

**ARTIGO ORIGINAL**

**A PROFISSIONALIZAÇÃO DE UMA EMPRESA FAMILIAR E SUA INFLUÊNCIA NA CULTURA E NA CONSTRUÇÃO DAS IDENTIDADES DOS GESTORES**

**Juliana França França Martins**<sup>1</sup>

Faculdade Estácio de Sá de Belo Horizonte, Belo Horizonte/MG- Brasil

**Adriane Vieira Vieira**<sup>2</sup>

Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte/MG- Brasil

**Andreia Cassia Moura**<sup>3</sup>

Faculdade Estácio de Sá de Belo Horizonte, Belo Horizonte/MG- Brasil

**RESUMO – A profissionalização de uma empresa familiar e sua influência na cultura e na construção das identidades dos gestores.** As pressões impostas pelas intensas e rápidas transformações que ocorrem no mundo de hoje levam as empresas a buscarem novas estratégias de gestão e de organização, como o processo de profissionalização. Para garantir a definição e implantação das estratégias mais adequadas, é preciso considerar o indivíduo não só como um recurso, mas também como um sujeito dotado de sentido. Tal perspectiva torna-se primordial para a sobrevivência dos negócios. A subjetividade e a identidade tomam, então, proporções significativas no atual cenário, e são influenciadas pela cultura organizacional. Este trabalho procurou analisar a influência do processo de profissionalização da gestão da empresa estudada sobre a cultura gerencial e na construção das identidades dos gestores. A estratégia de pesquisa, de cunho qualitativo, articulou como método principal o estudo de caso, pela necessidade de se explicitar o posicionamento e a percepção dos gestores sobre o processo de profissionalização, por meio de situações reais de trabalho e de relações sociais observadas. Diante do cenário identificado neste trabalho, entende-se que o processo de profissionalização da empresa estudada exerce influência direta sobre a cultura gerencial e na construção das identidades dos gestores, na medida em que gera expectativa e incerteza em relação às mudanças que poderão ocorrer.

**Palavras-chave:** Empresa Familiar. Profissionalização. Identidade. Cultura.

**ABSTRACT – The professionalization of the family company and its influence on the culture and construction of the identity if its manager.** The pressure imposed by the intense and quick transformations that are happening in the today's world is making the companies to look for new management and organizational strategies such as the professionalization process. It is necessary to consider the individual not only as a resource but as an unique talent in order to guarantee the definition and implementation for more adequate strategies. This perspective becomes crucial for the business survival. The subjectivity and identity gets a meaningful proportion on this actual scenery where the organizational culture is the context where this relationship is built. This work had analyzed the influence of the professionalization process on the studied company management, on the management culture and on the construction of the identity of the managers. The research strategy used a qualitative view as main method of analysis of the case having the need of a clear position and the perception from the managers about the professionalization process using the real work related situations and social relations observed in order to evaluate and clarify the research problem. In the presence of the identified work scenery is understood that the professionalization processes of the studied company has a straight influence on the management culture as well on the construction of the identity of the managers at the same proportion that generates expectations and uncertainty with the changes that might happen.

**Key-words:** Family Company. Professionalization. Identity. Culture.

<sup>1</sup> Mestrado em Administração pela FEAD (2009), coordenadora dos cursos de Marketing e Gestão Comercial da Faculdade Estácio de Sá Belo Horizonte.

<sup>2</sup> Doutora em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais. Professora e sub-chefe de colegiado do curso de Gestão de Serviços da Saúde da UFMG

<sup>3</sup> Especialista em Finanças pela UFMG e mestre em Administração pela UFMG. Professora titular da Faculdade Estácio de Sá BH e coordenadora do núcleo de pesquisa em Gestão desta instituição.

## 1 INTRODUÇÃO

As pressões impostas pelas intensas e rápidas transformações que ocorrem no mundo de hoje levam as empresas a buscarem novas estratégias de gestão e de organização. O processo de profissionalização, uma das táticas utilizadas pelas empresas familiares, torna-se cada vez mais complexo diante das dificuldades que passaram a enfrentar, especialmente após a abertura da economia brasileira, no início dos anos de 1990. Para garantir a definição e implantação das estratégias mais adequadas, é preciso compreender o indivíduo não só como um recurso, mas também como um sujeito dotado de sentido, perspectiva que se torna primordial para a sobrevivência dos negócios. A subjetividade e a identidade tomam, então, proporções significativas no atual cenário, e são influenciadas pela cultura organizacional.

Este estudo tem como objeto de análise a Alfa, empresa do segmento de materiais de construção (nome genérico, para preservar a identidade da empresa), que há aproximadamente três anos vem passando por um processo de transição de gestão familiar para a gestão profissional, buscando profissionais de mercado (não pertencentes à família) para exercer o papel de executivos da empresa.

Segundo Bernhoeft (1989), as perspectivas econômicas delineadas no país, por meio de estímulos ao mercado interno, e a tendência para a abertura do capital deverão apresentar novas oportunidades e desafios para a empresa familiar. Dentre os mais importantes aponta-se o encaminhamento do processo sucessório, por apresentar relação direta com a sobrevivência e a expansão do negócio.

Lodi (1998) afirma que uma empresa é familiar quando um ou mais membros de uma família exercem influência na gestão, tendo como principal razão o fato de possuírem uma fração significativa de seu capital e de controlarem a direção estratégica.

A escolha da Alfa como objeto de estudo se deve ao fato de estar passando por uma fase de mudança, que pode afetar a construção da identidade dos gestores que já fazem parte da empresa, passando a exigir deles o cumprimento de um novo papel,

no qual são estabelecidas novas exigências: foco no mercado, novas competências, iniciativas e planejamento.

Vieira (2004) salienta que a história de uma organização traz consigo muito da história do seu fundador, refletindo, assim, seus valores e influenciando a cultura organizacional. Assim, em um processo de profissionalização da gestão de uma empresa familiar é possível ocorrer perda de identificação com a empresa e dificuldades associadas à reconstrução das identidades profissionais se a nova gestão tiver concepções diferentes das existentes.

Nessa perspectiva, surge a proposta deste estudo: analisar qual é a influência do processo de profissionalização da gestão da Alfa sobre a cultura gerencial e na construção das identidades dos gestores.

Na sequência deste artigo será apresentado referencial teórico que deu suporte à análise dos dados, abordando-se os temas: profissionalização da gestão de empresas familiares, a cultura organizacional, na perspectiva de Handy, conceito e construção da identidade na teoria das organizações, trabalho, identidade e subjetividade. Em seguida são apresentadas as características centrais do caso estudado, o detalhamento da metodologia de pesquisa, a análise e a descrição dos dados coletados, para encerrar-se com as considerações finais dos pesquisadores.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Profissionalização da gestão de empresas familiares**

Lodi (1998) define que empresa familiar é aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário na qual os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura de um fundador. Para este autor, o conceito de empresa familiar nasce com a segunda geração de dirigentes, pois na geração do fundador a firma é pessoal, e não familiar. Para o fundador, as relações de poder nasceram de sua iniciativa com seus

colaboradores. Para a geração seguinte, as relações de poder nascem do direito de sangue.

Ao abordar a profissionalização da empresa familiar, Bernhoeft (1989) destaca ser importante considerar que este tema não se refere somente aos aspectos organizacionais. Significa conscientizar aqueles que detêm a propriedade e o poder de que a continuidade do seu negócio está apoiada na gradativa separação entre família, propriedade e administração, o que não significa a perda do controle acionário pela família, mas um caminho para viabilizar o duradouro sucesso do negócio.

Profissionalizar não é apenas criar uma estrutura organizacional copiada de algum manual de administração, nem simplesmente entregar a administração dos negócios a um profissional. O processo de profissionalização precisa iniciar-se pela família, pois ela detém todo o direito sobre a vida ou morte da empresa.

Lodi (1998) argumenta que a profissionalização não implica descaracterização como firma familiar, pois os parentes mais aptos podem permanecer na firma como profissionais. A solução é adquirir um alto grau de profissionalização, utilizando recursos e pessoas da família dirigente, e obter uma boa mistura de familiares e não familiares. O importante é minimizar os efeitos da pressão da família. Esta deve ver a empresa como um instrumento de realização de sua estratégia, o que exige respeito pela integridade, profissionalização e capitalização da empresa.

Lodi (1998) descreve profissionalização como um processo pelo qual uma organização familiar ou tradicional assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas, a partir de processos de integração de gerentes contratados e assalariados com administradores familiares e da adoção de determinado código de formação ou de conduta num grupo de trabalhadores, com a substituição de métodos intuitivos por métodos impessoais e racionais.

Bernhoeft (1989) conclui que as crenças são determinantes do sucesso de qualquer empreendimento e que não poderia ser diferente no caso das empresas. Justifica-se, portanto, que os responsáveis pela gerência das empresas pesquisem e conheçam os valores que permeiam suas organizações. Muito da imagem do sucesso contínuo no mundo dos negócios depende de uma “cultura organizacional” transparente para os gerentes e funcionários. Esta variável começa a ser também levada em consideração nas atividades de planejamento, sucessão familiar, expansão e tantas outras que envolvem o presente e o futuro da empresa.

Lodi (1998) salienta que, por mais apurado seja o planejamento do processo de profissionalização, os novos profissionais deverão ser integrados aos poucos e com cuidado, pois cada erro é um reforço ao sistema anterior. O profissional deve ter a capacidade de interpretar uma orientação muito abstrata de seus superiores e traduzi-la numa linguagem concreta de objetivos e metas para seus subordinados. Deve saber também que tem de fato uma responsabilidade muito maior do que a autoridade que lhe foi conferida, pois esta só virá com o tempo e com o subjetivo conceito de confiança e lealdade. Por fim, deve ter consciência da configuração política do poder dentro da empresa.

## 2.2 A cultura organizacional na perspectiva de handy

O objetivo de identificar a cultura organizacional por meio do questionário proposto por Charles Handy provém da facilidade de relacionar comportamentos através da comparação aos deuses da mitologia grega.

Handy (2006) utiliza os deuses da Grécia antiga para simbolizar as diferentes maneiras de administrar percebidas nas organizações ou nas diferentes culturas que existem nas organizações. Para o autor, embora cada organização seja diferente, existem padrões que podem ser discernidos, modelos a serem imitados e algumas orientações que podem ser seguidas.

Os padrões e modelos são aqueles simbolizados pelos deuses, representando diferentes culturas organizacionais. O uso da mitologia representada pelos deuses Zeus, Apolo, Atena e Dionísio se propõe a identificar esses padrões, relacionando-os com a representatividade cultural de cada um deles e a filosofia administrativa adequada. Eles se somam àquilo que poderia ser chamado de “Teoria da adequação cultural”, a qual se sustenta que o importante é ter a cultura certa no lugar certo para o propósito certo. A obra é uma indagação sobre o estado de nossas organizações e seu provável futuro.

Segundo Handy (2006), cada um dos quatro deuses dá o nome a um culto, ou filosofia de administração, e a uma cultura organizacional. Cada uma dessas culturas tem um nome formal e uma figura esquemática representativa.

Na cultura de clube, o deus é Zeus e a figura é a de uma teia de aranha. A organização que usa esta cultura provavelmente terá divisões de trabalho baseadas em funções, ou produtos, com linhas que se irradiam do centro, como as de um organograma tradicional de uma organização. Mas nesta cultura não são estas linhas que importam. As linhas cruciais são aquelas que rodeiam a aranha no meio, pois são as linhas do poder e da influência, diminuindo de importância à medida que se distanciam do centro. Nesta cultura, a relação com a aranha importa mais do que qualquer título formal ou descrição de posição.

Os gregos escolheram ou criaram seus deuses para representar certas características do mundo tal como o viam. Zeus é o deus-patrono, temido, respeitado e ocasionalmente amado.

A cultura de clube é excelente pela rapidez de decisão. Qualquer situação em que a rapidez seja vital se beneficiará com este estilo de administração. A empatia é a forma de comunicação desta cultura, o que pode torná-la cruel se o palpite empático estiver errado. Estas culturas são clubes de pessoas de ideias semelhantes apresentadas por pessoas de ideias semelhantes, trabalhando por iniciativa empática com contato pessoal em vez de ligação formal. Esses métodos de

administração podem ser abusivos, mas essas organizações são muito eficientes na situação certa, pois a confiança baseada no contato pessoal não é uma base ruim para conseguir que as coisas sejam feitas.

Na cultura de função, o deus é Apolo e sua figura é um templo grego. De acordo com Handy (2006), esta cultura se baseia em torno da definição da função ou da tarefa a ser feita, não em torno de personalidades. Apolo é o deus patrono, pois era o deus da ordem e das regras. Esta cultura assume que o homem é racional e que tudo pode e deve ser analisado de forma lógica. A tarefa de uma organização pode então ser subdividida quadro a quadro até que se tenha um diagrama de fluxo de trabalho organizacional, com sistemas de funções prescritas e integradas por todo um conjunto de regras e procedimentos.

A figura de templo grego refere-se ao fato de estes templos extraírem sua força e beleza dos pilares, que representam papéis e divisões numa organização de funções. O estilo Apolo é excelente quando se pode assumir que amanhã será igual a ontem. Ontem pode então ser examinado, desmembrado em pedaços e remontado na forma de regras e procedimentos melhorados para amanhã. Estabilidade e previsibilidade são assumidas e encorajadas. Para Handy (2006), os indivíduos na cultura de função são partes da máquina, intercambiáveis do sonho de Henry Ford. Numa cultura de função a pessoa faz o seu serviço, nem mais nem menos. Eficiência é atingir alvos padronizados. Supere-os, e será assumido que os alvos precisam ser revistos.

Handy (2006) descreve a cultura de Apolo como segura no nível psicológico e, em geral, no contratual. Apolo era um deus gentil na Grécia antiga, o protetor das crianças e dos carneiros, bem como da ordem. Assim, a cultura de Apolo é eficiente quando a vida é previsível. Ela odeia a contrapartida: a mudança.

De acordo com Handy (2006), a cultura de tarefa assume uma abordagem muito diferente da administração. A administração é vista como basicamente preocupada com a solução contínua e bem sucedida de problemas. Sua figura é uma rede, porque ela recolhe recursos de várias partes do sistema organizacional a fim de

concentrá-los num ponto ou problema em particular. O poder está nos interstícios da rede, e não no topo, como na cultura de Apolo, ou no centro, como as organizações de Zeus. A organização é uma rede de unidades de comando vagamente interligadas, sendo cada unidade basicamente independente, mas com uma responsabilidade específica dentro de uma estratégia global. Seu deus é uma jovem mulher, Atena, a deusa guerreira. A cultura reconhece apenas a perícia como base para o poder ou a influência. A idade não impressiona, nem o tempo de serviço, nem o parentesco próximo com o proprietário. Para contribuir com o seu grupo, é preciso talento e criatividade, uma nova abordagem e novas intuições. É uma cultura na qual prospera a juventude e a criatividade é recompensada (HANDY, 2006).

Handy (2006) explica que esta é uma boa cultura para se trabalhar, desde que se saiba qual é o seu trabalho. Funciona bem quando o produto da organização é a solução de um problema. Assim, as culturas de tarefa, com frequência, têm vida curta. Se elas são muito bem sucedidas, ficam grandes, e para prosseguir assumem uma grande quantidade de trabalho de rotina ou manutenção, que requer culturas de Apolo. O fracasso é um problema que elas acham difícil de resolver. Em tempos difíceis, Zeus surge para lidar com a crise.

Dioniso, deus do vinho e das canções, preside a cultura existencial, porque ele representa a ideologia existencial entre os deuses. Para Handy (2006), as implicações organizacionais do pensamento existencial são grandes. Em todas as outras três culturas o indivíduo é subordinado à organização. O estilo do relacionamento pode variar, mas o indivíduo está lá para ajudar a organização a atingir o seu propósito. Ele, de uma forma ou de outra, é pago pela organização para fazer isto. Nesta cultura existencial, a organização existe para ajudar o indivíduo a atingir seu propósito e é excelente quando o recurso crucial da organização é o talento ou a habilidade do indivíduo.

Esta cultura é a preferida pelos profissionais que podem preservar a sua própria identidade e a sua própria liberdade sem se sentir como propriedade de alguém.

Sua figura é um agrupamento de estrelas individuais, vagamente reunidas em um círculo.

Para Handy (2006), diferenças são necessárias e boas para a saúde organizacional. O monoteísmo, ou seja, seguir um único deus parece errado para a maioria das organizações. Mas a escolha e a combinação de deuses não podem ser feitas ao acaso. O deus errado no lugar errado significa sofrimento e ineficiência.

O questionário de Charles Handy, apresentado no final do capítulo de seu livro *Os Deuses da Administração*, é um meio de analisar e codificar as preferências culturais da organização e das pessoas que o responderão. Segundo Handy (2006), cada cultura, ou cada deus, opera a partir de suposições diferentes sobre a base do poder e da influência, sobre o que motiva as pessoas, como elas pensam e aprendem, e como as coisas podem ser mudadas. Essas suposições resultam em estilos bem diferentes de administração, estruturas, procedimentos e sistemas de recompensa. Assim, para evitar a confusão cultural, é preciso identificar a cultura organizacional dos indivíduos e entendê-los não só como um recurso, mas também como sujeitos dotados de sentido.

### 2.3 DO CONCEITO AO ESTUDO DA IDENTIDADE NA TEORIA DAS ORGANIZAÇÕES

A noção psicanalítica de identidade individual foi a primeira e mais influente utilização do conceito nas ciências sociais (CALDAS; WOOD, 1997). De acordo com os autores, a noção psicanalítica de identidade individual tomou o sentido de unicidade e continuidade, de um processo localizado no indivíduo, porém com influência de seu meio e de sua cultura. Assim, o indivíduo será caracterizado como diferente dos demais, mas similar aos membros da mesma classe. Parece ter sido esse o sentido de identidade individual que foi mais utilizado para explicar processos e elucidar características de outros objetos em outros campos das ciências humanas. Tornou-se, então, usual aplicar o termo a entidades plurais.

De acordo com Silva (2002), o indivíduo é caracterizado pelos traços sociais, porque pertence a um grupo ou a uma categoria, e pelos traços pessoais, que são mais específicos. Os que têm posições similares e experiências em comum têm identidades sociais similares. Portanto, identidade social está relacionada como o polo da similaridade. Mas também está relacionada com a diferenciação, uma vez que o sentimento de pertencimento a um grupo e o fenômeno da identificação são possíveis somente em conexão com grupos a que não se pertence. Silva (2002) acredita que a identidade é parte do autoconceito e que este decorre da consciência por parte do indivíduo de que pertence a um ou mais grupos sociais. Dessa forma, a representação de si, enquanto membro de uma categoria social varia tanto quanto a multiplicidade de grupos sociais a que o indivíduo considera pertencer.

Segundo Berger e Luckmann (1985), a sociedade é uma realidade ao mesmo tempo objetiva e subjetiva. Para esses autores, o indivíduo não nasce membro desta sociedade; nasce com a predisposição para a sociabilidade, e então se torna seu membro. O ponto inicial deste processo é a interiorização, que constitui a base da compreensão de nossos semelhantes e a apreensão do mundo como realidade social dotada de sentido.

A socialização primária é a primeira que o indivíduo experimenta na infância e a que tem o valor mais importante, sendo a estrutura básica de toda socialização secundária. Todo indivíduo nasce em uma estrutura social objetiva, dentro da qual encontra os outros significativos, que se encarregam de sua socialização. Estes outros significativos lhe são impostos, apresentando-se como realidade objetiva. A interiorização só se realiza quando há identificação e em mundo específico. A criança aprende que é aquilo que é chamada e todo nome implica uma nomenclatura, que, por sua vez, implica uma localização social determinada (BERGER; LUCKMANN, 1985).

Berger e Luckmann (1985) salientam que a formação na consciência do outro generalizado marca uma fase decisiva na socialização. A sociedade, a identidade e a realidade cristalizam-se subjetivamente no mesmo processo de interiorização,

juntamente com a interiorização da linguagem, que constitui o mais importante conteúdo e o mais importante instrumento da socialização. A socialização primária termina quando o conceito do outro generalizado foi estabelecido na consciência do indivíduo. Nesse momento, ele é um membro efetivo da sociedade e possui subjetivamente uma personalidade e um mundo. Porém, a socialização nunca é total nem está jamais acabada.

Já a socialização secundária é a interiorização de “submundos” institucionais ou baseados em instituições, que são geralmente realidades parciais, em contraste com o “mundo básico” adquirido na socialização primária. Os processos formais da socialização secundária são determinados por seu problema fundamental: a suposição de um processo precedente de socialização primária. Isto é, deve tratar com uma personalidade já formada e um mundo já interiorizado, realidade que tem tendência a persistir. Sejam quais forem os novos conteúdos que devam agora ser interiorizados, precisam, de certo modo, sobrepor-se a esta realidade já presente (BERGER; LUCKMANN, 1985).

A identidade organizacional, avaliada no cenário atual em que as organizações passam a se apresentar em sistemas abertos, começa a ser vista como fragmentada, não distintiva e efêmera. Portanto, torna-se essencial repensar o conceito de identidade. Conforme destaca Silva (2002), no contexto das organizações flexíveis o indivíduo é, a um só tempo, colega e fornecedor, empregado e prestador de serviço, palco e bastidor, ator e figurante, com tudo o que isso implica em termos de proteção de sua própria identidade. O indivíduo precisa dar novas significações ao seu papel, buscar referências que possam ordenar sua conduta, mudar a percepção de si e, simultaneamente, apreender as expectativas do outro sobre si mesmo, de forma a ajustar-se aos novos padrões de interação, papéis e atitudes. Tais questões passam a ser importantes para a investigação sobre a construção da identidade nesse novo contexto.

## 2.4 TRABALHO, IDENTIDADE E SUBJETIVIDADE

Hall (2003) explica que um tipo diferente de mudança estrutural está transformando as sociedades modernas no final do século XX, gerando a fragmentação das paisagens culturais de classe, gênero, sexualidade, etnia, raça e nacionalidade. Essas transformações mudam as identidades dos indivíduos e abalam sua ideia de sujeitos integrados.

Baumann (2005) sustenta que quando a identidade perde as âncoras sociais que a faziam parecer natural e inegociável, a identificação se torna cada vez mais importante para os indivíduos, em uma busca constante de um “nós” a quem possam pedir acesso. Tornam-se conscientes de que o pertencimento e a identidade não têm a solidez de uma rocha, não são garantidos para toda a vida, sendo bastante negociáveis e revogáveis. O indivíduo toma suas próprias decisões, percorre seus próprios caminhos, age a sua própria maneira, e busca, de forma determinada, manter-se firme a tudo isso. Esses são fatores cruciais para o pertencimento e a identidade. Numa sociedade que tornou incertas e transitórias as identidades sociais, culturais e sexuais, qualquer tentativa de solidificar o que se tornou líquido por meio de uma política de identidade levaria o pensamento crítico a um beco sem saída.

Sennett (1999) faz uma análise de como o fim do longo prazo nos tempos de hoje afeta o caráter. O conflito entre a família e o trabalho impõe questões sobre a própria existência adulta. A instabilidade das organizações flexíveis impõe aos trabalhadores a necessidade de correr riscos com seu trabalho, o que torna o risco normal e comum. Para o autor, estar continuamente exposto ao risco pode corroer nosso senso de caráter, já que estamos sempre começando de novo. O risco é um teste de caráter, em que o importante é fazer o esforço, arriscar a sorte, mesmo sabendo-se racionalmente que se está condenado a fracassar (SENNETT, 1999).

Goulart (2007) explica que o trabalho desempenha na vida das pessoas papel relevante e que a organização constitui o lugar onde se realiza este trabalho, permitindo aos indivíduos superarem suas individualidades e se conscientizarem das condições históricas comuns aos membros do seu grupo. Para Vieira (2007), a busca do indivíduo pelo pertencimento e pelo reconhecimento, muitas vezes, é deslocada do ambiente familiar e social para o trabalho. Goulart (2007) destaca o papel que a empresa assume na construção da subjetividade e do gestor, que é responsável pela criação de condições para que o trabalho desempenhe papel relevante na construção dos sujeitos, e não numa forma de alienação do trabalhador, já que o mais importante capital de uma organização é aquele constituído pelas pessoas.

Na pós-modernidade, a concepção de trabalho é revista não só em sua perspectiva objetiva de emprego, de geração de renda e de organização social, mas também em sua dimensão subjetiva, na qual o que está em jogo são o valor e o sentido do trabalho na vida humana, o papel do trabalho na descrição e construção de identidades, determinando como os indivíduos percebem a si mesmos como membros de uma categoria a como são percebidos pelos outros (PIMENTA; FERREIRA, 2007). Segundo Pimenta e Ferreira (2007), o trabalho passa a ser visto como uma necessidade, e o consumo aparece como nova forma de descrição dos sujeitos e de construção de identidades, seja mediante a aquisição de bens e distinção social, seja na forma de busca de sensações.

Tonelli (2000) defende a ideia de que a descartabilidade e a irrelevância no trabalho provocam rupturas profundas na construção do si mesmo. Incertas em face do trabalho, as pessoas, no final de século, procuram encontrar sua identidade e buscam compromissos emocionais seguros no trabalho e no amor.

Morin (2001) afirma que assistimos hoje ao desaparecimento dos empregos permanentes, com o surgimento de formas inovadoras de organização do trabalho. Ao mesmo tempo em que alguns sofrem pela falta de emprego, outros trabalham em excesso. Para a autora, o trabalho conserva um lugar importante na sociedade ao garantir que os trabalhadores se relacionem com outras pessoas e tenham um

sentimento de vinculação, tendo algo o que fazer, é dessa forma que evitam o tédio, criando um objetivo em suas vidas. O trabalho exerce uma influência sobre a motivação e sobre sua produtividade e satisfação.

Lima e Vieira (2005) advertem que no cenário sociopolítico-econômico contemporâneo encontram-se vários fatores que estão afetando diretamente o trabalhador, gerando confusão sobre o papel do trabalho. Por exemplo: automação progressiva, concentração de renda, exclusão social, criminalidade, colapso da família, falência do Estado, ineficiência das políticas governamentais e implementação de modismos administrativos. Esses fatores levam ao aumento da jornada de trabalho, da pressão, da cobrança, do estresse e da ameaça de desemprego. Com isso, a vida e as tarefas tornam-se fragmentadas, e o homem torna-se angustiado, pois tanto o ter como o ser têm um sentido para ele.

Reconhecer e compreender o significado do trabalho para cada indivíduo com quem se convive pode ser uma das formas de incentivá-lo e fazê-lo produzir melhor e, também, de fazê-lo sentir-se melhor com o que faz e consigo mesmo, numa relação em que todos podem sair ganhando. É o trabalhador visto como ser humano, com toda a carga de necessidades, emoção, sensibilidade, prazeres, sofrimentos e expectativas que modelam sua subjetividade (LIMA; VIEIRA, 2005).

### **3 O CASO ESTUDADO**

A Alfa (optou-se por utilizar nomes genéricos para a empresa, para os entrevistados e pessoas citadas nas entrevistas) está localizada na região metropolitana de Belo Horizonte, Minas Gerais. De acordo com informações obtidas em seu site, no mercado de pré-fabricados de concreto é considerada líder e é reconhecida pela industrialização de materiais de construção. Possui também unidades nos estados de São Paulo, Rio de Janeiro e Espírito Santo. Foi fundada, em 1963, pelo engenheiro Sr. Nilson, no coração do maior centro produtor de cimento do país.

A partir de 1990, indicado por um consultor, Sr. Nilson inicia um curso na Universidade de Harvard, visando planejar a Alfa para os anos futuros. Suas filhas Nara e Maria ingressam na empresa para atuarem com outro irmão, Breno. Em 1994, Breno assume a Superintendência Administrativo-Financeira. Após estudar no exterior, retorna para iniciar o processo sucessório da Alfa. Suas irmãs Nara e Maria assumem a Gerência de Recursos Humanos e Marketing, respectivamente.

Em 2000, Breno se torna presidente executivo e Nara e Maria diretoras de Recursos Humanos e Marketing, ocorrendo assim à efetiva transferência das ações da Alfa do Sr. Nilson para os filhos. A partir de 2002, inicia-se o processo de profissionalização, com a proposta de afastamento de Breno, Nara e Maria das funções executivas e a contratação de profissionais de mercado em substituição aos familiares. Roberto é contratado em 2003 para o cargo de novo Superintendente Administrativo-Financeiro, passando os irmãos a fazer parte do Conselho de Administração. No ano de 2006, Roberto assume a função de principal executivo da Alfa, mantendo-se no cargo até 2007, quando deixa a empresa, assumindo Breno esta função.

#### **4 METODOLOGIA DE PESQUISA**

Neste estudo, a abordagem qualitativa revelou-se a melhor opção metodológica, por analisar a influência do processo de profissionalização da Alfa na cultura gerencial e na construção das identidades dos gestores, pois sua ênfase recai na compreensão das interações e dos significados dos atos humanos.

Quanto aos meios, esta pesquisa se configura como um estudo de caso da Alfa. Esta opção metodológica justifica-se pela necessidade de se conhecer o posicionamento e a percepção dos gestores sobre o processo de profissionalização, por meio das situações reais de trabalho e das relações sociais observadas para melhor avaliar e compreender o problema de pesquisa.

Os sujeitos de pesquisa neste estudo foram 4 diretores, 1 superintendente e 2 acionistas (sendo um deles o presidente da Alfa), pois eram eles que possuíam as informações desejadas. Todos foram entrevistados e também foi entregue a cada

sujeito um questionário para preenchimento, sendo que 1 não foi devolvido. A marcação das entrevistas foi feita pelo Departamento de RH da Alfa, com duração média de uma hora, ocorrendo na empresa:

- a) Sávio (diretor da área técnica e desenvolvimento)
- b) Arley (diretor comercial)
- c) Breno (acionista/presidente)
- d) Maurício (superintendente comercial)
- e) Edson (diretor industrial/material de construção)
- f) Nara (acionista)
- g) Mário (diretor industrial/sistemas construtivos)

Nesta pesquisa, analisou-se o material verbal obtido nas entrevistas por meio da técnica de análise de conteúdo. Foi realizada a leitura das entrevistas, destacando os trechos registrados que permitiram fazer inferências. Com o propósito de tornar o trabalho de divulgação dos resultados mais objetivo, optou-se por incluir as análises específicas de cada um dos temas abordados, no registro das respectivas informações coletadas. O processamento das entrevistas ocorreu em junho de 2009. A análise dos dados do questionário de Charles Handy (2006) foi feita da seguinte forma: após a classificação de todas as afirmações em cada uma das duas colunas, somaram-se os pontos de todas as afirmações assinaladas com (a) em cada tópico; e depois de todas as afirmações assinaladas com (b), e assim por diante. A interpretação das contagens dos questionários ocorreu após a soma das contagens dos questionários conforme abaixo, sendo quanto mais baixa a contagem total para qualquer conjunto de afirmações, mais prevalecente é aquela cultura na organização ou em quem preencheu o questionário:

- a) As afirmações (a) representam uma cultura de “clube”, de Zeus;
- b) As afirmações (b) representam uma cultura de “função”, de Apolo;
- c) As afirmações (c) representam uma cultura de “tarefa”, de Atena;
- d) As afirmações (d) representam uma cultura “existencial”, de Dionísio.

## **5 APRESENTAÇÃO DE ANÁLISE DOS RESULTADOS**

### **5.1 PROCESSO DE PROFISSIONALIZAÇÃO**

Na Alfa, o processo de profissionalização pode ser percebido pela mistura de familiares e não familiares na gestão e pela preparação já feita com estes para o novo modelo de gestão. As entrevistas feitas com os gestores da Alfa e os trechos destacados a seguir revelam que todos compreendem bem o processo de profissionalização e que a maioria acredita que será contratado um novo gestor para assumir o negócio da empresa, tendo Breno como presidente.

[...] A busca é a profissionalização da empresa, desenhando a Alfa dentro de uma estruturação onde o mercado financeiro consiga enxergar a empresa; mostrar o negócio da empresa, mostrar o que ela tem e fazê-la movimentar no mercado de ações. Na abertura de capitais, é você ter uma parte e ampliar os negócios. Senão você vai ficar pequeno sempre.

Conforme análise das entrevistas percebe-se que as práticas modernas estão sendo buscadas, mas que é necessário substituir os métodos personalizados e familiares que a Alfa ainda utiliza em sua gestão, métodos que são baseados nos valores da família fundadora, por métodos mais racionais.

Percebe-se que a família fundadora da Alfa busca um profissional que tenha as habilidades necessárias para implementar as mudanças sem deixar de lado os aspectos de sucesso que a empresa teve até hoje.

### **5.2 CULTURA**

#### **5.2.1 Valores**

Os valores da Alfa são: qualidade de vida, foco nos resultados, flexibilidade, simplicidade, compromisso, aprendizagem e compartilhamento. Os valores mais destacados nas entrevistas foram simplicidade e compromisso, sendo o primeiro o mais presente. Percebe-se nas falas dos entrevistados que os processos na Alfa são simples e que este valor está relacionado com o fácil acesso de todos os funcionários aos gestores e herdeiros da Alfa.

Bernhoeft (1989) explica que as crenças são determinantes para o sucesso de qualquer empreendimento e que os responsáveis pela gerência devem pesquisar e conhecer os valores que permeiam suas organizações. Para ele, muito da imagem do sucesso contínuo no mundo dos negócios depende de uma “cultura organizacional” transparente para os gerentes e funcionários. Percebe-se nos trechos destacados dos entrevistados que essa transparência existe na Alfa.

[...] Os valores da Alfa internamente são bem difundidos e têm muito a ver com os donos, já que é pautado por eles. A simplicidade, a ética e o caráter são coisas que fazem parte da cultura da empresa. E o mercado consegue enxergar estes valores na Alfa. Os valores são muito claros. As pessoas que ficam se encaixam nos valores.

Todos os entrevistados afirmaram que os valores da Alfa são os mesmos da família fundadora e mostraram se identificar com eles. Mas foi questionado se o valor *simplicidade* contribuirá com a nova proposta de gestão com foco no resultado e se após a profissionalização ou abertura de capital os valores se manterão.

### **5.2.2 Normas e rituais**

Na Alfa, a identidade e a cultura dos gestores são interligadas com os valores e princípios da empresa, numa relação em que se misturam o pessoal e profissional.

Ao serem questionados sobre os membros das famílias mais influentes e atuantes no negócio da Alfa, a maioria dos diretores afirmou serem Breno e Nara, sendo que todos aprovam suas atuações. Alguns diretores, porém, passaram a perceber uma mudança na cultura em função da profissionalização da Alfa. A família vai se

afastando por meio de atitudes dos acionistas descritas como mais racionais e frias, procedimento que para alguns diretores é negativo, mas para outros é essencial para o novo modelo de gestão profissional.

Os gestores afirmam que as normas não são claras e que em função da profissionalização da Alfa essa cultura do informal deve mudar.

[...] Talvez seja mais implícito do que explícito. Não sei te falar o que pode e o que não pode. Não existe uma forma clara.

[...] Os valores estipulam as regras e delimitam o campo de atuação. Mas o que pode ou o que não pode está implícito em nossos valores. Eu penso que os nossos colaboradores acreditam muito na gente, e os valores garantem isto.

Os rituais e cerimoniais mais citados são a festa anual do trabalhador e Natal. Os temas das conversas informais são, na maioria das vezes, a própria Alfa.

[...] Rituais são comemorações quase que aguardadas: Dia do trabalhador, a Alfa não abre mão; a festa de Natal, que a Alfa sempre preserva.

Em uma empresa familiar os valores da família interferem profundamente na construção dos valores da organização, o que na Alfa fica claro nas entrevistas feitas com os gestores e acionistas. É uma cultura dominante, influenciada pelos valores da família. Os gestores interpretam essa cultura dominante, mas dão tonalidades a elas em suas gestões. Com o processo de profissionalização, percebe-se uma mudança na cultura da Alfa, na qual os acionistas, ou seja, a família, adotam atitudes diferentes, mais racionais e profissionais, o que afeta a identidade dos gestores.

### 5.2.3 Os deuses da cultura

QUADRO 2  
Apuração dos dados do questionário de Charles Handy (2006)

		Afirmações (a) Zeus	Afirmações (b) Apolo	Afirmações (c) Atena	Afirmações (d) Dionísio
Alfa	Organização	31	10	19	30

		Afirmações (a) Zeus	Afirmações (b) Apolo	Afirmações (c) Atena	Afirmações (d) Dionísio
Sávio	Você	33	15	15	27
Alfa	Organização	22	19	19	30
Arley	Você	29	17	16	28
Alfa	Organização	28	20	15	27
Mário	Você	29	22	11	28
Alfa	Organização	33	17	16	24
Edson	Você	30	19	15	26
Alfa	Organização	0	0	0	0
Maurício	Você	0	0	0	0
Alfa	Organização	25	21	19	25
Breno	Você	25	21	18	26
Alfa	Organização	28	22	16	24
Nara	Você	33	21	16	20

Fonte: Dados da pesquisa interpretados com base em Handy, 2006 (Adaptação feita pela autora)

O questionário de Charles Handy aplicado neste estudo foi um meio de analisar e codificar as preferências culturais da organização Alfa e dos gestores e acionistas que o responderam.

A partir da análise dos questionários é possível identificar os gestores da Alfa também com o estilo cultural de Apolo. Percebe-se, porém, que a identificação predominante é com a figura de Atena e sua cultura de tarefa, o que vai ao encontro do desejo e do estilo cultural dos acionistas e membros da família fundadora da Alfa.

Associada a esses traços da cultura organizacional está a imagem que os sujeitos de pesquisa têm da Alfa:

Ao analisar a imagem da Alfa para os gestores a partir de notas dadas a tópicos apresentados aos entrevistados apurou-se que ela é considerada uma empresa leal, justa e confiável, e que a honestidade e seriedade são suas características marcantes. É bem vista na cidade, mas não é considerada tão protetora e preocupada com a família dos funcionários por todos os gestores. Os tópicos

referentes a crescimento, reconhecimento e oportunidades não foram bem avaliados pela maioria dos gestores. Os que tiveram pontuação mais baixa foram: remuneração de acordo com o mercado e preparação das chefias para as funções.

### 5.3 IDENTIDADES DOS GESTORES

Para analisar o processo de construção das identidades dos gestores, foi solicitado aos sujeitos da pesquisa que se descrevessem e abordassem seus envolvimento com a Alfa.

Os gestores da Alfa demonstraram integração e identificação com a empresa e seus valores. Em vários trechos das entrevistas, os traços individuais se misturaram com os papéis de gestores da Alfa, e a maioria demonstrou gostar de fazer parte de uma empresa familiar.

[...] Eles são muito humanos. Este compartilhamento sempre existiu, e a gente criava um vínculo muito grande. Via que era acreditado por eles. A empresa profissionalizada deve se preocupar menos com isto porque a sua competência profissional é que vai determinar. E aqui o que manda é o lado da relação das pessoas. Facilita o desenvolvimento e o crescimento. É característico do Breno ser mais humano e num negócio onde patrão não participa muito pode prejudicar.

Os relatos das trajetórias profissionais permitem observar que há uma forte identificação dos valores dos gestores com os valores da família e que a imagem da organização é positiva, o que também reforça a identificação, mas o processo de profissionalização traz alguns medos, como o de a empresa tornar-se fria e distante, o que pode alterar essas identidades.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Observou-se na Alfa que os valores da família são a base da empresa e que eles são também os valores dos gestores, mas que algumas tradições, como a centralização do poder familiar, estão passando por mudanças com o processo de profissionalização.

Muito da imagem do sucesso contínuo no mundo dos negócios depende de uma cultura organizacional transparente para os gerentes e funcionários. Na Alfa

percebeu-se que, apesar de as normas não serem explícitas, a cultura e os valores da família e da empresa são claros e compartilhados pelos gestores e funcionários. Em uma empresa familiar como a Alfa os valores da família interferem profundamente na construção dos valores da organização. É uma cultura dominante, influenciada pelos valores da família. Os gestores interpretam essa cultura dominante, mas dão tonalidades a elas em suas gestões. Com o processo de profissionalização, percebe-se uma mudança na cultura da empresa, em que os acionistas, ou seja, a família, adota atitudes diferentes, mais racionais e profissionais, o que para alguns gestores é tido como negativo, mas para outros é essencial para o novo modelo de gestão profissional.

Os gestores da Alfa demonstraram integração e identificação com a empresa e seus valores. Em vários trechos das entrevistas os traços individuais se misturaram com os papéis de gestores, e a maioria demonstrou gostar de fazer parte de uma empresa familiar. Os relatos das trajetórias profissionais permitem observar que há uma forte identificação dos valores dos gestores com os valores da família e que a imagem da organização é positiva, o que também reforça a identificação, mas que o processo de profissionalização traz alguns medos, como o de a empresa tornar-se fria e distante, o que pode alterar essas identidades.

Através da análise do questionário proposto por Handy (2006), observou-se um equilíbrio entre a preferência cultural da Alfa e a dos gestores e proprietários. Segundo Handy (2006), isso tem influência direta no que motiva as pessoas, como elas pensam, aprendem e como as coisas podem ser mudadas. Assim, para evitar a confusão cultural, é preciso identificar a cultura organizacional com a dos indivíduos e entendê-los não só como um recurso, mas também como sujeitos dotados de sentido.

Na Alfa, a identidade e a cultura dos gestores são interligadas com os valores e princípios da empresa, numa relação em que se misturam o pessoal e o profissional. Diante do cenário identificado neste trabalho, entende-se que o processo de profissionalização da Alfa foi planejado para ocorrer mediante a transferência lenta

do poder, mas clara para todos os gestores e funcionários. Este processo tem uma influência direta na cultura gerencial e na construção das identidades dos gestores, pois gera expectativa e incerteza em relação às mudanças que poderão ocorrer.

Espera-se que este trabalho contribua para abrir novos caminhos para o estudo do processo de profissionalização de empresas familiares.

## REFERÊNCIAS

ALVES-MAZZOTTI, Alda J.; GEWANDSZNAJDER, Fernando. **O método nas ciências naturais e sociais**. São Paulo: Pioneira, 1999.

BAUMANN, Z. **Identidade**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2005.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção da realidade social**. 16. ed. São Paulo: Vozes, 1985.

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

CALDAS, M. P.; WOOD JR., T. Identidade organizacional. **RAE**, v. 37, n. 1, p. 6-17, 1997.

CHANLAT, J. F. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. *In*: Jean-François (Coord.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996. v. 1.

DELLAGNELO, E. H. L.; CARVALHO DA SILVA, Rosimeri C.. Análise de conteúdo e sua aplicação em pesquisa na administração. *In*: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M.. **Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

FRANCO, M. de L.. **O que é análise de conteúdo**. São Paulo: PUC, 1986a. Texto de circulação interna.

FRANCO, M. de L.. **O estudo de caso no falso conflito que se estabelece entre análise quantitativa e análise qualitativa**. São Paulo: PUC, 1986b. (mimeo).

GOULART, I. B.. Subjetividade nas organizações. *In*: VIEIRA, A.; GOULART, I. B.. **Identidade e subjetividade na gestão de pessoas**. Curitiba: Juruá, 2007.

HANDY, C. **Deuses da Administração**. 4. ed. São Paulo: Editora Saraiva; 2006.

HALL, S.. **A identidade cultural na pós-modernidade**. 8. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2003.

LIMA, C. H. P.. Sofrimento, injustiça e desilusão: temas emergentes em uma pesquisa sobre o significado do trabalho. *In*: VIEIRA, A.; GOULART, I. B.. **Identidade e subjetividade na gestão de pessoas**. Curitiba: Juruá, 2007.

LIMA, C. H. P.; VIEIRA, A.. Do sacrifício ao sacro-ofício: um modelo para a compreensão do significado do trabalho. XXIX Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, ANPAD. **Anais...**, Brasília, 2005.

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

LUDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A.. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986a. Cap. 2. p. 11-18.

LUDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A.. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986b. Cap. 3. p. 33-38.

MORIN, E. M.. Os sentidos do trabalho. São Paulo: **RAE**, v. 41(3): 8-19, jul./set. 2001.

MUSSI, F. B.; TEIXEIRA, R. M.; MASSUKADO, M. S.. A empresa familiar e a sucessão na interpretação do herdeiro. V Encontro de Estudos Organizacionais da ENANPAD. **Anais...**, Belo Horizonte, jun. 2008.

PIMENTA, S. M.; FERREIRA, F. E.. Trabalho, identidade e consumo: a configuração do sujeito contemporâneo. *In*: VIEIRA, A.; GOULART, I. B.. **Identidade e subjetividade na gestão de pessoas**. Curitiba: Juruá, 2007.

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

SENNETT, R.. **A corrosão do caráter: conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo**. Rio de Janeiro: Record, 1999.

SILVA, G. A. V. da. **Organizações flexíveis: identidades elásticas? A reconstrução da identidade social em processos de terceirização**. 2002. 183 f. Tese (Doutorado) – Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

TONELLI, M. J. **Feitos para não durar: emprego e casamento no final do século**. XXV ENANPAD, **Anais...**, 2000.

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

VIEIRA, A.. Cultura, poder e identidade nas organizações. **Revista de Administração da FEAD-Minas**, v. 1, p. 25-45, 2004.

VIEIRA, A.. Identidade e crise de identidade: reflexões conceituais. *In*: VIEIRA, A.; GOULART, I. B.. **Identidade e subjetividade na gestão de pessoas**. Curitiba: Juruá, 2007.

VERGARA, S. C.. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas Editora, 1988.

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