

PROFISSIONALIZAÇÃO DA EMPRESA FAMILIAR

[2011]

Catherine Bortolon

Graduanda de Psicologia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (previsão de formatura Agosto de 2011)

Lúcia Simões Sebben Campos

Psicóloga Formada pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Consultora e proprietária da Sebben Consultoria Soluções em pessoas e negócios

Daniela Forgiarini Pereira

Psicóloga formada pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Mestre em Psicologia do Desenvolvimento (UFRGS), Doutoranda em Informática de Educação (UFRGS), Coordenadora da pós-graduação em Psicologia Organizacional (ESADE), Professora da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul

Email:

catherine.bortolon@gmail.com

RESUMO

Atualmente a empresa familiar, tanto a nível Brasil como a nível mundial, representa grande parte do mercado e da mão de obra disponível. Este tipo de organização apresenta algumas características únicas tais como interação e superposição entre políticas e os valores empresariais e familiares, valorização dos laços afetivos que influenciam comportamentos e decisões, dificuldades em separar o emocional do racional, valorização antiquada do tempo de serviço além de uma expectativa de que os funcionários sejam dedicados e fieis à organização e seus valores. Algumas dessas características podem limitar sua capacidade de crescimento e atuação dentro de um mercado competitivo, sendo necessária a sua profissionalização, isto é, a formalização de seus processos. Diante disso, o presente trabalho busca, a partir de um estudo de caso e uma revisão bibliográfica, compreender as características principais de uma empresa familiar e o seu processo de profissionalização. Ao final do estudo, pode-se observar a importância da profissionalização das empresas familiares em busca de um maior controle e formalização das atividades, demarcação dos papéis e cargos, valorização das necessidades e do perfil dos cargos nas contratações em vez da valorização das relações íntimas e, também um padrão de comunicação fluido entre funcionários, gestores e presidente.

Palavras-chave: Empresa familiar, profissionalização, consultoria externa

INTRODUÇÃO

A história da empresa familiar dentro da cultura brasileira tem suas peculiaridades. No Brasil a maioria das empresas familiares tem sua origem ligada à figura de um imigrante, o qual chega a uma nova terra, cheia de recursos, em busca de novas oportunidades (Bernhoeft, 2003). Segundo o autor, esses imigrantes dispunham de duas características essenciais: destemor para correr riscos e habilidade empresarial. Tais características acopladas à abundância de recursos inerentes às novas terras impulsionaram diversos setores econômicos no Brasil.

Atualmente, as empresas familiares são as maiores propulsoras do bem-estar sócio-econômico no Brasil. Segundo Leite (2002) mais de 99% dos negócios são empresas familiares, os quais empregam mais de 60% da força de trabalho disponível. Em uma perspectiva mundial, estudos mostram que empresas familiares são responsáveis por mais da metade dos empregos e, dependendo do país, geram de metade a dois terços do PIB, além de responderem por 30% da lista das 500 maiores empresas do mundo (Lethbridge, 1997; Lethbridge, 2005).

Diante desse cenário mundial, no qual a empresa familiar aparece como detentora de grande parte do mercado e da mão de obra, as práticas de gestão de pessoas e a formalização de seus processos tornam-se essenciais para que as organizações enfrentem a concorrência global e, assim, atinjam seus objetivos (Wright, McMahan, Snell, & Gehart, 2001). Dessa forma, o objetivo deste trabalho é, através de um caso, compreender as características principais de uma empresa familiar e o seu processo de profissionalização.

Empresa Familiar

Lodi (1993) define a empresa familiar como sendo uma organização empresarial que tem sua origem e sua história vinculadas a uma mesma família ou que mantém membros da mesma família na administração dos negócios. Dentre as características da empresa familiar observa-se a forte interação e superposição entre políticas e os valores empresariais com as políticas e valores familiares. Bernhoeft (1996) destaca outras características como a forte valorização da confiança mútua, dos laços afetivos, que influenciam comportamentos e decisões, dificuldades na separação do emocional do racional, valorização antiquada do tempo de serviço além de uma expectativa de que os funcionários sejam dedicados e fieis à organização e aos seus valores.

Na simultaneidade de papéis, os membros desempenham concomitantemente papéis de parentes, proprietários e gestores. Essa intersecção entre essas instâncias faz com que os membros revelem características opostas, ora voltadas para razão e ora para emoção, levando a instalação de conflitos (Maia, 2009). Exatamente essa intersecção faz com que a família

influencie de maneira direta e significativa no comportamento e no futuro da organização, diferenciando-as dos demais tipos de empresas (Steier & Ward, 2006).

Com o objetivo de descrever o sistema de uma empresa familiar, Gersick, Davis, Hampton e Lansberg (1997), propuseram o modelo dos três círculos no qual sugerem que a empresa familiar é dividida em três subsistemas independentes (gestão, propriedade e família), mas que interagem e influenciam a gestão da empresa. Este modelo pressupõe que, ao mesmo tempo em que, cada subsistema possui seu próprio desenvolvimento individual, com seu ritmo e seqüência e com dimensões diferentes, estes também se interpõem interagindo de diferentes formas dependendo do desenvolvimento de cada organização em cada subsistema.

Este modelo também sugere que a partir da interligação destes círculos, surgem sete grupos distintos que estão ligados a empresa familiar: membros da família que não tem capital nem trabalham na empresa; acionistas que não são membros da família, mas que não trabalham na mesma; empregados que não são membros da família; membros da família que têm ações na empresa, mas não trabalham nela; acionistas que não são membros da família, mas trabalham nela; membros da família que trabalham na empresa, mas não tem ações; e membros da família que têm ações e trabalham nela (Gersick, Davis, Hampton & Lansberg, 1997). Segundo os autores, esses três círculos e suas intersecções são úteis para compreender e identificar as fontes de conflito interpessoal, os dilemas, as prioridades e as fronteiras da família.

De acordo com Schein (1984), a cultura organizacional pode ser definida como um conjunto de pressupostos básicos que um determinado grupo criou, descobriu ou desenvolveu à medida que estes resolveram seus problemas de adaptação externa e integração interna. Visto que estes pressupostos funcionaram suficientemente bem, passaram a ser ensinados aos novos membros como sendo a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. No que tange ao estudo da cultura organizacional, faz-se necessário levar em consideração os valores da empresa, tanto os explícitos como aqueles mais profundos encobertos por discursos tradicionais que mascaram os reais valores, as práticas organizacionais, práticas de gestão manifestadas nos processos de recrutamento, seleção, treinamento, remuneração, avaliação e relações com funcionários, assim como os aspectos contextuais. Dessa maneira, um estudo da organização de uma empresa familiar brasileira envolve aspectos como os traços culturais brasileiros, associados a valores de família proprietárias e de fundadores (Maia, 2009).

Uma das características que envolvem as organizações brasileiras é o paternalismo, onde o superior (geralmente, o pai) controla o subordinado dando-lhe ordens, mas também agrada e protege (Borges de Freitas, 1997). Dessa forma, o fundador, que ocupa um papel dominante na empresa, influencia fortemente na cultura da mesma (Maia, 2009).

Dentro dessa idéia paternalista, Waiandt e Davel (2008) explicitam a idéia do fundador e/ou líder da empresa familiar, como assumindo diferentes papéis. Entre estes se destaca o papel, mais freqüentemente assumido pelo fundador, de pai ou empreendedor. Ressalta-se que este ainda

pode desempenhar o papel de pai presente e protetor, que acompanha o cotidiano organizacional, assim como, pode assumir o papel de pai severo ou autoritário, por exemplo, quando rigoroso na disciplina com o trabalho e comportamentos, assim como quando é centralizador em suas decisões. Paralelamente, os autores trazem que os funcionários também assumem papéis que podem ser de filhos(as) obedientes ou não (Waiandt & Davel, 2008).

Soma-se a essa característica a dinâmica da empresa familiar que reproduz as representações sociais do universo familiar, ou seja, os relacionamentos são mais intensos, as ligações pessoais, os laços emocionais e os vínculos de afeição são mais complexos e enraizados (Waiand & Davel, 2008). Na empresa familiar a cultura é influenciada pelos valores particulares da família, sendo que estes estão associados ao lado emocional e afetivo. “A vida familiar modela uma cultura permeada por referências valorativas, atributos morais e afetivos e sentimentos de solidariedade que se estendem para as relações empresariais”. (Maia, 2009, p. 8).

A fim de resumir essa inter-relação entre empresa e família, cita-se a frase de Waiandt e Davel (2008, p374):

Deste modo, as organizações permeadas pela representação familiar podem ser conceituadas como organizações penetradas de formulações cognitivas e/ou emocionais peculiares ao universo da família que influenciam a sua lógica de funcionamento, de organização e de identificação de seus membros.

As empresas familiares cada vez mais ocupam um espaço maior e mais importante no cenário econômico mundial e nacional, entretanto, algumas características próprias como, o protecionismo, o paternalismo e a confusão de papéis, podem limitar a capacidade de gestão prejudicando a atuação num mercado competitivo (Leone, 2005; Ricca, 1988)

Diante do cenário de mudança nos negócios e o aumento da concorrência as empresas têm as empresas vêm se reestruturando devido aos novos desafios (Pinto & Souza, 2009). Lodi (1988) define profissionalização 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 familiares; 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 arcaicas ou patriarcais por formas assalariadas” (1998 p. 25). A profissionalização também envolve o processo de delegação de responsabilidades e a formalização dos mecanismos de controle das atividades da organização (Floresta, 1999).

MÉTODO

O presente artigo utilizou metodologia de pesquisa do tipo qualitativa para a coleta e análise de dados. Com a finalidade de se obter maior conhecimento sobre o tema e desenvolver uma formulação mais precisa do problema de pesquisa optou-se pelo estudo de caso, realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com a própria consultoria interna. Segundo Godoy (1995), o estudo de caso tem como objetivo fazer um exame detalhado de um ambiente, sujeito ou situação em particular a fim de se entender como e por que certos fenômenos ocorreram. O autor também ressalta que esta modalidade de estudo é utilizada quando se busca analisar eventos com possibilidade de controle reduzida ou, ainda, quando o fenômeno estudado é atual e só faz sentido dentro do contexto em que está inserido.

Outra técnica utilizada foi pesquisa bibliográfica que possibilita fazer um levantamento dos principais trabalhos científicos já realizados sobre aquele tema específico fornecendo dados atuais e relevantes (Luna, 1999). Essa permite um conhecimento mais aprofundado e embasado das hipóteses explicativas e das variáveis estudadas neste caso (Köche, 1997). Nesta etapa realizou-se a análise de trabalhos realizados por uma consultoria na empresa. Os dados mais relevantes foram anotados durante a entrevista e, posteriormente, transcritos.

A coleta de dados ocorreu em uma empresa da região sul do Brasil escolhida por conveniência devido a (a) acessibilidade a esta e ao (b) *corpus* representativo de pesquisa (informações da empresa, funcionários e trabalho realizado pela consultora) (Bauer & Gaskell, 2008). Todas as informações que sugerem a identidade da empresa e/ou funcionários foram preservadas em sigilo por questões de ética.

CASO

A Empresa XYZ é uma empresa familiar do sul do Brasil que está no mercado desde a década de 50. Criada por dois irmãos, atualmente, está na segunda geração no que tange a sucessão e como toda a empresa familiar, também é caracterizada por uma cultura paternalista.

Ao longo dos anos, a XYZ se desenvolveu dentro de um ambiente onde se mesclavam os relacionamentos de trabalho e familiar. Entretanto, em um cenário mundial atual, marcado pelo aumento da concorrência somado, se observou na empresa o aparecimento de dificuldades de gestão em alguns setores, assim como, conflitos entre os colaboradores da empresa. Diante disso, surgiu a necessidade da profissionalização da empresa, principalmente no que tange a dinâmica dos relacionamentos. Nesse contexto de mudança, uma intervenção externa passou a ser necessária.

A partir do início do trabalho, diversas características típicas de uma instituição paternalista foram pouco a pouco detectadas. A empresa revela uma dinâmica de proteção dos funcionários, mesmo diante de atitudes de desleixo e irresponsabilidade para com um trabalho. Observa-se a dificuldade de desligamento dos funcionários, marcado por um desgaste, irritação e até brigas judiciais. Essa situação é exemplificada por uma situação na qual o presidente não consegue demitir um dos seus gestores, mesmo diante de todos os problemas que este vem apresentando, por se tratar de um amigo que está a muitos anos trabalhando na empresa.

Outra característica paternalista desvelada foi o descumprimento de regras diante de viagens do presidente. A responsável pela área de recursos humanos (RH) relata “é como se quando o pai sáísse os filhos aprontassem” (*sic*). O maior exemplo dessa situação é a proibição do uso de cigarro nas dependências da empresa pelo presidente, entretanto quando este viaja, alguns funcionários descumprem a regra da empresa. Também foram constatadas constantes queixas por parte dos colaboradores, que freqüentemente criticam a empresa, o presidente ou ainda a área de RH. O próprio presidente traz um exemplo que clarifica essa característica ao relatar que na maioria das vezes em que se busca um funcionário interno para suprir uma vaga em aberto no quadro da empresa não se encontra alguém com competências necessárias então, acaba-se contratando alguém externo. Entretanto, quando os funcionários descobrem a contratação, se queixam por não terem sido promovidos. Diante disso o presidente mostra sua insatisfação com a situação ao relatar “mas eles querem promoção, mas não fazem nada para consegui-la” (*sic*). Nesse momento, pode se observar outra característica comum dentro de algumas empresas familiares, o do comodismo diante da situação de trabalho, no qual o funcionário por se sentir protegido por aquele clima familiar, acaba não buscando desenvolver suas competências. Para exemplificar a situação, é possível citar um colaborador que, durante sua avaliação, relata estar mais acomodado e que gostaria de buscar se desenvolver mais.

O presidente, nesse contexto, muitas vezes, assume a postura de um “pai” ambivalente com relação às mudanças, agindo ora como diretor, desejando mudanças e a profissionalização da empresa, ora agindo como um pai, protegendo seus filhos (colaboradores) e retardando decisões importantes. Nesse sentido, é possível observar o protecionismo característico das empresas familiares, assim como a contratação de funcionários por questões de amizade ou parentesco, mesmo sem estar de acordo com as reais necessidades do cargo e da empresa (Frade, Serra, Zanuto, Soriano, & Manfredini, 2005).

Uma questão muito trabalhada pela consultoria externa foi a delimitação entre as autoridades e sua distribuição de forma adequada e clara. Duas situações, contrastantes, freqüentemente observadas na empresa foi a dificuldade por parte do presidente de delegar decisões e, por outro, situações em que o mesmo perdia a autoridade sobre alguns gestores. Torna-se clara a oscilação entre pai severo/autoritário e o pai protetor.

Partindo desse panorama, um dos primeiros passos rumo a profissionalização da empresa foi a demissão do responsável pela área de RH, que além de não ter a formação necessária para o

cargo, vinha apresentando problemas no cumprimento de seu trabalho e na relação com outros colaboradores. Com a contratação de uma nova pessoa, iniciou-se um trabalho mais amplo e duradouro de implementação da gestão por pessoas, prática até então, inexistente dentro da empresa. A partir desse momento, inicia-se de uma forma informal o processo de profissionalização da empresa, tendo como um dos objetivos a formalização das relações.

Outro fator que influenciou nesse processo de profissionalização foi uma determinação da NBR ISO 9001:2008¹, a qual requeria que para cada área e para cada cargo fosse determinado um perfil de colaborador, principalmente no que tange aos cargos de líderes. Diante dessa carência de um perfil de cargos, assim como de um plano de carreira, a consultoria, em conjunto com a nova responsável pelo RH da empresa, desenvolveu um perfil para de competências da empresa com, entre outros objetivos, o possibilitar que nas próximas seleções de funcionários houvesse um parâmetro para contratação. O perfil elaborado engloba as seguintes competências:

- Comunicação é o processo de passar informação e compreensão de uma pessoa a outra. É a maneira de se relacionar com outras pessoas através de idéias, fatos, pensamentos e valores, sabendo ouvir e entendendo a informação.
- Trabalho em equipe é quando um grupo compromete-se a criar em parceria, em esforço coletivo, a resolução de um problema. Para que este trabalho seja favorável, se é necessário agilidade, organização e flexibilidade de seus integrantes.
- Relacionamento significa formar e manter vínculos estáveis com outras pessoas. É interagir com outros de maneira empática, valorizando os pontos de contato e as afinidades entre as pessoas.
- Liderança é o processo de persuadir um grupo de pessoas, transformando-o numa equipe que gera resultados. É a habilidade de motivar e influenciar os liderados, de forma ética, determinada e positiva, para que contribuam voluntariamente e com entusiasmo para alcançarem os objetivos da equipe e da organização.
- Mudança é quebrar com algo estático e transformar-se em algo novo. É ter senso crítico e pro - atividade para aceitar desafios a fim de resultar em inovações.
- Motivação é tudo aquilo que interessa e impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico.
- Foco no resultado é dar atenção para os resultados que se almeja alcançar. Focar o resultado final, ou seja, o efeito que se quer obter e os benefícios cria-se mais condições para obter o resultado e se motiva para se preparar melhor.

¹ Norma que determina que cada empresa deve organizar as competências necessárias para o pessoal que executa atividades que podem afetar a qualidade do produto e assegure o provimento dessas competências; que sejam mantidos registros de educação, treinamento e experiência (SILVA, 2005)

Dando seguimento ao trabalho, deu-se início ao processo de avaliação de todos os colaboradores da empresa a fim de que se pudessem estabelecer quais deles tinham o perfil das funções que exerciam e se havia ou não necessidade de treinamento e aperfeiçoamento de algumas competências. Ao final, será possível obter responsabilidades, procedimentos e regras de ação bem definidas e delimitadas a cada cargo, assim como estabelecer uma preponderância do papel do cargo sobre questões relativas a parentesco ou amizade.

Com o início das avaliações surgiu uma mobilização por parte de todos, juntamente com um medo da possibilidade de alguém ser demitido caso não viesse a preencher esse perfil estabelecido além de muita ansiedade com a possibilidade mudanças desconhecidas. Diante disso, buscou-se trabalhar com os funcionários qual era o objetivo das avaliações, isto é, conhecer cada funcionário e a empresa e assim propor futuras mudanças.

Essas avaliações, de maneira geral, foram feitas em grupos e utilizaram-se as seguintes ferramentas: entrevista semi-estruturada, o questionário de avaliação tipológica Quati e a Técnica de Zulliger na forma coletiva. De acordo com Boni e Quaresma (2005), a entrevista semi-estruturada é uma forma de entrevista que combina perguntas abertas e fechadas, onde se tem a possibilidade de discorrer sobre o tema proposto. O entrevistador segue algumas questões previamente definidas, mas o faz em um contexto semelhante ao de uma conversa informal, tendo a liberdade de fazer outras perguntas que não estavam programadas (Boni & Quaresma, 2005). O Quati é um questionário que pretende avaliar a personalidade através de escolhas situacionais que cada sujeito faz. A partir dele se busca identificar, de um modo geral, algumas características de cada pessoa (Zacharias, 2003). O Zulliger trata-se de um instrumento de avaliação da personalidade, com base no psicodiagnóstico de Rorschach. É uma técnica que mobiliza o processo perceptivo-associativo, a imaginação e outros elementos dinâmicos do psiquismo individual (Vaz, 2002).

Depois de terminadas todas as avaliações, marcou-se um dia para realização de um workshop sobre *feedback*, no qual abriu-se um espaço junto aos líderes da empresa para discutir o que eles entendiam por *feedback*, como deveria ser conduzido e a importância do mesmo. Nesse encontro os líderes trouxeram a importância de todos saberem lidar com as respostas dos colaboradores, visto que era comum dentro da empresa a cultura da queixa. Aspectos salientados durante o workshop, tanto pela consultora como pelos líderes, foi a importância de este não ser imposto, mas sim discutido com o funcionário, além disso, de se deixar claro que o objetivo da avaliação e do *feedback* não seria a demissão, mas sim refletir sobre o que necessita ser desenvolvido e melhorado por ambas partes, empresa e colaborador.

Durante o encontro ficou evidente, que alguns líderes desejam a mudança e estão preocupados com a mobilização dos colaboradores. Alguns relatos como “isso é uma via de mão única” (sic), deixam claro o desejo de mudança da empresa. Ao mesmo tempo, também se pode observar certa resistência por parte de outros ao se absterem de qualquer colocação durante todo o encontro. Segue a essa etapa o processo de *feedback* propriamente dito, no qual os líderes darão

uma devolução aos seus funcionários. Esta ocorrerá com a presença da consultora, que devolverá os resultados da avaliação, enquanto o líder dará sua avaliação do desempenho diário do funcionário.

Dentro desse panorama, está surgindo uma proposta de realização de uma pesquisa de clima. Entretanto tem se encontrado grande resistência por parte do presidente e outros gestores na disseminação desta a todos os funcionários, preferindo limitá-la somente para alguns. Pesquisa de clima é um meio de revelar a cultura duma organização e as atitudes e os comportamentos, com o objetivo de orientar para a correção de problemas. Busca os conflitos que existem entre empresa e colaboradores, além de revelar o estado de ânimo, a tendência de comportamento de empregados e a possibilidade de que estes possam expressar sentimentos e emoções (Luz, 1995).

Todo o processo de mudança de uma empresa leva um período para maturação e conseqüente consolidação. Aqui foi apresentado parte desse processo de profissionalização assim como as características da empresa que influenciaram no mesmo.

DISCUSSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho é possível destacar a importância de determinadas características, principalmente o paternalismo, na dinâmica da empresa. Ressalta-se a proteção dos funcionários, especialmente os mais antigos, devido as relações afetivas estabelecidas que ultrapassam os vínculos organizacionais, dificultado inclusive desligamento de alguns funcionários. Esse padrão de comportamento foi observado principalmente no líder, o qual demonstrava preocupação distinta com alguns funcionários devido a uma relação mais estreita e também ao tempo de empresa dos mesmos.

O desligamento dos funcionários por parte do presidente da empresa vem de encontro às características típicas de empresa familiar citadas por Bernhoeft (1996), como a importância da confiança, dos laços afetivos, da lealdade à organização e a valorização da antiguidade como atributo superior à eficácia e à competência. Também foi possível observar situações típicas do paternalismo, no qual o líder é visto como um “pai” e os funcionários como “filhos”, como por exemplo, o descumprimento de regras na ausência do mesmo e as constantes queixas diante das decisões tomadas. Essa característica ainda fica evidente na centralização da tomada de decisões e na dificuldade da empresa de abrir espaço para uma pesquisa de clima mais ampla e que envolveria todos os funcionários.

Essas características também foram encontradas por Maia (2009) ao analisar as práticas de três empresas familiares. Entre elas, a autora observou a presença de valores tais como afetividade, camaradagem e paternalismo, evidentes através de praticas tais como a formação de vínculos afetivos entre dirigentes e funcionários, alguns desses sendo considerados como

“patrimônio” da empresa. Almeida, Ruelle e Moreira (2005), no seu estudo, também encontraram como características e potencial dificultadores do processo de profissionalização a lealdade com os empregados antigos e dificuldade em demitir pessoas não qualificadas para a gestão profissionalizada.

No que tange a consultoria externa ressalta-se sua intervenção na busca de formalização de alguns processos, como o de contratação de funcionários através da elaboração de um perfil de cargos e intermediação no processo de demissão e contratação de um novo gestor para área do RH. A importância da profissionalização e da busca pela contratação de profissionais qualificados de acordo com cada área foi destacada no caso apresentado por Junior e Muniz (2006) que relatam que o período de maior crescimento da empresa ocorreu quando este processo de profissionalização teve início juntamente com a reestruturação por meio da contratação de profissionais de diferentes áreas.

Outro aspecto encontrado é a resistência por parte do líder e de parte da empresa as mudanças trazidas pela consultoria. Qualquer mudança, independentemente do tipo de organização, traz resistência e choque cultura (Ramos & Helal, 2010). Diante disso, acredita-se que parte dessa resistência pode estar ligada a aspectos culturais da empresa que vêm desde a primeira geração e por terem dado certo até o momento, continuam a serem empregadas. A cultura da empresa familiar está geralmente associada à figura do fundador, que aparece como um recurso vital, pois conferem orientação e consistência às decisões e às ações (Denison, Lief e Ward, 2004; Srour, 1998).

Durante o processo de profissionalização, diversas vezes, encontrou-se impasses na continuidade do trabalho, em parte devido à oscilação do apoio da presidência às mudanças e também devido às características próprias da empresa familiar. Apesar de graduais, diversos ganhos têm sido obtidos em direção a formalização dos processos organizacionais.

Por fim, a partir do que foi discutido percebe-se a necessidade das empresas familiares trabalharem a profissionalização principalmente em função das dificuldades que muitas vezes elas apresentam diante das demandas do mercado competitivo atual. Esse processo deve visar à busca constante por maior controle e formalização das atividades, delimitação dos papéis e cargos, preponderância das necessidades e perfil dos cargos sobre as contratações baseadas nas relações íntimas e também um padrão de comunicação fluido entre funcionários, gestores e presidente.

REFERÊNCIAS

Almeida, M. I. R., Ruetter, C. P., & Moreira, A. L. J. (2005, maio). Profissionalização como uma ferramenta estratégica: um estudo em usinas de cana de açúcar familiares do Estado de São Paulo. *XVIII Congresso Latino Americano de Estratégia - SLADE*, Santa Cruz de la Sierra, Bolívia.

Bauer, M. W., & Gaskell, G. (2008). *Pesquisa Qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Editora Vozes. Petrópolis.

Bernhoeft, R. (1996). *Como criar, manter e sair de uma sociedade familiar (sem brigas)*. São Paulo: Senac.

Bernhoeft, R. (2003). *Governança na empresa familiar : gestão, poder e sucessão* (5ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.

Boni, V., & Quaresma, S. J. (2005). Aprendendo a entrevista: como fazer entrevista em Ciências Sociais. *Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC*, 2(1), 68-80.

Borges de Freitas, A. (1997). Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: Motta, F. C. P., & Caldas, M. P. (Org). *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas.

Denison, D., Lief, C., & Ward, J. L. (2004). Culture in family-owned enterprises: recognizing and leveraging unique strengths. *Family Business Review*, 17(1), 61-72.

Floresta, M. (1999). *Profissionalização e sucessão familiar*. Balcão SEBRAE.

Frade, E. S., Serra, F. G., Zanuto, H. C. Jr., Soriano, M. F. M., & Manfredini, M. (2005). *A Sucessão Familiar em Empresas Industrializadas de Presidente Prudente-SP: essas empresas estão aptas a realizar o processo sucessório?* Trabalho de Conclusão de Curso, Faculdade de

Ciências Econômicas e Administrativas de Presidente Prudente, Presidente Prudente, Brasil.
Recuperado em 12 dezembro, 2010, de

<http://intertemas.unitoledo.br/revista/index.php/Juridica/article/viewFile/351/345>

Gersick, K. E., Davis, J., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997). *Generation To Generation Life Cycles Of The Family Business*, Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press.

Godoy, M. E. (1995). Pesquisa qualitativa – tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, 35(3), 20-29.

Junior, A. As., & Muniz, R. M. (2006). Sucessão, poder e confiança: um estudo de caso em uma empresa familiar. *Revista de Administração (R.Adm)*, 41(1), 107-117.

Köche, J. C. (1997). *Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e prática da pesquisa* (15ª ed.) Petrópolis, RJ: Vozes.

Leite, R. C. (2002). As técnicas de gestão de empresas familiares. In: Grzybovski, D., Tedesco, J.C. *Empresa familiar: tendências e racionalidades em conflito*. (pp.167-196). Passo Fundo: UPF editora.

Leone, M. C. P. G. (2005). *Sucessão na empresa familiar – preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado*. São Paulo. Ed. Atlas.

Lethbridge, E. (1997). Tendências da empresa família no mundo. *Revista do BNDS*. 7(1).

Lethbridge, T. (2005). O desafio de trabalhar com o pai. *Revista Exame*, 39(5), 22-35.

Lodi, J. B. (1993). *O fortalecimento da empresa familiar*. São Paulo: Pioneira.

Lodi, J. B. (1998). *A empresa familiar*. 5. ed. São Paulo: Pioneira.

Luna, S. V. (1999). *Planejamento de pesquisa: uma introdução* (2ª ed.) São Paulo: EDUC.

Luz, R. (1995). *Clima Organizacional*. Rio de Janeiro: Qualimark.

Maia, T. S. T. (2009). Gestão de pessoas: particularidades de empresas familiares. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 6.

Pinto, M. C. S., & Souza, C. L. C. (2009). A mudança Organizacional em uma empresa familiar brasileira. *RAP*, Rio de Janeiro, 43(3), 609-34.

Ramos, E. N. P., & Helal, D. H. A. (2010). Prática da Gestão do Conhecimento em uma Empresa Familiar do Ramo Varejista em Minas Gerais: Um Estudo de Caso. *Journal of Information Systems and Technology Management*, 7(2), 433-452.

Ricca, D. (1988). *Da empresa familiar à empresa profissional*. São Paulo: CL.

Schein, E. (1984). Coming a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, *Cambridge*, 10(3), 36-48.

Silva, A. M. (2005). *Glossário de Termos de Qualidade*. Rio de Janeiro, RJ: Antomar Martins e Silva.

Srour, R. H. (1998). *Poder, cultura e ética nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus.

Steier, I. P., & Ward, J. L. (2006). If theories of family enterprise really do matter, so does change in management education. *Journal of Entrepreneurship: Theory and Practice*, 30(6), p. 887-895.

Vaz, C. E. (2002). *Z-Teste Técnica de Zulliger Forma Coletiva*. (2ª edição). São Paulo: Casa do Psicólogo.

Zacharias, J. J. M. (2003). *Quati: Questionário de Avaliação Tipológica* (versão II). São Paulo: Editora Vetor.

Waiandt, C., & Davel, E. (2008). Organizações, Representações e Sincretismo: a Experiência de uma Empresa Familiar que Enfrenta Mudanças e Sucessões de Gestão. *RAC*, Curitiba, 12(2), 369-394.

Wright, P. M., McMahan, G. C., Snell, S. A. & Gehart, B. (2001). Comparing line and HR executives' perceptions of HR effectiveness: services, roles and contributions. *Human Resource Management*, 40(2), 111-123.