Revista Pensamento Contemporâneo em Administração

LEALDADE E PROFISSIONALIZAÇÃO: DILEMAS NA REDE CASA LUSITANA

LOYALTY AND PROFESSIONALISM: DILEMMAS AT THE CASA LUSITANA NETWORK

Recebido em 25.03.2026 Aprovado em 21.10.2026
Avaliado pelo sistema double blind review
DOI: https://doi.org/10.12712/rpca.v.202.71158

Glauber Liberato Melo
liberglaum@gmail.com
PPGA Programa de Pós Graduação/UNIVALI – Universidade do Vale do Itajaí - Itajaí/Santa Catarina, Brasil
ID 0009-0001-5586-0214

Léia Barros Sobrinho
leiafokuslife@gmail.com
PPGA Programa de Pós Graduação/UNIVALI – Universidade do Vale do Itajaí - Itajaí/Santa Catarina, Brasil
ID 0009-0007-6155-5615

Sidnei Vieira Marinho
sidnei@univali.br
PPGA Programa de Pós Graduação/UNIVALI – Universidade do Vale do Itajaí - Itajaí/Santa Catarina, Brasil
ID 0000-0003-0396-5898

Anete Alberton
anete@univali.br
PPGA Programa de Pós Graduação/UNIVALI – Universidade do Vale do Itajaí - Itajaí/Santa Catarina, Brasil
ID 0000-0002-6477-0122

Resumo
O caso analisa os dilemas enfrentados por Linete Albertina, administradora contratada para profissionalizar a rede de culinária portuguesa Casa Lusitana, após a morte do fundador. Ao assumir a gestão, Linete identifica irregularidades financeiras, inconsistências operacionais e possíveis conluios no delivery, além de uma cultura organizacional baseada em lealdades pessoais. Suas tentativas de implementar controles e práticas profissionais encontram resistência da matriarca da família, que busca proteger funcionários antigos por vínculos afetivos. O caso discute os desafios da profissionalização em empresas familiares, abordando governança corporativa, teoria da agência e conflitos entre racionalidade gerencial e laços familiares.
Palavras-chave: Governança. Cultura. Profissionalização. Dilemas.

Abstract
This case study analyzes the dilemmas faced by Linete Albertina, an administrator hired to professionalize the Casa Lusitana Portuguese cuisine chain, after the founder's death. Upon assuming management, Linete identifies financial irregularities, operational inconsistencies, and possible collusion in the delivery service, as well as an organizational culture based on personal loyalties. Her attempts to implement controls and professional practices encounter resistance from the family matriarch, who seeks to protect long-time employees due to emotional ties. The case discusses the challenges of professionalization in family businesses, addressing corporate governance, agency theory, and conflicts between managerial rationality and family ties.
Keywords: Governance; Culture; Professionalization; Dilemmas.

Introdução

No início dos anos 2000, a família Fisher Oliveira, com histórico em transporte de cargas, decidiu diversificar seus negócios: o primogênito Jorge Oliveira procurou a rede Casa Lusitana e firmou o contrato, em sociedade com sua mãe, Olga de Oliveira, de master franqueado para implantar operações em Manaus (cozinha central, lojas de rua e unidade em shopping). Após a morte trágica de Jorge em 2007, a operação local foi assumida por outros membros da família, e a gestão passou a oscilar até que a matriarca, pressionada pela franqueadora, aceitasse contratar uma administradora profissional.

Surge Linete Albertina, mulher negra, nascida e criada em Manaus, com formação em Administração (UFAM), MBA (USP) e extensa experiência em gestão e RH, inclusive como expatriada nos EUA. Linete foi contratada e submetida a treinamento intensivo na sede da franqueadora em Curitiba, o que sinalizava uma aposta explícita na profissionalização de uma operação marcada antes pela lógica familiar.

Ao retornar a Manaus, Linete deparou-se com uma cultura organizacional assentada na confiança pessoal e em promessas passadas, funcionários antigos mantidos por laços de lealdade e expectativas de ascensão, que reagiram com hostilidade às propostas de padronização e ajustes de desempenho. Auditorias e análises operacionais (curva de vendas por hora, gaps entre pedidos expedidos e faturados, ajustes de caixa, diferenças em inventário) apontaram inconsistências e indícios de conluio no delivery; ao apresentar as evidências à matriarca, Linete encontrou resistência explícita: a proteção de antigos colaboradores por laços afetivos e familiares.

Diante desse quadro, Linete pensou: *esses incentivos perversos permitem maquiar os resultados, formando falsos indicadores que a médio/longo prazo ameaçam a sustentabilidade econômica da empresa.* O poder informal ancorado em laços de lealdade familiar são riscos importantes para minha consolidada carreira. Diante das evidências de irregularidades, da resistência da família proprietária e dos riscos à sua própria legitimidade profissional, como Linete Albertina deve agir? Deve confrontar a matriarca e impor a profissionalização, buscar uma estratégia gradual de influência ou abandonar o cargo para preservar sua carreira?

Descrição do Caso

A Aposta da Família

No início dos anos 2000, a tradicional família Fisher Oliveira, conhecida em Manaus pelo sucesso no setor de transporte de cargas, decidiu diversificar seus negócios. Movidos pelo desejo de consolidar o nome da família em novos segmentos, enxergaram na gastronomia uma oportunidade de expansão. O primogênito, Jorge Oliveira, empreendedor por natureza e admirador da cultura luso-brasileira viajou a Curitiba para negociar pessoalmente a aquisição do contrato de master franqueado da Casa Lusitana, uma rede de culinária portuguesa em plena expansão nacional. O projeto foi recebido com entusiasmo: previa-se a instalação de uma cozinha central, duas lojas de rua em bairros de classe média e uma unidade em um dos principais shoppings da capital amazonense. Nos primeiros anos, o plano parecia caminhar conforme o esperado. A marca conquistou boa aceitação entre os manauaras, atraídos pelo diferencial dos pratos típicos portugueses e pelo padrão de atendimento. O desempenho inicial gerou otimismo e reforçou a imagem de Jorge como sucessor natural dos negócios familiares.

No entanto, em 2007, uma tragédia abalou profundamente a estrutura da empresa e da própria família: Jorge faleceu em um acidente aéreo em Congonhas, deixando um vazio difícil de preencher tanto na

gestão quanto na liderança afetiva do grupo. Sem tempo para um processo de transição adequado, a administração da Casa Lusitana em Manaus passou às mãos do irmão mais novo, cuja experiência se restringia ao setor de transportes e que pouco se identificava com o varejo de alimentação. Em poucos meses, os resultados financeiros começaram a declinar, as metas de vendas tornaram-se instáveis e a relação com a franqueadora se desgastou. Diante das pressões crescentes e da necessidade de reestruturar a operação, a matriarca, Olga Oliveira, resistiu inicialmente, mas acabou aceitando a exigência da franqueadora de contratar uma administradora profissional, uma decisão incomum na rede e que marcaria o início de uma nova fase na trajetória da Casa Lusitana em Manaus.

Linete Albertina nasceu e cresceu em Manaus, filha única de Lúcia, professora da rede pública, e Agenor, funcionário de carreira em um órgão estadual. Desde cedo, aprendeu o valor do esforço e da disciplina, virtudes que se tornariam marcas de sua trajetória. A infância foi marcada por limitações materiais e pelo convívio em um bairro simples, onde a mãe era referência de educação e o pai de retidão. Ainda jovem, Linete sentiu na pele o peso dos preconceitos raciais e de gênero, especialmente em ambientes escolares e mais tarde, profissionais. Essa vivência forjou nela uma personalidade resiliente e determinada a provar que competência e mérito não têm cor nem gênero.

O desejo de transformar sua realidade levou Linete à Universidade Federal do Amazonas (UFAM), onde se formou em Administração com mérito acadêmico. Durante o curso, conciliava os estudos com estágios e pequenos trabalhos, o que a fez amadurecer cedo. Seu talento chamou atenção de uma multinacional de eletrônicos instalada na Zona Franca, que a contratou logo após a formatura. Com dedicação e fluência em inglês, Linete destacou-se no setor de Recursos Humanos e conquistou o patrocínio da empresa para cursar um MBA na Universidade de São Paulo (USP), um feito raro entre os funcionários da filial manauara. O desempenho acima da média abriu caminho para sua transferência à matriz, no Texas, onde permaneceu por dez anos como expatriada, até obter a cidadania americana. Apesar da estabilidade profissional e das oportunidades internacionais, Linete sempre carregou uma sensação de distância afetiva. O envelhecimento dos pais e a recusa deles em deixar Manaus despertaram nela o desejo de reaproximação. De volta à cidade natal, já aos 35 anos, encontrou um cenário diferente, amigos casados, rotina familiar ausente e um mercado de trabalho restrito para perfis com trajetória internacional. Solteira e sem filhos, decidiu investir em um negócio próprio, buscando finalmente empreender. No entanto, antes de concretizar o plano, recebeu o convite para assumir a gestão da Casa Lusitana. Relutou, queria liberdade e autonomia, mas cedeu à insistência dos pais, defensores da estabilidade do emprego formal. O que parecia apenas uma decisão pragmática se tornaria o início de uma virada inesperada em sua vida pessoal e profissional.

A contratação e o treinamento em Curitiba

A primeira entrevista com a Casa Lusitana aconteceu em uma manhã abafada de terça-feira, em uma sala envidraçada no centro de Manaus. Linete chegou pontualmente, pasta em mãos, o currículo impecável. Do outro lado da mesa, estava Olga Oliveira, a matriarca da família franqueada, acompanhada de Rita Soares, diretora regional da franqueadora. O clima era sóbrio e protocolar. Olga observava em silêncio, medindo cada palavra, enquanto Rita fazia perguntas objetivas sobre gestão de custos, liderança de equipes e padronização de processos: "Vejo que você tem experiência internacional. Mas nunca trabalhou diretamente com alimentação, certo?" questionou Rita, cruzando as pernas, o tom neutro. "É verdade. Minha trajetória foi em gestão de pessoas e operações, mas acredito que princípios de gestão são universais. E eu gosto de desafios." respondeu Linete, firme, sustentando o olhar. Olga, até então calada, interrompeu: "Você é de Manaus mesmo? Estudou aqui?" "Sou, sim. Formada pela UFAM." Respondeu Linete, "Ah... entendo." Finalizou Olga. O breve silêncio que se seguiu denunciava o peso implícito do julgamento. Linete estava acostumada, desde cedo, aprendera a decifrar o subtexto das conversas, o olhar que avaliava mais a aparência do que o currículo, o tom paternalista de quem se surpreendia com sua competência. Saiu da entrevista com uma mistura de serenidade e desalento. "Mais uma vez", pensou, "vou precisar provar o dobro para ser levada a sério."

Dias mais tarde, Linete foi chamada para Curitiba, onde passou por uma bateria de entrevistas com diretores da franqueadora. Em um episódio que a marcou, foi convocada às 8h e esperou até as 16h para ser atendida, sem explicações. O que ela não sabia: já estava aprovada. A família em Manaus fora informada primeiro e o esposo da Olga, Luiz Oliveira voou a Curitiba para dar a notícia pessoalmente. Seguiram-se dois meses de treinamento intensivo na sede, o mesmo aplicado a franqueados. Processos de cozinha central, fluxos do delivery, padrões de atendimento, indicadores operacionais. Era um sinal de exceção: a rede, que prezava a gestão familiar, apostava numa profissional.

O modelo econômico: volume, margem e mão de obra

No período em que Linete assumiu a direção, Manaus ultrapassava os dois milhões de habitantes e se consolidava como o sétimo maior PIB do país, impulsionado pela Zona Franca e pelo setor de serviços. O poder de compra da classe média emergente ampliava o mercado de alimentação fora do lar, mas também aumentava a concorrência, com o avanço de redes regionais e deliveries independentes. Nesse cenário, a Casa Lusitana mantinha três operações bem localizadas, duas lojas de rua em áreas de alto fluxo e uma unidade em shopping, mas sua estrutura interna ainda refletia práticas artesanais, pouco compatíveis com o ritmo competitivo que o setor exigia.

O modelo de negócios era de preços acessíveis e alto giro, dependente de um fluxo constante de clientes e de operações enxutas. Contudo, o negócio era intensivo em mão de obra e vulnerável a variações operacionais: múltiplas praças de atendimento, longos turnos de cozinha, e picos de demanda concentrados nos horários de almoço e nos pedidos de delivery noturno. As margens eram estreitas, variando entre 6% e 8%, e qualquer deslize, uma hora extra não autorizada, uma escala mal planejada ou uma simples falha de porcionamento, repercutia diretamente no resultado. Um único erro em cálculo de rendimento de insumos podia consumir o lucro líquido do dia.

A análise preliminar de Linete revelou uma estrutura financeira tensionada. Uma das lojas operava no vermelho há pelo menos seis meses, com rentabilidade negativa de até 12% em alguns períodos. O ponto de equilíbrio era constantemente ameaçado por custos fixos elevados, principalmente na folha de pagamento, inflada por funcionários ociosos em dias de baixa demanda e pagamento recorrente de horas extras não justificadas. O turnover nas posições críticas, como cozinheiros e atendentes, ultrapassava 35% ao ano, comprometendo a continuidade operacional. Não havia padronização nos inventários nem controle efetivo do CMV (Custo de Mercadoria Vendida), o que tornava as perdas invisíveis. Para "fechar o mês", realizavam-se remanejamentos de estoque e ajustes contábeis informais, que apenas mascaravam as causas estruturais do problema.

Além desses fatores, os gerentes de loja recebiam bônus mensais atrelados ao resultado financeiro imediato, calculado a partir da margem operacional líquida de cada unidade. À primeira vista, o sistema parecia moderno e meritocrático: premiava quem "fazia o número acontecer". Na prática, porém, o modelo criava fortes estímulos à manipulação de indicadores e ao adiamento deliberado de despesas. Como o bônus dependia do lucro do mês, era comum que manutenções urgentes fossem postergadas, que compras de insumos fossem fracionadas ou lançadas no mês seguinte, e que horas extras fossem omitidas temporariamente, à espera de "melhor resultado". Em alguns casos, perdas de estoque eram subnotificadas ou compensadas com ajustes manuais em planilhas paralelas. Essas descobertas fizeram com que Linete refletisse: *tratava-se de um mecanismo perverso de incentivo, que operava como uma engrenagem silenciosa de distorção.* As lojas pareciam saudáveis nos relatórios e algumas até superavam as metas, mas a realidade física contava outra história: equipamentos desgastados, freezers com panes não registradas, e desperdício disfarçado em notas de correção.

Os gerentes competiam entre si por resultados, mas sem colaboração nem transparência, gerando uma cultura de autoproteção e improviso. O "melhor gerente" do mês era frequentemente aquele que mais soubera "ajustar números", não o que realmente otimizara processos. O resultado era um ciclo vicioso: quanto mais se mascaravam os problemas, mais grave se tornava a deterioração estrutural da operação.

Linete, acostumada a sistemas de gestão corporativa baseados em metas integradas e indicadores de longo prazo, percebeu rapidamente a diferença no formato das lideranças. A empresa girava rápido, mas sem direção clara, um movimento constante de apagar incêndios, onde cada mês começava do zero, sem aprendizado acumulado. Mais do que rever planilhas, seria necessário reconstruir a lógica de reconhecimento e mérito, substituindo o "fazer o número" por critérios de desempenho sustentáveis, ancorados em produtividade real, qualidade e eficiência. Mas ela sabia que tocar nesse ponto significava mexer no coração da cultura organizacional e que isso despertaria resistências profundas, tanto entre os gerentes quanto na própria família proprietária.

A visita do consultor e auditoria

Para apoiar Linete na reestruturação, a franqueadora enviou Ribeiro Angeloni, consultor sênior que já havia conduzido parte do treinamento de Linete em Curitiba. Discreto, metódico e experiente, Ribeiro mergulhou nos indicadores operacionais e financeiros da rede em Manaus. Ele analisou a curva de vendas por hora, detectando picos artificiais de faturamento em turnos específicos, sobretudo durante o horário de entrega, que não coincidiam com o fluxo real de clientes. Avaliou a taxa de cancelamento no delivery, que variava entre 12% e 18% em determinados dias, e comparou com o histórico de expedição e faturamento, constatando diferenças recorrentes entre pedidos expedidos e faturados, especialmente em dias de maior movimento. Ribeiro também examinou os ajustes de caixa fora do padrão, que incluíam pequenas correções repetidas diariamente, e os inventários de insumos e mercadorias, nos quais diferenças de até 7% eram sistematicamente registradas em planilhas paralelas, sem justificativa operacional. O padrão indicava possível conluio entre operadores de caixa e gerentes de plantão, que aproveitavam horários de menor fiscalização para "corrigir" números e maquiar resultados. Linete observava cada planilha, cada relatório, percebendo que a discrepância não era esporádica: a margem real da operação estava sendo corroída, enquanto os relatórios mostravam um cenário artificialmente saudável.

Na reunião seguinte com a equipe, Ribeiro foi direto: *"Há indícios claros de desvio no delivery. Os números não batem."* O impacto foi imediato. Um dos gerentes, vermelho de raiva, rebateu: *"Tá chamando a gente de ladrão? Então diga quem é!"* Outro completou, mais contido, mas firme: "Sem nome não tem acusação. Retira o que disse." Linete respirou fundo, tentando recompor o foco da reunião: *"Senhores, vamos trabalhar com fatos e processo. A auditoria mostrou inconsistências graves em nossos indicadores. Precisamos corrigir os processos antes de qualquer outra análise."* O clima era de tensão quase palpável. Autoridade técnica e experiência operacional, representadas por Linete e Ribeiro se chocavam com o poder informal dos funcionários antigos, que se apoiavam em relações de longa data e no histórico de permissividade herdado da gestão anterior. Cada planilha revisada, cada número questionado, era recebido como desafio pessoal. Linete sentiu que não estava apenas lidando com erros operacionais, mas com uma cultura enraizada de proteção e resistência ao controle formal, onde a técnica e a hierarquia legal se confrontavam com privilégios e direitos tácitos.

Provas, lealdade e impasse

Com o relatório consolidado em mãos, Linete decidiu que não havia mais espaço para postergações. Nas planilhas, os números falavam por si: a loja A registrava prejuízos consecutivos havia seis meses, com margem negativa de até 8% em determinados períodos; os inventários mostravam diferenças acumuladas que chegavam a R$ 25 mil em um único trimestre; o delivery apresentava picos de cancelamentos de pedidos em determinados turnos, variando entre 12% e 15%, bem acima da média aceitável de 5% estabelecida pela franqueadora. Além disso, os relatórios de caixa apontavam "ajustes extraordinários" em mais de 40% dos fechamentos semanais, sinal claro de manipulação de registros. O consultor Ribeiro, enviado pela franqueadora e responsável por acompanhar o treinamento de Linete em Curitiba, reforçou suas preocupações. Em parecer escrito, destacou: *"As inconsistências entre pedidos expedidos e valores faturados*

não se explicam por falhas de sistema ou picos de demanda. Há forte indício de conluio entre operadores e gestores locais. Sem intervenção imediata, a operação comprometerá a viabilidade da rede em Manaus."

Munida desses dados, Linete apresentou o dossiê à Dona Olga: *"Aqui estão as evidências. Precisamos agir agora."* A resposta foi categórica: *"Não vou demitir quem nunca abandonou meu filho. Esses rapazes ficaram quando tudo desabou."* Linete insistiu, apontando o risco de contaminação financeira das demais unidades e lembrando que a franqueadora já pressionava por resultados. *"Entendo a lealdade, dona Olga, mas a loja A fecha no vermelho há meses. Se não corrigirmos, os prejuízos vão se espalhar."* Olga, firme, rebateu: *"Você não entende, menina. Aqui não é só negócio. É família.*

Buscando alternativas

Diante da situação, Linete começou a pensar em alternativas para convence Olga e sugeriu o uso de detetives infiltrados para coletar provas irrefutáveis e proteger a decisão da matriarca de possíveis questionamentos. Mas Olga rejeitou a proposta, recordando uma experiência anterior que, segundo ela, gerara mais complicações do que soluções: *"Já fiz isso no passado. Depois foi um problema para me livrar do detetive."* O resultado foi um impasse paralisante. Os gerentes, confiantes na proteção da matriarca, continuaram suas práticas, certos de que não seriam responsabilizados. Linete, por sua vez, percebia que seus relatórios, pareceres e argumentos técnicos não teriam efeito sem respaldo político. A franqueadora, embora informada por meio de Ribeiro e com acesso em tempo real aos indicadores, evitava intervir diretamente, temendo abrir precedente em outras unidades familiares.

Sozinha em seu escritório, diante de gráficos que mostravam queda de 6% no faturamento consolidado do semestre e aumento de 18% no custo de mão de obra, Linete se de mãos atadas. Confrontar a matriarca poderia significar o rompimento imediato de sua relação com a família e a perda do cargo. Recuar comprometeria sua legitimidade como gestora. Pressionar a franqueadora a intervir poderia levar ao rompimento do contrato em Manaus e até ao encerramento da operação local. E sair por vontade própria significaria abdicar de um projeto que poderia redefinir sua trajetória, além de deixar dezenas de trabalhadores que confiavam em sua visão de mudanças estruturais sem perspectiva.

O dilema se apresenta em múltiplas camadas: Linete deve confrontar diretamente a matriarca e arriscar a ruptura? Deve recuar e preservar a relação familiar, ainda que enfraquecendo sua autoridade? Deve abandonar o cargo e preservar sua carreira?

Notas de ensino

Objetivos Educacionais

O caso tem como objetivos: analisar obstáculos de profissionalização e governança em empresas familiares; avaliar alternativas estratégicas diante de conflitos entre laços afetivos e racionalidade gerencial; refletir sobre legitimidade de lideranças externas em contextos familiares.

Este caso foi desenvolvido para uso em cursos de Pós-Graduação em Administração, bem como em programas de treinamento gerencial. É especialmente indicado para as disciplinas de Governança Corporativa; Gestão de Empresas Familiares; Liderança; Estratégia.

Tabela 01

Sugestão de aplicação do caso (duração total: 02 horas)

Etapa	Tempo	Descrição	Notas
1. Aquecimento e imersão no contexto	15 min	O professor exibe uma breve sequência de imagens ou trechos de vídeo sobre empresas familiares em transição de gestão (incluindo franquias ou casos reais de sucessão). Em seguida, solicita que os alunos escrevam três palavras que descrevem o clima organizacional percebido no caso Casa Lusitana. O professor anota as palavras mais recorrentes no quadro para iniciar o debate.	
2. Diagnóstico colaborativo	20 min	Em plenária, o grupo mapeia os principais dilemas enfrentados por Linete (profissionalização, resistência cultural, informalidade, conflito de papéis). O docente conduz a discussão revelando padrões de comportamento organizacional e relacionando-os a conceitos como governança corporativa, teoria institucional e teoria da agência.	Uso de ferramenta digital interativa (ex.: Mentimeter ou Padlet) para criar um "mapa de dilemas" em tempo real.
3. Laboratório de decisão	40 min	A turma é dividida em grupos de 4 a 6 alunos, cada um representando um ator organizacional (ex.: Linete, gerentes, consultor, familiares). Os grupos devem formular e defender um plano de ação para lidar com a crise ética e operacional. As decisões devem ser fundamentadas em conceitos teóricos (ex.: governança, cultura organizacional de Schein, lógica institucional).	Role play estruturado com feedback entre pares, simulando reunião de crise.
4. Debate orientado e contraste teórico	30 min	Cada grupo apresenta suas decisões com base em referenciais conceituais. O professor atua como moderador, estimulando o confronto de argumentos e destacando diferentes lentes teóricas (ex.: agência x cultura x institucionalismo).	Alunos votam na proposta mais implementável e na mais eticamente consistente.
5. Síntese crítica e de aprendizagem	15 min	O docente encerra com uma síntese integradora, conectando o caso às práticas de governança e profissionalização em empresas familiares como eixo central, considerando a diversidade como camada contextual.	

Fonte de dados

A narrativa foi inspirada em um caso real. Para garantir caráter pedagógico e confidencialidade, foram realizadas algumas adaptações como: nome da empresa, das pessoas envolvidas e da cidade sede da franqueadora.

Questões para discussão

Para introduzir o debate, o professor pode iniciar a discussão retomando os principais dilemas vividos por Linete Albertina, destacando como aspectos técnicos de gestão se entrelaçam com dimensões éticas, culturais e identitárias. O docente pode propor uma questão de abertura como:

"Quais são os principais desafios enfrentados por Linete ao tentar equilibrar a profissionalização da Casa Lusitana com as lealdades e vínculos afetivos que estruturam a empresa?"

A partir dessa provocação, o professor pode utilizar questões de transição para ampliar o olhar analítico dos alunos antes de abordar as perguntas centrais

Questão 1 — Incentivos

Transição sugerida: Antes de discutir mecanismos de remuneração e desempenho, o professor pode perguntar: "O que parece estar por trás das manipulações de indicadores e dos comportamentos oportunistas observados entre os gerentes da Casa Lusitana?"

Essa questão convida os alunos a refletirem sobre a relação entre incentivos, cultura e ética organizacional, preparando o caminho para a análise conceitual.

Questão para discussão1: De que forma os incentivos oferecidos aos gerentes poderiam ser reconfigurados para alinhar seus interesses à sustentabilidade de longo prazo da Casa Lusitana?

Questão 2 — Resistência e profissionalização

Transição sugerida: O professor pode propor uma breve reflexão: "Como a resistência da matriarca evidencia o conflito entre a lógica familiar e as demandas da profissionalização? O que está em jogo quando lealdade e eficiência entram em colisão?"

Essa pergunta intermediária ajuda a turma a perceber que a decisão de Linete vai além da técnica, envolve a cultura organizacional.

Questão para discussão 2: Diante da resistência da matriarca em adotar medidas de profissionalização, quais alternativas Linete poderia considerar para enfrentar as irregularidades identificadas na Casa Lusitana? Quais são os riscos e benefícios de cada caminho possível para viabilizar a profissionalização da empresa?

Questão 3 — Diversidade e legitimidade

Transição sugerida: Antes de tratar da questão identitária, o docente pode lançar uma provocação: "De que forma as características pessoais de Linete, uma mulher negra, profissional qualificada e externa à família, influenciaram sua recepção e autoridade dentro da empresa?"

Essa transição convida os alunos a reconhecerem a influência das dimensões sociais na governança e na dinâmica de poder das organizações.

Questão para discussão 3: De que forma fatores culturais, de classe, gênero e raça influenciaram a recepção da protagonista na empresa e suas dificuldades de legitimidade?

Análise do caso

Questão 1 – De que forma os incentivos oferecidos aos gerentes poderiam ser reconfigurados para alinhar seus interesses à sustentabilidade de longo prazo da Casa Lusitana?

Os bônus mensais atrelados apenas ao desempenho de curto prazo estimularam práticas de manipulação e postergação de problemas, caracterizando o que a Teoria da Agência denomina miopia gerencial (Jensen & Meckling, 1976). A solução clássica, nesse enquadramento, seria redesenhar os contratos de forma a alinhar os interesses de gestores e proprietários, ampliando horizontes temporais (por exemplo, remuneração variável vinculada a indicadores de médio e longo prazo, como custo da mercadoria vendida, satisfação do cliente e resultados consolidados).

No entanto, o caso da Casa Lusitana sugere que a reconfiguração de incentivos não pode se restringir ao plano financeiro. A literatura de comportamento organizacional mostra que a motivação intrínseca associada a valores, reconhecimento social e sentido no trabalho é tão relevante quanto a extrínseca (Deci & Ryan, 2000). Se os gerentes percebem que a lógica de curto prazo prevalece sobre a integridade e a qualidade do serviço, os incentivos monetários podem reforçar condutas oportunistas em vez de mitigá-las.

Sob a perspectiva ética, esse dilema ganha ainda mais força. A literatura em ética organizacional destaca que sistemas de incentivo não apenas regulam o desempenho, mas também comunicam o que a organização valoriza (Treviño, Brown & Hartman, 2003). Ao premiar exclusivamente resultados imediatos, a Casa Lusitana cria um ambiente em que manipulações e conluios são tolerados e até recompensados em detrimento da transparência e da sustentabilidade.

Assim, uma alternativa mais robusta combina múltiplas dimensões: incentivos financeiros vinculados a métricas de médio/longo prazo, mecanismos de auditoria e accountability coletiva (IBGC, 2023), mas também instrumentos de reconhecimento simbólico, desenvolvimento profissional e códigos éticos claros. Essa combinação

pode equilibrar pressões econômicas e responsabilidades morais, sinalizando aos gestores que a sustentabilidade do negócio depende tanto da performance financeira quanto da integridade dos processos.

Questão 2 – Diante da resistência da matriarca em adotar medidas de profissionalização, quais alternativas Linete poderia considerar para enfrentar as irregularidades identificadas na Casa Lusitana? Quais são os riscos e benefícios de cada caminho possível para viabilizar a profissionalização da empresa?

A resistência da matriarca Olga à adoção de medidas de profissionalização é um dos eixos centrais do caso, revelando o conflito clássico das empresas familiares entre a lógica afetiva e a lógica racional da gestão. A análise das alternativas de Linete deve, portanto, considerar tanto as dimensões técnicas (governança, incentivos, controle) quanto as simbólicas e relacionais (autoridade, legitimidade e cultura organizacional).

A literatura sobre empresas familiares (Gersick et al., 2006) demonstra que o processo de profissionalização raramente ocorre de forma linear. Ele exige a substituição de vínculos pessoais por estruturas impessoais de decisão, o que gera perda simbólica para os fundadores ou herdeiros. Na Casa Lusitana, Olga resiste porque vê nas medidas de controle e auditoria uma ameaça à memória do filho falecido e aos vínculos de lealdade com funcionários antigos. Assim, a mudança proposta por Linete é percebida não apenas como técnica, mas como ruptura emocional e identitária.

A partir dessa compreensão, Linete dispõe de três alternativas estratégicas para lidar com a situação.

Tabela 2

Alternativas estratégicas para lidar com a situação

Estratégia	Benefícios	Riscos	Base teórica
Impor a profissionalização de forma direta e imediata	Acelera a implementação de controles; sinaliza autoridade; responde às exigências da franqueadora	Pode gerar ruptura definitiva com a matriarca; perda de apoio político; reforça a imagem de "outsider" de Linete	Abordagem técnica de mudança (Kotter, 1996), focada em eficiência e controle, mas limitada em contextos culturais
Adotar uma estratégia de influência adaptativa e gradual	Permite lidar com resistências culturais e afetivas sem rompimento direto; engaja a matriarca; constrói legitimidade	Exige tempo e paciência; pode ser interpretada como fraqueza ou hesitação	Liderança adaptativa (Heifetz, Grashow & Linsky, 2009), focada em mobilizar pessoas e transformar tensões em aprendizado
Abandonar o cargo para preservar a carreira	Evita desgaste pessoal; protege a reputação profissional em ambiente hostil	Implica abandonar projeto transformador; pode levar à continuidade da informalidade e decadência	Decisão de retirada estratégica (Hirschman, 1970 – Exit, Voice and Loyalty), saída como último recurso

Diante dessas alternativas, a via mais consistente parece ser a liderança adaptativa, pois reconhece que a profissionalização não se impõe apenas com instrumentos técnicos, mas requer reconstruir significados e renegociar identidades. Linete pode mobilizar aliados internos (como o consultor Ribeiro e gestores mais jovens) e envolver a matriarca em pequenas vitórias de curto prazo, revisões de processo, ajustes de controle, capacitação, que gradualmente demonstrem os benefícios da profissionalização sem desrespeitar a história afetiva da empresa.

Sob a ótica da governança corporativa (IBGC, 2023), a profissionalização deve ser encarada como um processo de construção de confiança institucional, no qual os laços pessoais são substituídos por mecanismos formais de transparência e prestação de contas. Para isso, Linete precisa equilibrar autoridade técnica com sensibilidade política, transformando a resistência em engajamento e convertendo o dilema em oportunidade de amadurecimento organizacional.

Questão 3 –De que forma fatores culturais, de classe, gênero e raça influenciaram a recepção da protagonista na empresa e suas dificuldades de legitimidade?

A hostilidade enfrentada por Linete deve ser analisada não apenas em termos de cultura organizacional, mas também em sua interseção com fatores sociais estruturais. A literatura de interseccionalidade (Collins, 2019) aponta que mulheres negras em posições de liderança enfrentam múltiplas barreiras simultâneas: de gênero, de raça e de classe. No caso da Casa Lusitana, a postura assertiva de Linete foi interpretada como insolência, refletindo hierarquias implícitas que associam autoridade legítima a perfis masculinos, brancos e pertencentes a classes mais altas.

Esses fatores sociais não operam isoladamente: eles se entrelaçam com os dilemas de governança e cultura organizacional. Conforme Schein (2009), a cultura organizacional se manifesta em pressupostos

compartilhados que orientam quem é considerado legítimo dentro da empresa. Na Casa Lusitana, a predominância de lealdades pessoais e familiares reforçou uma lógica de exclusão, onde Linete foi percebida como *outsider* não apenas por não integrar os laços afetivos, mas também por desafiar estereótipos de liderança historicamente reproduzidos.

Essa dinâmica impacta a legitimidade estratégica da empresa. Em um ambiente de negócios cada vez mais sensível à diversidade e à equidade, a incapacidade de integrar lideranças diversas mina não só a profissionalização, mas também a imagem institucional. Estudos de Ely e Thomas (2001) demonstram que organizações que incorporam a diversidade de forma genuína colhem vantagens competitivas ao ampliar perspectivas e capacidade de inovação. No entanto, quando a diversidade é rejeitada, como no caso de Linete, a empresa tende a reproduzir estruturas de poder excludentes que fragilizam sua governança e reduzem sua resiliência em contextos de mudança.

Portanto, a dificuldade de legitimidade de Linete não deve ser atribuída apenas à resistência cultural ou à falta de mecanismos formais de governança. Ela revela como dimensões de gênero, raça e classe interagem com a própria estrutura de poder da empresa familiar, reforçando práticas que privilegiam laços pessoais em detrimento de critérios técnicos. Essa combinação limita a capacidade da Casa Lusitana de se alinhar a padrões contemporâneos de governança e sustentabilidade organizacional, colocando em risco não apenas sua eficiência, mas também sua legitimidade estratégica no longo prazo.

Análise do caso e conexão com a Literatura

O dilema enfrentado por Linete Albertina na Casa Lusitana ilustra de forma exemplar a complexidade do processo de profissionalização em empresas familiares. Mais do que um problema técnico, trata-se de um conflito entre racionalidade econômica, cultura organizacional e legitimidade social, no qual as dimensões afetivas e simbólicas desempenham papel decisivo.

A Teoria da Agência (Jensen & Meckling, 1976) explica parte central do problema: a assimetria de informação e os incentivos desalinhados entre proprietários e gestores. Na Casa Lusitana, os gerentes, protegidos pela matriarca, exploram brechas de controle e manipulam resultados, elevando os custos de agência e comprometendo a sustentabilidade financeira.

A literatura sobre governança corporativa (IBGC, 2023) reforça que mecanismos formais, conselhos independentes, auditorias, prestação de contas, são fundamentais para mitigar esses custos. Entretanto, como mostra o caso, a simples implantação de instrumentos técnicos não basta quando o poder real se ancora em vínculos pessoais e informais.

Sob essa ótica, a resistência da matriarca Olga reflete o dilema clássico apontado por Gersick et al. (2006): a tensão entre laços afetivos, que sustentam a coesão da família, e a necessidade de profissionalização, que exige impessoalidade e racionalidade gerencial. Essa tensão é amplificada pela presença de Linete, cuja identidade de mulher, negra, profissional externa ao grupo familiar, desafia hierarquias simbólicas e culturais, conforme analisa Collins (2019) no conceito de interseccionalidade.

Além das questões de agência e cultura, o caso também evidencia desafios de liderança adaptativa (Heifetz, Grashow & Linsky, 2009), pois Linete precisa mobilizar as pessoas para enfrentar perdas simbólicas e redefinir significados, e não apenas impor soluções técnicas. A profissionalização, nesse sentido, requer uma abordagem de mudança que equilibre sensibilidade política, empatia e firmeza estratégica.

Do ponto de vista pedagógico, o caso convida o leitor a integrar múltiplas perspectivas teóricas, Agência, Governança, Cultura, Diversidade e Ética — em uma leitura sistêmica. Ele demonstra que a sustentabilidade de uma empresa familiar depende da capacidade de equilibrar tradição e inovação, lealdade e meritocracia, afetividade e controle.

Assim, o dilema de Linete transcende a Casa Lusitana e oferece um retrato dos desafios contemporâneos de profissionalização em organizações enraizadas em valores familiares, mostrando como poder simbólico, diversidade e governança se entrelaçam na prática da gestão.

Outros direcionamentos

O caso da Casa Lusitana oferece múltiplas possibilidades de aprofundamento analítico e pedagógico, permitindo ao professor e aos alunos explorar diferentes dimensões da gestão, da ética e da cultura organizacional. Uma primeira proposta de ampliação é comparar a trajetória da Casa Lusitana com outras empresas familiares que enfrentaram ou resistiram a processos de profissionalização. Essa comparação pode revelar padrões recorrentes de resistência, dilemas de sucessão e mecanismos de adaptação cultural em contextos familiares. Além disso, possibilita discutir os fatores que determinam o sucesso ou o fracasso dessas transições, como a presença de governança estruturada, a abertura à diversidade e a capacidade de equilibrar tradição e inovação.

Outra alternativa enriquecedora consiste em simular uma reunião de mediação entre Linete e a matriarca Olga, o que favorece o desenvolvimento de competências interpessoais, como negociação, empatia e influência política. Essa dinâmica permite que os participantes assumam diferentes papéis: gestores, familiares, franqueadora e experimentem na prática os desafios de conciliar racionalidade técnica e sensibilidade emocional em ambientes de conflito organizacional. O exercício estimula também a reflexão sobre estilos de liderança e estratégias de comunicação em contextos de alta tensão e resistência à mudança.

Do ponto de vista ético, é igualmente relevante analisar as implicações morais das decisões de Linete, observando os dilemas que ela enfrenta entre lealdade, transparência e responsabilidade profissional. Essa discussão pode ser orientada por frameworks clássicos de ética organizacional, permitindo explorar temas como integridade, coerência moral e limites da obediência hierárquica. O debate sobre os possíveis caminhos éticos reforça a importância da tomada de decisão consciente e fundamentada em valores, especialmente em contextos onde interesses pessoais e corporativos se entrelaçam.

Um quarto direcionamento possível envolve investigar como gênero e raça influenciam o processo de legitimidade e autoridade dentro de empresas familiares. O caso de Linete evidencia que, além de questões técnicas, há camadas simbólicas que afetam a aceitação de lideranças diversas em ambientes tradicionalmente homogêneos. Essa análise contribui para compreender como fatores sociais estruturais, como preconceitos de gênero e estereótipos raciais impactam a dinâmica de poder, a distribuição de confiança e as oportunidades de ascensão em organizações familiares.

Por fim, o caso também abre espaço para discutir o papel da franqueadora e seus limites de intervenção na governança das unidades franqueadas. Essa discussão é central para compreender as responsabilidades compartilhadas entre franqueadora e franqueados no modelo de negócio, especialmente quando práticas inadequadas de gestão podem comprometer a reputação da marca. O debate sobre até que ponto a franqueadora deve intervir traz à tona dilemas práticos sobre autonomia, padronização e responsabilidade corporativa, permitindo que os alunos relacionem o caso com conceitos de governança em redes e contratos de franquia. Em conjunto, esses direcionamentos ampliam o alcance pedagógico do caso, convidando o leitor a refletir não apenas sobre a história de Linete Albertina e a Casa Lusitana, mas também sobre temas contemporâneos de gestão, ética e diversidade nas organizações familiares.

Referências

Collins, P. H. (2019). *Pensamento feminista negro: Conhecimento, consciência e a política do empoderamento*. Boitempo.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry, 11*(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01

Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2001). Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly, 46*(2), 229–273. https://doi.org/10.2307/2667087

Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (2006). *De geração para geração: Ciclos de vida da empresa familiar*. Negócio Editora.

Heifetz, R. A., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Harvard Business Press.

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2023). *Código das melhores práticas de governança corporativa* (6ª ed.). IBGC.

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics, 3*(4), 305–360.

Schein, E. H. (2009). *Cultura organizacional e liderança*. Atlas.

Treviño, L. K., Brown, M., & Hartman, L. P. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations, 56*(1), 5–37. https://doi.org/10.1177/0018726703056001448