

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS

Programa de Pós-Graduação em Administração

Mestrado Profissional em Administração

**A RELAÇÃO ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL E O PROCESSO DE
PROFISSIONALIZAÇÃO NA EMPRESA FAMILIAR:
um estudo de caso**

Vinícius Mesquita Sant’Ana

Belo Horizonte

2010

VINÍCIUS MESQUITA SANT'ANA

**A RELAÇÃO ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL E O PROCESSO DE
PROFISSIONALIZAÇÃO NA EMPRESA FAMILIAR:
um estudo de caso**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Liliane de Oliveira Guimarães

Belo Horizonte

2010

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Biblioteca da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

S232r Sant'Ana, Vinícius Mesquita
A relação entre cultura organizacional e o processo de profissionalização na empresa familiar: um estudo de caso / Vinicius Mesquita Sant'Ana. Belo Horizonte, 2010.
123f. : il.

Orientadora: Liliane de Oliveira Guimarães
Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração.

1. Cultura organizacional. 2. Prática profissional. 3. Gestão de empresas. 4. Empresas familiares. I. Guimarães, Liliane de Oliveira. II. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDU: 658.012.3

A meus pais, Agostinho e Marilda, por acreditarem em meus ideais e me apoiarem em tudo de que precisei. A Karen, pelo companheirismo, paciência e apoio nos momentos de desespero. A Meus Filhos, Pedro Henrique e Marina, e que a conclusão desse Mestrado possa, de alguma forma, incentivá-los na busca constante de conhecimentos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus ter me proporcionado mais uma oportunidade de aprendizado e crescimento.

À professora Dra. Liliane de Oliveira Guimarães, que, com sua serenidade e sabedoria, me orientou com presteza para atingir os objetivos propostos e me incentivou nos momentos de desânimo.

A todos meus familiares. Em especial, a meu pai, Agostinho Sant' Ana, que, além de me ensinar com seus exemplos no dia-a-dia, continua me ensinando a cada novo trabalho que executamos juntos. E a minha mãe, Marilda, que sempre acreditou em mim!

Aos professores e à coordenação do MPA que, durante todo o processo, nos mostraram sempre as melhores escolhas a fazer.

À direção da Empresa Multitek, em especial ao diretor geral, Luiz Henrique Thomas, que permitiu a realização desse estudo e a todos os funcionários que participaram e contribuíram com a pesquisa.

Aos amigos que sempre estiveram me apoiando nesta caminhada, em especial ao amigo Diocélio, pelo constante debate de ideias que engrandeceu minha pesquisa.

A meus filhos, Pedro Henrique e Marina, por terem compreendido os momentos de ausência.

A minha namorada, Karen, que me apoiou e esteve a meu lado, em todos os momentos recentes de minha vida, sem cobrar nada em troca. Essa vitória é sua também!

Agradeço, por fim, a meu Tio Sílvio Sant' Ana, que se interessou na pesquisa e a cada leitura me fornecia conselhos valiosos.

“A força não provém de uma capacidade física e sim de uma vontade indomável.”

Mahatma Gandhi

RESUMO

Neste trabalho teve-se por objetivo analisar a relação entre a cultura organizacional e o processo de profissionalização de uma empresa familiar, considerando-se que, costumeiramente, a literatura aborda esses dois temas de maneira separada. Para isso, foi realizado estudo de caso de natureza qualitativa buscando-se identificar as características culturais da empresa objeto de estudo, bem como os elementos que facilitaram e dificultaram seu processo de profissionalização. Com isso, procurou-se entender como a cultura organizacional vigente pode afetar a profissionalização e como a cultura foi gerenciada de forma a facilitar a adoção de novos padrões de operação para a organização. Para alcançar esse objetivo, investigou-se uma empresa familiar que atua há 28 anos no setor de rolamentos industriais e que é administrada por um membro da segunda geração, filho do fundador. O trabalho compreendeu a realização de um levantamento bibliográfico específico sobre os temas: empresa familiar, profissionalização, cultura organizacional e a elaboração de um modelo de referência para análise dos dados que integrou os temas processo de profissionalização e cultura organizacional da empresa familiar. Com o intuito de elucidar os objetivos desta pesquisa, utilizou-se a observação direta e realizaram-se entrevistas com oito gerentes da organização em questão, além do fundador e seu sucessor. A literatura revisada sobre o tema, em sua grande maioria, não aponta entre os fatores propulsores e dificultadores do processo de profissionalização da empresa familiar os elementos culturais. Sem a chamada competência cultural, ou seja, a habilidade de gerenciar a cultura organizacional, um CEO de um negócio familiar provavelmente seja menos eficiente na implantação de um processo de profissionalização, não importando quão boas sejam suas qualificações técnicas. No caso estudado, foram utilizadas diversas estratégias para mudar a cultura da empresa e as práticas paternalistas até então vigentes. Constatou-se que, além dos fatores que a literatura destaca como incentivadores ou dificultadores da profissionalização, elementos da cultura organizacional se destacaram como capazes de influenciar o processo, podendo não se constituir em fator propulsor, mas, com certeza, um fator dificultador da profissionalização da empresa. E, por fim, identificou-se que a profissionalização da empresa significou que ela reduziu as práticas paternalistas e informais de gestão e obteve uma melhora substantiva em seu desempenho econômico-financeiro. Em suma, as características culturais de

uma organização familiar podem não constituir variável única capaz de dificultar mudanças no modelo de gestão para garantir a sobrevivência da empresa, mas, sem dúvida, representam variáveis importantes que devem ser consideradas por gestores e acadêmicos ao se pensar em estratégias que visem profissionalizar a administração de empresas familiares.

Palavras-chave: Profissionalização. Cultura organizacional. Empresa familiar. Relação entre profissionalização e cultura organizacional.

ABSTRACT

This work was carried out to examine the relationship between organizational culture and the process of professionalization of a family business, considering that, usually, the literature discusses these two issues separately. For this we have conducted a case study of qualitative sought to identify the cultural characteristics of the company's object of study, and the information that facilitated and hindered the process of professionalization. He tried to understand how organizational culture can affect a professional and how the culture is managed in order to facilitate the adoption of new standards of operation for the organization. To achieve this goal, we investigated a family business that has been operating for 28 years in the field of industrial bearings and which is administered by a member of the second generation son of the founder. The work included the creation of a bibliography on specific topics: family business, professional, organizational culture and developing a reference model for data analysis that incorporated themes professionalization process and organizational culture of the family business. In order to clarify the objectives of this research, we used direct observation and interviews were conducted with eight managers of the organization in question, besides the founder and his successor. The reviewed literature on the subject, for the most part, does not point between the driving factors and inhibit the process of professionalization of the family business cultural elements. Without the so-called cultural competence, in other words the ability to manage organizational culture, one CEO of a family business is likely to be less efficient in the implementation of a process of professionalization, no matter how good are their technical skills. In our case, we used several strategies to change the corporate culture and paternalistic practices until then. It was found that in addition to the factors that the literature highlights as motivating or hindering the professional elements of organizational culture stood out as able to influence the process and may not constitute a driving force, but certainly a complicating factor of professionalization company. And finally, we realized that the professionalization of the company meant that it reduced the paternalistic practices and informal management and obtained a substantial improvement in its financial performance. In short, the cultural characteristics of a family organization may not be able to single variable difficult changes in the management model to ensure the survival of the company, but, undoubtedly represent important variables to be considered by

managers and academics to think of strategies aimed at professionalizing the management of family businesses.

Keywords: Professionalization. Culture. Family business. Relationship between professionalization and organizational culture.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1	O modelo de três círculos da empresa familiar	27
FIGURA 2	Formação da cultura organizacional	32
FIGURA 3	Níveis de manifestação da cultura	33
FIGURA 4	Manifestações da cultura	33
FIGURA 5	Diferentes níveis de cultura	34
FIGURA 6	Relação quantidade de administradores – tipo de empresa	42
FIGURA 7	Forças propulsoras e restritivas à profissionalização.....	44
FIGURA 8	Elementos-chave do processo de governança corporativa	48
FIGURA 9	Modelo de integração entre modelo tridimensional e fatores propulsores e restritivos à profissionalização	50
FIGURA 10	Modelo Referência (I)	54
FIGURA 11	Modelo Referência (II)	88
FIGURA 12	Proposta de nova configuração da Matriz de MUCHON e CAMPOS .	100
FIGURA 13	Elementos Modelo teórico aplicado a Multitek	102

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1	Forças da empresa familiar	25
QUADRO 2	Fraquezas da empresa familiar	26
QUADRO 3	Interseções da teoria da cultura e da teoria das organizações.....	29
QUADRO 4	Elementos culturais de determinada organização	38
QUADRO 5	Diferença entre gestão profissionalizada e não profissionalizada	41
QUADRO 6	Mecanismos primários e secundários para gerenciamento cultural	55
QUADRO 7	Perfil dos entrevistados	61
QUADRO 8	Elementos culturais e suas características na empresa pesquisada....	75
QUADRO 9	Forças propulsoras à profissionalização na empresa pesquisada.....	80
QUADRO 10	Forças restritivas à profissionalização na empresa pesquisada	82
QUADRO 11	Contribuições da profissionalização na empresa pesquisada	85
QUADRO 12	Elementos culturais que dificultaram a profissionalização	91
QUADRO 13	Elementos culturais que facilitaram a profissionalização	92

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 Consumo de rolamentos em diversos tipos de indústrias	68
GRÁFICO 2 Representatividade dos rolamentos industriais sobre a receita de clientes industriais	70

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 Demonstrativo da taxa de crescimento dos últimos anos da Multitek98

LISTA DE SIGLAS

ADIRP	Associados Distribuidores e Importadores de Rolamentos e Peças Industriais
CEO	Chief Executive Officer
CSN	Companhia Siderúrgica Nacional
CVRD	Companhia Vale do Rio Doce
ENANPAD	Encontro Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração
MBA	Master of Business Administration
OECD	Organization for Economic Co-Operation and Development
PIB	Produto Interno Bruto
SFB	Sustainable Family Business

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 O problema de pesquisa, sua justificativa e seus objetivos	18
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	23
2.1 Cultura organizacional.....	28
2.2 Profissionalização da gestão na empresa familiar.....	39
2.3 Cultura organizacional e profissionalização da empresa familiar	51
3 METODOLOGIA	58
3.1 Método de pesquisa.....	59
3.2 Procedimentos para coleta e análise dos dados.....	61
4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	64
4.1 Histórico da empresa.....	64
4.2 O setor de rolamentos industriais	66
4.3 A Multitek e sua cultura organizacional	71
4.4 A Multitek e seu processo de profissionalização.....	78
4.5 A relação entre cultura organizacional profissionalização na Multitek.....	88
5 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS	94
5.1 Limitações do trabalho e sugestões para pesquisas futuras	103
REFERÊNCIAS.....	105
APÊNDICES	120

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho tem como objetivo analisar a relação existente entre a cultura organizacional e o processo de profissionalização de uma empresa familiar, partindo da premissa de que esses dois processos estão fortemente relacionados e influenciam a sobrevivência desse tipo de organização, conforme apontam autores como Bernhoeft (1991), Lodi (1994), Bethlem (1994), Dyer Jr. (1996), Padula (2002), Ricca Neto (1998), Muchon e Campos (1998), Santos (2004), Hall, Melin e Nordvisqst (2001), De Vries (1993).

Para isso, foi realizado um estudo de caso de uma empresa familiar, que atua no setor de rolamentos industriais. A empresa estudada, adquirida em 1980 pelos atuais proprietários, está há quase trinta anos no mercado. A empresa passou por um processo de transição, em meados da década de 90, quando houve fusão com outra empresa da família que atuava no mesmo segmento. Apesar das dificuldades iniciais de integração, o processo foi considerado vitorioso, pois a propriedade e a gestão permanecem na família. Atualmente, a empresa é gerenciada por membro da segunda geração e mantém-se competitiva no mercado.

A partir dessa fusão, as empresas que anteriormente eram comandadas pelo fundador e seu sócio passaram a ter um comando único, e a pessoa escolhida para ser o principal executivo foi um dos filhos do fundador. A partir desse momento, ele começou a empreender um processo de profissionalização na empresa, visto que, em sua visão, as práticas gerenciais exitosas até aquele momento já não alcançavam mais os resultados esperados. A profissionalização desencadeou conflitos familiares com o próprio pai e outros membros da família, além de funcionários que já estavam na empresa há muito tempo e que demonstraram resistência às mudanças propostas. No processo de profissionalização, alguns elementos presentes na cultura organizacional ora favoreceram ora dificultaram as alterações no *modus operandi* da empresa.

A cultura organizacional vem sendo estudada pelos acadêmicos há algumas décadas, mas ganhou relevância e destaque a partir da década de 80, sendo definida por diversos autores de diferentes formas. Grosso modo, representa um sistema de valores compartilhados pelos membros de uma organização que a diferencia das demais (ROBBINS, 2002).

Já em relação à profissionalização da empresa familiar, Stafford et al. (1998) e Davel e Colbari (2000) ressaltam que a adoção de métodos e procedimentos mais racionais de gestão tem se mostrado a melhor estratégia para manter a perenidade da organização, lidar com as mudanças no ambiente e preservar o patrimônio da família.

A definição do tema de pesquisa e do objetivo de analisar os processos de cultura organizacional e profissionalização de uma empresa familiar foi decorrente de dois aspectos principais. O primeiro está relacionado à vivência do autor desta dissertação como consultor de empresa familiar e à observação de que a gestão desse tipo de organização deve considerar certas particularidades desta, o que justamente a diferencia de outros tipos de empresa, como, por exemplo, a influência da família no contexto dos negócios. Essa perspectiva é apontada por Magalhães Neto e Freitas (2003), Peiser e Wooten (1983), que distinguem a empresa familiar das demais não por diferenças em suas estruturas organizacionais, mas, sim, por apresentarem, em sua dinâmica, duas dimensões distintas: o negócio e a família.

O segundo aspecto motivador desta pesquisa refere-se à grande representatividade econômica da empresa familiar, tanto no âmbito internacional quanto no nacional (BERNHOF, 1989; LETHBRIDGE, 1997; NEUBAUER; LANK, 1999). Nos Estados Unidos, por exemplo, as empresas familiares correspondem a mais de 30% das empresas no mercado, segundo pesquisa da Standard & Poor's 500, em 2003, gerando mais de 50% do produto interno bruto desse país. Além disso, uma pesquisa publicada no "The Economist" mostra que quase 100% das empresas italianas, mais de 70% das empresas britânicas e 80% das empresas espanholas são familiares (CASTRO, 2004).

No Brasil, o cenário não é diferente. Grandes corporações, como o Grupo Votorantim (maior grupo industrial brasileiro), Drogaria Araújo (maior rede de venda de medicamentos em MG), Gerdau, Banco Itaú, entre outros, destacam-se positivamente no mercado em que atuam com propriedade e gestão, predominantemente concentrado na família.

O contato como consultor em várias empresas familiares estimulou o desenvolvimento de um trabalho que buscasse compreender como a cultura organizacional e o processo de profissionalização se relacionam em uma empresa familiar, analisando as variáveis facilitadoras desses processos e identificando, principalmente, como essa relação pode contribuir ou dificultar o desenvolvimento

do negócio da família. Estudiosos recomendam que o conhecimento da cultura e suas características são essenciais para o gerenciamento de uma organização, portanto podem representar importante variável para manutenção ou obtenção do sucesso empresarial.

1.1 O problema de pesquisa, sua justificativa e seus objetivos

As empresas familiares, de acordo com Bird et. al. (2002), apesar da influência que vêm exercendo na economia até os dias atuais, foram ignoradas por muitas décadas por pesquisadores acadêmicos. Entretanto, de acordo com o mesmo autor, a partir da década de 80, a empresa familiar foi definida como um objeto de estudos gerenciais independente, despertando maior interesse para pesquisas, com um aumento relevante de publicações em revistas científicas. Como resultado, Bird et al. (2002) consideram que a literatura sobre o tema não é tão volumosa quanto a de outras áreas da administração, afirmando que existem lacunas significativas para serem pesquisadas.

Zago (2000) destaca que, diante da variabilidade do ambiente e da incerteza econômica, as organizações procuram fazer frente a esses desafios, promovendo um fluxo constante de inovações, flexibilidade e melhoria dos produtos, processos e serviços. Essas ações são ratificadas por pesquisas recentes que afirmam que empresas inovadoras tendem a ter maior parte do mercado, taxa mais alta de crescimento e maiores ganhos. As organizações que possuem a visão dessas necessidades empreendem-se no repensar de suas ações, na valorização dos conhecimentos e na reconfiguração de suas estruturas, de forma a permitir flexibilidade e a dinâmica exigida para inovação e mudanças constantes. Zago (2000) ainda acrescenta que a essência da estratégia não é a estrutura de produtos e mercados de uma empresa; mas sim a dinâmica de seu comportamento, ou seja, a cultura organizacional.

Muitas empresas reconhecem a importância da cultura organizacional e a necessidade de conhecê-la como essencial para administrar sua complexidade. As lideranças dessas organizações enfrentam o desafio de manterem a estabilidade no ambiente interno da organização e, ao mesmo tempo, de buscarem adaptar-se às

mudanças e incertezas do ambiente externo. Nesse contexto, a cultura organizacional parece exercer um papel importante também no processo de profissionalização de uma empresa familiar, como destacam Barney (1986); Freitas (2000) e Silva Jr. (2001), justamente por representar características do sistema técnico e social que podem estimular ou restringir alterações nos padrões de funcionamento da organização.

Assim, Dyer Jr. (2006), Sharma, Chrisman e Chua (2003), Hall e Enquist (2008), em seus estudos, visaram identificar as variáveis culturais que interferem e que podem favorecer ou dificultar o processo de profissionalização, demonstrando que, apesar de existirem inúmeros fatores que influenciam nessa transição, uma das principais causas de fracasso nos processos de profissionalização em empresas familiares é o desconhecimento dos gestores das características culturais que permeiam a maneira de agir e pensar dos membros daquele grupo.

Nesse sentido, Morgan (1996) esclarece que as constatações sobre o papel da cultura como um importante fator interveniente no desempenho da organização tem feito com que muitos administradores e teóricos em administração se dedicassem a encontrar formas de administrar a cultura corporativa. Gestores passaram a reconhecer a importância dos valores organizacionais no comportamento empresarial e muitas organizações começaram a intervir nos elementos da cultura e de subculturas que moldam as ações do dia-a-dia.

A discussão pertinente à profissionalização abrange tanto a perspectiva de contratação de um executivo externo à família para gerir os negócios, quanto à de formalização dos métodos e processos organizacionais, mantendo a gestão nas mãos de membros da família. Ambas as propostas, conforme ponderaram Lima (2004), Brum (2008), Bernhoeft (1989) e Grzybovsky (2002), apresentam possibilidades de êxito ou não, e devem ser consideradas no momento da implementação do processo. Os pesquisadores da área se dividem entre essas duas concepções: uns indicam a contratação de um administrador do mercado para gerir o negócio familiar, enfatizando que a sobrevivência do negócio, está ligada a essa condição (CHITTOOR; DAS 2007); outros veem com maior restrição a contratação de um executivo externo, afirmando que um membro da família gerindo de forma profissionalizada constitui a melhor alternativa (FRUGIS, 2001). Artigos recentes ampliam a discussão sobre a questão da profissionalização para a implementação de uma estrutura de governança corporativa, afirmando que esta pode contribuir

para a manutenção do sucesso, do crescimento e da transparência da organização (CARNEY, 2005; ANDRADE, ROSSETI, 2004, CHRISMAN; CHUA; SHARMA, 2004).

Portanto, considerando-se a importância econômica da empresa familiar, as informações publicadas sobre as dificuldades encontradas pelos executivos quando iniciam seu processo de profissionalização e a influência que a cultura organizacional exerce nesse processo, esta pesquisa buscou estudar uma organização familiar, a fim de identificar como a cultura organizacional e o processo de profissionalização se relacionaram na empresa, inclusive se esse relacionamento contribuiu para sua permanência no mercado. Nesse sentido, a questão básica que norteou este estudo foi: como a cultura organizacional e o processo de profissionalização se relacionaram na empresa familiar pesquisada?

Como decorrência dessa pergunta principal, a presente pesquisa, com base na empresa estudada, pretendeu responder ainda às seguintes questões:

- Quais são as principais características da cultura organizacional da empresa pesquisada?
- Quais são os principais valores e crenças presentes na cultura organizacional da empresa?
- Quais foram os efeitos dessas características e valores presentes na cultura organizacional que influenciaram a profissionalização, e vice-versa, na percepção dos gerentes e dirigentes da empresa?
- Quais foram os elementos propulsores e inibidores de seu processo de profissionalização?

Apesar de diversos estudos terem sido desenvolvidos de forma isolada sobre a questão da cultura organizacional e da profissionalização da gestão, poucos abordam a relação desses elementos na empresa familiar, especialmente quando inseridos em um processo de mudança de cultura. Como já foi mencionado, existe uma forte relação entre cultura organizacional, mudança e desempenho. A grande questão que se apresenta é como fazer para que as variáveis culturais e a profissionalização promovam um melhor desempenho organizacional. Portanto, a importância deste estudo está em colaborar na identificação de ações organizacionais voltadas a este resultado (PELUZZO, 2006).

Outro fator relevante para o estudo consiste no fato de estatísticas recentes mostrarem que, de cada 100 empresas familiares fundadas no Brasil e no mundo,

apenas 30 sobrevivem à segunda geração, 15 à terceira e 4 à quarta (SANTOS, 2004). Esse resultado parece ser causado pela falta de percepção dos gestores sobre os elementos culturais como importante variável ao longo do ciclo de vida das organizações. Compreendendo melhor os pressupostos culturais de uma organização, aumenta-se a possibilidade de se estabelecerem diretrizes de gestão que visem definir estruturas organizacionais mais eficientes e que gerem melhores resultados à organização (COSTA, 2008; MOREIRA JR.; ALTHEMAN, 2004).

Autores como Schein (2004), Hall, Melin e Nordvisqst (2001) e Trice e Beyer (1993) alertam para a necessidade de pesquisas acadêmicas sobre empresas familiares enfatizando a cultura organizacional e a profissionalização. De acordo com as pesquisas dos autores, o fato de uma cultura ser boa ou não, funcional ou não, depende não somente da cultura mas do relacionamento da empresa com o ambiente em que ela está inserida, permitindo assim tornar compreensíveis alguns elementos-chave para a organização. Justifica-se, assim, a relevância do estudo da dinâmica ou das ações de uma empresa que têm conseguido permanecer no mercado, superando as estatísticas que apontam um número grande de empresas familiares que são extintas no processo de profissionalização, principalmente na segunda geração.

Vale ressaltar que este estudo não pretendeu estabelecer a relação entre a evolução da empresa e sua cultura organizacional. Discutem-se exclusivamente as questões relacionadas à cultura organizacional e sua relação com o processo de profissionalização.

O contexto que envolve a empresa familiar até aqui descrito em conjunto com a literatura que discute o tema, considerando a profissionalização como um fator crítico e decisivo na sustentabilidade da empresa familiar e a cultura organizacional como um elemento que pode respaldar ou enfraquecer esse processo, norteou a concepção do objetivo geral. Este, por sua vez, consistiu em analisar como os processos de profissionalização e a cultura organizacional se relacionam em uma empresa familiar.

A pesquisa teve como objetivos específicos identificar e analisar as características culturais da empresa pesquisada.

Outro objetivo específico consistiu em procurar identificar os principais valores e crenças presentes na cultura organizacional da empresa. Pretendeu-se também identificar os efeitos das características e valores presentes na cultura

organizacional que influenciaram a profissionalização da empresa, e vice-versa, na percepção dos gerentes e dirigentes da empresa.

E, por fim, pretendeu-se identificar os elementos propulsores e inibidores do processo de profissionalização da empresa.

Este trabalho estrutura-se conforme se descreve a seguir. No capítulo 2, apresenta-se a literatura sobre empresa familiar compondo o referencial teórico da pesquisa. Nele se procura mostrar considerações gerais como definições, dificuldades e dilemas desse tipo de negócio bem como modelos para análise de seu desenvolvimento. Ainda nesse capítulo são apresentadas, separadamente, as abordagens sobre cultura organizacional e profissionalização para, em subitem específico, elaborar-se modelo teórico que representasse os principais elementos desses dois processos. O capítulo 3 apresenta a metodologia de pesquisa adotada neste trabalho, demonstrando a concepção da pesquisa e os procedimentos de coleta e análise dos dados. O capítulo 4 compõe a descrição e a análise dos resultados da pesquisa. Descreve-se o histórico da empresa estudada contextualizando brevemente o setor em que ela se encontra inserida. E, finalmente, no capítulo 5, fazem-se considerações finais acerca dos resultados encontrados, além das sugestões para novos estudos. As referências e o apêndice, com os roteiros de entrevista utilizados, compõem a parte final do trabalho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

As empresas familiares exercem grande influência na economia dos países em razão da representatividade econômica e numérica dessas organizações (VIDIGAL, 1996; COSTA; BATISTA, 2003). No Brasil, um estudo realizado pelo SEBRAE apontou que 73% do total das micro e pequenas empresas são controladas e gerenciadas por famílias e quase 90% dos 300 maiores grupos nacionais privados são administrados por membros da família controladora, gerando mais de um milhão e quinhentos mil empregos (FLORESTA, 1999; SILVA; FISCHER; DAVEL, 1998).

No entanto, na literatura da área, não existe consenso quanto ao conceito de empresa familiar. No estudo de Burkart, Panunzi e Shleifer (2003), as empresas familiares foram identificadas como sendo aquelas que são controladas por seus fundadores ou por seus familiares ou herdeiros. Na mesma linha, Anderson e Reeb (2003) consideraram como familiares as empresas caracterizadas pela participação de um familiar na condução da empresa, ou em outra posição estratégica. Para Lodi (1998), empresa familiar é aquela em que a consideração da sucessão da gestão está ligada ao fator hereditário e em que os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura do fundador.

Thomsen e Pedersen (1995); La Porta, Lopes-de-Sinales e Shleifer (1999); Claessens, Djankov e Lang (2000); Wiwattanakantang (2001); e Silva (2002) consideram que uma empresa é familiar quando uma pessoa ou família detém a maioria (ou seja, mais que 50%) das ações com direito a voto, ou seja, para esses autores a propriedade é o elemento que define uma empresa como familiar.

Já Donnelley (1976); Grzybovski e Tedesco (1998); Lodi (1989); e Ricca Neto (1998) caracterizam a empresa como familiar somente quando sua propriedade e gestão são transmitidas de uma geração para outra, ou seja, quando a empresa estiver identificada com uma família há pelo menos duas gerações. Na gestão do fundador, esses autores consideram que a organização é apenas uma empresa pessoal, com relações mais estreitas entre o(s) proprietário(s) e seus funcionários, que podem ser inclusive membros da família.

Conforme afirmam Davel e Colbari (2000), a despeito das divergências dos diversos autores quanto à definição de empresa familiar, existe concordância de que

todas as empresas familiares podem ser caracterizadas, de maneira geral, pela combinação complexa entre dois sistemas sociais distintos: a empresa e a família. Por essa perspectiva, podem-se distinguir pelo menos três grupos de relacionamento nesse tipo de empresa: a parte da família que participa da gestão da empresa, os membros da família (proprietária) que não participam da gestão da empresa e a parte da empresa que não pertence à família.

Gersick e Davis (1997) desenvolveram uma tipologia para a empresa familiar, considerando o uso combinado dos elementos propriedade, família e gestão. O primeiro tipo seria a empresa em seu estágio inicial, dirigida pelo proprietário fundador. O segundo representa a empresa estabelecida e de propriedade de uma sociedade entre irmãos, ou seja, gerenciada pelos filhos do fundador passando por crescimento e mudanças muito rápidos. Outro tipo é o complexo e maduro consórcio de primos, quando uma empresa é gerenciada pelos netos do fundador. Por último tem-se a empresa à beira da transição, controlada por uma família no estágio de *passagem do bastão*, ou seja, o processo de transferência da gestão da empresa, por familiares, para gestores da família ou não, por motivo de profissionalização, venda ou abertura da participação societária ao mercado.

A despeito das controvérsias e das tipologias, as empresas familiares, para Bernhoeft e Gallo (2003), apresentam características muito próprias que as distinguem das demais. Machado e Grzeszczeszyn (2008), em sua pesquisa sobre o setor moveleiro de Guarapuava no Paraná, apresenta um quadro extraído de Grzeszczeszyn (2007, p. 35) com algumas características definidas por vários autores como elementos favoráveis ou forças da empresa familiar, como se pode observar no Quadro 1.

Forças da empresa familiar	Autores
Exigência de comprometimento, dedicação, alta fidelidade por parte de membros da família e funcionários.	Welsh e Raven (2006), Gersick et al. (2006), Gonçalves (2000), Lodi (1998), Fritz (1993), Bernhoeft (1989)
Sacrifício financeiro familiar em prol da empresa.	Auken e Werbel (2006), Gersick et al. (2006), Gonçalves (2000), Bernhoeft (1989), Donnelley (1967)
Investimentos de longo prazo, reinvestimentos.	Gersick et al. (2006), Gonçalves (2000)
Estruturas enxutas.	Werner (2004), Gonçalves (2000), Lodi (1998)
Decisão/ação rápida, flexibilidade, capacidade de reação.	Gersick et al. (2006), Werner (2004), Gonçalves (2000), Lodi (1998), Fritz (1993)
Conhecimento do negócio, do mercado.	Welsh e Raven (2006), Werner (2004), Gonçalves (2000), Lodi (1998)
Sentido de missão, visão única, existência de uma forte liderança.	Gersick et al. (2006), Werner (2004), Lodi (1998), Fritz (1993), Bernhoeft (1989), Donnelley (1967)
Valorização da confiança mútua.	Lee (2006), Gonçalves (2000), Fritz (1993), Bernhoeft (1989)
Laços afetivos fortes influenciando os comportamentos, relacionamentos e decisões da organização.	Hoffman, Hoelscher e Sorenson (2006), Auken e Werbel (2006), Lodi (1998), Fritz (1993), Bernhoeft (1989)
Postura de austeridade, seja na forma de vestir, seja na administração dos gastos.	Bernhoeft (1989), Donnelley (1967)
Reputação que o nome da família pode ter no espaço geográfico onde atua, funcionando como uma espécie de segurança econômica e política.	Hoffman, Hoelscher e Sorenson (2006), Lodi (1998), Donnelley (1967)
A imagem de continuidade da administração ao longo do tempo, com base em valores familiares.	Gonçalves (2000), Lodi (1998), Donnelley (1967)
Sensibilidade social e política do grupo familiar.	Lodi (1998), Bernhoeft (1989), Donnelley (1967)
Valores institucionais da empresa identificados com a família	Belardinelli (2001), Lodi (1998), Donnelley

Quadro 1: Forças da empresa familiar

Fonte: GRZESZCZESZYN, 2007.

Da mesma forma, Machado e Grzeszczeszyn (2008), com base no levantamento de Grzeszczeszyn (2007, p. 37), evidencia as fraquezas na gestão das empresas familiares mostradas no Quadro 2.

Fraquezas	Autores
Jogos de poder, onde muitas vezes mais vale a habilidade política ou o fato de ser da família do que a capacidade administrativa.	Lank (2001), Lodi (1998), Bernhoeft (1989)
Valorização da antiguidade como um atributo que supera a exigência de eficácia ou competência.	Lank (2001), Lodi (1998), Bernhoeft (1989)
Dificuldades na separação entre a necessidade da empresa e o vínculo afetivo.	Gersick et al. (2006), Lodi (1998), Bernhoeft (1989)
Gestão geralmente centralizada.	Welsh e Raven (2006), Werner (2004), Gonçalves (2000)
Estruturas difusas, organização confusa e incompleta, autoridade indefinida.	Werner (2004), Gonçalves (2000)
Excesso de informalidade.	Werner (2004), Gonçalves (2000)
Cultura familiar interferindo negativamente nos negócios.	Gonçalves (2000), Bernhoeft (1989), Donnelley (1967)
Conflitos de interesse entre família e empresa, falta de disciplina.	Auken e Werbel (2006), Lank (2001), Lodi (1998), Donnelley (1967)
Descapitalização da organização, em função de o caixa da empresa ser usado como a solução para os problemas financeiros dos familiares.	Lank (2001), Gonçalves (2000), Lodi (1998), Donnelley (1967)
Uso ineficiente de administradores não familiares.	Lodi (1998), Donnelley (1967)
Falta de sistemas de planejamento em geral e de apuração de custo e de outros procedimentos de contabilidade e orçamento.	Blumentritt (2006), Murphy (2005), Lodi (1998), Lank (2001), Donnelley (1967)
Resistência à modernização e falta de política atualizada de produtos e mercados.	Lodi (1998), Donnelley (1967)
Empregos e promoções de parentes por favoritismo e não por competência.	Lodi (1998), Donnelley (1967)
Conflitos entre parentes dentro da empresa.	Hubler (2005), Werner (2004), Danes e Olson (2003), Lank (2001), Gonçalves (2000), Lodi (1998), Bernhoeft (1989), Donnelley (1967)

Quadro 2: Fraquezas da empresa familiar

Fonte: GRZESZCZESZYN, 2007.

Em consonância com as características representadas pelas forças e fraquezas na gestão das organizações familiares, Gersick e Davis (1997) elaboraram o modelo dos três círculos sobrepostos: gestão, propriedade e família, em que apresentam as possibilidades de correlação entre esses elementos e que podem gerar vantagens competitivas ou disfunções com impacto no desempenho, conforme se pode ver na Figura 1.

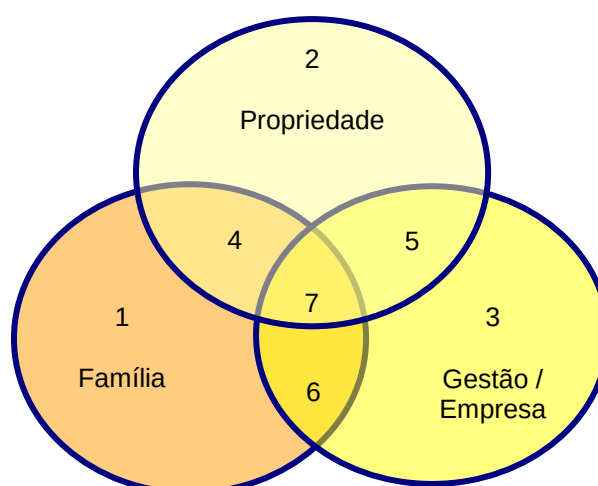


Figura 1: O modelo de três círculos da empresa familiar
Fonte: GERSICK e DAVIS, 1997.

Nesse modelo apresentado na Figura 1, a junção dos círculos dá origem a sete posições distintas, que podem modificar o desempenho e influenciar no futuro das empresas familiares. O espaço 1 é caracterizado por familiares que não são proprietários e não atuam na empresa. Em 2, situam-se os proprietários não familiares que não atuam na empresa. No espaço 3 estão localizados os empregados que não são acionistas e não têm vínculo familiar. Na interseção definida pelo espaço 4, encontram-se os familiares com participação acionária na empresa, mas que não atuam em sua gestão. Já em 5 estão os proprietários não familiares que atuam na gestão da empresa. Em 6, os familiares não proprietários que atuam na empresa e, finalmente, em 7, estão os familiares que detêm ações e atuam na gestão da empresa (GERSICK; DAVIS, 1997).

O modelo de Gersick e Davis (1997) é útil para identificar as fontes potenciais de conflito interpessoal, os dilemas, as prioridades e as fronteiras entre negócio e família. Para os autores, a interação dos três subsistemas influi de maneira decisiva na gestão da empresa, o que pode levar o proprietário a iniciar o processo de profissionalização da empresa familiar, devendo estar atento também a sua cultura organizacional, cujo entendimento parece ser determinante para a sobrevivência da organização, como será discutido no próximo item.

2.1 Cultura organizacional

Na literatura, registros indicam que o conceito de cultura foi utilizado pela primeira vez em 1871, pelo antropólogo inglês Edward B. Tylor. Definiu cultura como um “complexo total de conhecimentos, crenças, artes, moral, leis, costumes e quaisquer outras aptidões e hábitos adquiridos pelo homem como membro da sociedade” (FLEURY; SAMPAIO, 2002, p. 284). No âmbito organizacional, como aponta Freitas (1991), algumas épocas são marcadas pela ênfase de um determinado campo de estudo, e o debate sobre cultura organizacional foi fortemente discutido na teoria das organizações na década de 80. O tema já havia sido tratado anteriormente por vários autores, mas sempre de forma secundária, mas é na década de 80 que assume posição mais proeminente como objeto de estudo (HUPPES, 2001).

As diferentes análises e a grande variedade de definições atribuídas à cultura decorrem das visões distintas que os pesquisadores têm a respeito do que é “organização”, “cultura” e “natureza humana”. Smircich (1983) complementa que a cultura pode ser entendida sob duas perspectivas: como uma metáfora, representando algo que a organização é, ou como uma variável, que representa algo que a organização tem.

Huppes (2001), baseada nos estudos de Smircich (1983), elaborou um estudo objetivando estabelecer uma relação entre as interseções da teoria cultural e a teoria das organizações. Para isso identificou cinco áreas básicas de pesquisa cultural: administração comparativa e cultura corporativa, que consideram a cultura uma variável, e por outro lado, cognição organizacional, simbolismo organizacional, processos inconscientes e organização, que analisam a cultura como uma metáfora. Grosso modo, a administração comparativa entende a cultura como um instrumento a serviço das necessidades biológicas e psicológicas do homem, ou seja, analisa a influência efetiva da cultura sobre os membros de uma organização. Já para a cultura corporativa, ela funciona como um mecanismo adaptativo-regulador que auxilia na integração do indivíduo nas estruturas sociais, representando uma variável interna. Na perspectiva da cognição organizacional, a cultura é gerada pela mente humana, determinando como os membros a veem e a descrevem. A perspectiva denominada de simbolismo organizacional considera a cultura como um sistema de

símbolos e significados compartilhados. E para a área de processos inconscientes e organização, a ênfase recai sobre as expressões dos processos psicológicos inconscientes, ou seja, formas de organizações e práticas organizacionais são entendidas como projeção dos processos inconscientes e são analisadas como referência ao "jogo" entre processos fora da consciência e suas manifestações conscientes.

No Quadro 3 pode-se ver como Smircich (1983) relaciona os conceitos de cultura da Antropologia com o de organização da teoria das organizações.

Conceitos de 'cultura' da Antropologia	Temática corrente de pesquisa	Conceito de 'organização' da Teoria da Organização
A cultura é um instrumento que atende às necessidades psicológicas e biológicas do homem.	Cultura e administração comparativa	As organizações são sistemas sociais para a realização de tarefas.
A cultura funciona como um mecanismo adaptativo e regulatório. É o elo entre os indivíduos e as estruturas sociais	Cultura corporativa	As organizações são organismos adaptativos em função das relações de troca com o ambiente.
A cultura é um sistema de percepções compartilhadas, originada a partir de um determinado número de Regras	Conhecimento organizacional	As organizações são sistemas de conhecimento apoiadas por uma rede de significados subjetivos que seus Membros compartilham em vários níveis, influenciando a forma como agem.
A cultura é um sistema de símbolos compartilhados e significados. A ação simbólica Precisa ser interpretada, lida e decifrada, em vez de compreendida.	Simbolismo organizacional	As organizações são padrões de Discursos simbólicos. A 'organização' É mantida através de modos simbólicos, como a linguagem que facilita os significados e as realidades compartilhadas.
A cultura é a projeção da infraestrutura inconsciente da mente universal.	Processo inconsciente e organização	As formas organizacionais e práticas são as manifestações dos processos inconscientes.

Quadro 3: Interseções da teoria da cultura e da teoria das organizações

Fonte: HUPPES, 2001, adaptado de SMIRCICH, 1983.

Na área de gestão, estudos pioneiros sobre cultura organizacional foram realizados por Schein (1964), que definiu cultura como:

A cultura é um modelo de pressupostos básicos inventados, descobertos ou desenvolvidos por um determinado grupo, à medida que aprende a enfrentar problemas de adaptação externa e interna considerados válidos, e que pode ser ensinado aos membros da empresa como uma forma correta de aceitar, pensar e sentir esses mesmos problemas.

Também, Pettigrew (1996, p. 146) explica que “a cultura organizacional é um fenômeno que existe numa variedade de níveis diferentes”. Ainda segundo o autor, “no nível mais profundo, a cultura é pensada como um conjunto complexo de valores, crenças e pressupostos que definem os modos pelos quais uma empresa conduz seus negócios.” Esses pressupostos e crenças são apresentados externamente por meio das “estruturas, sistemas, símbolos, mitos e padrões de recompensas dentro da organização”.

Da mesma forma, mas com outras palavras, Aktouf (1993) define cultura como:

um conjunto de evidências ou postulados, compartilhados pelos membros da organização, dirigentes e empregados. Um cimento que mantém a organização como um todo, que lhe confere um sentido e engendra um sentimento de identidade entre seus membros (AKTOUF, 1993, p.43).

A cultura organizacional, afirma Schein (1992), pode ser compreendida em três níveis. O primeiro nível é o de artefatos visíveis, ou seja, o ambiente construído da organização, a arquitetura, o *layout*, a maneira de as pessoas se vestirem, os padrões de comportamento visíveis, os documentos institucionais. Esse nível é de difícil análise, porque os dados são fáceis de obter, mas difíceis de interpretar. Para ele, observando-se esse nível, é possível descrever como um grupo constrói seu ambiente e quais são os padrões de comportamento discerníveis entre seus membros, mas frequentemente não se consegue compreender a lógica subjacente ao comportamento do grupo.

O nível de valores que governa o comportamento das pessoas representa o segundo nível da cultura organizacional. Para Schein (1992), os valores são difíceis de observar para identificá-los. É preciso entrevistar os membros-chave de uma organização ou realizar a análise de conteúdo de documentos formais da organização. Entretanto, diz o autor, ao identificar esses valores, observa-se que eles geralmente representam apenas os valores manifestos da cultura, isto é, eles expressam o que as pessoas reportam ser a razão de seu comportamento, o que na

maioria das vezes são idealizações ou racionalizações. As razões subjacentes a seu comportamento permanecem, entretanto, escondidas ou inconscientes.

O nível dos pressupostos inconscientes, ou 3º nível, são as premissas que determinam como os membros de um grupo percebem, pensam e sentem. Na medida em que certos valores compartilhados pelo grupo conduzem a determinados comportamentos e esses comportamentos se mostram adequados para solucionar problemas, o valor é gradualmente transformado em pressuposto inconsciente. Segundo Schein (1992), na medida em que um pressuposto vai se tornando cada vez mais assumido pelo grupo, ele se transfere para o nível do inconsciente.

Schein (1992) ainda complementa que as fontes básicas de uma cultura são os padrões ou pressupostos que os fundadores, líderes e primeiros empregados imprimem à organização e que são necessários para sua sobrevivência de longo prazo. Ou seja, a filosofia e as diretrizes dos fundadores e dos primeiros integrantes embasam a socialização dos demais integrantes que assimilam determinados valores e comportamentos que se perpetuam ao longo da trajetória da organização.

Em outras palavras, a formação de uma cultura organizacional ocorre inicialmente a partir das visões, dos objetivos, das crenças, dos valores e das concepções principalmente do fundador. A Figura 2, extraída de Freitas (1991), traduz a visão de Schein (2004) para a formação da cultura das organizações:

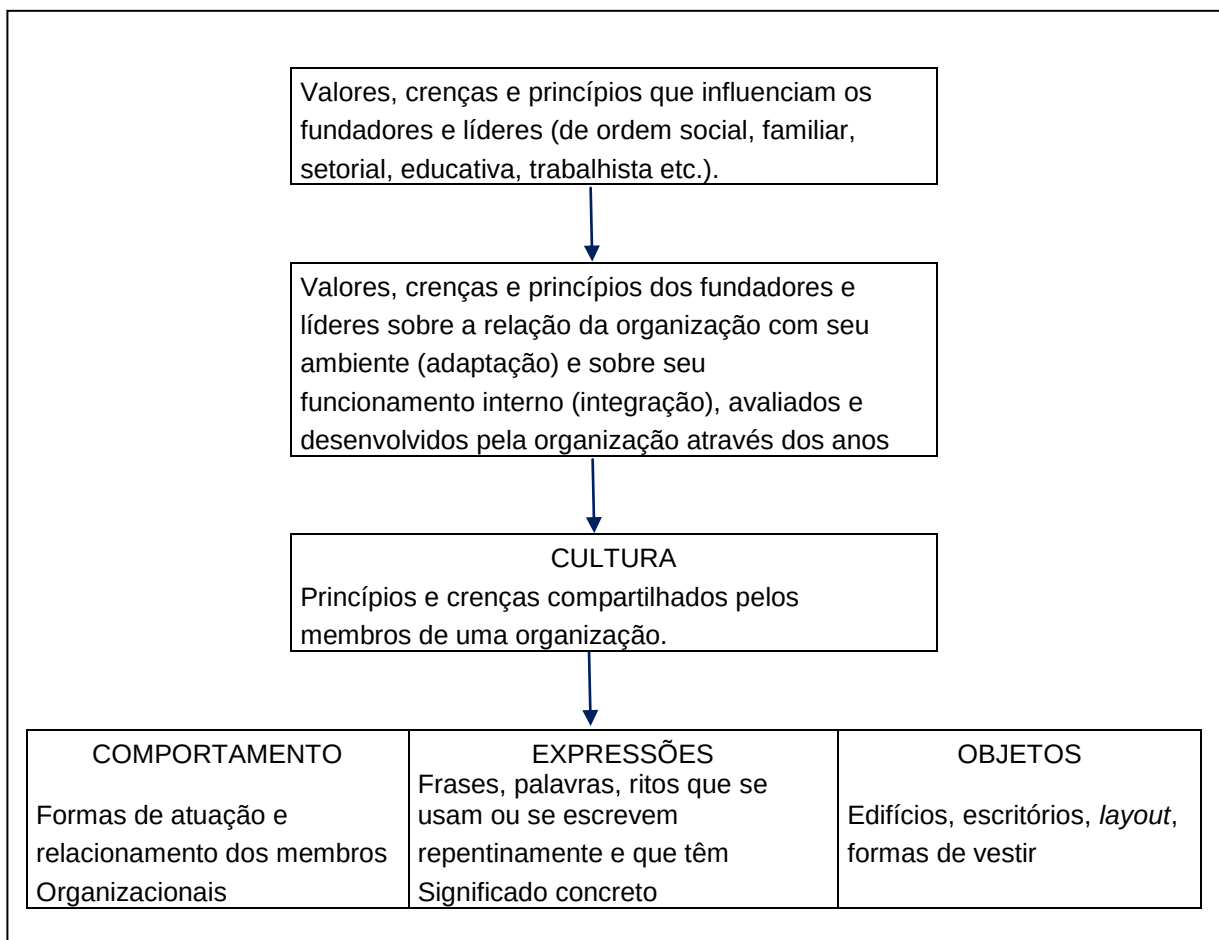


Figura 2: Formação da cultura organizacional
Fonte: FREITAS, 1991.

Na medida em que um grupo compartilha determinada cultura ou repete padrões de comportamentos e formas de operar, passa a existir então um processo de socialização, que significa a transmissão de elementos dessa cultura para as novas gerações de membros do grupo (SCHEIN, 1968; VAN MAANEN, 1979).

De maneira complementar, mas bastante similar ao modelo de Schein (1968), Trompenaars (1994) defende que cultura é o resultado de interação social que pressupõe formas comuns de processar informações entre as pessoas que estão próximas. A dependência mútua dos atores deve-se ao fato de que juntos constituem um sistema interligado de significados. Segundo o autor, a cultura é manifestada em três diferentes níveis. O nível externo é representado pelos artefatos e produtos, já o nível intermediário pelas normas e pelos valores e o centro representado pelas premissas básicas e mais profundas que embasam a constituição de determinada cultura. A Figura 3 retrata o modelo de Trompenaars (1994).

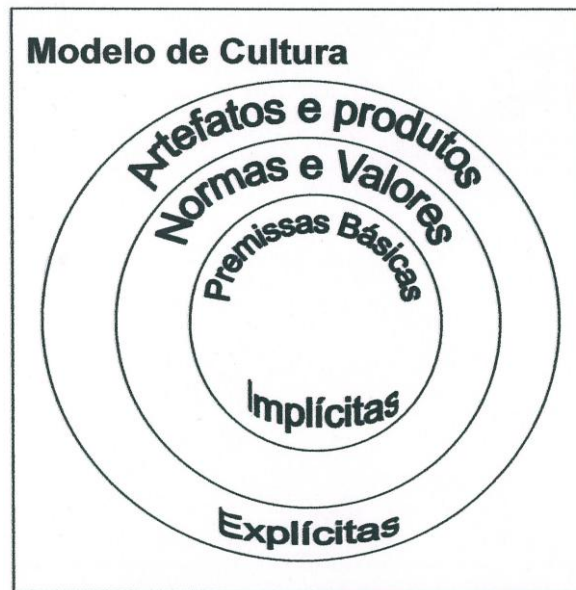


Figura 3: Níveis de manifestação da cultura
Fonte: TROMPENAARS, 1994.

Já Hofstede (1991) divide as manifestações da cultura em camadas, comparando-as a uma casca de cebola. Para o autor, símbolos, heróis e rituais são as camadas externas mais fáceis de observar. Os símbolos são palavras, gestos, figuras ou objetos que trazem um significado específico sobre a cultura. “Os Heróis são pessoas, vivas ou mortas, reais ou imaginárias, que possuem características admiradas pela cultura e servem como modelos de comportamento.” (HOFSTED et al., 1991, p.23). Os rituais são atividades coletivas socialmente desenvolvidas para reforço da cultura. Todas as camadas são permeadas pelos processos e pelas práticas da gestão organizacional que caracterizam a cultura da empresa, conforme observado na Figura 4.

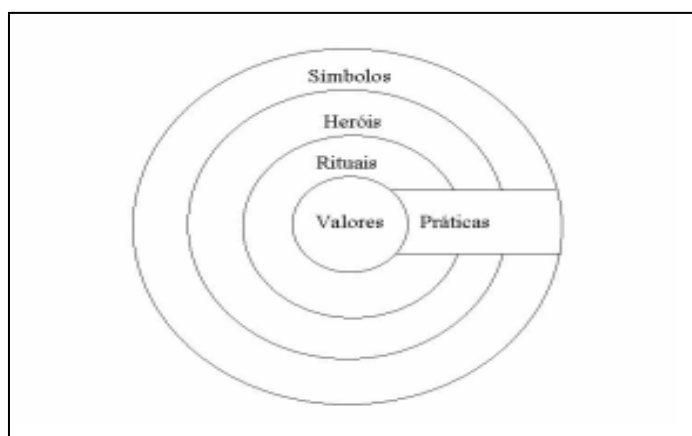


Figura 4: Manifestações da cultura
Fonte: HOFSTEDE, 1991.

Comparando-se os modelos de culturas propostos pelos três autores, verifica-se que todos consideram a parte externa como sendo a mais fácil de observar. No entanto, enquanto Hofstede (1991) afirma que a camada externa restringe-se aos símbolos, Schein (1992) e Trompenaars (1994) acrescentam que os mitos e rituais também fazem parte da realidade observável. Para Hofstede (1991), os mitos e rituais pertencem ao nível intermediário de cultura.

Schein (1992) e Trompenaars (1994) concordam que os valores são refletidos na cultura e consideram que a estabilidade dessa cultura é essencial para que o ambiente organizacional seja propício ao desenvolvimento da empresa. Schein (1992) e Trompenaars (1994) consideram ainda que as características culturais de uma organização são consequência do processo de aprendizagem organizacional, enquanto Hofstede (1991) considera que a cultura organizacional é formada pela cultura dos membros de seu grupo que possuem características próprias, de acordo com sua origem social ou o país a que pertencem.

Com base na metáfora do *iceberg*, o modelo de Sathe (1985), apresentado na Figura 5, ajuda também a compreender os níveis da cultura organizacional.

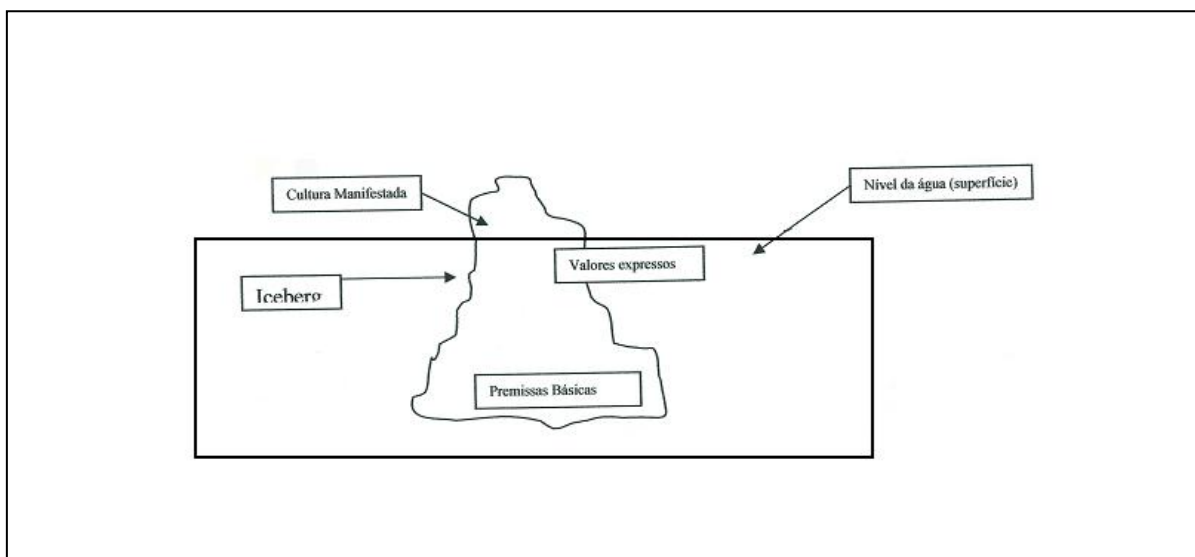


Figura 5: Diferentes níveis de cultura
Fonte: SATHE, 1985.

De acordo com Sathe (1985), a cultura manifestada é a que contém os elementos mais facilmente observáveis, como comportamentos, linguagem, e tecnologia. Embora o nível manifesto seja facilmente acessível, ele somente proporciona um entendimento parcial de uma cultura organizacional. Para o autor,

ao se observar somente esse nível, não se consegue entender claramente valores, crenças e comportamentos que constituem determinada cultura organizacional.

Uma compreensão mais profunda da cultura é obtida a partir da observação da parte submersa do *iceberg*. O nível dos valores expressos representa como as pessoas daquela cultura explicam o nível manifestado. Em outras palavras, é a percepção da cultura por seus integrantes. A base do *iceberg* representa o nível das premissas básicas. Estes são os fundamentos da cultura: ideias compartilhadas e crenças sobre o mundo e a sociedade como um todo, que guiam os pensamentos e as ações das pessoas.

O autor acredita que, desvendando as premissas básicas de uma cultura, podem-se obter *insights* sobre os princípios em que os outros níveis se apoiam. Elementos muito abaixo da linha da água são difíceis de serem observados, porém mais importantes para a compreensão da cultura, porque representam, na verdade, seus fundamentos. Adicionalmente, elementos acima da linha da água são fáceis de serem alterados e gerenciados, enquanto elementos submersos são sólidos e resistentes à mudança (SATHE 1985; MAMEDE, 2001).

Na tentativa de identificar tipos de culturas após uma pesquisa com 40 empresas familiares, Dyer Jr. (2006) propôs tipologia com as quatro culturas mais frequentes nas organizações: paternalista, *laissez-faire*, participativa e profissional.

Para o autor, a cultura paternalista é mais comum entre as empresas familiares. Nesse tipo, os relacionamentos são estabelecidos hierarquicamente. A figura do líder é conhecida e não é questionada – todos sabem quem é o dono da empresa. Todos os líderes são membros da família, retêm todo poder e autoridade e são os responsáveis pela tomada de decisões. Os membros da família não têm confiança nos não-membros e supervisionam de perto os empregados. Além da rígida hierarquia, a empresa distribui benefícios e regalias para os diretores, que são os próprios membros da família. Supõe-se que os empregados obedeçam às ordens da família, sem questioná-las. Algumas dessas famílias empresárias estão orientadas pelo passado, ou seja, seu principal objetivo é dar continuidade ao legado dos fundadores da família/empresa.

Segundo o autor, esse padrão pode trazer uma série de problemas, entre eles: o negócio pode se tornar dependente do líder; o treinamento e o desenvolvimento da segunda geração podem ser negligenciados; e o líder pode se

tornar incapaz de gerir sozinho o negócio, à medida que este cresce ou se torna complexo.

O segundo tipo de cultura é definido por Dyer Jr. (2006) como *laissez-faire* e, em muitos aspectos, é bastante parecido com a cultura paternalista. Os relacionamentos são hierárquicos, os membros da família possuem tratamento diferenciado e preferencial e espera-se que os empregados atinjam os objetivos traçados pela família. O que diferencia este modelo do tipo paternalista é que, na cultura *laissez-faire*, os empregados são vistos como confiáveis e a eles é dada a responsabilidade de tomar algumas decisões. Os membros da família continuam sendo os responsáveis por traçar as metas e os objetivos da empresa, mas os funcionários possuem autoridade para determinar os meios de como atingi-los. A família delega uma boa parte das responsabilidades aos funcionários, possibilitando, assim, a manifestação da criatividade dos indivíduos.

O maior perigo desse tipo de cultura, na visão de Dyer Jr. (2006) e Antonaccio (2007), é que os empregados nem sempre irão agir de acordo com os valores e as expectativas da família. Sem uma supervisão adequada, os empregados poderão perder o rumo, desviando do objetivo planejado pela família-empresária.

A cultura participativa é o terceiro tipo de cultura organizacional, descrita por Dyer Jr. (2006), e considerada a mais rara nas empresas familiares. Os relacionamentos tendem a ser mais igualitários. O *status* e o poder da família não tendem a ser enfatizados. Os empregados são vistos como confiáveis e possuem a oportunidade de terem seus talentos ampliados e são estimulados a realizar tarefas em grupo e de forma que haja crescimento e desenvolvimento pessoal. As decisões tomadas procuram levar em consideração a opinião de todos os envolvidos. Esse tipo de cultura está orientado para o futuro. Nepotismo e outras formas de favoritismo com frequência são evitados.

Por fim, Dyer Jr. (2006) chama de cultura profissional o quarto tipo de cultura encontrado em suas pesquisas. Esse tipo de cultura é bem diferenciado dos outros três já apresentados. Pode ser encontrado, principalmente, nas empresas em que o dono decide passar o comando da empresa □ a gestão e não a propriedade □ a alguém que não seja membro da família, a um gestor profissional externo à empresa. Esses profissionais contratados costumam trazer consigo alguns valores que divergem dos das outras culturas já apresentadas, como, por exemplo, o

individualismo e a bagagem de seus anos de treinamento nos processos para tomar decisões racionais.

Segundo Dyer Jr. (2006), nas organizações caracterizadas por esse tipo de cultura, os relacionamentos são individualistas, ou seja, os funcionários priorizam realizações individuais e avanço na carreira. Pode haver muita competição. Os gerentes profissionais possuem uma postura impessoal e neutra perante os empregados. O envolvimento da família nos negócios, característica dos outros tipos de cultura, é quase inexistente nesse tipo.

Uma das vantagens da cultura profissional é a introdução de novas ideias e técnicas de gerenciamento trazidas pelos gerentes profissionais. Além disso, esses gerentes têm poucos laços com o passado, o que os torna capazes de gerar novas possibilidades e alternativas para o futuro e para o modelo de gestão da empresa. A principal desvantagem é que os funcionários que estavam acostumados com os valores e o estilo gerencial da família podem ficar inseguros, pois a adoção da profissionalização representa grande mudança de cultura. A resistência de antigos funcionários e a competição extremada entre indivíduos e departamentos são efeitos negativos desse tipo de cultura (DYER JR., 2006).

No que se refere a uma melhor compreensão da cultura de determinada organização, Trice e Beyer (1984) propõem que se analisem os elementos apresentados no Quadro 4.

Elementos	Definição
Ambiente Físico	Aqueles objetos que rodeiam as pessoas fisicamente e lhes fornecem Estimulação sensorial imediata para executar atividades culturalmente Expressivas.
Artefatos	Objetos materiais utilizados por pessoas para facilitar as atividades culturalmente expressivas.
Cerimônia	Um sistema de vários ritos relacionados com uma ocasião ou evento particular.
Conto popular	Narrativa completamente ficcional.
Estória	narrativa baseada em eventos verdadeiros □ frequentemente faz uma mistura do verdadeiro com a ficção.
Gestos	Movimentos de partes do corpo usados para expressar significados.
Lenda	Transmissão de uma narrativa de algum evento maravilhoso que é baseada numa estória, mas que tem incorporado alguns detalhes fictícios.
Linguagem	Uma narrativa dramática de eventos imaginados, usada para explicar origens ou transformações das coisas. Também uma crença inquestionável a respeito de benefícios práticos de certas técnicas e comportamentos que não são sustentados pela demonstração dos fatos.
Rito	Relativamente elaborado, dramático; conjunto de atividades planejadas que consolidam várias formas de expressões culturais num só evento, executado através das interações sociais, geralmente para o benefício de uma audiência.
Ritual	Conjunto detalhado e padronizado de técnicas e comportamentos que lida com as ansiedades, mas que frequentemente produz consequências intencionais de importância prática.
Saga	Uma narrativa histórica que descreve as realizações ímpares de um grupo e seus líderes geralmente em termos históricos.
Símbolo	Qualquer objeto, ato, evento, qualidade ou relação que serve de veículo de um significado.

Quadro 4: Elementos culturais de determinada organização

Fonte: TRICE e BEYER, 1984. Adaptado.

A despeito das tentativas de se estabelecerem tipologias de culturas ou de elementos a serem observados para que se possa identificar o modelo de gestão predominante na organização, uma opinião considerada de consenso entre vários autores é a de que as organizações, exceto as muito pequenas, são multiculturais, ou seja, possuem subculturas (TRICE; BEYER, 1984; SCHEIN, 1992; MARTIN, 1992).

Morgan (1996) explica que, nas organizações, existem frequentemente sistemas de valores diferentes que competem entre si e que criam um mosaico de realidades organizacionais em lugar de uma cultura corporativa uniforme. Por exemplo, diferentes grupos profissionais podem ter diferentes visões do mundo e da natureza do negócio da organização. Isso significa que os profissionais do

departamento de contabilidade podem concordar com um tipo de filosofia e as pessoas do departamento de *marketing* com outro.

Essas subculturas podem ser decorrentes da divisão por departamentos, separação geográfica ou de unidade de negócio, mas se, por um lado, implicam a existência de determinados padrões típicos da área, por outro existem valores essenciais que são compartilhados por todos os membros. O que pode mudar de uma subcultura para outra são aspectos e manifestações culturais específicos, mas que não são desvinculados do todo (ROBBINS, 2002).

Handy (1991) complementa essa ideia afirmando que cada organização necessita de uma mistura de culturas, ou seja, de espaço que preserve a existência de subculturas. Entretanto, explica o autor, para que a organização não fique sem identidade, é necessário que essas subculturas, se constituam parte da cultura organizacional e convivam de maneira harmoniosa entre si. Isso evita, na visão do autor, que uma subcultura forte e “rebelde” inicie um processo de fragmentação da cultura organizacional, o que poderá afetar o desempenho da organização e interferir em seu processo de profissionalização, tema que é tratado no próximo item.

2.2 Profissionalização da gestão na empresa familiar

A profissionalização das organizações familiares tem sido objeto de estudos e pesquisas nacionais e internacionais, como os desenvolvidos por Lodi (1989), Scheffer (1995), Bernhoeft (1989), Frugis (2001), Panunzi e Shleifer (2003), Burkart, Panunzi e Shleifer (2003) Gersick e Davis (1997), Lima (2004) e Brum (2008).

Lodi (1998, p. 25) a define como:

Processo pelo qual uma organização familiar ou tradicional assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas; é o processo de integração de gerentes contratados e assalariados no meio de administradores acionistas; é a adoção de determinado código de formação ou de conduta num grupo de trabalhadores; é a substituição de métodos intuitivos por métodos impessoais e racionais; é a substituição de formas de contratação de trabalho antigos ou patriarcais por formas assalariadas e mais discutíveis.

Essa definição de profissionalização remete à adoção de práticas gerenciais e normas como um processo de evolução em maior nível de formalidade, que se traduz no desenvolvimento coordenado da estrutura, dos sistemas e dos procedimentos organizacionais.

Condizentes com essa perspectiva, Barry (1978), Bernhoeft e Gallo (2003) e Dyer Jr. (2006) destacam que o processo de profissionalização exige da empresa familiar o estabelecimento de uma estrutura bem definida para superar os conflitos que poderão ocorrer entre os sistemas de autoridade tradicional e o racional-legal, ou seja, a implantação de um sistema formal de normas e processos; a adoção de divisão do trabalho baseado em especialização funcional; o estabelecimento de promoção e seleção de pessoal baseado em avaliações objetivas de competência e de maior ênfase no papel ou no cargo do que nas características pessoais do indivíduo, em substituição à autoridade baseada na propriedade e tradição familiar.

Lodi (1998) e Ehlers (2008) complementam que, na empresa familiar, profissionalização implica três pontos básicos: a perfeita integração entre profissionais e familiares na direção e gerência da empresa; a adoção de práticas administrativas mais racionais e com as quais se obtenham melhores resultados; e a incorporação de instrumentos de apoio, advindos de consultorias ou assessorias externas adaptadas à realidade da empresa e que forneçam indicadores de desempenho confiáveis.

Ainda com a preocupação de se definirem, com maior clareza, as diferenças entre uma gestão profissional de uma administração intuitiva ou tradicional, Uller (2002) elenca algumas categorias e detalha as características de cada tipo de gestão. O Quadro 5 apresenta as categorias de Uller (2002) e suas características quando se compara a gestão profissionalizada com uma amadora e personalista.

CATEGORIA	GESTÃO PROFISSIONALIZADA	GESTÃO NÃO PROFISSIONALIZADA
Desenvolvimento	Desenvolvimento planejado baseado na identificação de oportunidades e ameaças	Desenvolvimento <i>ad hoc</i> principalmente baseado em Experiência passada
Orçamentos	Critérios claros de resultados esperados e alocação de recursos	Não explícitos, normalmente baseados em intuição
Inovação	Privilegia-se a inovação orientada ao crescimento com disposição a correr riscos calculados	Privilegiam-se as principais inovações, correndo riscos Desconhecidos
Liderança	Estilos inspirados na participação e na consulta	Estilo centralizador, com Constantes intervenções e pouca consulta
Cultura	Bem definida	Vagamente definida e orientada à família
Resultados	Lucros que são resultados de metas preestabelecidas	Normalmente é uma consequência da operação, mas sem estudo de previsão anterior
Organização	Funções e cargos claramente descritos e formalizados	Estrutura informal ou com pouca definição
Controle	Sistema planejado e formal	Controle informal

Quadro 5: Diferença entre gestão profissionalizada e não profissionalizada

Fonte: ULLER, 2002.

Complementando e considerando apenas o processo decisório, Muchon e Campos (1998) e Ehlers (2008) defendem que as decisões numa empresa profissionalizada devem ser tomadas tendo em vista a relação custo-benefício das opções viáveis, avaliando os objetivos da empresa com base em fatos, dados e análises dos riscos presentes no negócio ou escolha a ser feita.

Na verdade, a revisão de literatura sobre o tema aponta basicamente duas perspectivas sobre o processo de profissionalização das empresas familiares. A primeira perspectiva defende que o mais adequado no processo de profissionalização é transferir a um executivo contratado a gestão dos negócios (GUBITTA; GIANECCHINI, 2002; BURKART; PANUNZI; SHLEIFER, 2003; DYER JR., 2006; TSUI-AUCH, 2004). Outra corrente de autores defende que haja uma integração entre gerentes contratados externamente e membros da família, ressaltando a possibilidade de que o melhor profissional pode estar dentro da família (BERNHOF, 1989; LODI, 1989; SCHEFER, 1995; GERSICK; DAVIS., 1997; FRUGIS, 2001; MITCHELL; MORSE; SHARMA, 2003).

A primeira perspectiva considera que a contratação de um executivo externo é mais adequada, porque a empresa adquire padrões de formalização e conduta

mais racionais e objetivos, reduzindo, de forma significativa, elementos de cunho subjetivo, emocionais e parciais na condução da empresa familiar. Nessa perspectiva, o executivo contratado é identificado como imparcial para arbitrar conflitos de interesse entre os detentores da propriedade e as necessidades e objetivos empresariais (CHITTOR; DAS, 2007; MORRIS et al., 1997; LEACH, 1993).

Muchon e Campos (1998) elaboraram uma figura que ajuda a visualizar que a contratação de profissionais externos à família, e postos em cargos de comando gerencial, indica maior nível de profissionalização da empresa familiar.

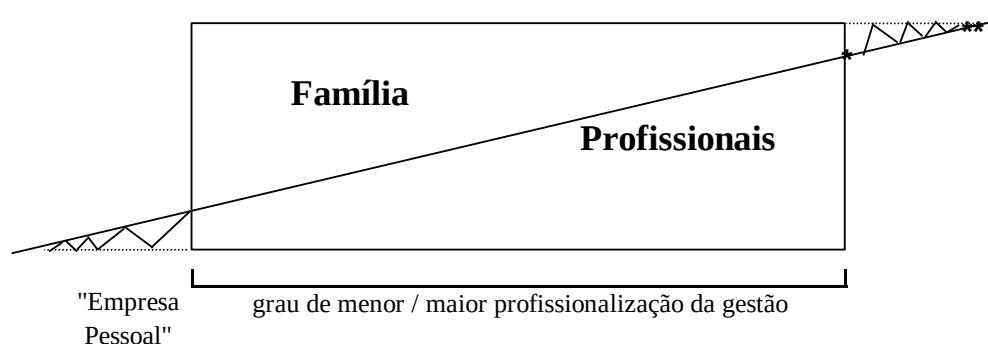


Figura 6: Relação quantidade de administradores – tipo de empresa
Fonte: MUCHON e CAMPOS, 1998.

Analisando-se a Figura 6, constata-se que um maior número de administradores profissionais, exercendo cargos de direção em relação a administradores familiares, diminui a interseção entre a propriedade e a gestão, atenuando problemas, como nepotismo, decisões emocionais e privilégios, desde que haja autonomia de decisão para o executivo contratado (MUCHON; CAMPOS, 1998).

A segunda perspectiva defende que a administração exercida por membro da família pode ser bem sucedida, ou seja, sem obrigatoriamente ocorrer a separação entre propriedade e gestão. Os defensores dessa vertente afirmam que o ideal pode ser a integração entre profissionais contratados no mercado com administradores familiares, para que não haja rompimento radical com a cultura organizacional e com o contexto dos negócios na empresa familiar (FRUGIS, 2001; SCHEFFER, 1995; LODI, 1989).

Embora autores, como Barry (1978) e Gonçalves (2000), considerem que empresas profissionalizadas seriam aquelas que separam totalmente a gestão dos

negócios da família, outros autores, como Bethlem (1994) e Bernhoff (1989), veem como preconceito considerar incompatível a participação da família na empresa.

Grzybovsky (2002, p.132) tem a mesma opinião de Bethlem (1994) e destaca:

Profissionalização não é sinônimo de exclusão da família e de entrega do controle a executivo contratado ou a consultorias externas, que, a curto prazo, podem desmontar e comprometer as relações da empresa com a família. Necessidade de profissionalização é fruto de uma dinâmica de mercado vivida na sociedade atual e que exige atividades programadas, processualizadas, levando em conta critérios e pressupostos que não são, *a priori*, delimitados, mas que se constroem na ação enquanto tal, na medida em que cada segmento envolvido seja revestido de responsabilidade e de espírito de continuidade, com redefinição no empreendimento.

Para alguns autores, a alternativa de contratação de profissionais de mercado para ocupar cargos de gerência é considerada vantajosa por consistir em receber, de maneira mais rápida e efetiva, as experiências e os conhecimentos de um executivo, que tem vivência e bagagem construídas em outras organizações, o que poderá ser muito benéfico para a empresa familiar (CARNEY, 2005; VIDIGAL, 1996). Possibilita também maior flexibilidade pela maior facilidade de substituí-lo, caso não corresponda às expectativas de desempenho dos principais acionistas (CHANDLER, 1998).

Por outro lado, a contratação de executivos de fora da família pode apresentar notáveis desvantagens, como dificuldade de adaptação do profissional à cultura familiar arraigada na organização. Além disso, pode o executivo, em curto período de tempo, optar por novos desafios em sua carreira, deixando a empresa a descoberto, como destacam autores como Costa (1999) e Leach (1993).

Além da discussão sobre os fatores que indicam maior ou menor grau de profissionalização da empresa familiar, ou sobre vantagens e desvantagens da inclusão de executivo externo à família no comando da empresa, a literatura da área também discute os fatores que estimulam e os que dificultam o processo de profissionalização da empresa familiar.

Numa tentativa de sintetizar os fatores que podem estimular ou frear a profissionalização, Muchon e Campos (1998) elaboraram a Figura 7.

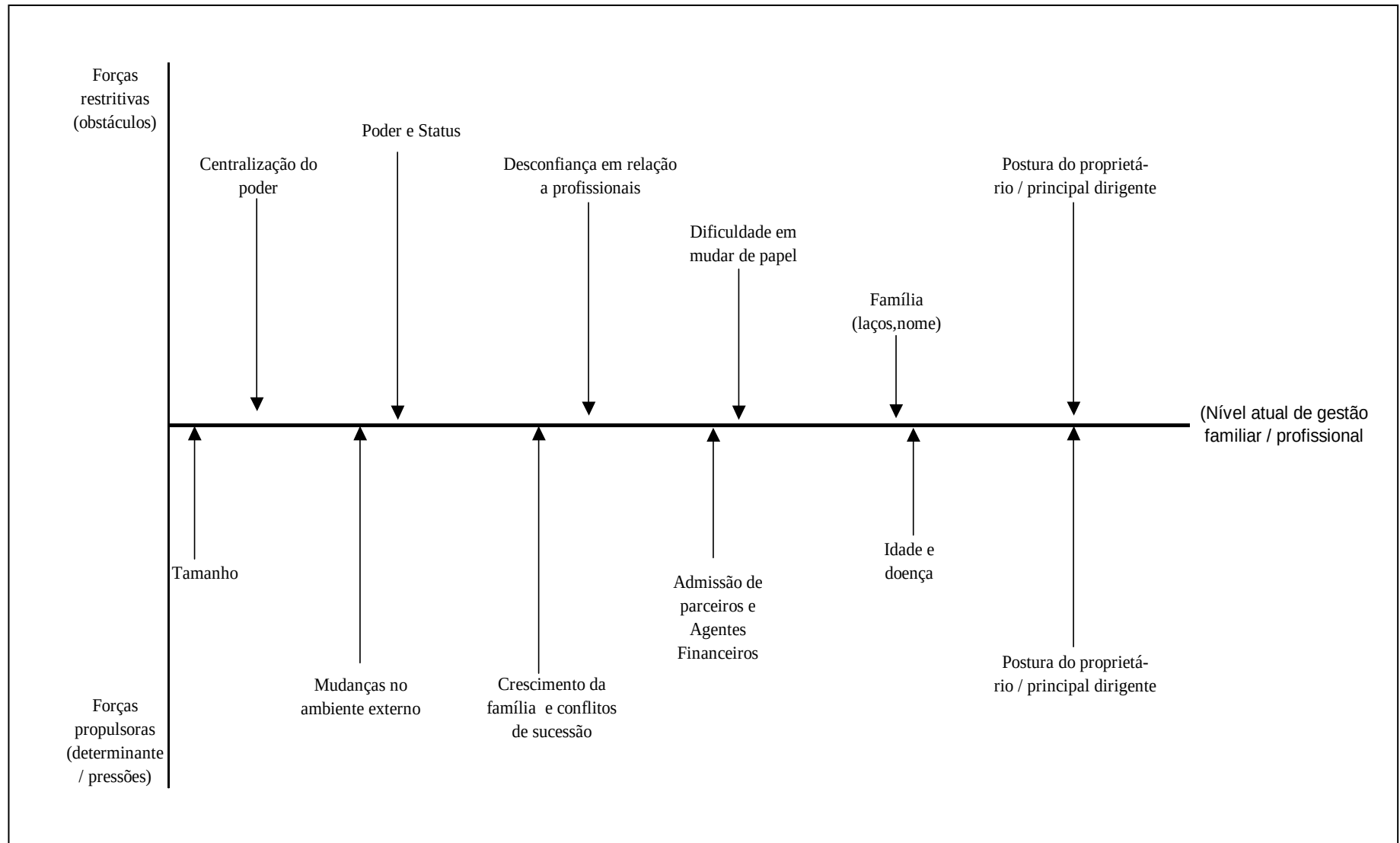


Figura 7: Forças propulsoras e restritivas à profissionalização

Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação, adaptado de MUCHON e CAMPOS, 1998; BRUM, 2008.

Para os autores são considerados forças propulsoras ou estímulos à profissionalização o tamanho da empresa, ou seja, seu processo de expansão empresarial, as mudanças no ambiente externo, o crescimento da família e, como consequência, os conflitos sucessórios, a introdução de novos parceiros/sócios, os problemas de saúde do fundador e a postura ou mentalidade do proprietário.

Especificamente em relação ao tamanho, os autores acreditam que, ao crescer, a empresa familiar pode necessitar contratar executivos para ocuparem cargos de gerência e direção, em razão do número insuficiente de familiares ou falta de capacitação técnica destes para os cargos criados pela expansão dos negócios.

Em relação às forças restritivas ou obstáculos à profissionalização, Muchon e Campos (1998) destacam a centralização das decisões, ameaça ao poder e ao *status*, a desconfiança em relação aos profissionais externos e as dificuldades dos componentes da família em aceitar mudanças no papel que desempenham na empresa, o orgulho da família em relação à pujança do negócio e, por fim, a mentalidade ou postura do proprietário ou do principal dirigente.

Interessante observar que a matriz de Muchon e Campos (1998) inclui a postura do proprietário ou do principal dirigente tanto como fator de estímulo como de restrição ao processo de profissionalização. Isso porque, considerando-se as dificuldades inerentes ao processo de profissionalização, é apontado como essencial o apoio do fundador e seus sucessores no processo, já que a ausência de descentralização, compartilhamento das decisões e delegação são grandes dificultadores da gestão profissionalizada, e a cultura da empresa familiar é essencialmente centralizadora (LODI, 1989; BERNHOEFT, 1989; BARROS; PRATES, 1996; DUPAS et al., 2003).

A matriz de Muchon e Campos (1998) privilegia a análise de fatores internos como propulsores ou dificultadores da profissionalização, mas vários autores, como DiMaggio e Powell (1983), Meyer e Rowan (1983), Scott (1992), Peters e Waterman (1982), Bate (1994), afirmam que o processo de profissionalização da empresa familiar também pode ocorrer a partir de estímulos do ambiente externo, como também sofrer restrições para seu desencadeamento. Em outras palavras, aumento da concorrência, pressão dos consumidores e alterações na regulamentação do setor são exemplos de fatores externos que podem exigir a adoção de processos mais formalizados de gestão.

Leach (1993) complementa, defendendo que a profissionalização da empresa familiar deve ser baseada em administração estratégica, ou seja, devem se examinar e analisar os principais fatores que compõem a empresa e elaborar planos com metas atingíveis. Leach (1993), assim como Padula (2002) e Magalhães Neto e Freitas (2003), em suas pesquisas, concluem que o resultado deve ser a integração de todas as partes da organização – sistemas operacionais, estrutura, estratégia econômico-financeira, *marketing*, diretoria e recursos humanos – de forma a obter vantagens competitivas duradouras para esse tipo de organização.

Cardoso (1999) e Goodstein, Nolan e Pfeiffer (1993) revelam que a primeira ação para a formulação da estratégia é a identificação da missão e os objetivos. A formulação da missão envolve o desenvolvimento de uma descrição clara do tipo de negócio em que a empresa está inserida e uma definição resumida dos propósitos que a organização pretende assumir na sociedade e/ou na economia.

Ward (1988) e Rock (1997) acrescentam que, numa perspectiva de interação família/empresa, a definição da missão deve incluir as aspirações culturais e éticas da família, assim como as metas e os objetivos comerciais da empresa. Devido ao envolvimento da família, as metas e os objetivos da empresa familiar são naturalmente diferentes das metas e dos objetivos da empresa não familiar (SHARMA; CHRISMAN; CHUA, 2003). Em função disso, Tagiuri e Davis (1992) e Sharma, Chrisman e Chua (2003) recomendam que a definição das metas da empresa familiar deve representar a integração das necessidades da família e da empresa.

Lodi (1998) afirma que as organizações empresariais apresentam capacidade de ajuste ao mercado, seja modificando suas estruturas e operações, seja manipulando o ambiente, a fim de manter ou melhorar sua eficácia. Assim, pressupõe-se que a maneira pela qual a organização realiza a adaptação estratégica está diretamente ligada à habilidade dos gestores em reconhecer, interpretar e implementar ações corretivas de acordo com as necessidades e as mudanças percebidas em seu ambiente. Tais ações poderão assegurar a sobrevivência organizacional, bem como as vantagens competitivas presentes na organização (PETERS; WATERMAN, 1982; BATE, 1994).

Porém, para Lethbridge (1997), as discussões em torno da capacidade ou não de adaptação estratégica por parte das organizações, em geral, parecem ser muito pertinentes, uma vez que algumas empresas prosperam durante anos,

superam longos ciclos de vida com produtos vencedores ou gerações de empresários líderes; outras, no entanto, como as empresas familiares tradicionais, apresentam problemas próprios de continuidade, que envolvem questões de sucessão, adoção de gestão profissional e abertura de capital.

Ampliando a análise sobre as ações de profissionalização da empresa familiar, Muchon e Campos (1998) afirmam que ela não está limitada à profissionalização da gestão da empresa podendo atingir também a gestão da propriedade. Nesse sentido, algumas empresas familiares no Brasil começam a adotar práticas de governança corporativa analisando questões do âmbito das ações de gestão interna e ações envolvendo questões externas à organização (CARNEY, 2005; LE BRETON-MILLER; MILLER; STEIER, 2004; HANDLER, 1990).

A Organization for Economic Co-Operation and Development (OECD), em 1999, definiu governança corporativa como sendo o sistema pelo qual os negócios das empresas são direcionados e controlados. A estrutura da governança especifica a atribuição dos direitos e das responsabilidades entre os diferentes participantes da empresa, como dirigentes, acionistas e outras partes interessadas (*stakeholders*), e detalha as regras e os procedimentos para tomada de decisões no que se refere aos assuntos corporativos. Por isso, fornece a estrutura pela qual os objetivos da companhia são definidos e os meios para atingir esses objetivos e monitorar seu desempenho.

Andrade e Rosseti (2004) defendem a necessidade de destacar, de forma mais abrangente, os elementos-chave do processo de governança corporativa, analisando-se o sistema de valores que orientam as práticas de gestão nas empresas e a relação entre as partes envolvidas e interessadas nos resultados.

Os autores apresentam o que consideram os cinco elementos-chave, conforme a Figura 8, agrupados em um sistema de valores que envolvem quatro dimensões independentes: relacionamento entre partes interessadas, propósitos estratégicos, estrutura de poder e práticas de gestão.

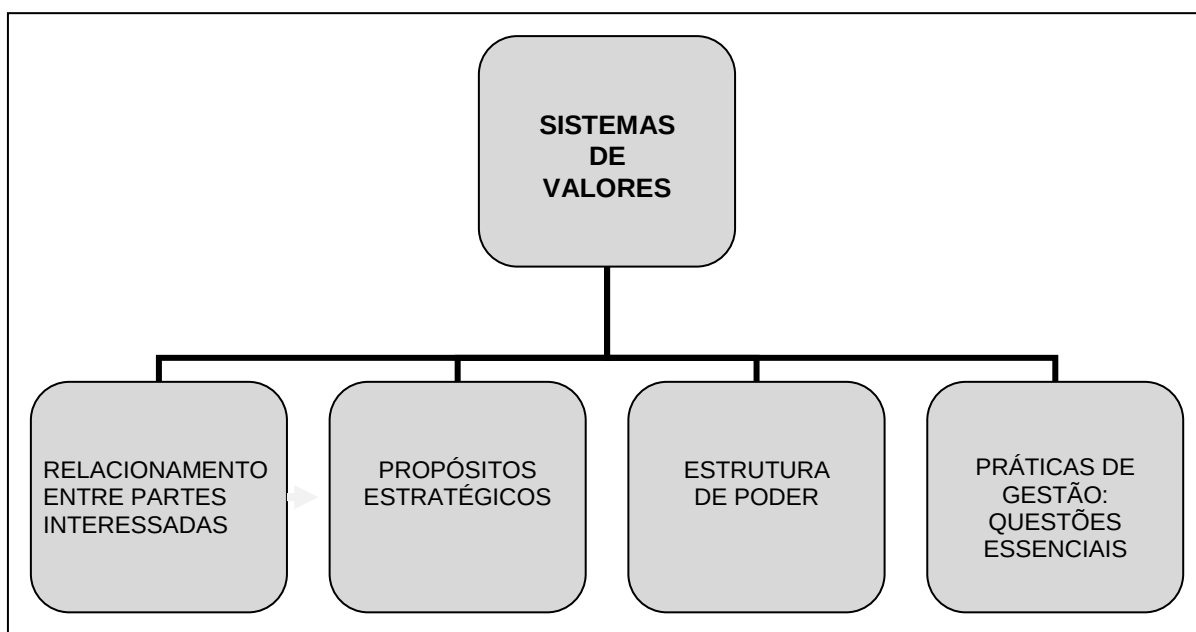


Figura 8: Elementos-chave do processo de governança corporativa
 Fonte: ANDRADE e ROSSETI, 2004.

O primeiro elemento-chave, representado pelo sistema de valores que sustenta a governança corporativa, abrange quatro valores distintos fundamentais e interdependentes: *fairness*, *disclosure*, *accountability*, *compliance*.

Andrade e Rosseti (2004) destacam que o primeiro valor □ *fairness* □ envolve o senso de justiça e equidade no tratamento dos acionistas, especialmente os minoritários que devem ter tratamento equânime, principalmente no que tange à participação nos resultados e nas assembleias. O *disclosure* diz respeito à transparência das informações transmitidas aos principais interessados na corporação, principalmente aquelas mais importantes e que podem causar riscos ao negócio. Já no *accountability* tem-se a prestação responsável de contas, fundamentadas nas melhores práticas contábeis e de auditoria. Por fim, o *compliance* envolve a conformidade quanto ao cumprimento das normas reguladoras expressas nos estatutos sociais, nos regimentos internos, nas instituições legais do país e na legislação em vigor.

O segundo elemento-chave, diretamente vinculado ao sistema de valores, é o relacionamento de partes interessadas. É por meio das denominadas boas práticas de governança que se podem minimizar os conflitos de agência. Estes ocorrem quando o agente principal (no caso, o acionista) delega ao agente executor (no caso, a direção executiva da corporação) as decisões que objetivam maximizar os resultados das operações da empresa, em benefício do acionista; mas decisões

divergentes do executor podem conflitar com o objetivo do agente principal. E os conflitos se ampliam e se tornam mais complexos, quando, além de proprietários e gestores, outras partes interessadas, internas e externas, são prejudicadas pelas decisões gerenciais (ANDRADE; ROSSETI, 2004; SILVA JR., 2001).

O terceiro elemento consiste no propósito estratégico da corporação que se define a partir da interação entre acionistas, conselho de administração e direção executiva. Dessa interação são elaboradas as diretrizes estratégicas para os negócios e para a gestão, desenvolvidas pela direção executiva e apresentadas novamente ao conselho para homologação.

No quarto elemento-chave tem-se a estrutura de poder, em que três aspectos de muita importância para o funcionamento da empresa se destacam: a clara definição dos papéis dos acionistas, a do conselho de administração e a da direção executiva, bem como o que cada uma dessas partes espera da outra.

O último elemento-chave são as práticas de gestão, que, de acordo com Silva Jr. (2001), devem se respaldar por elementos como integridade e ética, permeando as relações internas e externas; o trinômio integridade, competência e envolvimento construtivos no trato dos negócios; e, por fim, a responsabilidade corporativa abrangendo um leque de interesses que incluem propósitos mais estratégicos e menos operacionais de governança.

Nesse sentido, algumas empresas no Brasil já adotam a prática de incorporar não familiares em seus conselhos de administração. Os conselhos de administração parecem constituir uma base para a introdução, nas empresas familiares, dos princípios da governança corporativa. Lodi (1994), Muchon e Campos (1998), Oliveira (1999), Garcia (2001), Álvares (2003) e Bernhoeft e Gallo (2003) defendem a formação de conselhos de administração e também de um conselho de família. Segundo os autores, o conselho de família trataria das questões relativas à família, participando dele familiares, independentemente de sua relação profissional com a empresa. Já o conselho de administração deveria ser estabelecido para tratar das questões ligadas à gestão da empresa e da propriedade, do qual participam os sócios, os gestores e também os consultores.

Resumindo, a literatura defende que a gestão profissionalizada acarreta maior possibilidade de crescimento continuado e a sobrevivência da organização familiar. Lima (2004) realizou um estudo sobre o processo de profissionalização de empresa familiar do setor de fundição e propôs um modelo que explica as consequências da

gestão profissionalizada e da gestão familiar no desempenho da empresa. Concluiu que a profissionalização da gestão em uma empresa familiar parece ser um mecanismo capaz de conduzir a empresa à continuidade.

Na Figura 9 apresenta-se o modelo de Lima (2004), que sintetiza as consequências, para a empresa familiar, da profissionalização ou não de sua gestão.

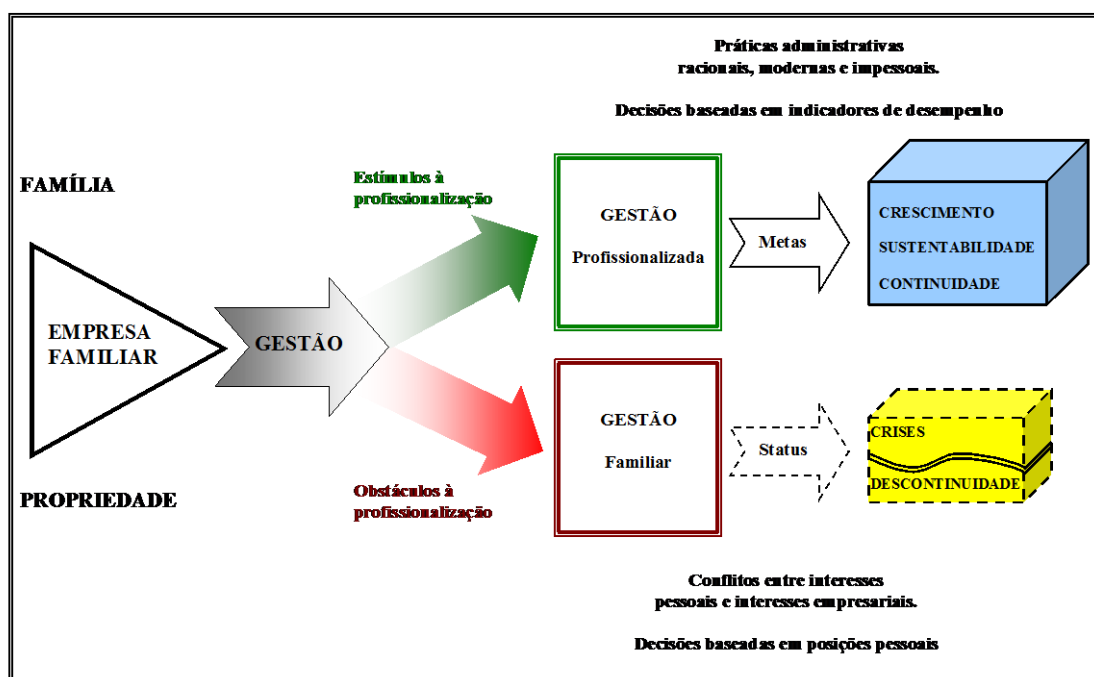


Figura 9: Modelo de integração entre modelo tridimensional e fatores propulsores e restritivos à profissionalização
Fonte: LIMA, 2004.

Na Figura 9, Lima (2004) elaborou o modelo tridimensional de desenvolvimento, representado pelo triângulo, cujos vértices são a família, a propriedade e a gestão. Se a gestão for pautada por práticas administrativas racionais, impessoais e por indicadores de desempenho, ela tende a ser considerada profissionalizada. Mas, se as decisões costumeiramente são tomadas baseadas em posições pessoais, intuitivas e emocionais sem levar em conta os interesses do negócio como um todo, ela tende a ser considerada familiar, comprometendo o crescimento e a continuidade dos negócios (LIMA, 2004).

Também Brum (2008), em pesquisa realizada em empresa do setor cerâmico em Minas Gerais, constatou que a profissionalização da empresa significou seu crescimento. Constatou ainda que existem outros fatores capazes de impulsionar a profissionalização na organização, como a postura do familiar que pleiteia o cargo

da presidência, e que nem sempre as pressões costumeiramente consideradas, como as estabelecidas por Muchon e Campos (1998), são as únicas responsáveis pela efetivação desse processo em uma empresa. Ou seja, nesse sentido os resultados da pesquisa de Brum (2008) indicam que outros fatores podem facilitar ou dificultar o processo de profissionalização da empresa familiar, de forma a permitir que se considere pertinente analisar a relação entre cultura organizacional e profissionalização na empresa familiar.

Tenta-se, no próximo item, integrar os conceitos de cultura organizacional e profissionalização nas empresas familiares e elaborar modelo referência para análise dos dados.

2.3 Cultura organizacional e profissionalização da empresa familiar

Ao se analisar a literatura que discute a problemática da empresa familiar, constata-se que a relação entre os sistemas família e empresa nem sempre facilitam os processos de profissionalização e o gerenciamento da cultura organizacional, que, para vários autores, são fundamentais para permitir a continuidade do negócio. No entanto, quando se aprofunda na discussão dos temas, algumas perguntas surgem: Esses processos estão relacionados entre si? Uma empresa familiar que possui uma cultura mais participativa tem seu processo de profissionalização facilitado? Ou ainda, a cultura organizacional é um fator que facilita ou obstrui o processo de profissionalização? Como a interação desses processos interfere no desempenho da organização familiar?

A maioria dos pesquisadores concorda que provavelmente as empresas familiares recebem forte influência da família no negócio. Pesquisas anteriores discutiram que os valores familiares e as normas do grupo social têm impacto considerável nos negócios (ASTRACHAN; KLEIN; SMYRNIOS, 2002; DYER JR., 2003; FLETCHER, 2002; WILLIAMS; HABBERSHON, 1999). Essas pesquisas discutiram como a influência da família é expressiva na gestão dos negócios, mostrando que, em muitos casos, ocorre uma mistura complexa de aspectos econômicos, sociais, culturais, e emocionais (SHARMA, 2004).

Hall, Melin e Nordvisqsy (2001) defendem que as empresas familiares repousam, em sua maioria, em duas competências: a gerencial e a cultural. Mas somente a competência de estabelecer padrões de conduta na gestão organizacional □ competência gerencial □ é mais investigada e reconhecida na literatura atual sobre negócios de família. São esclarecidos neste item os significados e as implicações da competência cultural, ou seja, a capacidade de gerenciar a cultura organizacional com o intuito de facilitar a sobrevivência e o crescimento da empresa familiar, já que a maioria dos pesquisadores concorda que as características culturais definem o comportamento organizacional (HALL; MELIN, NORDVISQST, 2001; PELLUZO, 2006; COSTA, 2008).

Leach (1993) defende que a empresa familiar transcende as etapas de desenvolvimento orientadas para o produto ou para o processo, e que o gerenciamento exclusivamente intuitivo deve dar lugar à profissionalização, baseado no planejamento e no crescimento mediante métodos de gestão estratégicos. Nessa etapa, o autor indica que a gestão deve superar a ênfase do controle para a coordenação. Para tanto, as regras e os papéis de cada um deverão ser definidos, permitindo, dessa forma, a delegação de autoridade. Nesse sentido, Frugis (2001) complementa a abordagem de Leach (1993), afirmando que, quando o fundador tem a preocupação de racionalizar as atividades de sua empresa, ela apresenta um desempenho melhor.

Já em relação à cultura organizacional, sua importância estratégica tem sido sugerida e estudada por diferentes autores, entre eles Peters e Watermann (1982), Deal e Kennedy (1982), Denison (1982), Cameron e Freemann (1990) e Yeung, Brockbank e Ulrich (1991), os quais argumentam que o desempenho organizacional é influenciado pela cultura e pela intensidade da força cultural apresentadas pela empresa.

Em relação à intensidade cultural, Morgan (1996) afirma que a mudança efetiva de uma organização é mais que um problema de mudanças tecnológicas, estrutura organizacional, habilidades individuais ou motivação dos empregados; ela depende também da mudança de imagens e valores, ou seja, representa a “mudança cultural”, já que a cultura delineia o caráter da organização e impacta o desempenho organizacional.

No mesmo sentido, autores como Sathe (1985), Schall (1983) e Schein (1984) argumentam que a força e a congruência de uma cultura são suas principais

dimensões. Uma cultura forte, congruente e que embasa a estrutura e as estratégias organizacionais é considerada, por alguns autores, elemento que facilita a coesão do grupo e a realização dos objetivos. Para os autores a força cultural é representada pela extensão em que os valores e as crenças que permeiam a organização são ampla e intensamente compartilhados por seus membros (SCHEIN, 1984; QUINN; ROHRBAUGH, 1981).

O modelo, a seguir, elaborado pelo autor desta dissertação, serve como referência para a análise dos dados da pesquisa. Inspiraram e serviram como base desse modelo:

a) o modelo de formação de cultura organizacional, elaborado por Schein (1968), conforme descrito no item sobre cultura organizacional, em que se demonstram os três pilares constitutivos da cultura: os valores, os artefatos e os pressupostos básicos; este último, neste modelo que segue, não será considerado, por significar os elementos mais arraigados e profundos de uma organização e, portanto, de mais difícil identificação;

b) o modelo de Muchon e Campos (1998), que apresenta forças restritivas – obstáculos – e forças propulsoras – estímulos – à profissionalização, apresentado na Figura 7 da dissertação;

c) a tipologia de Dyer Jr. (2006), que define os quatro tipos de cultura mais encontrados nas empresas familiares;

d) os autores Castro (2004), Tryce e Beyer (1993), Hall (2008) e Schein (2004), que afirmam ser possível gerenciar a cultura para a sobrevivência e o crescimento das organizações.



Figura 10: Modelo Referência (I)

Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação, com base em LIMA (2004); CASTRO (2004); SCHEIN (1968, 2004); DYER JR. (2006); MUCHON e CAMPOS (1998); GERSICK e DAVIS (1997); HALL e NORDVISQST (2008).

Na Figura 10, referência para análise dos dados, tem-se que uma das grandes dificuldades das sociedades familiares na primeira geração é dar início ao processo que viabilize uma gradativa separação entre família, propriedade e gestão. Garcia (2001), Martins, Menezes e Bernhoeft (1989) revelam que isso não é fácil pelo forte envolvimento emocional que está presente nessa etapa da empresa-família que se encontra em estágio de consolidação da cultura organizacional. Ao mesmo tempo, começa a se definir o modelo de gestão influenciado pela família, a propriedade e a gestão, que, dependendo da opção e trajetória, poderá se profissionalizar. Se os obstáculos ou fatores restritivos, por outro lado, forem preponderantes aos estímulos, a gestão tende a se manter no que a literatura classifica de intuitiva (LIMA, 2004; BRUM, 2008; CHUA; CHRISMAN, 1999; BURKART; PANUNZI; SHLEIFER, 2003). Ainda em consonância com a literatura revisada, as prováveis consequências de práticas administrativas racionais, modernas, impessoais e decisões baseadas em indicadores de desempenho são o crescimento da empresa e sua sustentabilidade, características da gestão profissionalizada.

Por outro lado, a permanência de um modelo de gestão familiar, em função dos conflitos e decisões baseadas em posições pessoais e intuitivas de seus

gestores, pode acarretar crises e, conseqüentemente, aumentar a possibilidade de descontinuidade. Tanto o crescimento e o desempenho superior quanto à descontinuidade podem ser resultantes e influenciados pelos diferentes tipos de cultura, seu gerenciamento e pela intensidade da força cultural apresentados pela empresa (CATELLI, 2001; SANTOS, 2004; CAMERON; QUIN, 1996; HALL; NORDVISQST, 2008).

Dessa maneira, o processo de profissionalização nas empresas familiares, seja por meio da contratação de um executivo ou da efetivação de um membro da família, acarreta o surgimento de novos padrões, crenças e símbolos, muitas vezes diferentes daqueles que até então vigoravam na organização, ou seja, a profissionalização da gestão significa mudanças na estrutura e também na cultura da empresa (DAWSON, 1995; BARROS; PRATES, 1996; MABEY; SALAMAN, 1995; ESTOL; FERREIRA, 2006).

Diante disso, a importância da liderança em processos de mudanças é realçada pela maior parte dos estudiosos e acadêmicos de gestão. Schein (2004) explicita que, no caso de ameaça à sobrevivência do grupo em virtude de elementos de sua cultura se tornarem mal adaptados interna ou externamente, é função da liderança identificar o problema e intervir para alterar o panorama. Nesse sentido, liderança e cultura são conceitualmente interligadas. Para isso ele lista dois tipos de mecanismos para gerenciamento da cultura, o primário e o secundário, conforme apresentados no Quadro 6, a seguir:

<i>Mecanismos Primários</i> • O que os líderes prestam atenção, medem e controlam regularmente • Como os líderes reagem a incidentes e a crises organizacionais • Como os líderes alocam recursos • Como eles ensinam e treinam • Como eles alocam premiações e <i>status</i> • Como eles recrutam, selecionam e excluem pessoas da organização
<i>Mecanismos secundários e de reforço</i> • Desenho e estrutura organizacional • Sistemas e procedimentos organizacionais • Ritos e rituais da organização • Desenho do espaço físico, fachadas e prédios • Histórias sobre eventos importantes e pessoas • Documentos formais sobre filosofia, crenças e regulamentos

Quadro 6: Mecanismos primários e secundários para gerenciamento cultural
Fonte: SCHEIN, 2004, p. 246.

Schein (2004) mostra que mecanismos primários são utilizados pela liderança para implantação e transmissão da cultura aos membros de organizações novas ou de organizações em processos de mudança. Já os mecanismos secundários representam as formas como os líderes reforçam e articulam a cultura.

Schein (2004, p. 18) explica:

A essência e desafio primordial do líder é perceber as limitações culturais de seu grupo e desenvolvê-la de forma a adaptar-se a um novo contexto. Neste sentido ele enfrenta dois grupos principais de problemas: o primeiro diz respeito à sobrevivência, crescimento e adaptação em seu ambiente de negócios e o segundo é o da integração interna que permite o funcionamento diário e a habilidade para adaptar-se e aprender.

Além de Schein (2004), a percepção do papel do Chief Executive Officer (CEO) num processo de mudanças organizacionais, como o de profissionalização, motivou estudiosos, como Peters e Waterman (1992) e Hofstede (1998), a identificarem quais traços culturais seriam os mais adequados para uma organização em busca da excelência e bom desempenho em seus resultados. Identificaram oito características principais presentes na cultura organizacional de empresas consideradas vitoriosas: a primeira característica é uma firme disposição para agir e fazer as coisas até o fim, sem procrastinar ou desviar-se do proposto; a segunda característica é estar sempre junto ao cliente com predisposição a entendê-lo e servi-lo. Nesse sentido, o cliente deve ser visto como fundamental para a organização, não um problema nem um adversário. O terceiro fator é a existência de uma cultura que favoreça a autonomia e a iniciativa dos funcionários. A quarta característica é a busca de produtividade por meio das pessoas. A ação orientada sempre pelos valores organizacionais é a quinta característica, e a organização agir dentro das tecnologias e formas de ação já conhecidas, procurando sempre dentro de sua história e práticas soluções para os novos problemas enfrentados compõem a sexta característica. A sétima característica é a existência de equipes dirigentes pequenas e uma organização simples que gera velocidade nas decisões. Por último, a organização deve ter o que os autores chamam de propriedades flexíveis e simultâneas, que significa que as empresas de alto padrão são, ao mesmo tempo, centralizadas e descentralizadas.

Com a mesma visão, autores como Dyer Jr. (1986), Williams e Habbershon (1999); Hall, Melin e Nordqvist (2001), De Vries (1993), Zahra, Hayton e Salvato

(2004), Rutherford, Muse e Oswald (2006), Venter, Boshoff e Maas (2005), Yan e Sorenson (2006), Lee (2006) reforçam a importância de que o principal executivo nas empresas familiares, além dos objetivos econômicos e financeiros, observe que o negócio existe para perpetuar valores e a unidade na família. “Estes valores são tão importantes que qualquer coisa, ou qualquer um que interrompa esse elo poderia levar o negócio de família ao caos” (ASTRACHAN et al., 2002, p.192).

Em consonância com essa ideia, Hall e Nordqvist (2008) em suas pesquisas concluíram que o problema principal do tema profissionalização na literatura de negócios é a maneira que tradicionalmente a cultura organizacional da empresa familiar é discutida, ou seja, como uma dimensão periférica da prática de gerência no dia-a-dia dos negócios. Na pesquisa de campo, os autores perceberam que os CEOs que não são da família pareciam principalmente direcionados somente para a competência formal, esquecendo-se completamente dos valores e das crenças da organização e como eles podem interferir nos resultados dos negócios nas organizações familiares.

Com baseado no aqui exposto, admite-se que, na empresa familiar, adotar processos complexos como a profissionalização, a gerência superior deve ser sensível aos valores e às normas da família do proprietário, assim como a seus objetivos e significados de estar no negócio. Esses valores, normas, objetivos e os significados são continuamente criados e recriados através do tempo por processos de interação e comunicação social na família e na empresa. A gestão deve, portanto, reconhecer o caráter processual e estar embasada nos contextos sociais e culturais em que está inserida (DENISON; LIEF; WARD, 2004; DYER JR., 1986; HALL; MELIN; NORDQVIST, 2001; ZAHRA; HAYTON; SALVATO, 2004; HALL; NORDQVIST, 2008).

Tomando como base a revisão da literatura sobre cultura organizacional e profissionalização na empresa familiar e, principalmente, o modelo referência elaborado para análise dos dados, no item 4, o caso da Multitek, empresa paulista especializada no comércio e na prestação de serviços em rolamentos industriais, é descrito e analisado.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo estão explicitadas as questões de natureza metodológica que nortearam os procedimentos de pesquisa.

As pesquisas de natureza qualitativa constituem um avanço no que concerne às investigações pertinentes à área de administração de empresas, com reconhecido lugar como exercício de pesquisa (GODOY, 1995). Essas pesquisas, segundo a autora, passam pela interpretação da realidade sem buscar a mensuração do evento.

Da mesma forma, considerando que as empresas familiares vêm recebendo maior atenção de estudos acadêmicos, Dyer Jr. e Sanchez (1998) acreditam que pesquisas nessa área devem procurar promover uma colaboração entre as concepções acadêmicas ou teóricas e a prática, indicando o estudo de caso como método para realizar esse intercâmbio, na medida em que permite uma interface entre as teorias administrativas e as particularidades do negócio familiar.

Ainda são escassas, na literatura, pesquisas sobre a cultura organizacional influenciando na gestão dos negócios familiares (DENISON; LIEF; WARD, 2004; DYER JR., 1986; HALL; MELIN; NORDVISQST, 2001; ZAHRA; HAYTON; SALVATO 2004), por outro lado, recentemente, tem existido um maior interesse dos acadêmicos sobre estudos em gerenciamento no campo de negócios familiares (NORDQVIST; HALL; MELIN, 2007).

Diante da constatação da necessidade de pesquisas com o intuito de analisar a relação entre a teoria e a prática em empresas familiares, Bertero (1989), Macedo (2002), Barros e Prates (1996) e Hall, Melin e Nordvisqst (2001) consideram que os temas cultura e profissionalização estão inter-relacionados e, por isso, os autores recomendam a utilização de método que consiga lidar com suas interfaces. Além disso, diversos autores salientam a necessidade de se utilizar análise qualitativa para relacionar os temas, como Charlat (1993), Sackman (1991), Spink (1997), Fleury (1989), Andrade (1997) e Anselmo (1995).

Objetivando realizar um estudo de caso, a empresa escolhida foi a MULTITEK, empresa que atua, há 28 anos, no setor de rolamentos industriais, mais especificamente no segmento de manutenção reparo e operações (MRO) e apresenta características de interdependência entre a família e a empresa que a

definem como uma empresa familiar. A Empresa passou por um processo de profissionalização e, atualmente, membro da segunda geração ocupa o cargo de diretor executivo, função responsável pela gestão dos negócios. Isso possibilitou um estudo em que as peculiaridades de uma unidade familiar influenciando os negócios fossem identificadas, e as especificidades da Organização pudessem ser analisadas.

Assim, com o propósito de atender aos objetivos do estudo, alguns fatores contribuíram, como o fato de as duas gerações ainda trabalharem na empresa e a maioria de seus gerentes estar no quadro de funcionários há um longo tempo e serem testemunhas do modelo de gestão anterior à profissionalização e, ao mesmo tempo, prover de elementos que facilitassem a compreensão da cultura da empresa.

Em contrapartida, a realização desta pesquisa enfrentou alguns obstáculos como a pouca informação a respeito do setor no qual a Empresa está inserida, observando que a associação pertinente, a Associados Distribuidores e Importadores de Rolamentos e Peças Industriais (ADIRPI), por ter sido criada há pouco tempo, ainda não dispõe de muitas informações consistentes nem indicadores sobre as empresas do ramo. A despeito disso, foi possível a realização do trabalho e a consecução dos objetivos de pesquisa.

3.1 Método de pesquisa

Esta pesquisa se caracteriza como um estudo de caso exploratório descritivo-analítico, de natureza qualitativa que, para sua realização, utilizou a observação direta, a análise documental e as entrevistas como instrumento de coleta de dados.

A pesquisa qualitativa não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem emprega elementos estatísticos na análise dos dados; envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos por meio do contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo (GODOY, 1995; GIL, 1999; LAVILLE; DIONE, 1999). Procedimentos dessa natureza são necessários para descobrir as inter-

relações e as abordagens e práticas empreendidas pelos tomadores de decisão nas organizações (NUTT, 2000).

Bonoma (1985) explica que o estudo de caso se aplica de forma bastante adequada para as pesquisas nas situações em que o fenômeno é complexo e deve ser estudado dentro de seu contexto. Para Yin (2001, p.32), esse tipo de estudo “beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados”.

Para este trabalho, inicialmente, foi desenvolvida uma pesquisa bibliográfica em torno de questões que envolvem a problemática da empresa familiar, incluindo as características da gestão profissional e da cultura organizacional nesse tipo de empresa. Para Marconi e Lakatos (1999), a pesquisa bibliográfica serve como primeiro passo para se saber em que estado se encontra atualmente o problema, quais os trabalhos já foram realizados a respeito e quais são as opiniões reinantes sobre o assunto. Por conseguinte, [...] “permite o estabelecimento de um modelo teórico inicial de referência, auxiliando na determinação das variáveis e elaboração do plano geral da pesquisa” (MARCONI; LAKATOS, 1999, p. 85).

Assim, foi realizado um estudo de caso com o propósito de observar intensivamente uma unidade social, com vistas a promover uma análise do contexto e dos processos envolvidos no fenômeno em questão (MARCONI; LAKATOS, 2001).

O estudo de caso é o método de pesquisa mais apropriado quando se deseja estudar situações complexas. Tal técnica permite que uma investigação mantenha as características significativas dos eventos da vida real. Segundo Gil (1999) e Triviños (1987), o estudo de caso é caracterizado pela análise profunda e exaustiva de uma determinada realidade, de maneira a possibilitar seu amplo e detalhado conhecimento. Triviños (1987) considera que esse tipo de estudo é um dos mais relevantes para a pesquisa de caráter qualitativo, e a verificação das informações ocorre pela triangulação dos dados (CRESWELL, 1997; STAKE, 1995; EISENHARDY, 1989; MILES; HUBERMAN, 1994), ou seja, pela confrontação de informações obtidas de diferentes fontes.

Assim, conforme estabelecido na introdução deste trabalho, buscou-se analisar como a cultura organizacional se relaciona com a profissionalização da gestão, a partir do momento em que o processo de profissionalização se estabelece na empresa familiar; e identificar os elementos e as variáveis mais relevantes que

compuseram os dois processos e que, segundo vários autores, podem favorecer a sobrevivência e o desenvolvimento da empresa familiar.

3.2 Procedimentos para coleta e análise dos dados

Para a estratégia de coleta de dados primários, foram elaborados dois roteiros de entrevistas semiestruturados de forma a permitir, além das respostas às questões, comentários que complementassem as respostas para a análise qualitativa.

Um dos roteiros foi direcionado ao fundador, seu sócio e ao atual diretor geral da empresa e filho do fundador. O outro roteiro foi direcionado a todos os gerentes, conforme consta no apêndice deste trabalho.

As entrevistas foram agendadas previamente por telefone e confirmadas por correio eletrônico (*e-mail*) sem que fossem enviados os roteiros antecipadamente. Os encontros foram realizados em duas etapas: primeiramente, com o fundador da empresa e com seu filho e atual diretor geral da empresa; e, depois, com as nove pessoas que ocupam cargos de gerência dentro da empresa. Esses gerentes foram selecionados em função do tempo que trabalham na empresa, pois, para que pudessem contribuir para a pesquisa, eles teriam que ter vivenciado todo o processo de profissionalização da Organização, bem como fornecer dados que pudessem nos auxiliar a entender a cultura nela vigente.

O Quadro 7 apresenta o perfil dos gerentes entrevistados.

Cargo	Formação	Tempo de Empresa
Gerente de Recursos Humanos	Especialista em Recursos Humanos	7anos
Gerente de Contabilidade	Nível superior completo	18 anos
Gerente Administrativo-Financeiro	Especialista em finanças	16 anos
Gerente de Vendas Internas	Segundo Grau Completo	16 anos
Gerente de Informática	MBA em Gerenciamento de Programas	12 anos
Gerente de Contratos	Nível superior completo	31 anos
Gerente Comercial	Nível superior Incompleto	21 anos
Sócio-Gerente Compras	Primeiro Grau Incompleto	35 anos

Quadro 7: Perfil dos entrevistados

Fonte: Elaborado pelo autor, 2009

O diretor executivo da empresa, Luiz Henrique Thomas, é graduado em administração de empresas, além de ter um MBA pela Universidade de São Paulo. O fundador tem 70 anos de idade e o primeiro grau completo.

As entrevistas foram gravadas e feitas individualmente na própria sede da Empresa, em São Paulo. Os encontros com o fundador, seu filho, atual diretor geral, e os gerentes ocorreram entre 27 e 30 de abril de 2008 e foram realizados de acordo com a disponibilidade dos entrevistados. Não houve nenhuma resistência ou objeção pelo fato de se gravarem as entrevistas, já que foram explicadas previamente as razões da necessidade da gravação e da confidencialidade dos registros. Como forma de preservar esse sigilo, as falas extraídas das entrevistas que constam na análise dos dados não foram identificadas.

Os dados coletados foram tratados e analisados tendo em vista os objetivos de investigação previamente definidos. Para isso recorreu-se ao programa de computador *word*, e o autor foi aglutinando as respostas de todos entrevistados abaixo de cada pergunta. Depois as respostas dos entrevistados relativas a cada pergunta e tema foram impressas, recortadas e coladas em cartolinas para que o autor pudesse comparar as respostas e extrair os resultados relativos à cultura organizacional e ao processo de profissionalização da empresa objeto da pesquisa. As dúvidas ou divergências que surgiram no momento da análise foram solucionadas por *e-mail* ou por telefone com o diretor geral da empresa.

Os dados obtidos do setor de rolamentos industriais e do segmento de refratários são oriundos de estudos de mercado da própria empresa e por meio de estudos da associação da categoria, Associados Distribuidores e Importadores de Rolamentos e Peças Industriais (ADIRPI), que disponibilizou alguns estudos da área.

A história da empresa Multitek foi elaborada com base em uma publicação do portfólio de negócios da empresa, enviada ao autor da dissertação pelo diretor geral da empresa, na qual toda a sua história estava relatada. Além disso, utilizaram-se os relatos do fundador, seu sócio, e do filho e atual diretor geral, como forma de complementar as informações históricas. Em resumo, os dados foram obtidos por meio de entrevistas, documentos e observação, na medida em que o pesquisador atuou como consultor da empresa.

Para análise dos dados, foi utilizado o Modelo Referência, elaborado a partir da revisão da literatura.

No capítulo seguinte são apresentadas as descrições e a análise dos dados da pesquisa. Inicialmente apresentar-se-á uma descrição e análise separada dos processos – profissionalização e cultura organizacional – para posteriormente se realizar uma análise que integre os dois temas. Para estudar o processo de profissionalização, procurou-se identificar o início da profissionalização, bem como os elementos que, na visão dos entrevistados, atuaram como propulsores ou dificultadores desse processo, com base no que Muchon e Campos (1998) estabeleceram em seu modelo. A análise da cultura organizacional da Multitek foi feita utilizando como referência os estudos de Schein (1992), Trompenaars (1994), Hofstede (1991) e Dyer Jr. (2006). Por fim, identificar os efeitos da profissionalização na cultura organizacional, e vice-versa, constituiu outra forma de alcançar os objetivos propostos inicialmente nesta pesquisa.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Essa pesquisa teve por objetivo inicial analisar a relação entre cultura organizacional e a profissionalização em uma empresa familiar. Na verdade, o objetivo geral foi verificar a relação entre esses dois processos, considerando que a literatura da área costumeiramente os discute de maneira separada. Nesse sentido, o interesse foi verificar, principalmente, como ocorre a relação entre esses dois processos.

Para isso, como citado no capítulo de Metodologia, foram entrevistados o fundador; seu filho e atual diretor geral da empresa; o outro filho que é o gerente comercial; a filha e atual gerente de recursos humanos; seu sócio, que trabalha na área comercial/compras; e mais cinco gerentes em diferentes níveis, como forma de entender como se relacionam os processos de profissionalização e cultura organizacional em uma empresa familiar.

Inicialmente, serão apresentados o histórico da empresa e breve descrição sobre o setor no qual está inserida. No item subsequente, serão descritos os resultados obtidos, analisando-os conforme a revisão da literatura e o modelo teórico elaborado.

4.1 Histórico da empresa

A Multitek foi adquirida pelos atuais proprietários em 1981. Anteriormente pertencia a um grupo norte-americano, especialista na venda de correntes industriais, mas a divisão no Brasil foi oferecida ao mercado. Dentre as pessoas que se candidataram para adquirir a empresa, o Sr. Luiz, atual presidente da Multitek, foi escolhido porque, na época, possuía outra empresa específica em comércio de rolamentos.

O Sr. Luís tem grande vivência no setor de rolamentos industriais, com mais de 50 anos de atuação nesse setor. Iniciou sua vida profissional trabalhando como vendedor de rolamentos industriais no varejo, em que adquiriu experiência, e hoje é

considerado um ícone nesse mercado, por ser um dos maiores especialistas neste tipo de produto.

Com a experiência adquirida no setor como profissional assalariado, em 1975 o Sr. Luís montou uma empresa de nome Fusão Rolamentos, e, devido a seu grande conhecimento de mercado e bom relacionamento com os clientes, a empresa cresceu e se tornou um grande distribuidor desse tipo de produto.

Após passar a ser de propriedade do Sr. Luís em 1981, a Multitek deixou de ser uma empresa multinacional, para se tornar uma empresa nacional. Sr. Luís, após a aquisição da Multitek, convidou o Sr. Luís Carlos, que na época trabalhava em outra empresa concorrente da Fusão, para gerir a Multitek em seu nome, oferecendo-lhe uma participação de 5% no negócio, sociedade essa, que se mantém até hoje. A nova empresa, com isso, além das correntes industriais, começou a trabalhar também na comercialização de rolamentos industriais já que, na época, o governo estabelecia cotas de importações de rolamentos, e a outra empresa do Sr. Luís, a Fusão Rolamentos, não conseguia sozinha suprir seus clientes. Com o crescimento da Multitek no mercado, começa a haver concorrência entre as empresas do próprio grupo. Com isso, tiveram início muitos conflitos de ordem familiar, pessoal e profissional, porque o vendedor da Multitek perdia vendas para a Fusão, e o vendedor da Fusão também perdia vendas para a Multitek; o vendedor da Multitek fazia vendas usando o estoque da Fusão, e vice-versa. Para o atual diretor geral, Sr. Luiz Henrique, “chegou uma hora que ficou tão impossível de administrar que a melhor alternativa foi fundir as empresas”.

Ainda segundo o Sr. Luiz Henrique, a fusão foi feita em meados de 1996, por meio de um processo informal, sem um planejamento específico ou contratação de uma consultoria especializada. Os cargos duplicados foram eliminados, tudo o que as grandes empresas fazem de forma planejada foi feito de uma forma intuitiva, como geralmente ocorre numa empresa familiar em estágio inicial. Iniciou-se então um processo de estruturação como a contratação de executivos de mercado, “porque até então os funcionários eram ‘amigo do amigo do amigo’, tudo tinha vínculo”.

A empresa, que antes atuava no mercado de varejo, optou por concentrar sua atuação na prestação de serviços a grandes empresas, em sua maioria, profissionalizadas e bastante exigentes. Além da venda do rolamento, a empresa começou a abrir lojas “in Company” nas instalações dos clientes, com o intuito de

gerenciar o estoque como forma de reduzir seus custos, além de fazer toda atualização das nomenclaturas corretas dos rolamentos de acordo com a especificação do fabricante. Para que a Multitek obtivesse sucesso nesses desafios, a empresa percebeu que somente a experiência comercial não era mais suficiente, pois havia questões fiscais, de estocagem, de logística, de sistema, tributárias e financeiras que faziam a diferença nos negócios tanto positiva quanto negativamente, conforme eram geridas. A constatação da necessidade de adoção de mecanismos e instrumentos mais racionais de gestão estimulou o processo de profissionalização da empresa.

Atualmente, a Multitek é uma empresa familiar de médio porte, importadora e distribuidora de rolamentos e acessórios no Brasil. A empresa hoje tem cerca de 70 funcionários, e o faturamento de 2008 foi de R\$ 63 milhões de reais. A empresa trabalha com mais de 120.000 diferentes tipos de rolamentos. O produto rolamento é caracterizado pelas empresas do mercado como um item de material da categoria de manutenção, reparo e operações (MRO). Seus principais fornecedores são empresas estrangeiras de grande e médio porte, que detêm a tecnologia de produção de rolamentos e acessórios industriais. Os principais clientes são empresas brasileiras de grande e médio porte com as quais mantém contratos de fornecimento de médio e longo prazo, como siderúrgicas, papelerias, mineradoras, automotivas, como CVRD, Manesmman, Samarco, Albrás, Suzano, entre outras (Material Institucional da empresa).

Em 1998 o filho Luiz Henrique assumiu a diretoria executiva, cargo responsável pelo efetivo gerenciamento da empresa. O fundador, Sr. Luís Tomás, assumiu a presidência, cargo honorífico e sem atuação na gestão cotidiana da organização.

4.2 O setor de rolamentos industriais

O setor de rolamentos industriais é diversificado em termos de produtos, já que existem mais de 120.000 tipos de rolamentos industriais que podem ser consumidos por uma indústria. O setor tem um papel crescente na economia brasileira na medida em que muitas empresas vêm investindo em melhorias em seus

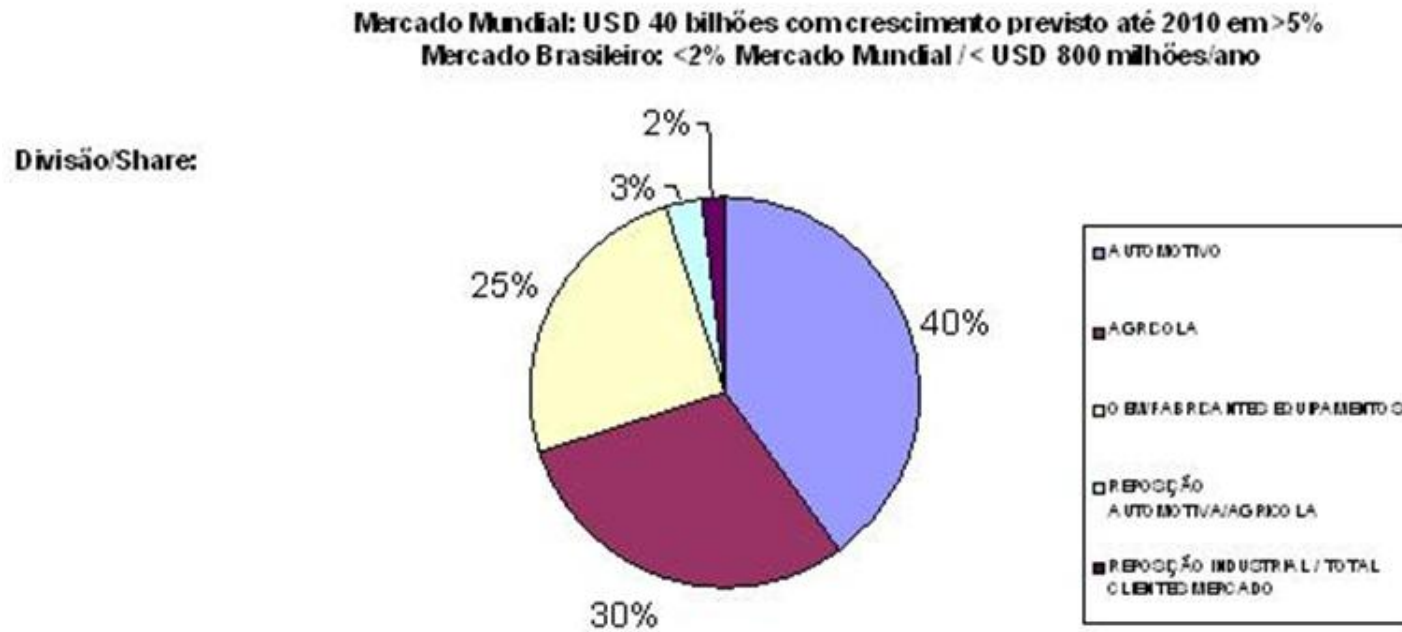
parques industriais instalados, para aperfeiçoar processos produtivos, o que abre espaço para investimentos em produtos e serviços de qualidade. Sehgal et al. (2000), citado por Masotti (2006), esclarece que os rolamentos são amplamente utilizados em diversas plantas industriais e devem ser confiáveis para evitar perdas e paralisações nas indústrias. Nas palavras de Sehgal et al. (2000), citado por Masotti (2006, p.17):

Os rolamentos são os componentes mais comuns de todas as plantas industriais. A confiabilidade do rolamento é, portanto, o ponto mais crítico em todas as situações industriais. Dessa forma, embora os rolamentos sejam relativamente baratos, eles podem causar custosos desligamentos de importantes sistemas, levando a significativa perda de produção.

A ADIRPI – Associados Distribuidores e Importadores de Rolamentos e Peças Industriais, em seus estudos de mercado, prevê um crescimento de demanda de 5% ao ano para esse tipo de produto. Segundo a associação, o aumento dessa demanda se dará pela recuperação dos setores econômicos, como os de produção de equipamentos aeroespaciais, automotivo, mineração e celulose (ADIRPI, 2008).

No Brasil, o tipo de setor industrial atendido pela Multitek, após o plano de privatizações iniciado nos anos 90, exigiu que essas empresas, para se adequarem às exigências de qualidade e produtividade do mercado consumidor externo, com vistas a aumentar a exportação de seus produtos, investissem muitos recursos no aprimoramento tecnológico de suas plantas de produção. O investimento feito por essas indústrias fez aumentar o consumo de rolamentos industriais, essencial na manutenção e no reparo das máquinas, já que uma máquina parada por quebra ou falha de um rolamento apresenta enorme perda de produtividade.

O consumo de rolamentos por segmentos de indústria se dá com esta mostrado no Gráfico 1:



*Agravantes desfavoráveis à pequena demanda brasileira: demanda Europa, USA, China, Japão, Coreia do Sul.

**Aumento significativo da estrutura de custos para fabricação de rolamentos, em destaque rolamentos especiais e de grandes diâmetros.

***Leadtimes superiores a 210 dias até 700/1 000 dias, dependendo do produto e da quantidade.

****Constantes atrasos.

Gráfico 1: Consumo de rolamentos em diversos tipos de indústria
Fonte: Associação dos Distribuidores de Rolamentos Industriais, 2009.

Conforme mostra o Gráfico 1, o mercado automotivo é o principal consumidor de rolamentos, representando cerca de 40% do consumo brasileiro, seguido pelo setor agrícola que consome 30% da produção. Os fabricantes de equipamento das diversas indústrias são responsáveis por 25% do total consumido e, por fim, o setor de reposição automotiva e agrícola e outros tipos de indústria respondem por cerca de 5% do mercado.

Na previsão da ADIRPI, balizada por uma empresa de projeções econômicas, o consumo mundial de rolamentos pode chegar a 40 bilhões de dólares até 2010. Esse crescimento se dará pela recuperação econômica mundial e pelo crescimento de mercados emergentes, como os da Ásia, América Latina e Europa Oriental (ADIRPI, 2008).

O Brasil atualmente representa somente 2% do consumo da produção mundial de rolamentos industriais. Apesar de pequena, a participação do Brasil no consumo mundial vem crescendo ano a ano. A ADIRPI, em seus estudos, afirma que, em 2005, o Brasil representava somente 1% do mercado mundial de consumo de rolamentos e que, num período curto, o Brasil dobrou sua participação. A previsão é de que, em 2010, o Brasil já represente de 3,5% a 4% do consumo mundial, o que vem estimulando os fabricantes a dar especial atenção ao mercado consumidor brasileiro (ADIRPI, 2008).

Em relação à representatividade dos custos de aquisição dos rolamentos industriais em relação às receitas de uma indústria, no último estudo da ADIRPI concluído em 2008, esses equipamentos representam somente 0,1% sobre a receita total de clientes industriais, como se pode ver no Gráfico 2 a seguir:

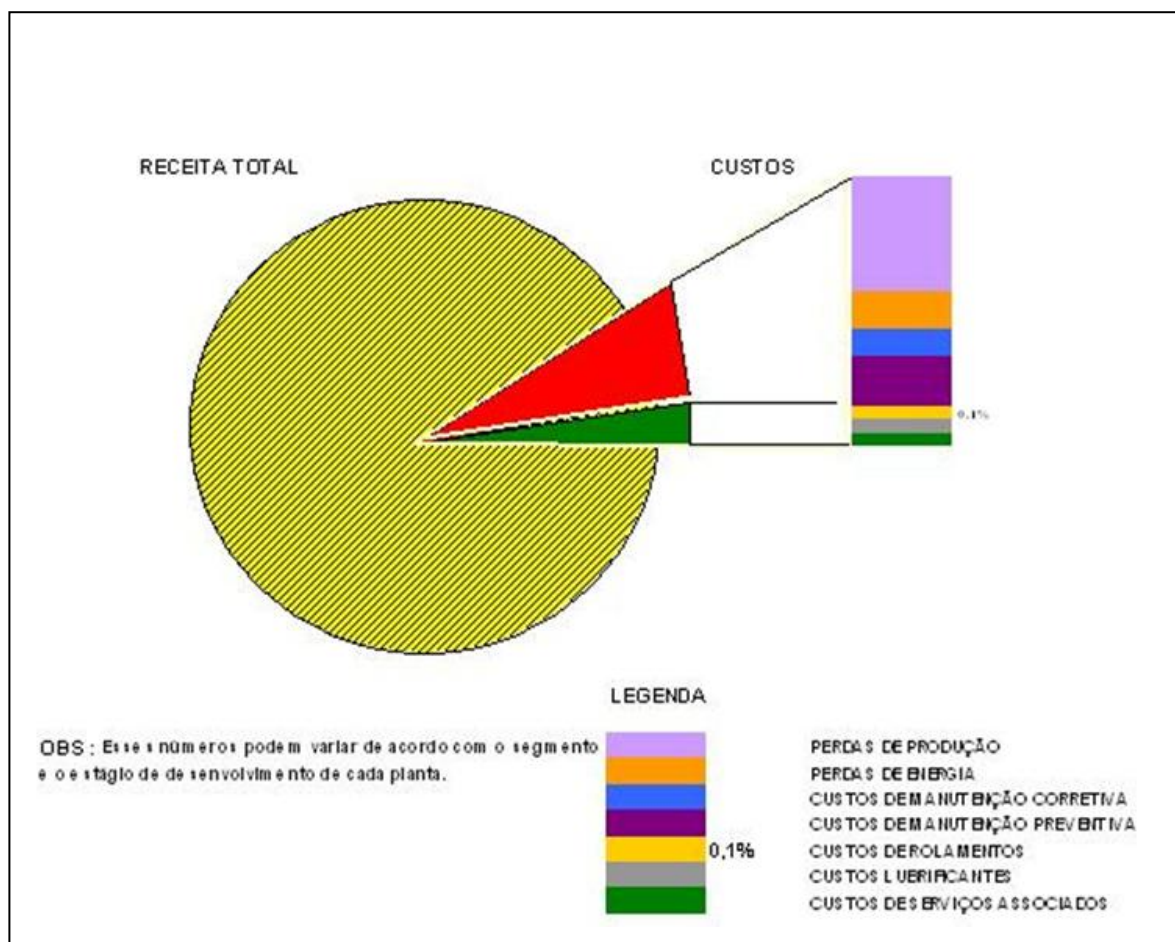


Gráfico 2: Representatividade dos rolamentos industriais sobre a receita de clientes industriais

Fonte: Associação dos Distribuidores de Rolamentos Industriais, 2009.

Relatório da ADIRPI afirma que o percentual pequeno dos rolamentos nos custos de implantação de uma fábrica indica que as empresas atuantes nesse setor têm um grande potencial de crescimento em termos de preço, visto que, apesar da importância vital desse item na planta industrial, ele representa um peso muito pequeno em relação ao custo total de produção.

Apesar de empresa familiar de médio porte, a Multitek é uma das líderes de seu segmento de negócios. A empresa cresceu principalmente na época em que a economia brasileira foi fortemente marcada por três fatores: baixo nível de concorrência, restrições às importações e altas taxas de inflação, já que, como falado anteriormente, o governo estabelecia cotas de importações para rolamentos.

Atualmente o mercado é bastante competitivo e está concentrado nos distribuidores de rolamentos nomeados pelas fábricas no território brasileiro. Esses distribuidores sofrem concorrência de importadores pequenos, que muitas vezes trabalham de maneira irregular, vendendo equipamentos sem nota fiscal ou não

fazendo registro de seus funcionários. Um dos motivos que levou a Multitek a optar por trabalhar contratos de prestação de serviços para grandes empresas foi fugir dessa concorrência desleal dos pequenos distribuidores que atuam no varejo. O volume de vendas sem contratos, com o passar do tempo, reduziu drasticamente, e hoje 85% do volume de vendas é baseado em contratos com grandes empresas.

A empresa é representante dos principais fabricantes mundiais de rolamentos como a Fag, a Ina e a Ubc. Esses fornecedores são empresas multinacionais e contam com gerentes qualificados, o que, de alguma forma, exige que os clientes estabeleçam formas mais profissionais de relacionamento e negociação. Em determinado momento, a empresa percebeu que o despreparo de sua equipe estava fazendo com que as negociações ficassem cada vez mais difíceis, tanto em termos de valores envolvidos quanto em relação ao nível de serviços exigidos (prazos de entrega, local de entrega, níveis de estoque), o que pressionou a organização no sentido de iniciar seu processo de profissionalização e de gerenciar sua cultura organizacional.

4.3 A Multitek e sua cultura organizacional

Para análise da cultura organizacional da empresa foram considerados dois fatores. O primeiro diz respeito aos aspectos culturais que podem ser observados diretamente pelo pesquisador e pelos componentes da empresa, como o ambiente físico, a disposição das pessoas no ambiente de trabalho e as implicações em termos de *status* e hierarquia dessa organização do trabalho, conforme relatam Sathe (1985) e Schein (1992). Procurou-se também identificar, pelas respostas dos entrevistados e pela própria observação do pesquisador, as relações de trabalho e a percepção dos empregados sobre o ambiente de trabalho. Além desses, procurou-se identificar as questões internas da empresa, como a existência de sistema de premiações e punições, as comemorações existentes na empresa, o que leva os funcionários a optar pela permanência na organização, e o registro das histórias que circulam na empresa.

Para que a compreensão pudesse cumprir com os objetivos da pesquisa, foram propostas 16 questões sobre os elementos que pudessem dar uma visão geral sobre a cultura organizacional da Multitek.

Num primeiro momento, as questões foram relacionadas às celebrações e festas promovidas pela empresa. Todos os entrevistados foram unânimes em afirmar que somente é celebrada a festa natalina, quando se reúnem todos os funcionários num sítio ou restaurante e, normalmente, os familiares não são convidados a participar. No último ano, fez-se o convite aos familiares. Destacaram também que as conquistas realizadas pela empresa, como a chegada de um novo cliente ou cumprimento de uma meta, não são comemoradas. Na opinião dos gestores, a empresa deveria mudar essa política destacando que isso poderia melhorar o clima organizacional e a relação entre as pessoas no ambiente de trabalho, conforme pode-se ver nos relatos abaixo:

Quando se fazia, isso já faz mais de cinco anos, aí participavam as famílias, hoje não, hoje quando você vai no barzinho quem participa são os funcionários. Eu acho que isso é prejudicial, festa de Natal deveria participar família, porque é um jeito de integrar a empresa e a família. Acho que essas coisas ainda são muito difíceis.

A última foi a confraternização de final de ano quando foi convidada a família. Eu digo que fazia tempo que não tínhamos uma confraternização tão gostosa. Todo mundo, inclusive minha esposa, conhece quase todo mundo, nesse dia ela percebeu que o pessoal foi lá desarmado, foi pra confraternizar mesmo.

Da mesma forma que destacaram que, apesar de a empresa não comemorar os resultados ou promover eventos de maior integração entre as pessoas, os entrevistados e o próprio diretor geral da empresa reconhecem que, na empresa, não existem sistemas de punição formais e que existe flexibilidade e tolerância aos erros. Pelos depoimentos do grupo gerencial, parece ser esse um dos fatores que levam as pessoas a permanecerem na organização. Quando ocorre comportamento que foge ao valorizado pela organização, a reprimenda é informal, como fica claro nos depoimentos dados em seguida:

A empresa não é muito de punir. A empresa, nesse ponto, é muito flexível. Claro que a primeira punição normalmente é uma bronca, uma chamada de atenção. Ao longo da minha vida na empresa, eu praticamente não presenciei nenhum tipo de punição mais severa. As punições normalmente são verbais... Então há poucas mudanças, poucas saídas, poucas entradas. É uma equipe bastante estável. Quanto à flexibilidade, é muito grande. Pessoal sai pra ir ao médico, também se precisar trabalhar o final de

semana vem, existe aí uma troca, totalmente benéfica para empresa e para o funcionário.

Não tem punição, é muito difícil, nunca vi isso aqui. É uma empresa bem flexível, muito até, acho que até demais, por mais que a gente não queira, a gente ouve dizer, eu nunca saí daqui, fui criado aqui, só conheço aqui, nunca trabalhei pra ninguém, chega a ser até um defeito...

Em relação ao ambiente físico de trabalho, a empresa apresenta um *layout* informal, padrão, funcional. Todos os setores da empresa são separados por divisórias com grandes vidros, o que permite que os setores, mesmos fechados, consigam visualizar uns aos outros. Internamente apresentam baias sem divisórias, permitindo contato direto entre a gerência e os subordinados. Somente o diretor geral, o gerente financeiro e o fundador possuem salas privativas de trabalho.

A comunicação interna da empresa não foge à regra e também possui um tom informal, deixando a sensação de que o canal de comunicação está sempre aberto. A direção procura se utilizar do correio eletrônico quando o objetivo é registrar a diretriz de trabalho. O contato pessoal é livre e estimulado e todos os funcionários podem ter acesso à diretoria da empresa quando convier. Em relação à vestimenta, não é exigido o uso de uniforme, apesar de a empresa fornecê-lo. Fica a critério do funcionário o uso ou não. A seguir alguns depoimentos dos gestores que ilustram a prática de comunicação interna:

A empresa fisicamente é muito pequena, é a conversa mesmo, contato pessoal, ir na sala de quem você quer conversar e acho que bastante por *e-mail*, principalmente da direção geral da empresa. Sempre através de *e-mail* com intuito de registrar a solicitação.

E-mail, *messenger*, face a face ou por telefone. O que a gente faz na realidade, você manda um *e-mail* pra mim solicitando alguma coisa e eu quero envolver mais duas pessoas, então eu copio as pessoas. Isso é uma comunicação, ou então comunicação normal pelo telefone.

Sobre a percepção do clima na empresa, a maioria dos gerentes entrevistados, o próprio fundador e diretor geral concordam que o ambiente é de uma grande família:

Como são quatro donos, o Senhor Luís e mais três filhos, todos eles fazem uma panela e acabam envolvendo todo mundo. Alguns ficam mais amigos do Carlinhos, outros ficam do Luiz Henrique e acaba realmente ficando todo mundo muito amigo. Numa empresa onde não se conhece o dono ficaria muito mais difícil. Hoje, por exemplo, como sou amigo do Luiz Henrique e há muitos anos do Senhor Luís, isso faz com que todo mundo se torne essa família. Por já ter convivido muito próximo, por compartilhar da casa dos donos, de pesca, de festa, então cria laços. E o próprio Senhor Luís já fala

que faz parte da família, ele mesmo já adota a gente como se realmente fosse da família.

Sim, pelo próprio tempo que a gente convive. Eu falo por mim.

Sim, pode não ser a melhor, mas parece uma família.

O fundador da empresa destaca o relacionamento positivo da alta administração da empresa com os empregados e relata o que ele não admite no comportamento de um colaborador, conforme depoimento a seguir:

É o fator de presença, de gostar das pessoas, de gostar de mim, de gostar da empresa, o sistema da empresa, porque é uma empresa familiar. O patrão conversa com os funcionários, joga bola com o funcionário, sai com o funcionário, vai numa festinha, os funcionários estão juntos, tudo entre amigos. [...] mas não admito atraso, não trocar ideia, não conversar com outros funcionários, atraso de trabalho e falha no atendimento ao cliente.

O clima de 'família', citado pelos gestores, como presente na organização, fez com que muitas vezes a empresa adotasse atitudes paternalistas, como se pode perceber no depoimento do diretor geral:

[...] teve uma época paternalista, muito paternalista. A gente ajudava as pessoas nos detalhes da vida íntima dela. Chegamos a pagar carnê de Casas Bahia, divórcio, esses valores foi um dos entraves da profissionalização. Esses valores que estavam arraigados foram difíceis de quebrar. Até que fizemos a norma de tratar nos Recursos Humanos, mesmo que os Recursos Humanos voltasse pra eu decidir. Hoje eu não deixo de ouvir, e falo que vou analisar, chamo o setor responsável e vejo o que é possível e peço para o setor dar o *feedback*, mas ainda hoje, pelo tempo de casa dos funcionários, recebemos solicitações desse tipo.

A principal história mencionada pelos gerentes, constantemente lembrada na empresa ou nos eventos sociais, diz respeito a como o fundador conseguiu sucesso por meio de seu tino comercial e sua persistência. Todos os gerentes, sejam familiares ou não, citaram alguma história sobre o negócio que envolvia a figura do fundador. Os depoimentos verbalizados pelos gestores mostram a saga do fundador na construção do sucesso da empresa:

[...] já ouvi várias histórias do Sr. Luís. Ele era empregado, trabalhou em uma empresa, trabalhava de vendedor, no balcão dessa empresa e era muito conhecido, muito arrojado, e acabaram criando uma empresa de rolamento, que foi Fusão e depois acabou adquirindo a Multitek. E isso a gente sempre ouve falar, graças ao Sr. Luís, que é uma pessoa muito atirada, muito arrojado, não tinha medo de nada, essa é uma história que a gente ouve constantemente.

[...] O Sr. Luís hoje tem 40, 45 anos de conhecimento, ele sabia todos os rolamentos de cabeça, se tinha no estoque, sempre muito atuante, muito arrojado. Acho que por isso a empresa cresceu tanto.

[...] a gente já ouviu várias histórias. A gente senta pra tomar cerveja e começa a lembrar um monte delas. Tem um monte, mas acho que o que mais ficou mesmo foi a luta dele, a garra, a coragem, que fez a companhia ser como é hoje.

Com base na análise dos relatos acima e para se tentar uma melhor compreensão a respeito da cultura organizacional da Multitek, no Quadro 8, resumiram-se as principais características dos aspectos estudados por Trice e Beyer (1984), Freitas (1991) e Schein (2004).

Artefato	Característica
Sistema de comunicação	Informal: através de <i>e-mail</i> formaliza o necessário, sendo face a face na maioria das vezes
Relações com funcionários	Paternalismo muito presente ainda, mas bem menor após o início da profissionalização da empresa
Sistema de punição	Totalmente informais, através de “brincas”
Sistema de recompensas	Não existe na empresa
Integração do grupo	Os empregados se sentem orgulhosos de pertencer à Multitek. Festas, churrascos na casa do fundador antes da profissionalização
Comemorações	Festas de fim de ano, sem celebrações por conquistas e metas
Histórias	A saga do fundador na construção do sucesso da empresa

Quadro 8: Elementos culturais e suas características na empresa pesquisada
Fonte: Adaptado de TRICE e BEYER, 1984, p.655; FREITAS, 1991; SCHEIN, 2004.

Numa tentativa de identificar os valores e as crenças que norteiam as ações da empresa, perceberam-se algumas expressões, sempre muito citadas pelos entrevistados, como a expressão “corrente sanguínea da empresa”. A questão da fidelidade dos funcionários com a organização e da empresa com os clientes é sempre relatada tanto pelos familiares como pelos executivos. Nos depoimentos abaixo, pode-se verificar esse aspecto com clareza.

Eu vejo que a empresa... dá muito valor à fidelidade, tanto dos clientes quanto dos colaboradores. A gente tem uma coisa muito forte nisso. Valorizar a fidelidade. Temos funcionários que estão aqui com a gente há 25 anos.

[...] Até tentei já, como a gente gosta de estar sempre mudando, eu estive fazendo uma análise e percebi a dificuldade que eu teria de me adaptar a novas empresas.

Quando se questionou se os gestores percebiam os valores do fundador influenciando em suas decisões e ações cotidianas, conforme destacado por Schein (1992) e Trompenaars (1994), foram unânimes em afirmar que, sem dúvida, os levavam em conta na hora da decisão. Destacaram que o compromisso com o cliente, a honestidade nas negociações está presente porque sempre viram o fundador agindo dessa maneira, quando este era o principal executivo. Os depoimentos a seguir exemplificam esses valores.

Se eu chegar lá fora e for fazer negócio com você, de 10 itens que nós negociarmos, um ou dois eu tomar prejuízo, posso trazer aqui pra dentro da empresa, que ela vai honrar com esse compromisso. Eu me comprometi lá, são valores que a empresa preserva, a imagem dela de cumprir com os compromissos acordados com o seu nome. Então na realidade eu me sinto muito confortável quando vou fechar um contrato.

Honrar o compromisso no contrato, pra que numa etapa seguinte a gente consiga ajustar. Então a gente conhece esses valores da empresa e do dono também em termos de salário. Eu estou há 25 anos e nunca recebi o salário atrasado um dia sequer. É muito conhecido pelos funcionários esses compromissos que o dono tem e que passa confiabilidade aos funcionários.

A Multitek é uma das poucas empresas no nosso segmento, que, se o cliente comprar um item que eu não forneci, por algum erro, a Multitek vai ao mercado paralelo, compra e atende o cliente a preço do contrato. A maioria dos nossos concorrentes não entrega e chega até a cancelar o próprio contrato. O cliente não tem culpa. Temos que defender o cliente e nós temos isso instituído. Esse é o principal valor...

Ainda em relação aos valores do fundador, os gerentes reforçam que, sempre nas reuniões gerenciais, tanto o fundador quanto o atual diretor geral não abrem mão de que os valores da família sejam transferidos aos negócios, como identificam os autores Dyer Jr. (1986), Hall, Melin e Nordvisqst (2001), De Vries (1993), Zahra, Hayton e Salvato (2004), Rutherford, Muse e Oswald (2006), Venter, Boshoff e Maas (2005), Yan e Sorenson (2006), Lee (2006), como se pode ver nos depoimentos abaixo.

Ah, sim. Várias decisões eu tomo baseado nisso, principalmente posso, não posso, devo, não devo, é justo, não é. Essas coisas são muito do ponto de vista pessoal. Justo pra quem ou pra quê? Melhor pra quê? Eu sempre penso na imagem da Multitek, conseqüentemente a imagem da família pode ser prejudicada. Então às vezes quantos negócios eu não perdi por causa desses valores?

Porque nós, eu e meu irmão principalmente, vimos, conhecemos o trabalho do meu pai desde pequeno. Desde que eu entendo de negócio, eu vi meu pai trabalhando com rolamento. E nós vimos o sucesso dele nesse segmento. Hoje a figura dele representa muito no nosso meio. Então até

hoje, apesar de a gente não vê ele todo dia na ativa, mas a figura dele é muito importante pra nós, porque tem coisas que nós como filhos não conseguimos fazer.

A união e o bom relacionamento entre as pessoas parece ser algo que a organização valoriza e tenta manter. Apesar de haver poucas comemorações e celebrações na organização, o fato de a maioria das pessoas estar na empresa há muito tempo faz com que elas se envolvam criando comprometimento entre os membros. Nos trechos destacados abaixo, percebe-se a satisfação dos gestores por se sentirem bem no ambiente de trabalho.

A grande força da Multitek é a união dos seus colaboradores, desde o mais simples funcionário até o mais graduado. A gente tem um relacionamento muito bom, tudo que for necessário, a gente discute internamente, sem nenhum receio, sem nenhum medo. Acho que isso aí é o principal valor na Multitek.

Todo mundo, pode ter certeza. Da faxineira à diretoria, todos consideram um ao outro como irmão. Ainda mais a gente. Eu mesmo. Aqui dentro todo mundo me chama de Zé, porque a gente está sempre junto aí, batendo papo.

Apesar do bom relacionamento entre os membros, os gerentes, sejam eles familiares ou não, destacam a grande cobrança e a responsabilidade pelos resultados. Na visão deles a cobrança por melhor desempenho e atendimento aos clientes de forma rápida são constantes, além da exigência de sempre estar pensando à frente do concorrente também. Os trechos abaixo ilustram essa percepção:

[...] é feita uma reunião e eu falo o que eu quero. Cobro que tem que vender, faço um *follow up*, porque perdeu, porque deixou de ganhar. Tem que ir pra cima. Tem que ser uma máquina de trabalhar.

[...] 25 anos que estou aqui, nós não perdemos nenhum contrato, muito pelo contrário, a gente só foi acumulando. A Multitek tem essa característica de não perder, de cativar, de encantar o cliente. E isso foi que foi passado pelo próprio Senhor Luís, que sempre acreditou muito nisso, mas também a cobrança pelo resultado é grande...

Em resumo, podemos destacar como valores presentes na cultura organizacional:

- Flexibilidade;
- União e bom relacionamento;
- Lealdade;
- Honrar todos os compromissos assumidos com funcionários e clientes;
- Paternalismo;

- Muita cobrança pelos resultados.

4.4 A Multitek e seu processo de profissionalização

O roteiro de entrevista desta pesquisa para os gerentes, o sócio e os herdeiros entrevistados da Multitek continha dez questões relacionadas ao processo de profissionalização da empresa, com o objetivo de compreender as especificidades e os elementos que atuaram de maneira propulsora e os que dificultaram a adoção de mecanismos profissionais de gestão.

Conforme mencionado no capítulo de Metodologia, as pessoas que ocupam posições gerenciais na Multitek apresentam formação superior, com exceção do gerente de vendas internas e do gerente comercial, filho do proprietário. O sócio-proprietário também não possui formação superior.

Brum (2008), em sua pesquisa sobre a relação entre a profissionalização e a sucessão numa empresa familiar do setor de cerâmicas, concluiu que, além dos fatores destacados por Muchon e Campos (1998), a pressão do potencial sucessor ao cargo representa mais um dos aspectos propulsores à profissionalização. No caso da Multitek, a qualificação do filho escolhido para direção executiva da empresa foi muito citada pelos entrevistados como um dos fatores que motivaram o processo de profissionalização da empresa, conforme se pode destacar nos depoimentos abaixo.

Acho que um dos motivos principais foi quando o nosso diretor, o Luiz Henrique, começou a fazer o MBA dele e fez uma faculdade de administração de empresa, e fez MBA na área de logística, na USP e começou a ter essa visão empreendedora, profissional, o quanto era importante uma informação mais técnica, enfim, e ele acabou estimulando e incentivando as pessoas a isso. O nível antigamente da Multitek, das pessoas com uma faculdade, era quase que nulo. Acredito que na época era ele e eu só. Esse processo começou mais ou menos há uns 12 anos.

Acho que a transição. A transição do pai pro filho que, na realidade, vinha se preparando, estudando, e acho que ele com tudo o que adquiriu de informação, quando ele assumiu, ele já vislumbrava essa profissionalização dentro da empresa Multitek.

Outro fator que foi amplamente citado nas entrevistas como propulsor do processo de profissionalização foi a questão do crescimento da empresa. Os

gerentes destacaram que, quando a empresa era menor e atendia a clientes menos expressivos, não se sentia grande necessidade de profissionalizar. Com o desenvolvimento e a conquista de novos clientes, muitos deles, empresas extremamente profissionalizadas, começaram a ver que os controles anteriores não eram mais suficientes. Vários depoimentos destacaram esse fator.

Acho que na verdade foi até onde eu consigo perceber, foi no final dos anos 90, 98, 99, foi quando justamente aconteceu a união das duas empresas [...]. Foi quando mudou o perfil do segmento, do mercado, aonde começaram a se negociar grandes contratos de fornecimento. E mudando totalmente o perfil que tinha até então. Então, a partir daí, a empresa começou a crescer muito e sentiu a necessidade de começar a se modernizar.

Acho que o crescimento, quando a gente viu que estava crescendo de uma forma muito rápida até, foi a hora que a gente sentou e conversou para ver que rumo tomar.

Eu acho que a empresa cresceu muito e ela estava crescendo muito desordenada. Isso fez com que, com a minha vinda pra empresa, eu criasse algumas normas e procedimentos que não havia. Como a empresa cresceu desordenadamente tinha a obrigatoriedade de se profissionalizar, porque até então estava muito largado, não existiam padrões, cada um fazia aquilo que achava por bem.

Foram destacadas também pelos entrevistados, como fator de impulso ao processo de profissionalização, as mudanças ocorridas no ambiente externo da empresa, como o crescimento da concorrência e a maior exigência de serviços por parte dos clientes, elementos presentes na matriz de Muchon e Campos (1998). Estes depoimentos mostram esses elementos:

Acho que a própria concorrência no mercado, porque a visão era muito assim, comprar e vender. Hoje em dia a gente percebe que não é mais isso, é o serviço. Acabou aquele negócio que você dá um preço pelo telefone, tem o rolamento, emite uma nota fiscal e entrega. É muito mais que isso, é mais abrangente, a área de serviços, os clientes estão mais exigentes, a durabilidade, existe mais ferramentas pra você controlar, duração, acabou aquele negócio de quebrou põe na máquina, depois troca [...]

Foram citados por um dos herdeiros, que não é o principal gestor do negócio, os conflitos de sucessão que começaram a surgir, como destacam em seus estudos Muchon e Campos (1998), Lima (2004), Brum (2008). Os outros filhos questionam as mudanças que começaram a ser implementadas e não entendiam porque fazer as mudanças se até aquele momento à empresa vinha obtendo sucesso mesmo com uma gestão mais intuitiva. Até que reconheceram que:

[...] não dávamos mais conta do recado, foi onde nós procuramos ajuda também, porque tinha os nossos conflitos pessoais de quem vai tocar o negócio, quem vai administrar o negócio, a gente acabou procurando até a Fundação Dom Cabral, o PDA lá pra nos ajudar a profissionalizar.

Em resumo, os fatores que, na visão dos entrevistados, impulsionaram o processo de profissionalização da empresa compõem o Quadro 9, que foi elaborado considerando-se os elementos identificados por Muchon e Campos (1998).

	☺
FORÇAS PROPULSORAS	☹
Tamanho	☺
Mudanças no ambiente externo	☺
Crescimento da família e conflitos de sucessão	☺
Admissão de parceiros e Agentes Financeiros	☹
Idade e doença	☹
Postura do proprietário/principal dirigente	☹

Quadro 9: Forças propulsoras à profissionalização na empresa pesquisada

Fonte: Elaborado pelo autor, 2009.

Na visão dos entrevistados, admissão de parceiros e agentes financeiros, idade e doença do dirigente e postura do proprietário foram elementos que não atuaram no sentido de pressionar a profissionalização da empresa.

No entanto, apesar de identificarem os fatores que motivaram o processo de profissionalização, reconhecem outros que, de certa forma, dificultaram ou inibiram a adoção de um novo modelo de gestão. Segundo Muchon e Campos (1998), os obstáculos que dificultam o processo de profissionalização de uma empresa são: a centralização das decisões; a ameaça ao poder e ao *status*; a desconfiança em relação aos profissionais externos; as dificuldades dos componentes da família em aceitar mudanças no papel que desempenham na empresa; o orgulho da família em relação à pujança do negócio; e, por fim, a mentalidade ou postura do proprietário ou do principal dirigente. Nos depoimentos abaixo, percebe-se como as pessoas temiam uma mudança de papel na empresa e geravam resistências ao processo de profissionalização por desconfiarem dos resultados que as mudanças iriam provocar.

[...] uma empresa familiar é mais difícil de ser gerida e o pessoal tinha muita amizade com os patrões. A pessoa confunde as coisas, ela acaba não sabendo o lado profissional e o lado de amizade. Isso é um fator importantíssimo dentro da empresa. Tem que saber o que é profissional, o que é amizade e a diferença entre uma coisa e outra.

[...] toda e qualquer mudança, por menor que seja, tem uma resistência violenta. Então, teve. A gente notava até alguns boicotes, como mudanças nos parâmetros do sistema, por exemplo, por causa dessa profissionalização. A gente acabou também na época trazendo outras pessoas para ajudar, outros profissionais, para ajudar nessa profissionalização. Veio o pessoal de TI, veio o pessoal de consultoria também, pra orientar, então isso também fez com que a gente fosse adquirindo essa experiência na implementação da profissionalização.

Também foi destacado por dois gestores, como fator dificultador da profissionalização, a questão da vaidade e da perda de poder e *status* como identificado por Muchon e Campos (1998), Lodi (1998) e Bernhoeft (1989), já que, antes do início da profissionalização da empresa, basicamente todas as decisões eram centralizadas no fundador. Nos depoimentos a seguir pode-se constatar isso.

Vaidade pessoal, o ser humano não é propício a mudança, se sente numa área de conforto e incomoda quando vê muita mudança assim. Basta dizer o próprio sistema de informática que fizemos, tivemos que fazer treinamento do pessoal, 20% acompanhou os outros 80% não acompanharam. Quer dizer, foi briga feia.

É um império, porque você abrir mão para seu filho, que é seu sangue e tudo. Mas será que ele vai conseguir, vai dar o mesmo dinheiro que eu tinha como comandante, será que vou poder gastar o mesmo dinheiro que eu gastava, será que posso fazer as mesmas coisas que fazia? Acho que nessa hora passa muita coisa na cabeça da pessoa. Então é terrível, não foi fácil não. Ele mesmo puxou contra muitas vezes.

[...] porque antes estava muito centralizado no Senhor Luís. As compras ele que determinava, ele que fazia, porque ele sabia, por experiência até por uma necessidade de manter o estoque. Porque o dinheiro é dele, porque dinheiro é estoque, ele não podia errar. Então tínhamos que garantir pra ele que esse novo sistema, essa nova modernidade não iria atrapalhar a grana dele. Então foi nessas condições.

No Quadro 10 resumem-se os fatores restritivos ao processo de profissionalização destacados por Muchon e Campos (1998), em confronto com os identificados pelos entrevistados na empresa pesquisada:

FORÇAS RESTRITIVAS	☺
	☹
Centralização do poder	☺
Poder e <i>status</i>	☺
Desconfiança em relação a profissionais	☺
Dificuldade em mudar de papel	☺
Família (laços, nome)	☹
Postura do proprietário/principal dirigente	☺

Quadro 10: Forças restritivas à profissionalização na empresa pesquisada
Fonte: Elaborado pelo autor, 2009.

Foi citado tanto pelos familiares como pelos gestores da empresa que o processo de profissionalização foi facilitado pela contratação de uma consultoria com experiência em processos de profissionalização em empresas familiares, o que remete a autores que defendem o auxílio de consultores em processos dessa natureza, como Lodi (1998) e Ehlers (2008). Essa consultoria os orientou no início do processo, como se pode observar nos depoimentos abaixo.

Eu acho que quando a empresa contratou essa consultoria pra fazer uma revisão dos procedimentos, dos trabalhos, criar alguns departamentos específicos, aí começou a profissionalização da empresa.

Consultoria. Nessa consultoria Luiz Henrique (Diretor geral e filho do fundador) foi viajar, ficou uns 15 dias mais ou menos fora e o consultor ficou no comando da empresa, e fez entrevista com todos os funcionários. Inclusive se hoje você ver um formulário por aí foi ele que implantou na época. Foi um grande passo.

É com certeza. A consultoria capitaneou essa mudança de paradigmas, de gestão.

Em relação ao dilema do fundador diante da profissionalização de sua empresa, de trazer um executivo de mercado ou ser um membro da família o principal executivo, conforme destacam GUBITTA; GIANECCHINI, 2002; BURKART; PANUNZI; SHLEIFER, 2003; DYER Jr., 2006; TSUI-AUCH, 2004; BERNHOEFT, 1989; LODI, 1989; SCHEFER, 1995; GERSICK e DAVIS, 1997; FRUGIS, 2001, os gerentes opinaram, em relação à decisão do fundador, manter um familiar à frente da gestão do negócio. Destacaram, em seus relatos, que só daria certo a vinda de um profissional externo à família, se esse profissional fosse oriundo do mesmo

segmento de negócios, relatando inclusive que o principal concorrente da empresa fez isso e vem obtendo sucesso. Outros dois depoimentos destacaram que, na visão deles, o profissional de fora da família, para conseguir sucesso, teria de ter total autonomia de decisão, afastando a família do dia-a-dia dos negócios.

Os gestores, os familiares e o fundador analisaram o desempenho do sucessor à frente do negócio e, de maneira geral, reconheceram que ele, entre todos os herdeiros, era o mais preparado para assumir a gestão do negócio. Afirmaram ainda que as mudanças implementadas por ele foram essenciais à sobrevivência e ao crescimento dos negócios da empresa. Estes depoimentos confirmam isso:

Realmente, dentre todos possíveis candidatos, eu acho que o Luiz Henrique era o mais bem preparado. Pela Preparação dele, em nível acadêmico, apesar de comercialmente deixar a desejar.

Eu tenho plena confiança no meu irmão, não que eu vá ao embalo. Mas assim, depois de tudo isso que nós passamos que ele conseguiu implementar essas ideias aqui dentro ele parou de agir sozinho, então hoje todo mundo faz parte. Então com isso ele também aprendeu.

Foi. Porque dentre de todos, teria uma outra opção também que é um cara que vinha em ascensão, que é o próprio Júnior, que é um primo do Luiz Henrique, que também já fazia parte da direção do grupo e ainda faz hoje, mas acho que quem se preparou mesmo pra assumir o lugar, estudou, foi fazer Pós, foi o Luiz Henrique. Então em termos de atualidade, de modernidade, isso estaria ligado ao Luiz. Os próprios irmãos aceitaram isso muito bem. Então acho que a escolha foi perfeita.

O relato dos gerentes sugere que, a partir do momento em que Luiz Henrique assumiu funções gerenciais na empresa, ele se preocupou em implantar mecanismos de controle e documentação que, dentre outras coisas, pudessem promover maior transparência à gestão da Multitek. Foi pedido aos gerentes que fizessem uma comparação da gestão anterior do fundador, classificada de familiar, com a atual, e ficou claro nos depoimentos a percepção de que a mudança melhorou a organização como um todo:

Totalmente, é como vou falar, hoje a empresa está totalmente profissionalizada. Você pode ter alguns elementos que acham que isso não acontece, mas é uma empresa totalmente profissionalizada, porque temos todas as ferramentas na mão pra trabalhar hoje. Naquela época não tinha nada. O sistema era um sistema livre, um sistema muito básico, você tinha um monte de relatório que não servia de nada. Eu que acompanho a empresa desde 93, que faturava 1/3, um valor bem pequeno comparando com o de hoje, a empresa mudou 360 graus. É uma empresa estruturada, todo mundo sabe, e todo mundo tem o mesmo objetivo. Qual é? É o

objetivo vendas, faturamento, lucratividade, respeito aos funcionários, ao atendimento telefônico, uma padronização de prestação de serviços internos e externos. Era totalmente diferente, era uma empresa como se pode falar, sem qualquer estruturação, sem organização, era uma empresa que muita coisa era feita manualmente, os controles eram totalmente deficitários.

A principal mudança é em termos de qualidade da administração de estoque, na qualidade das informações a partir do momento da implantação de uma gestão integrada. As informações passavam a ser muito mais rápidas e passaram a ser de melhor qualidade. E, a partir daí, você começou a enxergar a empresa melhor, você começa a enxergar os pontos fortes, os pontos fracos, e isso é importantíssimo pra gestão do dia-a-dia.

De maneira mais detalhada, o Quadro 11 apresenta as contribuições que os processos implantados com vistas à profissionalização da empresa trouxeram no dia-a-dia dos negócios, de acordo com o depoimento do diretor geral, e que são reconhecidas pelos gerentes das áreas funcionais e pelo fundador:

CARGO	IMPLANTAÇÕES QUE CONTRIBUÍRAM PARA A PROFISSIONALIZAÇÃO DA EMPRESA
Gerente de Compras	• Controle Logístico do processo de compra. • Cadastro em sistema de 100 000 itens. • Relatório com produtos de alto, médio e baixo giro e o próprio sistema sugere o que comprar. • Estoque controlado por código de barras. • Área comercial participa do processo de compra sugerindo a inclusão e corte de itens de acordo com a percepção de mercado.
Gerente de Recursos Humanos	• Estabeleceu padrão e critérios para admissão, demissão em todos os setores da empresa. • Promoção por mérito. • Estabeleceu plano de cargos e salários. • Cortou pedido de vales diários estabelecendo pagamento quinzenal de salários.
Gerencia administrativa e financeira	• Implementou controle de fluxo de caixa com previsão trimestral. • Implantou processo de orçamento anual estabelecendo metas de vendas, custos e despesas assessorado por empresa de consultoria.
Gerencia comercial	• Estabeleceu uma margem mínima para pagamento de comissões. • Elaborou um relatório para cada contrato para ser entregue ao cliente ao final de cada período relatando os benefícios que a empresa agregou ao cliente. • Desenvolveu sistema de precificação por meio de consultoria. • Promoveu maior integração dessa área com outras gerências, como a de compras e a financeira. • Estabeleceu comissionamento diferenciado para a venda de contratos e venda no varejo.
Diretoria geral	• Fortaleceu os controles internos nas áreas da empresa. • Informatização por meio de um sistema interligado para todas as áreas. • Este processo fez com que a informação ficasse na empresa e não com o funcionário. • Preocupou-se em documentar os processos, criar um histórico para a empresa. • Estabeleceu indicadores de <i>performance</i> para todas as áreas.

Quadro 11: Contribuições da profissionalização na empresa pesquisada

Fonte: Elaborado pelo autor, 2009.

O sucessor parece ter se preocupado muito com a formalização dos processos da empresa, com a descrição dos procedimentos administrativos e com a informatização. A maioria dos setores da empresa, principalmente os gestores que vieram após o início do processo de profissionalização, defendia como de grande importância a implantação de um sistema de informações que integrasse a empresa, e isso foi implantado sob sua gerência.

Um ponto negativo que os gerentes apontaram, alguns deles ligados à área comercial, seria o pouco conhecimento e certo distanciamento do diretor geral nesse setor. Alguns gerentes da área afirmaram que as mudanças que ocorreram nesse setor, foram propostas pelo outro filho do fundador, pois o diretor geral, na visão desses funcionários, pouco entende e pouco pode contribuir para o setor comercial da Empresa. O depoimento abaixo ilustra essa visão.

Acho que ele é uma boa cabeça, pra área financeira. Eu não gosto muito que ele vai pra área comercial. Eu acho que ele acaba fazendo coisas que não sou muito de acordo, nem o irmão dele, nem o próprio pai, mas realmente ele está aqui pra administrar. Isso é uma coisa que eu discuto muito com o Luiz Henrique, porque eu vivo pedindo pra ele, pelo amor de Deus, sair da cadeira e ir até o departamento comercial [...].

No que tange à gestão de pessoas, todos reconhecem uma melhoria, mas destacam que ainda há muito a ser feito, apesar de que o diretor geral afirmou que mudanças nesse setor são suas próximas prioridades à frente da empresa. A Multitek ainda não possui um plano formal de treinamento e desenvolvimento de competências, e as demandas têm que ser solicitadas pelos gestores. Apesar dessas dificuldades, os gestores afirmam que, na maioria das vezes em que foi solicitado algum treinamento, o diretor geral avaliou como pertinente a solicitação. Os depoimentos abaixo confirmam:

[...] se você tiver alguma necessidade, algum interesse, eu fiz dois cursos na Fundação Getúlio Vargas pela Multitek. Se houver necessidade, te garanto que ela apoia essas especializações. Eu solicitei e a empresa patrocinou.

Nós temos, na verdade, que solicitar. Quando eu vejo que tem algum curso que vai agregar para a atividade da empresa, eu tenho que solicitar. Não existe um programa de treinamento na empresa.

A última questão do roteiro de entrevistas estava relacionada a identificar a percepção dos gerentes sobre sua autonomia para tomar decisões e promover mudanças. Essa identificação nos remete a Dyer Jr. (2006) que, em sua pesquisa, identificou quatro tipos de cultura mais presentes nas empresas familiares: a cultura paternalista, *laissez-faire*, participativa e profissional.

Para isso foi questionado se existe espaço para os gerentes participarem nas decisões da empresa. O diretor geral da Multitek, Luiz Henrique, afirmou o seguinte:

No começo, o que acontecia por inexperiência minha, mais minha do que dos outros, a participação deles era pouca, bem menos. Hoje, em algumas coisas mais estratégicas eles participam. Por exemplo, que é importante, a área comercial. Você viu que estamos participando duma concorrência. Você vê ali que temos cinco pessoas. A essas pessoas eu passei uma orientação que eles criticaram e fizeram sugestões. Eu percebi e acatei as sugestões... Antigamente não tinha espaço, por insegurança minha, desconhecimento, então ficava sempre pra mim qual a melhor medida. Na realidade, eu dividia pouco antes mais por insegurança e inexperiência do que por arrogância. Dividia pouco, hoje eu procuro dividir mais. Quando você não conhece, não domina; você vai pra retranca, não vai pro ataque. Então esse foi um processo assim.

Em contrapartida, os gerentes afirmaram que gozam de pouca liberdade nas decisões da empresa e que essa liberdade é limitada. Questões que envolvem alguma decisão estratégica, ou que envolvam mais de um setor na empresa, são avaliadas pelo diretor geral, cabendo ao gerente apenas dar sua opinião a respeito, como mostram os depoimentos a seguir.

Olha, poder de decisão numa empresa familiar é difícil, é muito difícil, agora você pode aconselhar, agora decidir depende do que você vai decidir, depende da importância da decisão. Se for decisão que vai mexer com o pessoal do seu setor, pessoas, você pode até decidir. Você tem até bastante influência, agora influência em aspectos talvez econômicos, financeiros, quando eu falo econômicos financeiros eu falo em precificação, custeios, compras, você tem pouca influência.

Participam pouco, mais executam do que contribuem com as decisões.

Não, o poder sempre vai ser deles, mas a gente opina bastante. A gente influencia bastante, a gente tem essa liberdade de expor, ou até de criticar e tal. Está aberto a isso. Mas a decisão é deles. Hoje é do Luiz Henrique. Mas a gente tem a decisão de comentar sobre qualquer atitude que vai tomar. Por exemplo, se for numa área comercial, nós não atuamos; se for numa área financeira, o Canelas, o próprio Ismael sempre orienta o Luiz Henrique, olha a melhor alternativa. Eles abrem o leque, a decisão sempre fica. Eu não posso achar que eu tenho uma decisão. A gente tem é que fazer uma orientação ou alertar para melhores decisões e ele decide. Mas nenhum gerente tem o poder de falar que vai ser assim.

Estabelecendo uma relação entre a classificação de Dyer Jr. (2006) sobre os quatro tipos de cultura organizacional existentes com os depoimentos dados pelos gerentes, a cultura organizacional da empresa parece estar na transição da paternalista para do tipo *laissez-faire*. As decisões na empresa são ainda muito hierárquicas, mas os funcionários são vistos como merecedores de confiança e podem tomar algumas decisões de cunho operacional. Os membros da família continuam sendo os responsáveis pelas decisões estratégicas e por traçar as metas e os objetivos da empresa. A família delega parte das responsabilidades aos

funcionários, possibilitando, assim, a manifestação da criatividade dos indivíduos (DYER JR., 2006).

4.5 A relação entre cultura organizacional profissionalização na Multitek

No item referencial teórico elaborou-se o modelo referência para análise dos dados, reproduzido a seguir.



Figura 11: Modelo Referência (II)

Fonte: Elaborado pelo autor (2009), baseado em LIMA, 2004; SCHEIN, 1968, 2004; DYER JR., 2006; MUCHON e CAMPOS, 1998; GERSICK e DAVIS, 1997; HALL e NORDVISQST, 2001.

No caso estudado constata-se, com base no modelo referência para análise dos dados, que a relação família e negócios é vista positivamente, de maneira geral, pelos gerentes e proprietários entrevistados. O primeiro fator que nos conduz a essa conclusão é o fato de os valores da família terem sido incorporados nas atitudes dos gestores no dia-a-dia em suas decisões, conforme se destaca no item anterior. O segundo fator foi a escolha de um membro da família, o Luiz Henrique, filho do fundador, como principal executivo da organização, o que facilita os valores da família continuarem presentes no ambiente da empresa.

Em relação à cultura organizacional da empresa pesquisada, são identificados os valores do fundador como os principais da organização. Como citado no item anterior, os principais valores presentes na organização são: a lealdade dos funcionários à empresa e da empresa com eles; a união e o bom relacionamento entre os membros; a flexibilidade com relação aos erros; o paternalismo que, apesar de amenizado após o início da profissionalização, parece estar arraigado nos hábitos dos funcionários; a exigência do cumprimento integral das promessas aos clientes, mesmo que esse fato gere perda para empresa; e a cobrança pelos resultados e pelas metas estabelecidas.

Outros elementos culturais e artefatos foram também destacados pelos gestores, como a informalidade em relação à vestimenta e à comunicação, já que o uniforme é oferecido, porém não é obrigatório seu uso; a prática de somente o diretor geral registrar suas solicitações por *e-mail*; o clima de grande família presente no dia-a-dia da empresa; o *layout* funcional em que a comunicação é facilitada e todos se veem; as poucas comemorações e punições inexistentes; e as histórias que circulam na organização referentes principalmente às conquistas do fundador da empresa.

Em relação à tipologia de Dyer Jr. (2006), a empresa foi classificada como estando entre uma etapa de transição entre a paternalista e *laissez-faire*. Apesar de o paternalismo ter diminuído muito, ele ainda se encontra presente. A direção da empresa confia nas gerências para tomada de decisões operacionais, mas a família continua mantendo para si a elaboração de metas e objetivos e o meio para atingi-las. O depoimento abaixo mostra como era o paternalismo e como melhorou após o processo de profissionalização.

Havia alguns momentos que, eu sou RH, então estava tratando de férias com o funcionário e virava as costas e ele ia pro meu pai falar que eu estava dando férias pra ele numa época que não queria. Ele tinha a liberdade de sair da minha sala e ia falar com o Senhor Luís. Isso hoje em dia não acontece mais, porque eu assumi a área e ele pede pra pessoa vir conversar comigo novamente. Acontecia isso antes, quem manda aqui é o Senhor Luís e ninguém pode falar. Hoje em dia isso não acontece mais.

Segundo os depoimentos fornecidos pelos gestores, vários desses valores e elementos culturais tiveram de ser gerenciados pelo Luiz Henrique com vistas a obter sucesso no processo de profissionalização da Multitek.

Fatores como o paternalismo, forte resistências às mudanças, o sentimento de impunidade reforçado pelo fato de os funcionários mais antigos serem amigos do fundador, a informalidade nos procedimentos foram fatores presentes na cultura organizacional da empresa que dificultaram seu processo de profissionalização, já que a organização obtinha sucesso no modelo anterior, e que, de acordo com Barros e Prates (1996), são fatores pertinentes às características culturais encontradas em empresas familiares. Esses elementos culturais tiveram que ser gerenciados pelo principal executivo, como relata Schein (2004), Hall, Melin e Nordvisqst (2001) em seus estudos, para que todo esforço empreendido no processo de profissionalização da empresa pesquisada não fosse perdido e não prejudicasse o futuro da empresa e da família. Para isso, o Luiz Henrique usou de mecanismos, como conversar com cada pessoa separadamente explicando as razões de se tomarem as medidas e das novas normas vigentes na organização, o que o obrigou, algumas vezes, a diminuir a velocidade das mudanças para não prejudicar a empresa e pôr em risco o processo de profissionalização. O sucesso inicial da empresa deveu-se principalmente à atuação de um grupo de pessoas ligadas à atividade comercial, pessoas muito próximas ao Sr. Luís Thomas, fundador da empresa. Esse sucesso consolidou a percepção dessas pessoas de que as práticas exercidas, antes do início do processo de profissionalização, eram práticas vencedoras; práticas essas ainda fortemente cultuadas por parte do mercado concorrente, além de segmentos da própria Multitek.

Os relatos abaixo ilustram como alguns desses valores, artefatos e elementos culturais destacados acima dificultaram a profissionalização da empresa e tiveram que ser gerenciados pelo Luiz Henrique:

[...] acho que alguns funcionários viviam aqui dentro uma certa zona de conforto, principalmente os vendedores mais antigos. A maioria deles tem mais de 15 ou 20 anos de empresa e começaram junto com o dono, então eles jogaram muito contra, no início da profissionalização...

[...] quando iniciamos esse processo em termos de mudança de cultura era uma batalha diária pra você fazer as coisas acontecerem. Íamos gerenciando, às vezes queríamos fazer tudo de uma vez e não dava certo, então procurávamos conversar individualmente, mostrar os benefícios e ir eliminando os focos de resistência.

A empresa teve resistência no início e depois acabou todo mundo se engajando nessa profissionalização, nessa mudança de cultura. Acho que é isso que aconteceu. Acho que a empresa fez sua parte e ditou as normas, contratou quem tinha que contratar, para posições carentes. E cada vez

mais ela vem se estruturando, pessoas estão mais capacitadas, isso é fundamental. Na hora que você vai contratar alguém, tem que conhecer a parte de informática, tem que conhecer Microsiga, então isso aí acaba entrando na cultura obrigatoriamente, mas teve tempo de maturação.

No meu ponto de vista eu acho que foi muito difícil a fase de transição. O modelo que se tinha para modelo atual. Houve muita resistência principalmente do pessoal da área comercial e que já estava há muito tempo na empresa. Você dava dois passos para frente e um passo para trás. Você percebe que nesses movimentos aí existe certa insegurança e a vontade que você tem é de voltar pra uma situação anterior que você estava mais confortável.

A análise da cultura e do processo de profissionalização permitiu constatar que a cultura organizacional influenciou o processo de profissionalização da empresa pesquisada, como se pôde perceber nos depoimentos fornecidos pelos gestores e familiares. No Quadro 12, descrevem-se, de maneira resumida, os fatores presentes na cultura organizacional da empresa que, na visão dos entrevistados, dificultaram o processo de profissionalização da Multitek:

ELEMENTOS PRESENTES NA CULTURA ORGANIZACIONAL QUE DIFICULTARAM O PROCESSO DE PROFISSIONALIZAÇÃO
Flexibilidade exagerada
Paternalismo exagerado
Colaboradores se sentindo numa grande família, gozando de muita liberdade e amizade com o fundador
Forte resistência às mudanças pela zona de conforto que existia
Falta de mecanismos de punições e premiações
Informalidade muito presente

Quadro 12: Elementos culturais que dificultaram a profissionalização

Fonte: Elaborado pelo autor, 2009.

Da mesma forma, os gestores destacaram fatores da cultura que influenciaram positivamente no processo de profissionalização. Relataram que, com a percepção de que haveria uma melhoria de resultados para organização, os colaboradores, por sua lealdade à empresa e à família, foram cedendo às mudanças, e as resistências aos poucos foram sendo controladas. A flexibilidade da empresa, bastante destacada em depoimentos anteriores, colaborou para que as mudanças em andamento fossem sendo explicadas muitas vezes individualmente, fazendo com que o próprio paternalismo que reinava outrora fosse reduzido e, por fim, a percepção de que a profissionalização traria benefícios para os resultados da empresa, melhor qualidade de serviços aos clientes e conseqüentemente sua

sobrevivência no mercado. A ilustração desses fatos pode ser vista nos depoimentos abaixo.

A Empresa melhorou. Melhorou no aspecto de decisões, de segurança nas decisões, na confiabilidade das informações. Mas a cultura continuou a mesma, foi mesmo na base do jogo de cintura...

[...] teve alguns momentos que a cultura beneficiou muito. As decisões continuaram sendo tomadas, algumas certas outras erradas. Uma coisa que vejo muito, por exemplo, as características dos familiares de reclamar, brigar, cobrar, não só dos funcionários, mas também dos fornecedores para conseguir condições melhores de negociação baseadas em informações confiáveis ajudou a empresa.

Proporcionou uma gama de conhecimento que a gente não tinha. Veio a calhar a nossa profissionalização, porque eu posso dizer que não sabia que existia isso; posteriormente a gente vai aprendendo e estudando e vendo como é o negócio. Eu fui contra e depois vi que eu tinha umas visões totalmente distorcidas de certos itens [...] Então isso realmente ajudou.

Depois que a gente conseguiu se profissionalizar, mudar, conseguimos separar um pouco a família da empresa; isso aconteceu inclusive em relação aos gastos familiares.

No Quadro 13, listam-se os fatores presentes na cultura organizacional da empresa que, na visão dos entrevistados, contribuíram com o processo de profissionalização da Multitek:

ELEMENTOS PRESENTES NA CULTURA ORGANIZACIONAL QUE FACILITARAM O PROCESSO DE PROFISSIONALIZAÇÃO
Flexibilidade da Organização/gestores permitindo esclarecimentos individuais.
Lealdade dos colaboradores
Foco no atendimento ao cliente
Empresa aguerrida na busca pelos melhores resultados

Quadro 13: Elementos culturais que facilitaram a profissionalização

Fonte: Elaborado pelo autor, 2009.

Após a análise das entrevistas e da observação direta, percebeu-se que se trata de uma empresa que tem práticas que indicam uma profissionalização no sentido de maior formalização dos métodos e processos organizacionais. Avaliar em que medida a cultura organizacional contribuiu ou atrapalhou a profissionalização da empresa é uma tarefa complexa, pois existem diversos fatores que interferem no processo de profissionalização da empresa e não apenas a cultura organizacional. A profissionalização da Multitek parece ter sido fundamental para a permanência da empresa no mercado, visto que os clientes que ela passou a atender não aceitavam mais práticas da gestão amadora. Essas práticas que indicam profissionalização

foram adotadas pelo diretor geral e vêm contribuindo para dar transparência à organização e possibilitar a continuidade da empresa como é reconhecida por todos os entrevistados. Isso pode ser comprovado pelos resultados da empresa, que, após o início do processo de profissionalização, conseguiu um aumento de faturamento acumulado de 171% em 10 anos.

No capítulo seguinte, serão estabelecidas as conclusões e as considerações finais do trabalho, levando-se em conta os objetivos e a problemática que norteou seu desenvolvimento.

5 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme mencionado na introdução desta dissertação, tinha-se por objetivo geral analisar a relação entre a cultura organizacional e a profissionalização na empresa familiar. Para alcançar esse objetivo, procurou-se compreender a cultura organizacional da empresa para entender suas características e sua influência na ação dos membros da organização. Também se procurou identificar os elementos propulsores e inibidores do processo de profissionalização, buscando-se entender em que medida esses elementos contribuíram ou dificultaram o processo. Nesse sentido, analisaram-se os efeitos das variáveis culturais presentes que influíram no processo de profissionalização, na percepção dos gerentes e dirigentes da empresa pesquisada.

Na revisão de literatura, constatou-se a atenção que a cultura organizacional nas organizações familiares vem recebendo, sendo objeto de investigação de autores como Schein (1968), Trompeenars (1994), Hofstede (1990), Smirch (1983), Peters e Watermann (1982), Deal e Kennedy (1982), Denison (1984), Cameron e Freemann (1990), Yeung, Brockbank e Ulrich (1991), Dyer (1989). Da mesma forma, o processo de profissionalização da empresa familiar vem sendo discutido nas mesmas proporções, e autores como Lodi (1989), Scheffer (1995) Bernhoeft (1989) Frugis (2001), Panunzi e Shleifer (2003) Burkart, Gersick et al. (2003) Lima (2004), Brum (2008), dentre outros, relatam sua importância na sobrevivência e nos resultados da empresa familiar. Na literatura utilizada, contudo, esses processos, considerados vitais para o negócio familiar, são costumeiramente discutidos de forma separada, indicando uma lacuna de pesquisa em que se avalie a relação entre cultura organizacional e profissionalização da empresa familiar.

Assim, ao abordar a relação da profissionalização e da cultura organizacional, procurou-se promover uma análise integrada, que permitiu não apenas identificar as características de cada um mas também como a interação desses processos pôde contribuir ou dificultar a profissionalização da empresa objeto da pesquisa.

A empresa, durante muito tempo de sua história, foi gerenciada por um modelo considerado não profissional, exercido pelo fundador e, mesmo assim, apresentava resultados satisfatórios. A partir de crescimento, aquisição da Multitek, fusão das duas empresas, além de mudanças no mercado impulsionadas pelo fim

das cotas de importação, os gestores se viram obrigados a alterar seus procedimentos de gestão, para atender a um mercado de clientes grandes, exigentes e profissionalizados para que os resultados insatisfatórios que começavam a aparecer pudessem ser superados. Como relatado no item anterior, inicialmente a empresa contou com o apoio e a orientação de uma empresa de consultoria especializada em processos de profissionalização de empresas familiares que, como apontado pela maioria dos gestores, foi uma estratégia vitoriosa do sucessor para iniciar o processo de profissionalização.

Se for considerada como referência a matriz de Muchon e Campos (1998) para se analisarem os fatores propulsores e inibidores da profissionalização, vê-se que há elementos de ordem externa e interna que influenciaram diretamente nesse processo. O modelo apresenta, como forças propulsoras do processo de profissionalização da empresa, seu tamanho, as mudanças no ambiente externo, o crescimento da família, os novos parceiros, os problemas de saúde do fundador e a postura do proprietário.

Sobre as pressões que os autores identificaram como propulsoras pela formalização dos processos organizacionais, considerou-se que algumas foram diretamente responsáveis pelo início do processo na empresa pesquisada. O tamanho da empresa mudou. A empresa que antes trabalhava com poucos funcionários, sendo a maioria do departamento comercial, passou a contar com profissionais oriundos do mercado para as áreas-chave, como a contabilidade, a área de TI, a área financeira, já que o crescimento do faturamento e o perfil dos clientes atendidos — grandes empresas profissionalizadas — exigiam que a empresa adotasse novos procedimentos de gestão. Mudanças no ambiente externo, como aumento da concorrência e do nível exigido de serviços pelos clientes, foram fatores que pressionaram por uma administração efetivamente profissionalizada na empresa. Constata-se que outro fator que, de certa forma, contribuiu para que a empresa se profissionalizasse, foram os conflitos de sucessão que começaram a surgir. Filhos e gerentes mais antigos questionavam as mudanças que começaram a ser implementadas e não entendiam as razões das mudanças se até aquele momento a empresa era rentável, mesmo com uma gestão mais intuitiva. Outro fator que não consta da matriz de Muchon e Campos (1998) e que influenciou na profissionalização da Multitek foi o destacado na pesquisa de Brum (2008), ou seja, a pressão do potencial sucessor pelo cargo, que se preparou tecnicamente, e, na

visão de todos, inclusive do fundador, como o mais preparado para a função. Na visão dos entrevistados, a admissão de parceiros e agentes financeiros, a idade e a doença do dirigente e a postura do proprietário não atuaram no sentido de pressionar a profissionalização da empresa.

Em relação às forças restritivas à profissionalização, postas na matriz de Muchon e Campos (1998) □ a centralização das decisões; ameaça ao poder e ao *status*; a desconfiança em relação aos profissionais externos; e as dificuldades dos componentes da família em aceitar mudanças no papel que desempenhavam na empresa; o orgulho da família em relação à pujança do negócio e; por fim, a mentalidade ou postura do proprietário ou do principal dirigente □, constatou-se que na Multitek todos os fatores destacados pela autora dificultaram o processo de profissionalização, com exceção do fator orgulho da família em relação à pujança do negócio.

Em relação à autonomia das gerências para a tomada de decisões, de acordo com a pesquisa de Dyer (2006), verificou-se que a empresa está na transição da classificação paternalista para a *laisse-faire*. O paternalismo evidente da gestão do fundador, em que a empresa chegou a pagar carnê de eletrodomésticos e divórcio para os funcionários, diminuiu com a profissionalização, mas ainda há resquícios desse tipo de comportamento como benefícios diferenciados para os funcionários mais antigos, especialmente da área comercial. Os gerentes têm liberdade e a confiança da direção executiva de tomar algumas decisões de cunho operacional, mas as decisões estratégicas e o estabelecimento das metas e dos objetivos e o meio de atingi-los continuam nas mãos da família, principalmente concentradas no filho escolhido para assumir a principal função executiva.

Com relação às características culturais da empresa pesquisada, os gestores e familiares elencaram, de forma geral: a preocupação com a integração e o bom relacionamento entre as pessoas; o paternalismo; a grande informalidade em todos os níveis; a maioria das decisões concentradas na direção geral; a grande flexibilidade em relação aos colaboradores; a lealdade dos funcionários à empresa e a família; a preocupação no cumprimento total dos compromissos assumidos com os clientes; e a busca constante por bons resultados operacionais. Essas características são reconhecidas como tendo origem nos valores do fundador.

Foi constatado que a cultura organizacional influenciou o processo de profissionalização da empresa pesquisada, mostrando que existe um

relacionamento entre os processos. Os depoimentos demonstram que o paternalismo, as fortes resistências a mudanças, o sentimento de impunidade reforçado pelo fato de os funcionários mais antigos serem amigos do fundador e a informalidade nos procedimentos foram fatores presentes na cultura da empresa que dificultaram seu processo de profissionalização, já que o modelo de gestão vigente era percebido como eficiente.

Mas também foi constatada a presença de elementos da cultura organizacional que facilitaram o processo de profissionalização da Multitek. Foi destacado que a lealdade dos funcionários à empresa e à família ajudou a quebrar as resistências iniciais que foram amenizadas com a conscientização de melhoria de resultados para a organização. A flexibilidade da empresa colaborou para que as mudanças na gestão, oriundas do processo de profissionalização, fossem sendo incorporadas à rotina do negócio, o que gerou conseqüentemente, uma diminuição no paternalismo vigente. Por fim, a percepção de que a profissionalização traria melhoria nos resultados da empresa, melhor qualidade de serviços aos clientes e, portanto, maior competitividade organizacional fez com que as resistências fossem debeladas.

O processo de mudança foi iniciado na gestão do Luiz Henrique, filho do fundador e principal executivo, e as alterações resultaram em melhora no desempenho da empresa. A adoção de instrumentos e ferramentas mais profissionais de gestão e as mudanças no *modus operandi* da organização sofreram resistências de um grupo de pessoas, em sua maioria, ligadas às atividades comerciais da empresa. Essas pessoas, por terem ajudado o fundador na fase inicial da empresa e lhe serem muito próximas, dificultaram muitas vezes os processos de mudanças, questionando os gestores profissionais contratados para ajudar a gerir e profissionalizar a empresa. Percebe-se que o setor comercial da Multitek tem uma subcultura forte e que, apesar de ter incorporado as mudanças trazidas com a profissionalização e reconhecido os benefícios advindos com esta, às vezes ainda manifestou que os procedimentos anteriores ao processo de profissionalização eram melhores. Isso exigiu por parte do principal executivo paciência e habilidade para mostrar a todos na organização as vantagens que a empresa poderia obter com o processo de profissionalização.

A controladoria da Multitek informou que a taxa de crescimento na gestão anterior acumulava um crescimento de faturamento de 7% nos últimos dois anos de

gestão do fundador. A partir da gestão do Luiz Henrique, em foram implantados mecanismos de controle e planejamento mais formais considerando-se um período de três anos, a empresa apresentou um crescimento de 71% e, até 2008, 171% de crescimento acumulado. A Tabela 1 detalha os dados.

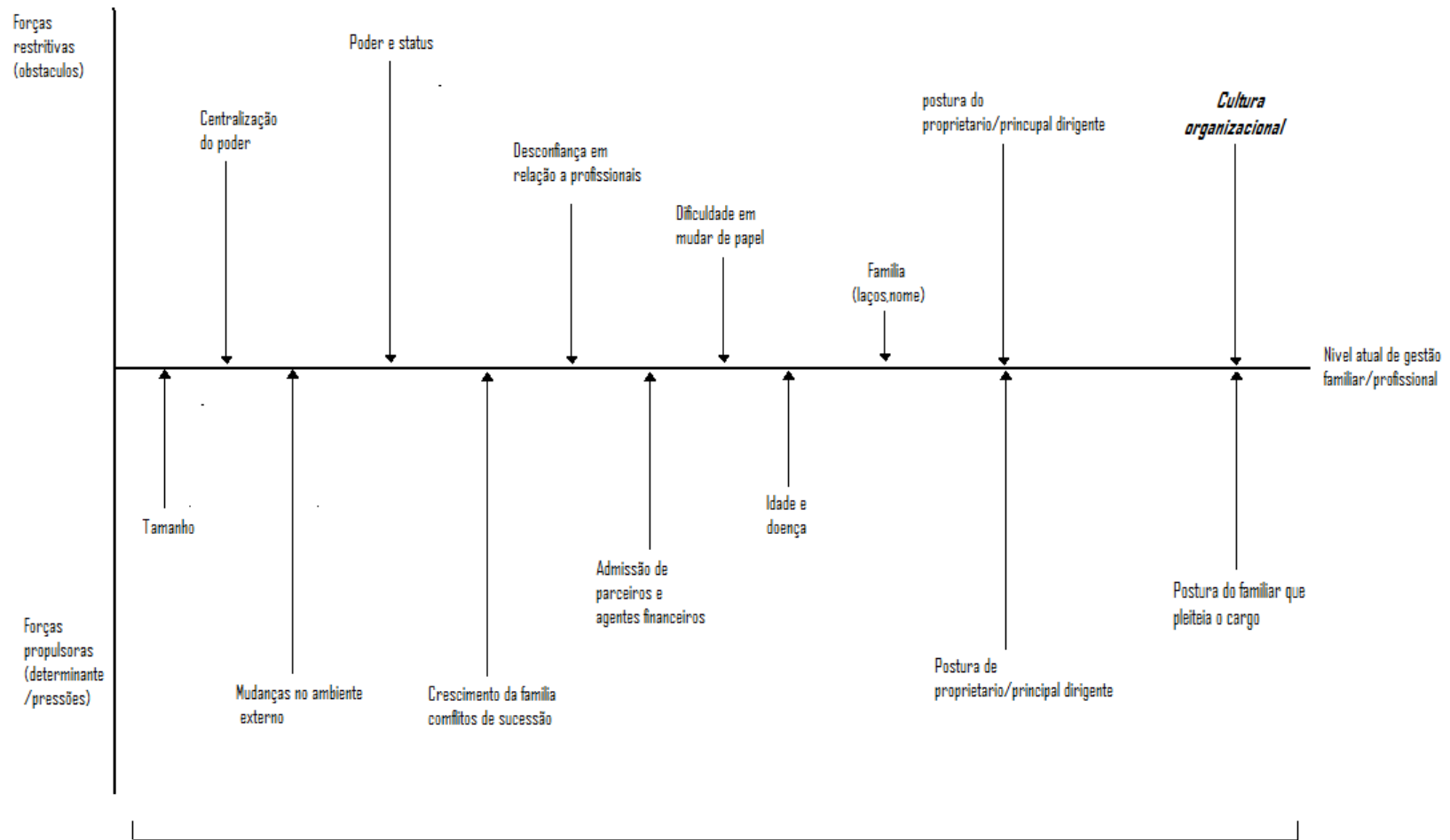
TABELA 1
Demonstrativo da taxa de crescimento dos últimos anos da Multitek

ANO	TAXA DE CRESCIMENTO ANUAL
1996	4%
1997	3%
1998*	10%*
1999	69%
2000	2%
2001	16%
2002	13%
2003	3%
2004	0%
2005	-11%
2006	3%
2007	12%
2008	5%

Fonte: Controladoria da Multitek, 2008.

***Nota: Início da gestão do Luiz Henrique como diretor geral**

O que se percebeu na empresa estudada é que existem outros fatores capazes de impulsionar a profissionalização na organização □ como a postura da família que pleiteia o cargo da presidência □ como conclui Brum (2008) em sua pesquisa, e que nem sempre as pressões costumeiramente consideradas, estabelecidas por Muchon e Campos (1998), são responsáveis pela efetivação desse processo nas empresas. Essas constatações inspiraram o autor da dissertação a propor o aperfeiçoamento da matriz de Muchon e Campos (1998), inserindo a cultura organizacional como uma força restritiva à profissionalização. No entanto os resultados não permitem afirmar que os elementos culturais podem atuar como propulsores da profissionalização, mas podem tornar mais fácil o processo de mudança. Dessa maneira, o autor deste trabalho propõe que a matriz de Muchon e Campos (1998) fique com essa nova configuração:



Elementos da cultura organizacional facilitadores da profissionalização

Figura 12: Proposta de nova configuração da Matriz de MUCHON e CAMPOS

Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação, adaptado de MUCHON e CAMPOS, 1998; BRUM, 2008.

Esse aperfeiçoamento proposto na matriz de Muchon e Campos (1998) decorre da percepção de que a cultura organizacional foi elemento presente fortemente nas decisões dos gestores no dia-a-dia dos negócios e de que elementos presentes nessa cultura muitas vezes frearam o processo de profissionalização, o que leva a concluir que esse elemento pode ser considerado como restritivo à profissionalização em organizações familiares. Percebe-se também que elementos culturais facilitaram o processo de profissionalização permeando as forças propulsoras mas não a ponto de se considerar a cultura como elemento propulsor da profissionalização.

Logo, devem ser feitas algumas considerações a respeito da cultura organizacional, influenciando a profissionalização nas empresas familiares. A primeira é que, para se obter sucesso nos resultados, deve ser realizado um planejamento detalhado dos negócios, com uma visão de longo prazo, incluindo o papel da administração e da família no negócio, já que o gerenciamento eficiente da cultura organizacional nos momentos de transição é fundamental para o sucesso do processo de profissionalização e para a sobrevivência da organização familiar.

O segundo fator de muita importância é a contratação de profissionais de mercado para as áreas estratégicas e de consultorias para auxiliar no processo de profissionalização e, principalmente, na relação família-empresa. Esse procedimento ajuda a oferecer uma visão imparcial no processo decisório, auxiliando a mediar possíveis divergências entre familiares que geram impactos negativos no desempenho da empresa. Se, por ventura, houver contratação de membros da família para cargos gerenciais, ela deve ser feita de forma transparente e justa, exigindo a formação e a experiência condizente com a responsabilidade atribuída ao cargo.

O terceiro fator fundamental é que a profissionalização foi possível em virtude do compromisso do fundador e da capacitação do sucessor, ou seja, essa capacitação também é propulsora da profissionalização.

Por fim, resgatando-se o modelo teórico elaborado para análise dos dados, constata-se que, no caso da Multitek, o processo de profissionalização e gerenciamento cultural ocorreram como indicado na Figura 13.

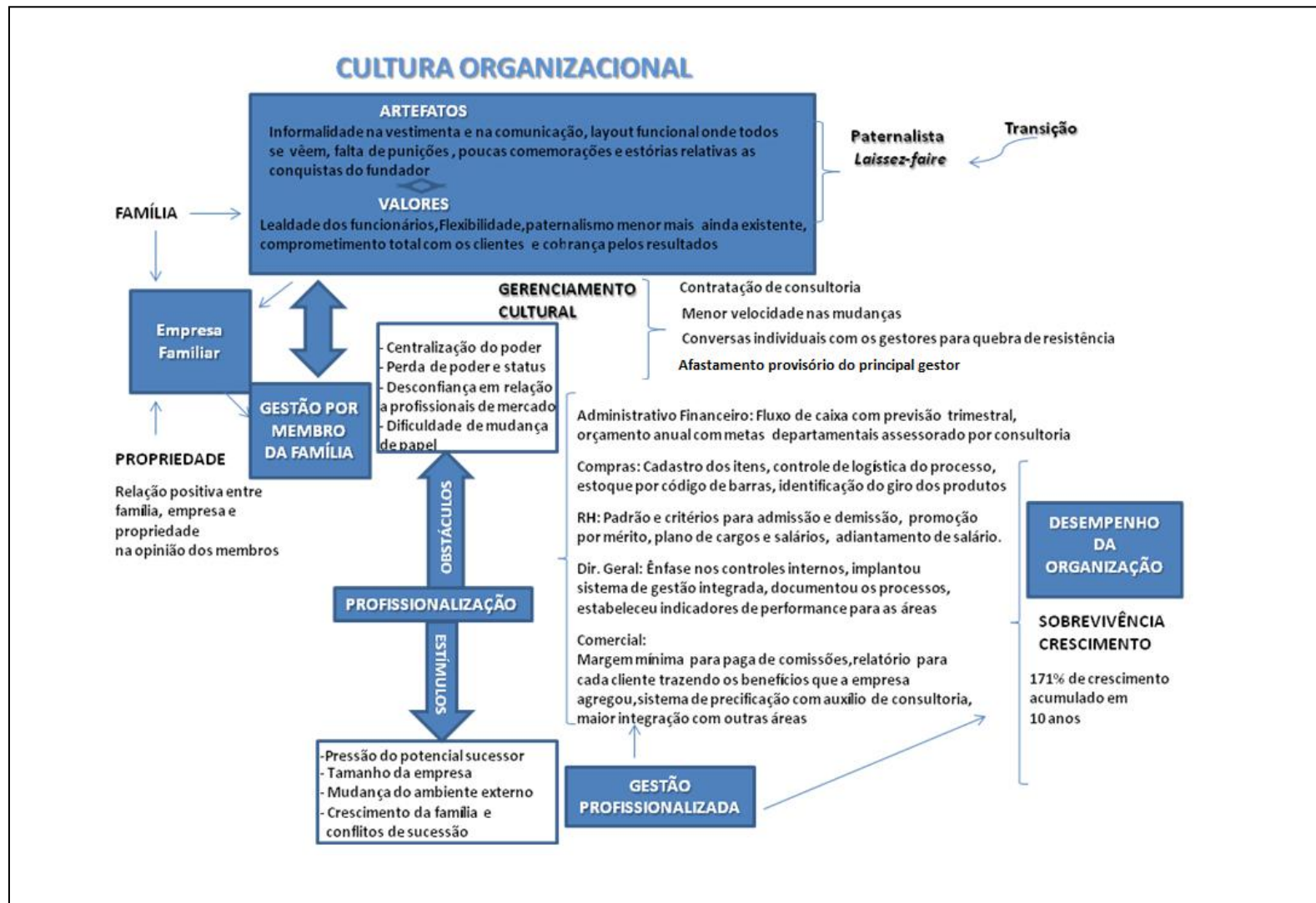


Figura 13: Elementos Modelo teórico aplicado a Multitek
 Fonte: Elaborado pelo autor, 2009

A aplicação do modelo teórico permitiu visualizar que a relação família e empresa são bem vista pelos membros, já que os valores do fundador espelham as decisões dos gestores. O gerenciamento da cultura organizacional original da Multitek, caracterizada por um modelo de gestão paternalista para um formato mais profissional □ *laissez-faire* □ foi facilitado pela contratação de consultoria especializada, pela conscientização dos funcionários mais resistentes de maneira individual e pelo afastamento provisório e estratégico do sucessor.

O fato é que as ações de gerenciamento cultural e profissionalização parecem ter permitido a sobrevivência da organização e facilitado seu crescimento já que as ações implantadas em todos os departamentos da Multitek e descritas na Figura 13 acima permitiram que a empresa obtivesse um crescimento superior a seus principais concorrentes, tendo um grande incremento em seus resultados e possibilitando a empresa tornar-se o maior distribuidor de rolamentos industriais do Brasil.

5.1 Limitações do trabalho e sugestões para pesquisas futuras

Existem algumas limitações para a pesquisa e áreas que não foram aprofundadas devidamente. Por exemplo, tratou-se neste estudo a cultura organizacional de maneira homogênea. A maioria dos acadêmicos concorda que culturas organizacionais, frequentemente, são fragmentadas e que existem diferentes culturas dentro de uma mesma organização (MARTIN, 1992). Apesar de não se acreditar que isso mude a relevância das contribuições gerais desta pesquisa, o papel e o impacto de diferentes subculturas deveriam ser considerados em maior profundidade num estudo posterior.

Assume-se aqui que a cultura organizacional e a profissionalização estão intimamente integradas. O grau dessa integração pode, obviamente, alterar-se entre diferentes empresas familiares. Outra limitação inerente a esta abordagem de pesquisa é que a análise de um único caso não permite a generalização das conclusões, como a de que a relação entre os processos de profissionalização e o gerenciamento da cultura organizacional são importantes para a sobrevivência da empresa familiar.

Este trabalho identificou a relevância do papel da cultura organizacional nos processos de profissionalização de uma empresa, considerando-a como importante fator para inibir ou facilitar o processo. É importante, porém, ressaltar que os resultados encontrados se referem a uma determinada organização. Dessa forma, estudos de outras empresas familiares que privilegiem a análise da relação de seus processos de profissionalização e cultura organizacional podem contribuir para identificar e consolidar a importância das variáveis que influenciam esses processos. Esses estudos permitirão estabelecer comparações, considerando os processos de outras empresas familiares, dando condições de ampliar e generalizar resultados e concepções sobre negócios sob gestão e valores da família.

Outra oportunidade interessante seria pesquisar a influência da cultura organizacional numa empresa familiar que optou por contratar executivo de mercado e afastar os membros da família da gerência dos negócios, formando um conselho de administração.

REFERÊNCIAS

ADIRPI. Associados Distribuidores e Importadores de Rolamentos e Peças Industriais. **Estudo setorial**, maio 2008.

AKTOUF, O. O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas In: CHNALAT, J-F. (Org.). **O indivíduo nas organizações: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1993. v. II, p. 38-79.

ÁLVARES, E. **Governando a empresa familiar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003. 160 p.

MASOTTI, P. H. F. **Metodologia de Monitoração e Diagnostico Automizado de Rolos Utilizando Lógica Paraconsistente, Transformada de Wavelet e Processamento de Sinais Digitais**. Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares Autarquia Associada à Universidade de São Paulo, 2006.

ANDERSON, R. C.; REEB, D. M. Founding-family ownership and firm performance, **The Journal of Finance**, v. 58, n. 3, 1301-1328, jun. 2003.

ANDRADE, J. Resultados de pesquisa sobre publicações técnicas no Brasil na área de organizações. In: XX CONGRESSO INTERAMERICANO E PSICOLOGIA. 1997. São Paulo. **Anais...** São Paulo: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 1997.

ANDRADE A.; ROSSETTI, J. P. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. São Paulo: Atlas. 2004.

ANSELMO, E. **Mudanças estratégicas nas empresas: um estudo de caso**. 1995. 139 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia e Administração, São Paulo.

ANTONACCIO, C. F. B. **Empresas familiares: uma compreensão sistêmica**. 2007, 260 f. Tese (Doutorado em Administração) □ Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

ASTRACHAN, J.; KLEIN, S. B.; SMYRNIOS, K. X. The F-Pec scale of family influence: a proposal for solving the family business definition problem. **Family Business Review**, v. 15, n. 1, p. 45-58, 2002.

BARNEY, J. B. (1986). Organizational culture: can it be a source of competitive advantage? **Academy of Management Review**, n. 11, p. 656–665, 1986.

BARROS, B. T.; PRATES, M. A. S. **O estilo brasileiro de administrar**. São Paulo: Atlas. 1996.

BARRY, B. O desenvolvimento da estrutura da organização na empresa familiar. **Revista Brasileira de Produtividade**, São Paulo, n. 551-552, p.18-30, jan./fev. 1978.

BATE, S. **Strategies for Cultural Change**. Oxford: Butterworth Heinemann, 1994.

BETHLEM, A. S. A empresa familiar: oportunidades para pesquisa. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 29, n. 4, p. 88-97, out./dez. 1994.

BERNHOEFT, R. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: Nobel, 1989. 179 p.

BERNHOEFT, R. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. 2. ed. São Paulo: Nobel, 1991.

BERNHOEFT, R.; GALLO, M. **Governança na empresa familiar**. Rio de Janeiro: Campus, 2003. 148 p.

BERTERO, C. A cultura organizacional e instrumentalização do poder. In: FLEURY, M. T. (Org.). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.

BIRD, B.; WELSCH, H.; ASTRACHA, J. H. E.; PISTURI, D. Family business research: the evolution of an academic field. **Family Business Review**, v. 15, n. 4, p. 337-350, 2002.

BONOMA, T. V. Case research in marketing: opportunities, problems, and a process. **Journal of Marketing Research**. v. 22, n. 4, 1985.

BRUM, D. T. **A relação entre os processos de profissionalização e sucessão na empresa familiar: um estudo de caso**. 2008. 140 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte.

BURKART, M.; PANUNZI, F.; SHLEIFER, A. Family Firms. **The Journal of Finance**. v. 48, n. 5, p. 2167-201, 2003.

CAMERON, D. S.; FREEMAN, S. Cultural congruence strength and type. In: ACADEMY OF MANAGEMENT MEETING. **Proceedings**, Washington, DC, 1990.

CAMERON, Kim S.; QUINN, Robert E. **Diagnosing and changing organizational culture**, jan. 1996. Mimeo.

CARDOSO, L. **Gestão estratégica das organizações**: como vencer os desafios do século XXI. 4. ed. [S.I.]: Editorial Verbo, 1999.

CARNEY, M. Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 29, n. 3, p. 249-265, 2005.

CASTRO, L. C.; MORAIS, M. R.; CRUBELLATE, J. M. **Atitudes e comportamentos da cúpula e os processos de profissionalização, formalização estrutural e sucessão em empresas familiares**: um estudo exploratório. Encontro da ANPAD, 2004. Disponível em: www.anpad.org.br/enanpad. Acesso 10 jan. 2008.

CATELLI, A.; PEREIRA, C. A.; VASCONCELOS, M. T. C. Processo de gestão e sistemas de informações gerenciais. In: CATELLI, A. (Org.). **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica. GECON. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CHANDLER, A. D. **Ensaio para uma teoria histórica da grande empresa**. Trad. Luiz Aberto Monjardim. Rio de Janeiro. Fundação Getúlio Vargas, 1998. 342 p.

CHANLAT, J. F. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In: CHANLAT, J. F. (Org.). **O indivíduo e a organização**: dimensões esquecidas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993. v.1.

CHITTOOR, R.; DAS, R. Professionalization of management and succession performance – a vital linkage. **Family Business Review**. v. 20, n. 1, p. 65-79, 2007.

CHRISMAN, J. ;CHUA, J.; SHARMA P. Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 29, n. 5, p. 555-575, 2004.

CHUA, J. H.; CHRISMAN, J. J. Defining the family business by behaviour. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 23, n. 4, p. 19-38, 1999.

CLAESSENS, S.; DJANKOV, S.; LANG, L.H.P. The separation of ownership and control in East Asian corporations. **Journal of Financial Economics**, v. 58, n. 1-2, p. 81-112, 2000.

COSTA, A. D.; LUZ, A. E. Grupo Hermes Macedo: preparação e passagem do poder nas empresas familiares. **Revista da Sociedade Brasileira de Pesquisa Histórica - SBPH**, Curitiba, n. 17, p. 33-51, 2º sem. 1999.

COSTA, J. S. M. **Tipologias culturais e ciclo de vida organizacional: o caso**. 2008. 119 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica, Rio de Janeiro.

COSTA, F. J.; BATISTA, P. C. S. Profissionalização da empresa familiar: um estudo de caso numa escola privada. In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 3, 2003, Brasília. **Anais...** Brasília:UEM/UEL/UNB, 2003

CRESWELL, J. W. **Research design: qualitative and quantitative approaches**. London: Sage, 1997.

DAVEL, E.; COLBARI, A. Organizações familiares: por uma introdução a sua tradição, contemporaneidade e multidisciplinaridade. **Organização e Sociedade**, Salvador, v. 7, n. 18, p. 45-64, maio/ago. 2000.

DAWSON, S. **Analysing organizations**. 2. ed. Oxford: Houndmills Macmillan Press, 1995.

DEAL, T.; KENNEDY, A. **Corporate culture: the rites and rituals of corporate life**. Massachusetts: Addison-Wesley, 1982.

DENISON, D. R. **The climate, culture and effectiveness of work organizations: a study of organizational behavior and financial performance**. 1982. 306 f. Tese (Doutorado) □ University of Michigan.

DENISON, D. R.; LIEF, C.; WARD, J. L. Culture in family-owned enterprises: recognizing and leveraging unique strengths. **Family Business Review**, v. 17, n. 1, p. 61-70, 2004.

DE VRIES, M. F. K. The dynamics of family controlled firms: the good and the bad news. **Organization Dynamics**, v. 21, n. 3, p. 59-71, 1993.

DIMAGGIO, P.; POWELL, W. W. The Iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective reality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, p. 147-160, 1983.

DONNELLEY, R. G. A empresa familiar. **Harvard de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 2, n. 8, p. 3-15, 1976.

DUPAS, G.; LANK, A G.; AIRES, A.; DUPAS G.; VRIES, M. K; COSTA, R.T. **Governando a empresa familiar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

DYER JR., W. G. **Cultural change in family firms**: anticipating and managing business and family transitions. San Francisco: Jossey Bass. 1986.

DYER JR., W. G. Culture and continuity in family firm In: BECKHARD, R. (Org) **The best of family Business Review - A celebration**. Boston: FFI, 1996.

DYER JR., W. G. The family: the missing variable in organizational research. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 27, n. 4, p. 401-416, 2003.

DYER JR., W. G. Examining the “family effect” on firm performance. **Family Business Review**, v. 19, n. 3, p.253-273, 2006.

DYER JR., W. G; SANCHEZ, M. Current state of family business theory and practice as reflected in Family Business Review 1988-1997. **Family Business Review**, v. 11, n. 4, p. 287-295, 1998.

EHLERS, M. G. **Empresa familiar**. Disponível em: <www.geyerehlers.com.br/empresafamiliar.html.2002>. Acesso em: 15 ago. 2008.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 287-295, 1989.

ESTOL, K. M. F.; FERREIRA, M. C. O processo sucessório e a cultura organizacional em uma empresa familiar brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n. 4, p. 93-110, 2006.

FLEURY, M. T. L. O simbólico nas relações do trabalho. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. (Coord.) **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.

FLEURY, M. T. L.; SAMPAIO, J. R. Uma discussão sobre cultura organizacional. In: **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FLETCHER, D. A network perspective of cultural organizing and “professional” management in the small, family business. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 9, n. 4, p. 400-415, 2002.

FLORESTA, M. Profissionalização e sucessão familiar. **Balcão SEBRAE**, 1999.

FREITAS, M. E. de. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos**. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1991.

FREITAS, H. **Análise léxica e análise de conteúdo: técnicas complementares, sequenciais e recorrentes para exploração de dados qualitativos**. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2000.

FRUGIS, L. F. A sucessão profissionalizada nas empresas familiares. **Caderno de Administração**, São Paulo, v. 4, n. 6, p. 183-98, nov. 2001.

GARCIA, V. P. **Desenvolvimento das famílias empresárias**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

GERSICK, K. E.; DAVIS, J. A. **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares**. 4. ed. São Paulo: Negócio Editora, 1997.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa, tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 20-29, 1995.

GONÇALVES, S. C. **Patrimônio, família, empresa: um estudo sobre a transformação no mundo da economia empresarial**. São Paulo: Negócio Editora, 2000. 380 p.

GOODSTEIN, L.; NOLAN, T.; PFEIFFER, J. **Applied strategic planning: a comprehensive guide**. [S.l.]: McGraw-Hill, 1993.

GRZESZCZESZYN, G. **Empresas familiares do setor moveleiro e desenvolvimento local em Guarapuava - PR**. 2007. 222 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual de Maringá e Universidade Estadual de Londrina, Maringá.

GRZYBOVSKY, D. **O administrador na empresa familiar**: uma abordagem comportamental. Passo Fundo: UPF, 2002. 184 p.

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

GUBITTA, P.; GIANECCHINI, M. Governance and flexibility in family-owned SMEs. **Family Business Review**, v. 15, n. 4, p.277-97, 2002.

HALL, A.; MELIN, L.; NORDQVIST, M. Entrepreneur-ship as radical change in family business: exploring the role of cultural patterns. **Family Business Review**, v. 14, n. 3, 193-208, 2001.

HALL, A.; NORDVISQST, M. Professional management in family businesses: toward an extended understanding. **Family Business Review**, v. 21, n. 1, p. 51-69, mar. 2008.

HANDLER, W. Succession in family firms: A mutual role adjustment between entrepreneur and nextgeneration family members. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 15, n. 1, p. 37–51, 1990.

HANDY, C. **Deuses da administração**: como enfrentar as constantes mudanças da cultura empresarial. São Paulo: Saraiva, 1991.

HOFSTEDE, G. **Culturas e organizações**: compreender a nossa programação mental. Lisboa: Edições Sílabo, 1991.

HOFSTEDE, G.; NEUIJEN, B.; OHAYV, D.D.; SANDERS, G. Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. **Administrative Science Quartely**, v. 35, n. 2, p.286-316, 1990.

HOFSTEDE, G. Attitudes, values and organizational culture: disentangling the concepts. **Organization Studies**, v. 19, n. 3, p. 477-492, 1998.

HUPPES, D. **Práticas culturais adotadas por uma empresa visionária para perpetuar a ideologia central**: estudo de caso da Expresso Medianeira. 2001. 109 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria.

LA PORTA, R.; LOPES-DE-SINALES, F.; SHLEIFER, A. Corporate ownership around the world. **The Journal of Finance**, v. 54, n. 2, p.471-517, 1999.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber**: manual de metodologia de pesquisa em ciências humanas. Porto Alegre: Artmed, 1999.

LEACH, P. **La empresa familiar**. Buenos Aires: Granica, 1993.

LE BRETON-MILLER, I.; MILLER, D.; STEIER, L. P. Toward an integrative model of effective FOB succession. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 28,n. 4, p. 305-328, 2004.

LEE, J. Impact of family relationships on attitudes of second generation in family business. **Family Business Review**, v. 19, n. 3, p. 175-191, 2006.

LETHBRIDGE, E. Tendências da empresa familiar no mundo. **Revista do BNDES**, v. 7, n. 4, jun. 1997.

LIMA, J. **A gestão em empresa familiar de fundição: obstáculos e estímulos à profissionalização**. 2004. 149 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte.

LODI, J. B. **O fortalecimento da empresa familiar**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1989.

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

LODI, J. B. **A empresa familiar**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

MABEY, C.; SALAMAN, G. **Strategic human resource management**, Oxford: Blackwell Publishers, 1995.

MACEDO, K. B. Cultura, poder e decisão na organização familiar brasileira. **Revista de Administração e Economia □ Eletrônica**, v. 1, n. 1, jan./jun./2002. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1009&Secao=ORGANIZA&Volume=1&Numero=1&Ano=2002>>. Acesso em: 4 jan. 2008.

MACHADO, H. V.; GRZESZCZESZYN, G. **Empresas familiares e a formação de sucessoras**. ANPAD. 2008. Disponível em: <www.anpad.org.br> Acesso em: 27 abr. 2009.

MAGALHÃES NETO, A. B.; FREITAS, A. A. F. As organizações familiares e os processos de profissionalização, sucessão e administração de conflitos: uma análise baseada no conceito de ciclo de vida. ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2003. Atibaia, SP. **Anais...** [S.l.]: 2003.

MAMEDE, A. A. C. **A Influência da cultura no estilo gerencial**: um estudo de caso em empresa automobilística multinacional. 2001. 110 f. Dissertação. (Mestrado em Administração). Universidade de São Paulo, São Paulo.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1999.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001. 220 p.

MARTIN, J. **Cultures in organizations**. New York: Oxford University Press, 1992.

MARTINS, I. G. S.; MENEZES, P. L.; BERNHOEFT, R. **Empresas familiares brasileiras**: perfil e perspectivas. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. The structure of educational organizations. In: MEYER, J. W.; SCOTT, W. R. (Ed.), **Organizational environment: ritual and rationality**. Beverly Hills, CA: Sage, 1983. p. 199-215.

MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. **Qualitative data Analysis**: an expanded source book. 2. ed. Oaks, CA: Sage, 1994.

MITCHELL, R.; MORSE, E.; SHARMA, P. The transacting cognitions of nonfamily employees in the family businesses setting. **Journal of Business Venturing**, v. 18, n. 4, p. 533-551, 2003.

MOREIRA JR., A. L.; ALTHEMAN, E. Empresa familiar uma outra perspectiva: profissionalização e sucessão. **Revista da Escola Superior de Propaganda e Marketing**, v. 11, n. 5, p. 20-24, set./out. 2004.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MORRIS, M. H; WILLIAMS, R. O; ALLEN, J. A; AVILA, R. A. Correlates of success in family business transitions. **Journal of Business Venturing** , v. 12, n. 5, p. 341-422, 1997.

MUCHON, D.; CAMPOS, E. Á. S. **A profissionalização da empresa familiar**. Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 1998. Ensaio.

NEUBAUER, F.; LANK, A. G. **La empresa familiar**: como dirigirla para que perdure. Bilbao: Deustro, 1999.

NORDQVIST, M.; HALL, A.; MELIN, L. The relevance of the interpretive research approach in family business studies. In: J. Kansikas (Ed.) **Dimensions of family business research**. Jyväskylä, Finland: University of Jyväskylä University Press, 2007.

NUTT, P. C. Decision-making success in public, private and third sector organizations: finding sector dependent best practice. **Journal of Management Studies**, v. 37, n. 1, p. 77-108, 2000.

OLIVEIRA, D. P. R. **Empresa familiar**: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. São Paulo: Atlas, 1999.

PADULA, A. D. **Empresa familiar**: profissionalização, desenvolvimento e sucessão. 2. ed. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2002. 64 p.

PANUNZI, F.; SHLEIFER, A. Family Firms. **Journal of Finance**, v. 58 n. 5, p. 2173-2207, 2003.

PEISER, R. B.; WOOTEN, L. M. Life-cycle changes in small family business. **Business Horizons**, v. 26, n. 3, 1983.

PELUZZO, B. L. **Gerenciamento da cultura organizacional para o desempenho: um estudo de caso**. 2006. 119 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

PETERS, T. J.; WATERMAN, R. H. **In search of excellence**. New York: Harper and Row, Publishers. 1982.

PETTIGREW, A. A cultura das organizações é administrável? In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (Org.). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.

QUINN, R. E.; ROHRBAUGH, J. A competing value approach to organizational effectiveness. **Public Productivity Review**, v. 5, n. 5, p. 122-140, 1981.

RICCA NETO, D. **Da empresa familiar à empresa profissional**. São Paulo: Cultural, 1998.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROCK, S. **Gerir empresas familiares: um guia útil para a maioria das empresas portuguesas**. Lisboa: Edições CETOP, 1997.

RUTHERFORD, M.; MUSE, L.; OSWALD, S. A new perspective on the developmental model for family business. **Family Business Review**. v. 19, n. 2, p. 317-333, 2006.

SACKMAN, S. A. Uncovering culture in organizations. **Journal of Applied Behavioral Science**, v. 27, n. 3, p. 295-317, set. 1991.

SANTOS, A. M. **O impacto da cultura no desempenho de uma empresa familiar: um estudo de caso**. 2004. 144 f. Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica, do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

SATHE, V. **Culture and related corporate realities**. Homewood: IL, 1985.

SCHALL, M. S. A communication-rules approach to organizational culture. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, n. 9, p. 557-581, 1983.

SCHEFFER, A. B. Fatores dificultadores e facilitadores ao processo de sucessão familiar. **Revista de Administração**, v. 30, n. 3, p. 80-90, 1995.

SCHEIN, E. H. How to break in the college graduate. **Harvard Business Review**, v. 42, n. 6, , p. 68-76, 1964.

SCHEIN, E. H. Personal change through interpersonal relationships. In: BENNIS, W. G.; SCHEIN, E. H.; STEELE, F. I.; BERLEW, D. E. (Ed.) Interpersonal dynamics. **Rev. Ed. Homewood**, n. 111, Dosey Press, 1968.

SCHEIN, E. Coming to a new awareness of organizational culture. **Sloan Management Review**, v. 23, n. 4, p. 55-68, 1984.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. 2. ed. San Francisco: Jossey Bass, 1992.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.

SCOTT, W. R. **Organizations**: rational, natural and open systems. 5. ed. London: Prentice Hall, 1992.

SHARMA, P. An overview of the field of family business studies: current status and direction for the future. **Family Business Review**, v. 16, n. 1, p. 1-35, 2004.

SHARMA, P.; CHRISMAN, J.; CHUA, J. Predictors of satisfaction with the succession process in family firms. **Journal of Business Venturing**, v. 18, n.5, p. 667-687, 2003.

SILVA, A. L. C. **A influência da estrutura de controle e propriedade no valor, estrutura de capital e política de dividendos das empresas brasileiras**. 2002. 282 f. Tese (Doutorado em Administração) □ Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto Coppead de Administração, Rio de Janeiro.

SILVA, J. C. S.; FISCHER, T.; DAVEL, E. Organizações familiares e tipologias de análise: o caso da organização Odebrecht. XXII ENCONTRO NACIONAL DOS

PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD. 1998. Foz do Iguaçu). **Anais ...** Rio de Janeiro: Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, 1998.

SILVA JR., A.. **Interesses familiares e interesses empresariais: impactos e repercussões na empresa familiar.** 2001. 198 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de ciências econômicas / Centro de Pós-graduação em Administração, Belo Horizonte.

SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, n. 3, p. 339-358, set. 1983.

SPINK, P. K. Discurso e ideologia gerencial: reflexões a partir da experiência brasileira. In: MOTTA, J. (Coord.) **Cultura organizacional e cultura brasileira.** São Paulo: Atlas, 1997.

STAFFORD, K.; DUNCAN, K. A.; DANES, S. M.; WINTER, M. A research model of sustainable family businesses. **Family Business Review**. Cambridge, Mass, v. 12, n. 3, p. 197-208, 1998.

STAKE, R. **The art of case research.** Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1995.

TAGIURI, R.; DAVIS, J. On the goals of successful family companies. **Family Business Review**, v. 5, n. 1, p. 43-62, 1992.

THOMSEN, S.; PEDERSEN. T. **European models of corporate governance.** Institute of International Economics and Management, Copenhagen Business School, 1995.

TRICE, H. M.; BEYER, J. M. Studying organizational cultures through rites and ceremonials. **The Academy of Management Review**, v. 9, n. 4, p. 653-669, 1984.

TRICE, H. M.; BEYER, J. **The cultures of work organizations.** New Jersey: Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1993.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais.** São Paulo: Atlas, 1987.

TROMPENAARS, F. **Como entender a diversidade cultural nos negócios?** São Paulo: Educater, 1994.

TSUI-AUCH, L. S. The professionally managed family-ruled enterprise: ethnic chinese business in Singapore. **Journal of Management Studies**, v. 41, n. 4, p. 693-723, 2004.

ULLER, R. **Profissionalização na empresa familiar: o caso da Perdigão Agroindustrial S/A**. 2002. 99 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

VAN MAANEN, J. Processando as pessoas: estratégias de socialização organizacional. In: FLEURY, M. T.; FLEURY, A. **Aprendizagem e inovação organizacional**. São Paulo: Atlas, 1995.

VENTER, E.; BOSHOFF, C.; MAAS, G. The influence of successor-related factors on the succession process in small and medium-sized family business. **Family Business Review**, v. 18, n. 4, p. 283-303, 2005.

VIDIGAL, A. C. **Viva a empresa familiar!** Rio de Janeiro: Rocco, 1996. 132 p.

WARD, J. He special role of strategic planning for family businesses. **Family Business Review**, v. 1, n. 2, p. 105-117, 1988.

WILLIAMS, M. L.; HABBERSHON, T. G. A resource based framework for assessing the strategic advantage of family firms. **Family Business Reviews**, v. 12, n. 1 p. 1-26, 1999. WIWATTANAKANTANG, Y. Controlling shareholders and corporate value: Evidence from Thailand. **Pacific-Basin Finance Journal**, v. 9, n. 4, p. 323–362, 2001.

YAN, J.; SORENSON, R. The effect of Confucian values on succession in family business. **Family Business Review**, n. 3, v. 19, p. 235-50, 2006.

YEUNG, A.; BROCKBANK, R. J.; ULRICH, D. Organizational culture and human resource practices. In: ACADEMY OF MANAGEMENT MEETING. Washington, DC. 1991.

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

ZAGO, C. C. **Modelo de arquitetura da cultura organizacional**. 2000.124 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

ZAHRA, S. A.; HAYTON, J. C.; SALVATO, C. Entrepreneurship in family vs. non-family firms: a resource based in analysis of the effect organization culture. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 28, n. 4, p. 363-381, 2004.

APÊNDICE A □ QUESTIONÁRIO PARA O FUNDADOR E FILHO DO FUNDADOR (DIRETOR)

- 1) Gostaria que, primeiro, o Senhor me contasse um pouco da história da empresa, desde a fundação, como nasceu a Multitek, como o Senhor criou essa empresa ?
- 2) O Senhor já deve ter passado várias crises. Qual o Senhor considera o momento mais difícil da empresa e que forma escolheu para superar essa dificuldade?
- 3) E como o Senhor acha que a empresa hoje lida com a concorrência?
- 4) Quais as ferramentas que a empresa usa hoje para acompanhar o mercado, que é muito dinâmico?
- 5) E como a empresa faz para manter a fidelidade dos clientes.?
- 6) Como a empresa faz para evitar a rotatividade? Por meio de salário, benefício, premiação, festa? Como eles compram a ideia de ficar na empresa?
- 7) O que o Senhor não admite no comportamento de um funcionário, de um empregado da empresa?
- 8) Como o Senhor faz para deixar claro para os funcionários o que a empresa espera que eles façam?
- 9) O Senhor considera que hoje a gestão da Multitek é profissionalizada? Por quê?
- 10) Como aconteceu esse processo de profissionalização da empresa? Quando o Senhor decidiu profissionalizar a empresa?
- 11) O que levou a organização a fazer essa opção?
- 12) O que o Senhor acha que mudou no gerenciamento da empresa que se mostra profissionalizada?
- 13) Na opinião do Senhor, quais fatores dificultaram esse processo de profissionalização?
- 14) O que facilitou, em sua visão, o processo de profissionalização?
- 15) Hoje, quais os membros da família trabalham na empresa e em quais cargos?
- 16) Como foram definidos a escolha dos familiares e os cargos que ocupam?

- 17) Quando da escolha do Luiz Henrique como executivo principal, houve alguma dificuldade com relação aos outros filhos?
- 18) O senhor percebe, no dia-a-dia da empresa, os valores, a filosofia de vida do Senhor e de sua família na maneira como ela é gerenciada?
- 19) Quais os valores que o Senhor tem que o Senhor vê hoje na MultiteK?

APÊNDICE B □ QUESTIONÁRIO PARA GERENTES

- 1) Quando ocorreu sua entrada na Multitek?
- 2) Qual o cargo que você ocupa?
- 3) Qual é sua formação?
- 4) Como você acha que sua formação contribuiu para sua atuação e posição na Multitek?
- 5) A Multitek oferece algum treinamento, curso, algum tipo de capacitação para seu aperfeiçoamento?
- 6) Em sua opinião, em que momento a empresa decidiu se profissionalizar? O que motivou essa profissionalização na Multitek?
- 7) Em sua opinião, quais os principais fatores que contribuíram para que a empresa iniciasse esse processo de profissionalização?
- 8) Como foi esse processo de profissionalização? Como ele ocorreu? Ele ocorreu somente quando o Luiz Henrique, atual gestor geral, assumiu a gestão da empresa? Ou esse processo começou antes do Luiz assumir?
- 9) Quando iniciou esse processo de profissionalização, quais fatores, em seu modo de entender, foram dificultadores, ou seja, o que atrapalhou?
- 10) Em sua avaliação, houve alguma preparação, algum planejamento para o início do processo de profissionalização da organização?
- 11) Foi contratada consultoria para coordenação desse processo?
- 12) Em sua opinião, a escolha do filho do fundador, Luiz Henrique, como principal executivo da empresa foi acertada? Por quê?
- 13) Em sua opinião, a escolha de um executivo, recrutado no mercado, como principal executivo, teria sido mais vantajosa ou não? Justifique.
- 14) Como os gerentes, podem participar das decisões da empresa? Que poder de decisão vocês tem como gerente hoje?
- 15) E em seu setor? Como elas ocorrem?
- 16) Em relação à administração da empresa, quais foram as mudanças que a profissionalização trouxe no dia-a-dia. Ou seja, queria que você fizesse uma comparação do modelo de gestão utilizado hoje na empresa com o modelo de gestão do fundador?.

- 17) Em seu modo de entender, quais seriam, em termos gerais, os valores, as crenças fundamentais que norteiam o trabalho da gerência dessa organização hoje?
- 18) Quais comemorações são feitas na empresa? Aniversário, meta, Natal? Existe algum tipo de comemoração que sempre se realiza na empresa?
- 19) Nas comemorações os donos participam? A família dos colaboradores participa?
- 20) Esses eventos são organizados dentro da empresa, ou aluga-se um lugar de comemoração?
- 21) Quais são os mecanismos ou ferramentas mais comuns de comunicação utilizados na empresa hoje?
- 22) Na empresa existe algum tipo de premiação?
- 23) E de punição? Se existe algum tipo, quais as formas?
- 24) Existe algum caso, história, referente à fundação ou ao desenvolvimento, dentro da empresa, que são sempre lembrados em qualquer situação?
- 25) Que fatores você observa na empresa, como *layout* da empresa, formas das pessoas se vestirem, a linguagem das pessoas, que demonstram a identidade e a cultura da empresa?
- 26) Existem pessoas aqui na Multitek que são admiradas e servem como modelo de comportamento?
- 27) Você poderia falar se as pessoas aqui na empresa se sentem como numa grande família? Por quê?
- 28) Você percebe alguma influência dos valores do fundador na gestão do negócio? Se sim, como isso acontece?
- 29) Existem valores e comportamentos da organização que influenciam você na hora de tomar alguma decisão em sua área?
- 30) Você recebe *feedback* de suas decisões?
- 31) E como é feito?
- 32) Em sua opinião, como a cultura organizacional influenciou no processo de profissionalização da empresa? Quais fatores atrapalharam e beneficiaram?