)

1.1.1.1 V1_1: In this society, orderliness and consistency are stressed, even at the expense of experimentation and innovation (strongly agree: 1; strongly disagree: 7).

1.1.1.2 V1_16: In this society, most people lead highly structured lives with few unexpected events (strongly agree: 1; strongly disagree: 7).

1.1.1.3 V1_19: In this society, societal requirements and instructions are spelled out in detail so citizens know what they are expected to do (strongly agree: 1; strongly disagree: 7).

1.1.1.4 V1_24: This society has rules or laws to cover (almost all situations: 1; very few situations: 7).

2 Assertiveness: The degree to which individuals are (and should be) assertive, confrontational, and aggressive in their relationship with others.

2.1 Form Beta (Societal culture values and practices)

2.1.1 Practices (as is)

2.1.1.1 V1_6: In this society, people are generally (assertive: 1; non-assertive: 7).

2.1.1.2 V1_10: In this society, people are generally (dominant: 1; non-dominant: 7).

2.1.1.3 V1_14: In this society, people are generally (tough: 1; tender: 7).

3 Gender Differentiation/Egalitarianism: The degree to which a collective minimizes (and should minimize) gender inequality.

3.1 Form Beta (Societal culture values and practices)

3.1.1 Practices (as is)

3.1.1.1 V1_17: In this society, boys are encouraged more than girls to attain a higher education (strongly agree: 1; strongly disagree: 7).

3.1.1.2 V1_22: In this society, there is more emphasis on athletic programs for (boys: 1; girls: 7).

3.1.1.3 V1_36: In this society, it is worse for a boy to fail in school than for a girl to fail in school (strongly agree: 1; strongly disagree: 7).

3.1.1.4 V1_37: In this society, people are generally (physical: 1; non-physical: 7).

3.1.1.5 V1_38: In this society, who is more likely to serve in a position of high office (men: 1; women: 7)?

6 In-Group Collectivism (Collectivism 2): The degree to which individuals express (and should express) pride, loyalty, and cohesiveness in their organizations or families.

6.1 Form Beta (Societal culture values and practices)

6.1.1 Practices (as is)

6.1.1.1 V1_11: In this society, children take pride in the individual accomplishments of their parents (strongly agree: 1; strongly disagree: 7).

6.1.1.2 V1_23: In this society, parents take pride in the individual accomplishments of their children (strongly agree: 1; strongly disagree: 7).

6.1.1.3 V1_28: In this society, aging parents generally live at home with their children (strongly agree: 1; strongly disagree: 7).

6.1.1.4 V1_39: In this society, children generally live at home with their parents until they get married (strongly agree: 1; strongly disagree: 7).

7 Institutional Collectivism (Collectivism 1): The degree to which organizational and societal institutional practices encourage and reward (and should encourage and reward) collective distribution of resources and collective action.

7.1.1 Practices (as is)

7.1.1.1 V1_7: In this society, leaders encourage group loyalty even if individual goals suffer (strongly agree: 1; strongly disagree: 7).

7.1.1.2 V1_12: The economic system in this society is designed to maximize (individual interests: 1; collective interests: 7).

7.1.1.3 V1_29: In this society, being accepted by the other members of a group is very important (strongly agree: 1; strongly disagree: 7).

7.1.1.4 V1_35: In this society (group cohesion is valued more than individualism: 1; individualism is valued more than group cohesion: 7).

8 Power Distance: The extent to which the community accepts and endorses authority, power differences, and status privileges.

8.1 Form Beta (Societal culture values and practices)

8.1.1 Practices (as is)

8.1.1.1 V1_5: In this society, a person's influence is based primarily on (one's ability and contribution to the society: 1; the authority of one's position: 7).

8.1.1.2 V1_13: In this society, followers are expected to (obey their leaders without question: 1; question their leaders when in disagreement: 7).

8.1.1.3 V1_26: In this society, people in positions of power try to (increase their social distance from less powerful individuals: 1; decrease their social distance from less powerful people: 7).

8.1.1.4 V1_27: In this society, rank and position in the hierarchy have special privileges (strongly agree: 1; strongly disagree: 7).

8.1.1.5 V1_34: In this society, power is (concentrated at the top: 1; shared throughout the society: 7).

9 Future Orientation: The extent to which individuals engage (and should engage) in future-oriented behaviors such as planning, investing in the future, and delaying gratification.

9.1 Form Beta (Societal culture values and practices)

9.1.1 Practices (as is)

9.1.1.1 V1_3: The way to be successful in this society is to (plan ahead: 1; take life events as they occur: 7).

9.1.1.2 V1_4: In this society, the accepted norm is to (plan for the future: 1; accept the status quo: 7).

9.1.1.3 V1_8: In this society, social gatherings are (planned well in advance (2 or more weeks in advance): 1; spontaneous (planned less than an hour in advance): 7).

9.1.1.4 V1_30: In this society, more people (live for the present than live for the future: 1; live for the future than live for the present: 7).

9.1.1.5 V1_31: In this society, people place more emphasis on (solving current problems: 1; planning for the future: 7).