

A Consolidação da Profissionalização da Empresa Familiar e o Legado do Fundador: concepções teóricas e implicações práticas

Henrique Muzzio

Programa de Pós-Graduação em Administração PROPAD/DCA - UFPE – Brasil

Resumo

O ensaio analisa o período de consolidação do processo de profissionalização em empresas familiares. Faz-se um contraponto entre o legado do fundador e os valores emergentes dos novos gestores, utilizando uma perspectiva simbólica. Posições favoráveis e contrárias à gestão familiar são encontradas na literatura. Diante da força da racionalidade instrumental no ambiente empresarial, prevalece a defesa da profissionalização em oposição a uma condição de ausência de racionalidade associada ao gestor familiar. Nesta ótica, a escolha por uma profissionalização da gestão de empresas familiares sofre uma pressão institucional de mercado. Nos casos efetivos de profissionalização, até que a mesma fique consolidada, haverá um embate simbólico entre a imagem e o legado do fundador e os ideais emergentes dos novos líderes. Gestores profissionais possuem assim, um novo front de análise e de subsídio para as suas decisões. Uma discussão sobre estas novas habilidades dos gestores profissionais é realizada.

Palavras-chave: Empresa Familiar. Fundador. Profissionalização. Legado. Simbolismo.

The Consolidation of the Professionalization of Family Company and Legacy of Founder: theoretical concepts and practical implications

Henrique César Muzzio de Paiva Barroso

Programa de Pós-Graduação em Administração PROPAD / DCA - UFPE – Brazil

Abstract

This essay analyzes the period of consolidation of the process of professionalization in family company. Make a debate between the founder's legacy and the emerging values of the new managers using a symbolic perspective. Favorable positions and contrary to family management are found in the literature. On the strength of instrumental rationality in the business, defense professionalism prevails as opposed to a condition of lack of rationality to associated family manager. In this perspective, there are institutional pressures to family businesses to perform the management professionalization. In the cases of professionalization, until it is consolidated, there will be a symbolic clash between the founder's image and his legacy and the ideals of the new emerging leaders. Professional managers have a new front of subsidy and analysis for its decisions. We held a discussion on the new skills of professional managers.

Keywords: Family Company. Founder. Professional Managers. Legacy. Symbolism.

1 Introdução

Este artigo tem como objetivo, contrapor o simbolismo do legado do fundador e dos ideais da profissionalização de organizações familiares até a consolidação deste processo, bem como, discutir suas implicações para a prática gerencial. A profissionalização, além de todos os aspectos operacionais que lhe são próprios, está relacionada com uma superação simbólica das posições do fundador e de seu legado. Na literatura, parece haver uma lacuna na análise entre o afastamento do fundador e a consolidação do processo de profissionalização. Neste sentido, apresenta-se uma discussão que colabora na compreensão dos aspectos simbólicos que gravitam nestas duas perspectivas, o que pode subsidiar os gestores em decisões, até que se estabilize o processo de profissionalização.

A empresa familiar é entendida aqui, como aquela organização que é conduzida com o intuito de garantir a visão dos negócios detidos por uma coalizão dominante, que neste caso, é controlada pelos membros da uma família ou de um pequeno número de famílias, com o intuito que este controle perdure através de gerações familiares (Chua et al., 1999; Chittoor & Das, 2007; Hall & Nordqvist, 2008).

O Brasil possui um percentual significativo de empresas familiares, consequência, dentre outros, do espírito empreendedor que caracteriza o contexto empresarial do país, fazendo com que estas empresas possuam papel preponderante na geração de emprego e renda, com atuação nos mais diversos segmentos econômicos através de organizações de diferentes tamanhos (Lodi, 1993; Leone, 2005). Esta realidade, coloca este segmento empresarial em um patamar de destaque na sociedade brasileira, bem como em diversas outras nações, não apenas sob o aspecto econômico, mas também sob a perspectiva social, justificando assim, o interesse na melhor compreensão deste segmento organizacional (Miller & Le Breton-Miller, 2006; Borges et al., 2012).

Mesmo com sua representatividade no universo organizacional, estas empresas carregam um estigma de gestão não profissional, ou seja, elas teriam gestão deficitária em virtude da possibilidade das decisões não serem completamente embasadas em aspectos técnicos, meritocráticos ou racionais, uma vez que os interesses e as relações familiares, com seus aspectos emocionais, acabam por influir, direta ou indiretamente, nas práticas organizacionais. Racionalidade é aqui compreendida como aquilo que qualifica a ação social. Em seu sentido instrumental, esta racionalidade caracteriza-se pela existência da ação baseada em um fim específico, normalmente utilizando-se de cálculo, propósito e busca de maximização de resultados (Weber, 1999). Em alternativa à racionalidade instrumental, a racionalidade substantiva leva também em consideração, valores como a ética, a autonomia e a autorrealização, como

determinantes da ação humana para alcançar objetivos sociais ou organizacionais (Guerreiro Ramos, 1981).

No contexto das empresas familiares, o que subsidia primordialmente o debate entre a profissionalização ou não destas organizações, é a capacidade da empresa em alcançar resultados racionais instrumentais esperados pelo mercado sob uma gestão familiar.

Posições favoráveis e contrárias à profissionalização de empresas familiares são encontradas na literatura, portanto, não havendo evidências conclusivas sobre a eficiência ou não de empresas de gestão familiar (Chrisman et al., 2012, Stewart & Hitt, 2012). Há a defesa de uma condição superior de uma gestão profissional frente a uma gestão familiar nestas empresas quando foca-se em uma perspectiva de criação de valor (Sindhuja, 2009) ou a profissionalização em decorrência das pressões institucionais (Yildirim-Oktem & Üsdiken, 2010). Por outro lado, autores ressaltam a superioridade dos membros familiares frente a executivos profissionais pelo fato dos primeiros, terem uma melhor compreensão da cultura empresarial em função de seus estreitos laços com a cultura familiar (Hall & Nordqvist, 2008). Miller & Le Breton-Miller (2006) defendem a competência destas empresas em gerar competitividade. Estes autores apresentam quatro opções fundamentais de governança entre os diferentes tipos de empresas familiares: nível e o modo de propriedade familiar, liderança familiar, a mais ampla participação dos vários membros da família e a participação real ou planejada das gerações posteriores. Estes diferentes tipos de governanças produzem diferentes tipos de performance empresarial, e podem explicar a heterogeneidade no desempenho deste segmento empresarial, neste sentido, uma performance insatisfatória não seria motivada pela natureza familiar em si destas firmas, mas sim, por uma governança inapropriada.

Embora boa parte das empresas familiares possua menor porte econômico, com um significativo índice de mortalidade, o seu desenvolvimento, normalmente, fica associado à figura de seu fundador. Esta associação é construída em razão de um histórico marcado por dificuldades iniciais, onde temas como esforço, trabalho árduo, perseverança, heroísmo etc. servem de justificativa simbólica para a prosperidade organizacional (Freitas, 2007).

No início, a empresa é uma fiel representação dos desejos dos fundadores, onde sua visão de mundo e suas limitações servem de parâmetro para moldar a cultura organizacional. Com o tempo, a perspectiva da chegada da geração dos herdeiros ao comando, começa a originar problemas de sucessão, geralmente associados a um aumento do número de potenciais gestores e à luta pelo poder. Aliado a isto, há uma pressão institucional (Zhang & Ma, 2009) para que as empresas familiares que alcançaram determinado porte econômico, venham a profissionalizar sua gestão, em uma concepção que isto é um processo natural e obrigatório de evolução organizacional.

Diferentes caminhos podem ser trilhados em tais situações. Parte destas empresas, acaba por encerrar suas atividades, dado que não logra êxito em superar os conflitos familiares, o que influencia negativamente em sua competitividade e sustentabilidade. Outros grupos conseguem uma sucessão considerada bem sucedida, com a figura do gestor familiar de outra geração. Por fim, algumas empresas optam por fazer uma profissionalização de seu comando, normalmente com a transferência dos membros da família para o Conselho de Administração (Grzybovski et al., 2008).

Nos dois últimos exemplos, o fundador se afasta do cotidiano operacional da empresa e concentra-se em ações de representação institucional ou de diretrizes estratégicas. A partir deste momento, a fonte inicial do modelo de comportamento e de ação pode passar a perder legitimidade com a chegada de herdeiros ou de executivos profissionais. Mas esta passagem, normalmente, não é algo automático ou sem resistências, o que pode significar um momento crítico para a organização, até que o processo de profissionalização esteja consolidado.

Para aprofundar esta discussão, este ensaio apresenta mais cinco seções, além desta introdução. O item 2 aborda a perspectiva simbólica da imagem e do legado do fundador. Em seguida, discute-se o processo de profissionalização e de sua consolidação. Posteriormente, é apresentado um debate sob o foco da prática administrativa. O item 5 analisa uma discussão de aproximação entre o simbólico e a prática gerencial, Em seguida, são apresentadas as discussões finais.

2 O Simbolismo da Imagem e do Legado do Fundador

Fundador é aquele detentor dos direitos de propriedade de uma determinada organização. A propriedade e o controle garantem aos fundadores, os direitos de propriedade clássico do uso (o direito de usar a propriedade como convier), do abuso (o direito para alterar, modificar ou destruir sua propriedade) e do usufruto (o direito ao lucro gerado pelo ativo) (Gedajlovic et al., 2004). Isto ajuda a explicar, segundos estes autores, o fato da empresa refletir fortemente a expertise e a personalidade do fundador. Além desta perspectiva material, as organizações são possuidoras de uma perspectiva simbólica que, de certa maneira, também está relacionado ao controle do fundador, porém, de uma forma não clara ou identificada, como na propriedade material.

A obra organizada por Carrieri & Saraiva (2007) aborda a questão simbólica sob variadas perspectivas. A justificativa de explorar as organizações através deste prisma está no fato de que apenas a abordagem funcionalista, com sua visão instrumental, já não é capaz de explicar o que ocorre no universo organizacional, caracterizado pela complexidade e pela fragmentação. Outros autores igualmente arguem pela pertinência do simbolismo em superar o conhecimento técnico

relacionado à “ciência normal” e explorar o conhecimento prático e emancipatório (Stablein & Nord, 1985).

Se os símbolos ambigualmente sustentam uma multiplicidade de significados, evocam emoções e levam à ação, a tarefa essencial dos investigadores envolvidos na análise do campo simbólico organizacional é reconhecer símbolos, decodificar seus significados e explicar suas funções (Gagliardi, 2007). Os símbolos são ainda veículos de concepções e a cultura fornece o ingrediente intelectual do processo social. Nesta visão, as proposições simbólicas fariam mais do que articular como é o mundo, elas ofereceriam diretrizes de como agir nele. Estas proposições forneceriam tanto os modelos do que elas asseguram representar a realidade, como os padrões de comportamento (Kuper, 2002). Nesta perspectiva, o homem é um criador de símbolos, de linguagens, de crenças, de visões, de ideologias, de mitos etc., o que permite caracterizar a cultura em geral, e de uma organização em particular, como um fator social, fruto de um compartilhamento entre seus membros, galgado em valores que o grupo interpretou como adequado para subsidiar seu comportamento e que são válidos para aquele contexto e tempo específicos (Pettigrew, 1979; Trice & Beyer, 1984). Cultura organizacional é aqui entendida como uma rede de significações que circulam dentro e fora do espaço organizacional que são criadas e recriadas nas relações cotidianas, sendo simultaneamente ambíguas e contraditórias, podendo revelar a coesão e a fragmentação organizacionais (Martin, 1992).

A cultura organizacional pode ser analisada sob diferentes compreensões, podendo ser tanto algo que uma empresa possui, como algo que a empresa é. Dentre as perspectivas desta última categoria, a cultura é entendida como um sistema de símbolos e significados compartilhados em que a ação simbólica precisa ser interpretada ou decifrada para ser compreendida, sendo a linguagem um elemento preponderante para este compartilhamento (Smircich, 1983).

Dentre os muitos elementos simbólicos, são focados aqui a imagem e o legado do fundador. Neste trabalho, o legado é entendido como aquilo, material ou simbólico, que é deixado para outra geração ou mesmo para a posteridade. O legado organizacional está diretamente vinculado à figura dos líderes ou fundadores, que são responsáveis por dá sentido aos eventos do passado e construir uma ponte com um futuro desejado. Este legado pode ocorrer por meios tangíveis, tais como os artefatos ou a propriedade, ou por meios intangíveis, como são os exemplos das tradições, as normas culturais, as crenças ideológicas ou os atributos de identidade (Walsh & Glynn, 2008). A transmissão do legado ocorre através de um processo de socialização transmitido entre as gerações (Berger & Luckmann, 2004).

A imagem, no sentido metafórico, é uma representação mental coletiva que é construída de alguém. Esta imagem está relacionada a um determinado contexto social, histórico e cultural e se

caracteriza como uma projeção de conforma o que um dado grupo percebe como valores e exigências institucionalizadas (Zilber, 2006).

Simbolicamente, a imagem e o legado dos fundadores normalmente estão associados a valores épicos. A saga da criação empresarial simboliza um momento de dificuldade que o fundador supera de forma heróica (Freitas, 2007). Esta epopéia acaba por servir de referência aos funcionários como um modelo a ser seguido e respeitado, transformando o momento de criação em um evento de forte conteúdo simbólico. Tal situação busca despertar nos membros da organização, um orgulho em fazer parte de algo especial e demonstrar que as atitudes heróicas podem ser alcançadas por qualquer um. Com isso, a figura do fundador transforma-se em elemento norteador e mesmo aglutinador da cultura organizacional.

Ao iniciar a organização, o fundador inaugura as bases culturais norteadoras e é um líder dos princípios e da cultura organizacional. Esta liderança tem importante papel no processo de “moldar” a cultura organizacional à sua própria imagem e semelhança (Bertero, 1996). Para este autor, “na fase inicial de uma empresa o fundador, indivíduo ou grupo, ‘forma’ a cultura organizacional, moldando-a um pouco à sua própria imagem e semelhança”. Assim, as atitudes e comportamentos do fundador “acabam por ir moldando a organização e vão lenta e gradativamente se impondo, como valores e crenças” (Bertero, 1996, p. 39).

A liderança em culturas organizacionais familiares constitui um espaço privilegiado para o simbolismo. Um exemplo disto ocorre quando a condição de família associada à empresa, é usada pelas organizações como uma estratégia de coesão de seus funcionários. Os críticos desta relação interpretam que a intenção é muito mais para alcançar resultados satisfatórios para a própria organização do que para um bem estar funcional. Outro exemplo é quando o fundador e a empresa são vistos, psicanaliticamente, como elementos do mito da “grande família”, onde se alinham o inconsciente e o consciente ou o real e o imaginário. Neste momento, revela-se o paternalismo e a cooperação, mas também a dominação e a submissão. Ainda é possível exemplificar o uso do instrumento de poder nestas empresas em que o fundador tende a ser mais contundente em virtude do poder normalmente está concentrado em uma única família. Particularmente no Brasil, a cultura patriarcal, personalista, hierárquica etc. (Prestes Motta, 1997) também favorece uma áurea simbólica de perpetuação do poder do fundador.

Esta áurea cultural beneficia a formação de uma imagem positiva do fundador, bem como o legado que ele irá deixar para as gerações futuras, criando assim, um imaginário coletivo onde se exalta a figura do instituidor e de seus valores, que servem como referência para a empresa familiar. Mas até aonde esta imagem molda a cultura organizacional em empresas familiares que buscam consolidar o processo de profissionalização?

3. A Profissionalização e sua Consolidação

A substituição do fundador na condução das empresas familiares tanto pode ocorrer por rupturas, no caso de uma morte prematura, como em situações planejadas, no caso de sucessão, ou ainda, de profissionalização da gestão. Este processo pode ser mais traumático ou não, em função de um conjunto de variáveis, tais como, a governança corporativa, o grau de maturidade profissional dos herdeiros, o grau de influência da personalidade do fundador na cultura organizacional etc.

Especificamente sobre a profissionalização, esta não deixa de representar um período determinante na trajetória organizacional de empresas familiares, ainda que venha a ser realizada sem conflitos agudos, em função da esperada mudança de governança, o que provavelmente significa romper com valores anteriores e sua esperada resistência a mudanças. As possíveis rupturas com os valores da família fundadora podem desencadear conturbações no aspecto econômico-financeiro, bem como no âmbito comportamental (Le Breton-Miller et al., 2004).

A profissionalização é compreendida aqui como um processo de governança em que o controle deixa de ser exercido por membros da família detentora, e passa às mãos de executivos, onde predominam, valores meritocráticos, estruturas formalizadas, independência das decisões (Gedajlovic et al, 2004; Chittoor & Das, 2007, Zhang & Ma, 2009, Stewart & Hitt, 2012).

A profissionalização não é apenas um ato onde há uma formalização de uma nova liderança não pertencente à família fundadora. Mais do que isto, trata-se de um processo que demanda tempo de maturação das reais transformações implantadas pelas novas lideranças. Tradicionalmente, os modelos de mudança organizacional enfatizam excessivamente a racionalidade, assim, não levam em conta a complexidade, a ambiguidade e os paradoxos que fazem parte da organização (Vince & Broussine, 1996). Por se tratar de um processo de transição, normalmente, há situações de aceitação, de envolvimento, de entusiasmo, de rupturas, de resistências, de negações, de convencimentos, de desligamentos, de reordenamento de grupos de interesse enfim, uma série de ocasiões na qual os novos valores ainda não se consolidaram, estando concomitantemente ao lado dos valores do fundador. Não há um período específico de duração deste processo de transição. Dada sua natureza e os processos simbólicos que o cercam, o mesmo irá durar o tempo suficiente para a institucionalização dos novos valores (Scott, 2001).

A própria natureza da empresa familiar a torna diferente das empresas não familiares. Por exemplo, as primeiras, podem possuir objetivos não econômicos, ou propósitos que levem em consideração a harmonia familiar, o status social ou a identidade da família controladora (Chrisman

et al., 2012), elementos de forte simbolismo e que fogem aos preceitos de uma racionalidade instrumental.

Dentre os argumentos favoráveis à profissionalização é possível destacar, a adequação para enfrentar o crescimento interno e a complexidade externa, e a maior facilidade de acesso a recursos críticos (Yildirim-Oktem & Üsdiken, 2010). Ainda como vantagem da profissionalização tem-se, a possibilidade de disciplinar familiares que possuam uma performance inadequada; a melhora no desempenho funcional em razão do estabelecimento de recompensas não personalizadas; a adequação a pressões institucionais coercitivas e ideológicas; a facilidade de acesso a créditos externos etc. (Stewart & Hitt, 2012).

Mesmo que os resultados positivos de uma profissionalização sejam largamente difundidos, a possibilidade de insucesso é real. Vários são os motivos para a dificuldade de profissionalizar empresas familiares. Porém, além da competência técnica, a competência cultural surge como uma importante condição, pois, os novos líderes encontrarão um sistema simbólico consolidado, com rituais consagrados e entendidos como satisfatórios pelo grupo, tendo justamente o fundador como principal referência. A competência cultural está relacionada com a condição de um indivíduo possuir um conjugado de atitudes, de políticas e de comportamentos, que tornam o profissional habilitado a trabalhar em um contexto intercultural (Egan & Bendick, 2008) e em um ambiente culturalmente complexo e em constante mutação.

Neste contexto, podem surgir conflitos dentro da organização, entre a cultura organizacional e os objetivos da família, daí a necessidade de um processo gradual de mudança e de implantação de sistemas de trabalho no processo de profissionalização, que permitam estabelecer estratégias para o alcance dos objetivos e para a ampliação da competitividade (López et al., 2013).

4 Uma Perspectiva da Prática Gerencial

Diante da comentada magnitude do universo de empresas familiares no Brasil, são muitos os profissionais envolvidos com este segmento, sendo assim, as práticas deste campo possuem larga abrangência de impacto no mercado. Os processos de profissionalização são numerosos, ou seja, muitos gestores já passaram por este ritual organizacional, e outros estão sujeitos a tal evento.

A discussão das nuances que envolvem este processo é importante por despertar a atenção destes gestores em melhor compreenderem, quais são as competências e as habilidades que eles poderiam possuir para fazer deste ritual, um período adequado à organização e ao seu corpo funcional, e com isso, poderem responder de forma mais adequada aos desafios que lhe são característicos.

Os desafios de ordem operacional e financeira são os que mais despertam interesse, em razão da institucionalização do campo de gestão, com suas pressões externas por uma administração que se guie pelas práticas consagradas de racionalidade instrumental (Oktem & Üsdiken, 2010). Lucro, rentabilidade, crescimento de mercado e competitividade são alguns exemplos de variáveis que os detentores do capital em particular, e o mercado em geral, esperam que apresentem resultados superiores com o advento da gestão profissional.

Porém, além de tais aspectos, há um conteúdo simbólico da profissionalização, e este não encontra o mesmo espaço de debate no campo e, muitas vezes, nem é visto como algo vital para uma profissionalização bem sucedida. Dentre as razões para que isso ocorra estão: a sua característica subjetiva e a dificuldade em mensurar o fenômeno, mensuração esta que é largamente utilizada na perspectiva racional instrumental. Embora com tais dificuldades, o simbolismo não deixa de influenciar no processo, ou seja, ele possui a capacidade tanto de alavancar, como dificultar tal procedimento. Por exemplo, muitos estudos mostram como a expressão e a supressão da emoção no trabalho tem a ver com questões de poder e de controle, e em particular, como a emoção, muitas vezes, interfere com as metas racionais e com o sucesso das organizações (Clarke et al., 2009).

Gestores profissionais possuem assim, um novo front de análise e de subsídio para as suas decisões. Até que se consolide o processo de profissionalização, o legado do fundador e seus valores ainda ecoam fortemente entre os diversos grupos ou segmentos organizacionais (Walsh & Glynn, 2008). A associação a estes valores pode influenciar comportamentos individuais e coletivos. A rede de significações que circulam dentro e fora do espaço organizacional atua neste momento, sendo simultaneamente ambíguas e contraditórias, podendo assim revelar a coesão e a fragmentação organizacionais (Martin, 1992).

A legitimidade é uma percepção generalizada ou uma suposição de que as ações de uma entidade são desejáveis, formais ou apropriadas a um determinado sistema de normas, de valores e de convicções, com definições socialmente construídas, estando baseada em três aspectos: (a) legitimidade fundamentada em aspectos pragmáticos nas relações com stakeholders; (b) legitimidade fundamentada em avaliações normativas de decoro moral e (c) legitimidade fundamentada em definições cognitivas de conveniência e interpretação (Suchman, 1995). Este nível organizacional de análise também pode ser estendido ao nível individual, o que significa que os novos gestores também estarão pressionados socialmente a uma adequação, que, no caso da profissionalização em análise, ocorre principalmente, na legitimidade de conveniência e de interpretação. Tais atributos estão relacionados a uma leitura adequada daquilo que o grupo tem como legítimo e como aceitável. No momento de mudança, os limites de aceitação são reordenados,

até que surja uma futura acomodação. Espera-se que uma análise adequada destes novos limites de legitimidade seja realizada pelos novos líderes.

Ao desencadear a profissionalização, é natural que uma emergente estrutura de poder seja formada com os novos controladores profissionais, mas isto significa, provavelmente, que coesões anteriormente acomodadas e beneficiadas pela antiga realidade, irão criar pontos de divergência, utilizando-se para isto, determinados instrumentos simbólicos e/ou informais. Neste sentido, os novos controladores estarão diante de opositores, muitas vezes não declarados, ou camuflados através dos rituais organizacionais, o que amplia a necessidade de uma leitura subjetiva destes líderes sobre a realidade organizacional.

A título de comparação, outra prática empresarial comum em que uma leitura sobre a realidade cultural é requerida é no processo de fusão. Em alguns casos, estes processos não são bem sucedidos e, muitas vezes, as razões são mais de ordem de afinidade cultural do que erros de avaliação estratégica ou processos operacionais não planejados a contento.

O acesso dos gestores profissionais à literatura empírica sobre experiências de profissionalização no contexto brasileiro poderia subsidiar decisões gerenciais, inclusive pela condição de similaridade com a perspectiva cultural local, favorecendo os envolvidos em condições semelhantes em suas respectivas organizações. Sendo assim, a literatura acadêmica apresenta exemplos de processos de profissionalização de empresas brasileiras de diferentes segmentos ou mesmo de sucessões, em que é possível compreender até mesmo, que nuances foram influenciadoras para a permanência da gestão familiar bem sucedida em alguns exemplos.

Capelão & Melo (2001) estudam o caso das Indústrias Filizola S.A., empresa familiar centenária que chega ao terceiro processo de sucessão de sua história onde, segundo os autores, a gerontocracia é um valor cultural importante para esta trajetória. Lourenço & Ferreira (2008) apresentam um estudo onde a profissionalização acabou por tornar-se um processo instável e de rupturas, com grandes transformações organizacionais a partir da morte do fundador, um evento marcante que pode ser vital, caso não esteja nas preocupações estratégicas de uma organização familiar. Borges et al.(2008) investigam um caso sucessório em uma empresa familiar que produz cachaça artesanal em Minas Gerais, focando a interação do indivíduo (fundador), da família e da empresa e os aspectos históricos associados a esta relação.

Grzybovski, et al. (2008) analisam a sucessão do empresa Gerdau. Os autores concluem que os aspectos da cultura organizacional ligados à estrutura e à dinâmica da família fundadora permaneceram como orientadores para a determinação dos critérios de sucessão e para a designação dos sucessores. Oliveira et al. (2012) conduziram uma pesquisa que estudou a relação propriedade e família na empresa Randon S/A. Segundo os autores, as decisões estratégicas da

família controladora foram adotadas com o objetivo de profissionalizar a gestão das empresas que compõem a holding do grupo, de adotar estruturas de governança corporativa para demarcar a propriedade e a gestão, bem como reduzir conflitos de interesses e definir regras claras para a sucessão. Seguindo uma perspectiva de ciclo de vida organizacional, Lissoni et al (2010) estudam a trajetória do grupo de comunicação RBS e seus momentos críticos através de um modelo que leva em consideração a família, a propriedade e o negócio. Os autores advogam a força da família fundadora deste grupo para garantir um processo de profissionalização bem sucedido.

Muzzio (2012) analisa as especificidades envolvidas em um processo de profissionalização numa empresa familiar de grande porte. Os resultados apontaram para uma diluição dos ideais do fundador diante do discurso modernizante implantado pelos gestores profissionais. O autor indica um enfraquecimento do legado do fundador em nome de outros valores, os quais foram associados a uma questão de competitividade e de longevidade organizacional.

Estes exemplos empíricos traduzem a complexidade do fenômeno da profissionalização de empresas familiares no contexto brasileiro, e colaboram em demonstrar que não há uma regra específica, ao contrário, as condições culturais e simbólicas diversas de cada organização requerem análises específicas, embora estas experiências possam servir de exemplo para que estes profissionais, fazendo as devidas adaptações, conduzam este processo de forma satisfatória para todos os envolvidos.

5 O simbólico e a Prática Gerencial na Profissionalização

O simbolismo está sempre presente nas práticas organizacionais. Em momentos críticos, como é o caso de um processo de profissionalização, esta condição normalmente fica evidenciada. As mudanças nas relações de poder e de acesso a recursos, as novas condições institucionais, os choques culturais, as novas práticas etc. fazem deste período, um momento de tensão no qual os atores envolvidos precisam reconhecer e agir a partir da presença de tais turbulências.

O que está em jogo é uma tensão simbólica estabelecida entre, por um lado, os valores culturais arraigados ao longo do tempo, nos quais os conceitos familiares são determinantes e a figura do patriarca é seu principal elemento simbólico, por outro lado, os valores vinculados aos gestores profissionais, que buscam estabelecer uma nova condição organizacional, que se materializam em novas práticas e regras, mas também procuram estabelecer um novo marco simbólico que represente a realidade emergente.

O legado do fundador é o resultado de um processo complexo e duradouro que começa a se estabelecer desde a criação da organização (Walsh & Glynn, 2008). Esta trajetória é normalmente

marcada por dificuldades, que acabam por criar um capital simbólico. Este capital permite ao fundador, dentre outros, o acesso à reputação e à legitimidade interna e externa (Clercq & Voronov, 2009), facilitando o acesso a recursos e liderança entre seus colaboradores.

A profissionalização, ainda que possa ser interpretada como uma fase que facilite a competitividade organizacional e os seus benefícios mercadológicos, acaba por negar ou reduzir a importância do legado do fundador. Para o corpo funcional, este legado foi o que sempre definiu a trajetória organizacional e os comportamentos individuais e coletivos, o que, normalmente, conduz a posturas de rejeição ao novo contexto.

Neste sentido, ressalta-se a importância do capital simbólico como um atributo emergente à qualificação dos gestores profissionais em empresas familiares. Esta competência envolve, dentre outras, o reconhecimento dos valores predominantes e afetivamente relacionados ao fundador. Este capital simbólico representa ainda, a habilidade para usar e manipular fontes simbólicas, tais como a linguagem, a escrita e os mitos (Everett, 2002).

O uso do capital simbólico é particularmente importante durante a fase de transição, entre a saída da gestão familiar, até a consolidação do processo de profissionalização, dado que, é neste momento que a influência do legado do fundador e os valores associados a ele, são mais evidentes ao corpo funcional, que tende a resistir a mudanças, bem como a aceitar novos valores de referência (Le Breton-Miller et al., 2004).

É razoável esperar que os gestores profissionais possuam a capacidade de navegar através das idiossincrasias da cultura familiar e dos elementos emocionais que a cercam (Stewart & Hitt, 2012). Os membros familiares podem possuir a capacidade de gestão, sobretudo por sua identificação com a cultura organizacional, mas, no caso de uma profissionalização, os gestores profissionais devem também adquirir a chamada competência cultural (Hall & Nordqvist, 2008). Desta forma, a gestão profissional em empresas familiares significa compreender em profundidade suficiente os objetivos familiares dominantes e os significados que envolvem o negócio (competência cultural) para ser capaz de fazer uso efetivo da educação relevante e da experiência (competência formal) em uma determinada empresa familiar (Hall & Nordqvist, 2008).

Espera-se da prática gerencial a liderança de processos eficientes que leve a uma maior competitividade. A literatura de orientação instrumental já contempla amplo debate e suas regras já estão presentes nos “guias” dos bons gestores. Já a perspectiva simbólica não encontra ainda muito espaço na agenda de executivos. O seu uso pode tornar assim, um diferencial competitivo destes atores para ampliar seu escopo de gestão. O uso do capital simbólico pelos gestores pode, dentre outros, minimizar a resistência à mudança, ampliar a empatia funcional com os novos

valores e as novas regras processuais, mitigar tensões entre os simpatizantes dos valores culturais tradicionais e dos valores emergentes.

6 Considerações Finais

A indústria do *management*, em seu discurso instrumental prevalecente, reverencia a necessidade de mudanças nas organizações para que estas possam garantir competitividade na concorrida realidade que marca a contemporaneidade. Neste contexto, há uma supervalorização de conceitos como, a celeridade, a flexibilidade, o novo etc. Estes valores acabam por alcançar grande legitimidade nas organizações em decorrência da força que a racionalidade instrumental exerce no mundo empresarial.

Por outro lado, nos últimos anos, viu-se que a instrumentalidade não pode responder a algumas questões que gravitam no universo organizacional. Uma delas é a perspectiva simbólica de análise, que oferece condições subjetivas na explicação dos fenômenos organizacionais. É o caso do legado do fundador em empresas familiares, condição marcada por simbolismo e que é construída através de elementos culturais, tais como, os rituais, as histórias, as sagas, os heróis etc.

Particularmente nas empresas familiares, o legado do fundador e o simbolismo a ele associado, criam um contraponto com a objetividade econômica. Neste caso, entre os valores associados à racionalidade instrumental, representada pelos gestores profissionais, e os valores vinculados ao contexto familiar e simbólico do fundador (Hall & Nordqvist, 2008). Neste embate, a institucionalização e o mimetismo organizacional (Scott, 2001) exercem significativa influência ao privilegiar uma gestão profissional, e associar a imagem da empresa familiar a ações pautadas em laços emotivos familiares, portanto, com menor uso da racionalidade instrumental.

Este ensaio busca assim, instigar o debate e explorar a competência cultural, e todo o seu conteúdo simbólico, como um atributo necessário aos gestores profissionais de empresas familiares, principalmente no período de transição, em que o legado do fundador ainda é forte influenciador das práticas culturais. Ademais, a cultura organizacional parece ser muito mais caracterizada como uma fragmentação do que um arranjo homogêneo, o que também pode significar uma maior exigência a este gestor profissional na condução organizacional.

Como sugestão, futuras investigações podem ampliar os estudos empíricos de profissionalização focando na competência cultural. Pesquisas longitudinais seriam úteis para aprofundar o conhecimento dos impactos no longo prazo da profissionalização e sua relação com o legado do fundador, dentre outros, no desempenho organizacional ou no nível de comprometimento funcional.

Referências

- Berger, P.; Luckmann, T. *A Construção Social da Realidade*. 24. ed. Petrópolis: Ed. Vozes, 2004.
- Bertero, C. Cultura organizacional e instrumentalização do poder. In: Fleury, M.; Fischer, R. (Org.) *Cultura e poder nas organizações*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- Borges, A.; Lescura, C.; Oliveira, J. O Campo de Pesquisas Sobre Empresas Familiares no Brasil: Análise da Produção Científica no Período 1997-2009. *Organização & Sociedade*, 19, 2012.
- Borges, A.; Lima, J.; Carvalho, F. Interação entre indivíduos, família e empresa na construção do processo de sucessão em uma empresa familiar. *XXXII EnANPAD, ANPAD*, 2008.
- Capelão, L.; Melo, M. Relações de poder no processo de sucessão em empresa familiar: o caso das Indústrias Filizola S/A. *XXV EnANPAD, ANPAD*, 2001.
- Carrieri, A.; Saraiva, L. (Org.) *Simbolismo Organizacional no Brasil*. São Paulo: Atlas, 2007.
- Chittoor R.; Das, R. Professionalization of Management and Succession Performance – a vital linkage. *Family Business Review*, 20, 2007.
- Chua, J.; Chrisman, J.; Sharma, P. Defining the Family Business by Behavior. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 23, 1999.
- Chrisman, J., Chua, J.; Pearson, A.; Barnett, T. Family Involvement, Family Influence, and Family-Centered Non-Economic Goals in Small Firms. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 36, 2012.
- Clarke, C.; Brown, A.; Hailey, V. Working identities? Antagonistic discursive resources and managerial Identity. *Human Relations*, 62, 2009.
- Clercq D. de; Voronov, M. The Role of Cultural and Symbolic Capital in Entrepreneurs' Ability to Meet Expectations about Conformity and Innovation. *Journal of Small Business Management*, 47, 2009.
- Egan, M.; Bendick JR, M. Combining Multicultural Management and Diversity into One Course on Cultural Competence. *Academy of Management Learning & Education*, 7, 2008.
- Everett, J. Organizational Research and the Praxeology of Pierre Bourdieu. *Organizational Research Methods*, 5, 2002.
- Freitas, M. *Cultura Organizacional: Evolução e Crítica*. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- Gagliardi, P. Organizational Symbolism." *International Encyclopedia of Organization Studies*. 2007. SAGE Publications. http://www.sage-ereference.com/organization/Article_n405.html.
- Gedajlovic, E.; Lubatkin, M.; Schulze, W. Crossing the threshold from founder management to professional management: A governance perspective. *Journal of Management Studies*, 41, 2004.
- Guerreiro Ramos, A. *A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações*. Rio de Janeiro: FGV, 1981.
- Grzybowski, D.; Hoffmann, P.; Muhl, E. Estratégia e Sucessão na Gestão de Empresas Familiares: um estudo do caso Gerdau. *V Encontro de Estudos Organizacionais, ANPAD*, 2008.
- Hall, A.; Nordqvist, M. Professional Management in Family Businesses: Toward an Extended Understanding. *Family Business Review*, 21, 2008.
- Kuper, A. *Cultura: a visão dos antropólogos*. Bauru: EDUSC, 2002.
- Le Breton-Miller, I.; Miller, D.; Steier, L. Towards an integrative model of effective FOB succession. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 28, 2004.
- Leone, N. *Sucessão na empresa familiar*. São Paulo: Atlas, 2005.
- Lissoni, J.; Pereira, M.; Almeida, M.; Serra, F. Family Business: how Family and ownership shapes business professionalization. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 12, 2010.
- Lodi, J. *A Empresa Familiar*. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

- López A. V.; Ortiz, M.; Quinteros, M.; Moreno, E. La Profesionalización Como Factor de Competitividad: Un Análisis de Las Empresas Familiares del Sector Industrial, en Tijuana, B.C., México. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 6, 2013.
- Lourenço, C.; Ferreira, P. Simbolismo, Cultura Organizacional e Mito Fundador: um estudo de caso em uma empresa familiar. *V Encontro de Estudos Organizacionais*, ANPAD, 2008.
- Martin, J. *Culture in Organizations: three perspectives*. Ney Yorker: Oxford University Press, 1992.
- Miller, D.; Le Breton-Miller, I. Family Governance and Firm Performance: Agency, Stewardship, and Capabilities. *Family Business Review*, 19, 2006.
- Muzzio, H. Racionalidades em Jogo em um Processo de Profissionalização Organizacional. *Revista de Administração Contemporânea*, 16, 2012.
- Oliveira, J.; Albuquerque, A.; Pereira, R. Governança, Sucessão e Profissionalização em uma Empresa Familiar: (re)arranjando o lugar da família multigeracional. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 14, 2012.
- Pettigrew, A. M. On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24, 1979.
- Prestes Motta, F. Cultura e Organizações no Brasil. In: Prestes Motta, F.; Caldas, M. (Org.) *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.
- Scott, W. *Institutions and organizations*. 2.ed. Sage Publications, 2001.
- Suchman, M. Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20, 1995.
- Sindhuja, P. Performance and Value Creation: family managed business versus non-family managed business. *The IUP Journal of Business Strategy*, 06, 2009.
- Smircich, L. Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28, 1983.
- Stablein, R.; Nord, W. Practical and Emancipatory Interests in Organizational Symbolism: a review and evaluation, *Journal of Management*, 11, 1985.
- Stewart, A.; Hitt, M. Why Can't a Family Business Be More Like a Nonfamily Business?: Modes of Professionalization in Family Firms. *Family Business Review*, 25, 2012.
- Trice, H. M.; Beyer, J. M. Studying Organizational Cultures through Rites and Ceremonials. *Academy of Management Review*, v. 09, n. 04, p. 653-669, 1984.
- Vince, R.; Broussine, M. Paradox, defense and attachment: accessing and working with emotions and relations underlying organizational change. *Organization Studies*, v.1, n.17, p. 1-21, 1996.
- Walsh, I.; Glynn, M. The Way Were: legacy organizational identity and the role of leadership. *Corporate Reputation Review*, 11, 2008.
- Yildirim-Oktem, O.; Üsdiken, B. Contingencies versus External Pressure: Professionalization in Boards of Firms Affiliated to Family Business Groups in Late-Industrializing Countries. *British Journal of Management*, 21, 2010.
- Zhang, J., MA, H. Adoption of professional management in Chinese family business: A multilevel analysis of impetuses and impediments. *Asia Pacific Journal Management*, 26, 2009.
- Zilber, T. The Work of the Symbolic in Institutional Processes: translations of rational myths in Israeli high tech. *Academy of Management Journal*, 49, 2006.



Henrique César Muzzio de Paiva Barroso

Doutor em administração pela Fundação Getulio Vargas de São Paulo (EAESP). Professor Adjunto do Departamento de Ciências Administrativas da UFPE. Professor e pesquisador do Programa de Pós-Graduação em Administração (PROPAD). Possui artigos publicados, dentre outros, na Revista de Administração Contemporânea (RAC); nos Cadernos EBAPÉ; na Revista de Administração Pública (RAP) e na Revista Brasileira de Gestão de Negócios (RBGN). Possui interesse de pesquisa em simbolismo, economia criativa e cultura organizacional.

<http://lattes.cnpq.br/1042906766573631>