

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO

CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ORGANIZAÇÕES E GESTÃO



DISSERTAÇÃO:

**VALORES E CRENÇAS DOS DIRIGENTES PATRIMONIAIS E PROFISSIONAIS
QUE INFLUENCIAM A PROFISSIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS FAMILIARES**

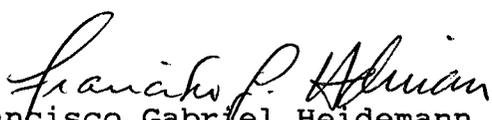
DAVI SOLONCA

Florianópolis, março de 1994.

VALORES E CRENÇAS DOS DIRIGENTES PATRIMONIAIS E
PROFISSIONAIS QUE INFLUENCIAM A PROFISSIONALIZAÇÃO
DE EMPRESAS FAMILIARES

DAVI SOLONCA

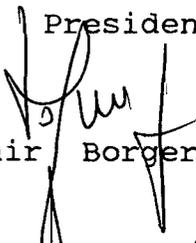
Esta Dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Título de Mestre em Administração (Área de Concentração: Organizações e Gestão), e aprovada pelo Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

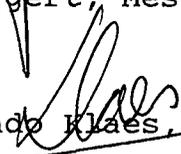

Prof. Francisco Gabriel Heidemann, Ph.D.

Apresentada junto à Comissão Examinadora integrada pelos Professores:


Nelson Colossi, Doutor

Presidente


Altair Borgert, Mestre


Luiz Salgado Klaes, Mestre

À PEDRO E ROSA,

meus pais

À ROSALI, JONATAS E JÚNIOR

meus irmãos

À ROMÃO (*In memoriam*), DULCE

meus incentivadores avós

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar o agradecimento é a Deus, pela saúde, pela alegria de viver, sabendo que Ele está no controle de tudo e que todas as coisas foram feitas para Sua honra e glória.

O autor também agradece, de maneira especial, as pessoas e instituições que colaboraram, de alguma forma, para a realização deste trabalho:

- . CNPq - Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico, pelo apoio financeiro, através de bolsa de estudos;
- . Universidade Federal de Santa Catarina;
- . Curso de Pós-Graduação em Administração (CPGA), nas pessoas de seus professores e funcionários da secretaria, Nelson Carmona, Marilda Palma Valente; da reprografia, Márcio Antonio Nascimento; e da biblioteca, Sílvia Maria Berté Volpato, pelo apoio e compreensão;
- . Rudimar Antunes da Rocha, amigo das horas difíceis e alegres, mesmo longe, está sempre presente nas lembranças;

- . Nelson Colossi, pela exposição das idéias sem imposição;
- . Altair Borgert, profissional competente e grande amigo;
- . Luiz Salgado Klaes, exemplo de esforço e dedicação à Universidade;
- . Irene Redivo da Silva, auxiliadora, companheira, incentivadora, enfim, minha namorada;
- . Francisco de Assis Ferreira de Macedo, pela cuidadosa revisão das estruturas gramaticais e ortografia de português;
- . Tânia Mara Rondon Quintanilha, pela tradução do resumo para a língua inglesa e pelas orações;
- . Aos empresários que se dispuseram em responder todas as questões, sendo, desta forma, a fonte de pesquisa;
- . Aos meus parentes que sempre me apoiaram; e
- . A todas as pessoas que anonimamente contribuíram para que este trabalho chegasse ao fim.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	ix
RESUMO	x
ABSTRACT	xii
1 - INTRODUÇÃO	01
1.1 - Tema e problema de pesquisa	03
1.2 - Objetivos da pesquisa	04
1.3 - Justificativas teóricas e práticas	05
2 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA	08
2.1 - Empresa familiar, conflitos organizacionais e valores e crenças	08
2.2 - A organização burocrática	23
2.3 - A profissionalização, administradores patrimoniais e profissionais	27
2.4 - Cultura e mudança organizacionais	30
3 - METODOLOGIA	40
3.1 - Especificação do problema.....	40
3.1.1 - Perguntas de pesquisa	40
3.2 - Variáveis	41
3.2.1 - Apresentação de variáveis	41
3.2.2 - Definição constitutiva dos termos e das va- riáveis	42

3.2.3 - Definição operacional de variáveis	44
3.3 - Delimitação da pesquisa	47
3.3.1 - Delimitação e perspectiva da pesquisa	47
3.3.2 - População, nível e unidade de análise	48
3.4 - Dados: tipos, técnicas de coleta e tratamento.....	49
3.4.1 - Tipo de dados	49
3.4.2 - Técnica de coleta de dados	49
3.4.3 - Tratamento dos dados	49
3.5 - Limitações da pesquisa	50
4 - APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	52
4.1 - Caracterização das empresas	53
4.2 - Objetivos gerais da organização	54
4.2.1 - Diretrizes administrativas	55
4.2.2 - Estabilidade operacional	56
4.2.3 - Sobrevivência da organização	56
4.2.4 - Crescimento	58
4.2.5 - Profissionalização	60
4.3 - Principais atitudes da direção da empresa	63
4.3.1 - Atitudes patrimonialistas	64
4.3.2 - Atitudes profissionalizantes	70
4.4 - Avaliação do grau de profissionalização	79
4.4.1 - Verificação formal	79
5 - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	86
6 - BIBLIOGRAFIA	93
7 - ANEXOS	102
7.1 - Anexo 1	103
7.2 - Anexo 2	105

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - RELAÇÃO ENTRE AS VARIÁVEIS	40
---	----

RESUMO

O objetivo do presente trabalho é analisar a influência dos valores e crenças dos dirigentes patrimoniais e profissionais na profissionalização das três maiores empresas familiares do ramo comercial de material de construção civil da região da Grande Florianópolis.

Buscam-se na literatura as interpretações de autores que pesquisaram o tema. A essas interpretações juntam-se análises de outros fenômenos empresariais, tais como: conflitos de dirigentes familiares e profissionais na maneira de gerir os negócios, a burocracia como verificação formal das organizações, a cultura e mudança organizacionais.

Por tratar-se de uma pesquisa exploratória descritiva multicasos, não se pretende trazer à tona a complexidade de um universo amplo e ainda não explorado. Limita-se a uma amostra de pessoas e empresas que atendem aos pressupostos de estudo, isto é, analisam-se três empresas familiares sem a preocupação de comparação entre elas. Estudam-se as variáveis em questão na forma como elas realmente são e não como deveriam ser.

Pesquisas têm sido feitas onde o fortalecimento e a modernização da economia brasileira indicam para a profissionalização das empresas familiares. Daí a importância e necessidade do estudo.

Procurou-se identificar até que ponto os valores e crenças influenciaram a profissionalização das empresas pesquisadas através da análise dos objetivos e das estratégias adotadas, das atitudes demonstradas frente a situações práticas e a verificação formal do grau de profissionalização dessas empresas.

Este estudo procura oferecer uma contribuição na área das organizações e gestão, principalmente com referência à questão de valores e crenças, frutos da cultura organizacional, e à profissionalização de empresas familiares.

Pelos resultados obtidos, verificou-se que as generalizações estão cedendo cada vez mais lugar para soluções específicas, isto é, cada situação é única e exclusiva e deve ser conduzida como tal. Diversificações descabidas acontecem em empresas forçadas a adotar um modelo global de administração, tentando ser aquilo que não podem. Antes de se tentar mudar uma organização é necessário descobri-la, conhecê-la, compreendê-la para depois manejar as variáveis intra-organizacionais.

Esta pesquisa preocupou-se em descrever os valores e crenças mais relevantes e analisou-se de que maneira esses valores e crenças influenciaram a profissionalização. Outras pesquisas poderiam ser feitas nesta área, procurando detectar outras relações de estudo.

ABSTRACT

The present work analyses the influence of the values and beliefs of the patrimonial and professional managers in the professionalization of the three major familiar companies in the commercial branch of material for civil construction in the area of Greater Florianópolis.

The interpretation of authors who researched the theme are found in the review of literature. This interpretation was complemented with the analyses of other business organizational phenomena such as: conflicts among familiar managers and professionals in the way of administrating business, the burocracy as formal control of the organizations, culture, and organizational changes.

Due to fact that this is an exploratory descriptive multicase research we do not intend to look at the complexity of an extensive universe yet not explored. We limit to a sample of people and companies that serve the purposes of study, that is, we analyse three familiar companies withoutworrying about making comparisons among them. We study the variables in question in the way they really are and not in the way they should be.

Researches have been made in which the strengthening and the modernization of the Brazilian economy point to the profissionalization and modernization of familiar companies. Hence the relevance and necessity of such a study.

We attempted to indentify the point to which the values and beliefs influenced the professionalization of the researched companies through the analysis of the adopted objectives and strategies, the manifested attitudes before practical situations, and the formal checking of the degree of profissionalization of these companies.

This study attempts to affer a contribution in the field of organization and manegement, mainly in the area of values and beliefs, results of organizational culture, and the profissionalization of familiar companies.

From the attained results we realized that generalizations are more and more yielding to specif solutions, that is, each situation is unique and must be conducted as such. Improper variations take place in companies that are forced to adopt a global mode of administration, trying to be what they cannot be. Before attempting to change an organization it is necessary to uncover it, know it, understand it, in order to later on manipulate the inter-organizational variables.

This reasearch attempted to describe the most relevant values and beliefs and analyses the way in which these values and beliefs influenced profissionalization. Other reseaches could be made in this area trying to detect other relations of study.

1 - INTRODUÇÃO

A sociedade é formada por seres humanos de diferentes ideologias, necessidades e comportamentos. Portanto, existem valores e crenças nela embutidos que podem ser os mais variados e podem refletir os mais diferentes interesses individuais e grupais.

Neste sentido verifica-se que as crenças e valores que integram a cultura organizacional, ou seja, as imagens e concepções (pressupostos básicos) que guiam a ação, estão presentes em todos os setores da sociedade. (Morgan, 1986; Schein apud Fleury, 1989).

Em função desse contexto, Martins (1980) informa que as empresas que tiveram seu começo por uma família são aproximadamente 83% das organizações existentes no País e cerca de 90% dos grandes grupos ainda são de propriedade familiar (Bethlem, 1989). Daí a importância e necessidade de se pesquisar esse tema.

As organizações familiares segundo Bresser Pereira (1974) formam a base de um começo empresarial, na qual o fundador ou empreendedor exerce um papel decisivo até que os outros membros da família comecem a fazer parte do negócio. Segundo Berne (apud Oliveira, 1988), é fundamental conhecer quem são os "heróis" da organização e quem são seus homens-chave. Esses personagens típicos de uma cultura contém informações que podem ajudar a entender e interpretar os valores e crenças dominantes na organização.

Relacionando os parágrafos anteriores com o que se verifica hoje no Brasil, a empresa familiar passa por uma crise na maneira de gerir seus negócios. A política de arrochos fiscais, inflação e recessão, entre outros, são sintomas externos que afetam essas empresas. Diante de um tempo cada vez mais turbulento, a disputa por parte da família por mais prestígio, respeitabilidade, "status quo", transferência do poder, faz com que se instaure uma crise interna nessas empresas.

Em decorrência da crise pela qual a empresa familiar vem passando, estudos têm sido feitos, indicando como uma saída eficaz para esses problemas a modernização das empresas familiares através da sua profissionalização, isto é, os dirigentes das empresas começam a deixar de vê-las como uma extensão da família em nome dos resultados.

A profissionalização, conforme avaliam Prestes Motta e Bresser Pereira (1981), está intimamente relacionada à burocracia. Por sua vez, Hall (apud Campos, 1978) propôs que a burocracia fosse estudada através de suas dimensões na forma de um *continuum*. Na prática, o tipo puro de burocracia, segundo Weber (1982), é considerado um conceito ideal, ou seja, racionalidade, objetividade, impessoalidade, formalização, especialização, são conceitos em que se procura uma maior proximidade em relação ao tipo ideal. Pretende-se pautar a presente pesquisa por essa linha de raciocínio.

A partir das idéias mencionadas anteriormente procurar-se-á desenvolver o tema e o problema de pesquisa.

1.1 - TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

Como já descrito anteriormente, pesquisas têm sido feitas indicando para a possibilidade de se buscar o fortalecimento e a modernização da economia brasileira através da profissionalização da empresa familiar nacional. Dada a extensão desses estudos, pretende-se verificar a relação existente entre os valores e crenças e a profissionalização das empresas familiares.

Inicialmente buscam-se na literatura as interpretações de autores que pesquisaram o tema. A essas interpretações juntam-se análises de outros fenômenos empresariais, tais como: conflitos de dirigentes familiares e profissionais na maneira de gerir os negócios, a burocracia como verificação formal da organização, mudança e cultura organizacionais, estabelecendo desta forma relações entre o objeto principal do estudo e os demais, procurando um corpo teórico explicativo que seja coerente com as pretensões do trabalho.

Por tratar-se de uma pesquisa exploratória, não se pretende trazer à tona a complexidade de um universo amplo e desconhecido. Limita-se a uma amostra de pessoas e empresas que atendem aos pressupostos do objeto de estudo.

Em síntese, o problema que se pretende focar pode ser assim expresso:

"Quais os valores e crenças de dirigentes patrimoniais e profissionais e de que maneira afetam o processo de profissionalização de três empresas do tipo familiar do ramo comercial de material de construção civil (1) ?"

1.2 - OBJETIVOS DA PESQUISA

Para viabilizar esta pesquisa os objetivos de estudo foram definidos da seguinte forma:

1.2.1 - Objetivo geral

O objetivo geral deste trabalho é identificar e analisar a maneira pela qual os valores e crenças de dirigentes patrimoniais e profissionais afetam o processo de profissionalização de empresas familiares.

1.2.2 - Objetivos específicos

Especificamente espera-se alcançar os seguintes objetivos:

a) Identificar os valores e crenças dos dirigentes patrimoniais e profissionais, de modo a determinar os princípios que norteiam a empresa.

b) Analisar os principais valores e crenças de dirigentes patrimoniais e profissionais detectados através da forma pela qual os dirigentes concebem organizacionalmente (estrutural e culturalmente) as empresas pesquisadas.

(1) O nome das organizações será mantido em sigilo, tendo em vista a não autorização para sua divulgação.

c) Detectar a relação entre os valores e crenças e a profissionalização, quanto à incidência de fatores burocráticos.

Para atender aos pressupostos da pesquisa, faz-se necessário discutir a justificativa teórica e prática, é o que o próximo tópico abrange.

1.3 - JUSTIFICATIVAS TEÓRICAS E PRÁTICAS

Freqüentemente empresários reclamam do academicismo dos profissionais contratados por suas empresas. Por outro lado, vêem-se profissionais insatisfeitos por tentarem introduzir novas técnicas e não se fazerem entender devido às dificuldades encontradas para obtenção de resultados em situações empresariais extremamente conturbadas, como as situações que podem ocorrer nas empresas familiares. Entre outras, o conflito de gerações, o papel de cada membro da organização não estar claramente definido, as emoções familiares, o favoritismo, o parentelismo.

Verifica-se que, apesar da importância e relevância do tema, poucos estudos têm sido feitos nesta área. Pretende-se, com esta pesquisa, contribuir para o aprimoramento teórico-empírico da teoria das organizações, bem como fornecer subsídios aos dirigentes profissionais e patrimoniais no sentido de uma avaliação e/ou revisão de crenças e valores que afetam a profissionalização de empresas do tipo familiar.

A empresa familiar, como já se viu, pode apresentar situações turbulentas. Faz-se necessário conhecer quais são os valores e crenças embutidos na sua cultura organizacional, que podem influenciar na profissionalização da organização para, então, proceder a alguma mudança.

Este trabalho foi dividido da seguinte forma:

No primeiro capítulo, apresentou-se uma visão geral do que a pesquisa se propõe, definindo-se o tema, a pergunta de pesquisa, o objetivo geral e os específicos.

Já no segundo capítulo, apresenta-se a fundamentação teórico-empírica que serve de base para o estudo, procurando-se enfatizar experiências de vários autores que pesquisaram o tema.

A metodologia utilizada é apresentada no terceiro capítulo, procurando-se destacar a caracterização e delineamento do estudo, a definição constitutiva e operacional das categorias analíticas, os instrumentos de coleta de dados e as técnicas de tratamento, além dos limites da investigação empírica.

O quarto capítulo contém a apresentação e a análise dos dados coletados, utilizados de acordo com o referencial teórico-empírico exposto no segundo capítulo.

Por último, no quinto capítulo registram-se as conclusões concernentes aos valores e crenças dos dirigentes patrimoniais e profissionais em relação à profissionalização, bem como recomendações para futuros estudos nessa área.

Desta forma, espera-se que este estudo possa contribuir para o aprimoramento teórico-empírico da teoria das organizações, fornecendo subsídios aos dirigentes profissionais e patrimoniais no sentido de uma avaliação e/ou revisão das crenças e valores que podem afetar o processo de profissionalização de empresas do tipo familiar. Também procura-se adquirir experiência e enriquecimento pessoal na consecução dos objetivos da pesquisa, pois a capacidade que não se usa não se desenvolve. A vida que não se movimenta não cresce.

2 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

Pretende-se com esta revisão bibliográfica conceituar os aspectos-chave do estudo, tais como: a empresa familiar, conflitos organizacionais, valores e crenças, organização burocrática, profissionalização, administradores patrimoniais e profissionais, cultura e mudança organizacionais, procurando apresentar um corpo teórico explicativo de sustentação do presente estudo.

2.1 - EMPRESA FAMILIAR, CONFLITOS ORGANIZACIONAIS, VALORES E CRENÇAS

Com relação ao tema "empresa familiar", muitos são os autores que elaboraram uma conceituação. Para Robert G. Donnelley trata-se de:

" [...] uma organização perfeitamente identificada com uma família pelo menos há duas gerações e quando essa ligação resulta numa influência recíproca na política geral da firma e nos interesses e objetivos da família".
(Donnelley, 1976, p.4)

Segundo João Bosco Lodi, a empresa familiar é aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura de um fundador (Lodi, 1986).

Para Bernhoeft (1989), as empresas familiares

são aquelas que têm sua origem e sua história vinculadas a uma família na administração dos negócios.

Segundo este mesmo autor, a continuidade da empresa pressupõe conseguir estabelecer abordagens adequadas aos componentes: família, propriedade e administração. (Bernhoeft, 1989).

Com relação a família, questões afetivas e emocionais estão envolvidas. A família é um conjunto de vínculos e relações forçadas, onde se aceitam os componentes pelo parentesco. A idéia de que a família deve se entender, pelo simples fato de ser família, é um equívoco. Disputas afetivas e irracionais permeiam a família podendo comprometer o futuro dos negócios. Outra característica da família brasileira é sua origem imigrante, muitas vezes reforçada por uma ligação religiosa e paternalista. Essas crenças poderão transformar-se mais tarde em alguns dos valores básicos da empresa. O aumento da família também pode causar divergências de interesses.

Quanto a propriedade, esta envolve uma disputa acirrada pelos símbolos de ostentação que estabelecem diferenças de caráter social e podem comprometer toda uma história de esforços e sacrifícios. Confundir sucessão com herança é muito comum. Na sucessão existe uma dose de responsabilidade empresarial e social. Já a herança não tem um compromisso com sua origem, nem com seu futuro.

Com relação a administração, as pessoas procu-

ram assumir uma posição de influência sobre o destino de outras pessoas e empresas. Ao introduzir mudanças na organização, não se deve romper com as características que permitiram o sucesso até aquele determinado momento. A substituição de um valor básico como "confiança mútua" por outro racional como **competência**, segundo Bernhoeft (1989), deve ser conduzida com cautela e com habilidade.

Para a presente pesquisa e com base nos conceitos citados, pode-se entender a empresa familiar como aquela que tem sua origem e sua história vinculadas a um sobrenome de família na administração dos negócios, e a relação família/empresa resulta numa influência recíproca na política geral da firma e nos interesses e objetivos da família.

Segundo Oliveira (apud Bernhoeft, 1989, p.13), a família caracteriza-se por três aspectos relacionados entre si, quais sejam: " *O entrelaçamento das histórias pessoais dos envolvidos; a intensa afetividade que marca as relações entre os membros, mesmo não havendo contacto direto entre eles; e a indissolubilidade do vínculo existente*".

Tendo em vista a relação entre família e empresa representarem áreas contrárias da vida psicológica e filosófica, Oliveira (apud Bernhoeft, 1989) considera que a empresa e a família estão em constante oposição gerando conflitos. A sociedade ocidental de hoje valoriza o lado econômico e tecnológico em detrimento do lado afetivo, emocional, natural; é o que se verifica

a seguir.

O conflito tem sido estudado por diferentes autores nas respectivas áreas. Os sociólogos têm se preocupado com a compreensão do conflito dentro da organização.

A abordagem administrativa de conflitos, segundo Robbins (1981), é definida como qualquer tipo de oposição ou interação antagônica. Baseia-se na escassez de poder, recursos ou posições sociais, e em estruturas diferentes de valores.

Os autores March e Simon (1972) consideram o conflito um colapso nos mecanismos decisórios normais em virtude do qual um indivíduo ou grupo experimenta dificuldades na escolha de uma alternativa de ação.

Stoner (1985, p.276) define conflito como:

" Uma discordância entre dois ou mais membros ou grupos da organização, provocada pelo fato de terem necessidades de dividir recursos escassos ou atividades de trabalho e/ou pelo fato de terem posição, objetivos, valores ou percepções diferentes ".

Segundo o autor acima citado, os membros ou subunidades da organização quando estão em desacordo procuram fazer com que sua própria causa ou ponto de vista prevaleça sobre o dos outros.

Katz (apud Hall, 1984) identificou três bases de conflitos: a funcional, a hierárquica e a que se caracteriza pela rivalidade hostil ou competição benévola. O autor descreve do seguinte modo:

O conflito funcional está baseado na suposição da existência de diferentes valores, objetivos e interesses.

Segundo Katz (apud Hall, 1984, p.108):

"Todo subsistema de uma organização com suas funções características desenvolve suas próprias normas e valores e se caracteriza por sua própria dinâmica. As pessoas do subsistema de manutenção têm o problema de manter o sistema do papel e de preservar o caráter da organização através da seleção de pessoal adequado, orientando-os e treinando-os, programando formas de verificações para garantir o desempenho do papel padronizado e assim por diante. Essas pessoas voltam-se para dentro da organização e estão interessadas na manutenção do 'status quo'. As pessoas dos subsistemas de aquisição e colocação, entretanto, voltam-se para fora, para o mundo externo, e desenvolvem uma orientação psicológica diferente. Essas orientações diversificadas são uma fonte intrínseca de conflito";

Com relação ao conflito hierárquico, verifica-se que decorre das lutas dos grupos de interesse em torno das recompensas organizacionais de status, prestígio e compensações financeiras;

A rivalidade hostil ou competição benévola se dá quando as unidades têm funções semelhantes e dependência mútua entre as partes. A diferença entre competição e conflito está em que, neste, uma parte é capaz de impedir que a outra atinja seus objetivos. Segundo Stoner (1985), existe competição quando os objetivos das partes não podem interferir uns nos outros, contudo podem ser incompatíveis.

Por outro lado, a família tenta proteger-se por ser considerada a célula elementar da sociedade capitalista, a instituição-chave, sem a qual a sociedade não sobreviveria (Fleury, 1987; Oliveira apud Bernhoeft, 1989).

Em função do parágrafo anterior Souza (1978) conclui que os compromissos familiares tem precedência sobre os empresariais. Conforme salienta Drucker (apud Souza, 1978, p.63), *"O objetivo primordial é atender aos interesses dos membros da família; o critério de avaliação de pessoal não é a capacidade técnica, e sim, a 'confiança e lealdade'"*.

A relação empresa/família, no mesmo ambiente proporciona papéis híbridos, ou seja, o do técnico ou do gerente, racional e objetivo e, de outro lado, o papel familiar, de pai, filho, genro, primo, que pressupõe uma relação permanente e carregada de afetividade, decorrente de um entrelaçamento indissolúvel.

Características antagônicas de dirigentes familiares e profissionais produzem conflitos, pois foram gerados por sistemas opostos.

Tendo em vista o que foi exposto nos parágrafos anteriores Donnelley (1976) e Lodi (1986) entendem que existem vantagens e desvantagens na administração familiar.

As fraquezas mais comuns segundo os autores acima podem ser:

a) Conflitos de interesse entre família e empresa refletindo na descapitalização, na falta de disciplina,

na utilização ineficiente dos administradores não familiares e no excesso de personalização dos problemas administrativos;

b) Uso indevido dos recursos da empresa por membros da família, transformando a companhia num erário dos familiares;

c) Resistência à modernização do marketing, ficando a comercialização sujeita a alguns vendedores antigos e "de confiança" ou à falta de uma boa política de produtos e de mercados;

d) Falta de disciplina, em todos os setores da organização, com respeito a lucros e desempenho; e

e) Situação em que prevalece o nepotismo, ou seja, emprego e promoção de parentes por favoritismo e não por competência anteriormente comprovada.

Um depoimento de um administrador de empresas familiares segundo Souza (1978, p.63) é apresentado da seguinte forma:

"Nas firmas familiares o paternalismo é dominante e as decisões são tomadas não por valores objetivos e sim pessoais. O sistema familiar é prejudicial, não satisfaz, não é possível fixar diretrizes e políticas, pois são destruídas por forças particulares. Cada um quer se projetar. Noutras firmas as projeções existem, rivalidade também, mas os valores são outros.

A maneira nas empresas familiares é outra: sobem pessoas que não tem mérito. Prevalece o parentesco familiar e o treinamento não é feito fora da empresa. O maior valor é ser fiel ao sistema familiar. O problema é a continuidade a longo prazo, porque não há subs-

tituição e treinamento de elementos novos, estranhos. O capital está sempre na mão da família e as decisões também. É preciso distribuir responsabilidades para outros, pois não se encontram elementos bons, suficientes, numa família, para todas as funções".

As empresas familiares estão carregadas de valores e crenças que influenciam as decisões e que, segundo Bernhoft (1989, p.37), podem ser expressos da seguinte forma:

- " - Forte valorização da **confiança mútua**, independente de vínculos familiares (exemplos são os **velhos da casa** ou ainda os que **começaram com o velho**).
- **Laços afetivos** extremamente fortes influenciando os comportamentos, relacionamentos e decisões da organização.
- Valorização da **antiguidade** como um atributo que supera a exigência de eficácia ou competência.
- Exigência de **dedicação** ('**vestir a camisa**'), caracterizada por atitudes tais como não ter horário para sair, levar trabalhos para casa, dispor dos fins de semana para convivência com pessoas do trabalho, etc.
- Expectativa de **alta fidelidade**, manifestada através de comportamentos como não ter outras atividades profissionais não relacionadas com a vida da empresa.
- Dificuldades na separação entre o que é **emocional** e **racional**, tendendo mais para o **emocional**.
- **Jogos de poder**, onde muitas vezes mais vale a **habilidade política** do que a **capacidade administrativa**".

Com relação às vantagens, existem valores e crenças embutidos nas empresas familiares que guiam a ação. Entre outros, segundo Donnelley (1976), verificam-se:

- a) A disponibilidade de recursos financeiros e

administrativos impossíveis de se obter de outra forma, devido a sacrifícios feitos pela família;

b) Importantes relações comunitárias e comerciais decorrentes de um nome respeitado;

c) Uma organização interna leal e dedicada;

d) Um grupo interessado e unido de administradores e acionistas;

e) Sensibilidade pelas responsabilidades sociais; e

f) Continuidade e integridade de diretrizes administrativas e de focos de atenção da empresa.

Segundo Lodi (1986), esses indicadores se aplicam à realidade brasileira, especialmente aqueles valores e crenças que impregnam as organizações familiares. Donnelley (1976), descreve esses valores da seguinte forma:

Muitas empresas cresceram com base na tradição de dividendos mínimos e sacrifícios pessoais, tendo o orgulho e a lealdade à família sido responsáveis pelo funcionamento ininterrupto através de períodos difíceis, quando considerações com base em lucros e perdas poderiam facilmente ter determinado o encerramento das atividades. O orgulho e a identidade da família podem fazer com que os compromissos da companhia sejam cumpridos além da responsabilidade de seus membros perante a lei. As dívidas resultantes da falência de muitas firmas são pagas por essa razão. (Donnelley, 1976).

Críticas são feitas quando administradores familiares herdam o cargo de diretoria sem nenhum esforço pessoal, sem interesse pela firma, só porque fazem parte da família.

A reputação de uma família pode exercer não só uma influência benéfica nas relações com a comunidade como também pode representar um impacto direto e evidente nas operações da firma. Em casos pesquisados por Donnelley (1976), verificou-se que indústrias passaram por dificuldades, e a reputação da família proprietária foi fator importante na obtenção de empréstimos em bancos da localidade. Laços de família também foram importantes no estabelecimento da confiança necessária para se realizar negócios, especialmente nos casos em que as quantias consideradas referiam-se à grandes empréstimos bancários.

O valor do relacionamento familiar não se restringe ao papel desempenhado pela família nos negócios da firma e em suas relações públicas. Pode-se ter também uma função de relevo na organização interna da empresa. Para uma firma pequena, a administração familiar pode evitar mudanças perigosas na direção e garantir que as habilidades competitivas da companhia permaneçam em igualdade na praça. (Donnelley, 1976).

Ao contrário das grandes organizações, a pequena firma não tem a segurança do tamanho nem dos extensos programas de pesquisa e desenvolvimento. Sua estratégia de concorrência normalmente se baseia na capacidade de prestar certos serviços melhor ou mais rapidamente do que outras empresas, freqüentemente maio-

res.

Em setores comerciais onde as relações informais são de maior importância para o funcionamento da empresa, a identificação desta com a família pode influir diretamente em suas atividades. Tal relacionamento pode ter uma função singular nos casos em que todos os demais fatores são comparáveis e os resultados dos serviços são imponderáveis. (Donnelley, 1976).

A lealdade de um dirigente não pertencente à família permanece ligado a uma pequena firma apenas por interesse próprio. Se encontrar uma oportunidade que melhor lhe convenha, irá para outro lugar. Se ingressar numa companhia de outra região, representará uma perda considerável em termos de tempo e dinheiro gastos com sua preparação, pois os recursos são limitados. Se entrar para uma firma concorrente ou se estabelecer por conta própria, passa a representar uma ameaça à sua antiga empresa. Geralmente, os recursos das pequenas empresas são técnicas especiais ou aperfeiçoamentos de produtos que não podem ser patenteados. Quando um de seus dirigentes vai trabalhar para um concorrente, talvez leve consigo as técnicas e inovações da pequena firma, que são assim usadas contra ela, pondo em risco sua posição dentro do setor. (Donnelley, 1976).

Contrastando com o dirigente que não pertence à família, o parente fica efetivamente impedido de ceder à tentação de procurar melhores ambientes. Depois que ele se decide a trabalhar para a firma da família, a expectativa, o treinamento e a

pressão dos parentes prendem-no à empresa. Mais ainda, se um parente resolve procurar emprego em outra firma do mesmo setor, suas ligações com a família fazem com que os concorrentes o tratem com desconfiança, sendo esse outro fator de restrição de suas possibilidades externas.

Em algumas empresas familiares, a lealdade de funcionários e administradores aparentados à família e à empresa é, segundo Donnelley (1976), particularmente significativa. Ao contrário da lealdade de administradores não pertencentes à família, que procuram melhores oportunidades.

Devido à sua influência como proprietários, os administradores de empresas familiares talvez sejam menos sensíveis a críticas baseadas em desempenho a curto prazo. Existe união entre dirigentes e acionistas. Os administradores sentem-se mais seguros para se concentrar nas medidas tomadas pela firma a longo prazo. A presença de uma família proprietária responsável pode ter uma função de crescente importância em relação aos acionistas. Nas empresas em que os laços de família são representados principalmente pela propriedade, o conhecimento de que há um acionista interessado com ações suficientes para se fazer ouvir pode levar os encarregados da administração da firma a pensar muito em suas responsabilidades para com os acionistas. (Donnelley, 1976).

Por outro lado, uma participação substancial de estranhos garante o reexame de políticas administrativas. Quando essa participação é reforçada por laços de família, a proteção

proporcionada pode ser até maior, pois pode haver uma continuidade de objetivos a longo prazo; ao mesmo tempo, é menos provável que o acionista venda suas ações quando surgirem dificuldades.

A continuidade e a consciência dos objetivos da firma tornam-se importantes, na medida em que as mudanças e a desintegração de instituições tradicionais ocorrem na sociedade.

Toda companhia em geral tem uma série de "mitos" empresariais ou tradições que reforçam certos objetivos e capacidades. Quando existe uma tradição de administração familiar, esses mitos ficam fortalecidos pela participação da família, pois cada diretriz se torna parte de uma sucessão contínua que vem desde a fundação da firma, proporcionando ao administrador familiar o traço de união entre o presente e o passado da companhia. A ligação da firma com a família pode ser conveniente por possibilitar-lhe absorver mudanças operacionais em larga escala sem destruir importantes elementos da organização, ou seja, sua unidade básica.

Segundo o mesmo autor, o efeito da identificação com uma família na capacidade de absorver grandes mudanças mencionado no parágrafo anterior, mantém unidos os diferentes elementos administrativos devido ao respeito comum dos funcionários pelos membros da família que dirigem o negócio.

Outro fator que acontece em empresas de capital fechado e de propriedade familiar segundo Donnelley (1976) é o sigilo em suas operações com relação a restringir informações à concorrência. Ela pode até saber que a empresa em questão está

expandindo suas instalações, mas sem demonstrações financeiras, a concorrência não saberia até que ponto as idéias estariam tendo êxito.

O orgulho e a identificação com a firma podem levar a administração a ser mais sensível às suas responsabilidades sociais, contribuindo assim para o fortalecimento da firma a longo prazo. O rígido critério dos lucros, inerente a quase todas as organizações comerciais, é um fator importante, pois se não for controlado, pode causar atitudes que nem sempre são de interesse público. Devido ao "nome que está na porta"(avô, pai, filho, etc), uma administração familiar antes de tomar certas decisões, procura levar em conta a necessidade de evitar que algum dano fosse causado à reputação da família ou da companhia, no caso, por exemplo, de fixar preços acima do mercado e ter que dar explicações ao filho e à comunidade. As decisões das empresas familiares tendem a atribuir um peso maior aos aspectos sociais do que normalmente se daria em empresas de capital aberto em função do envolvimento da família. (Donnelley, 1976).

Em síntese, o administrador familiar pode apresentar diversas vantagens em termos de desenvolvimento de sua capacidade como dirigente de empresas em comparação com os não aparentados. Dentre outras vantagens estão: **experiência, acesso incomum à direção geral, imunidade a pressões orgânicas, dedicação ao trabalho, entusiasmo, lealdade.**

A importância de se ter um nome de família li-

gado a uma empresa é difícil de ser comprovada estatisticamente, e, para que a participação da família seja uma fonte de forças, segundo Donnelley (1976), é importante se verificarem uma ou mais condições da relação empresa/família, tais como:

a) Os valores institucionais importantes da firma identificam-se com uma família, seja em publicações formais da companhia, seja em tradições informais da organização;

b) As ações praticadas por um membro da família refletem-se, ou acredita-se que reflitam, na reputação da empresa, independentemente da sua ligação formal com a administração;

c) Os parentes que participam da companhia sentem-se obrigados a ficar com ações por razões mais do que puramente financeiras especialmente quando há prejuízos;

d) Cada membro da família precisa chegar a um acordo quanto às suas relações com a empresa, ao determinar sua própria carreira a seguir, compreendendo seus objetivos pessoais a longo prazo; e

e) Os administradores familiares estão dispostos a estabelecer diretrizes e restrições formais para garantir que a sua participação fique limitada ao grau de contribuição da empresa.

Para garantir um equilíbrio entre os interesses da família e os da companhia, a direção da maioria das empresas

familiares bem sucedidas parece traçar um limite bem claro entre as prerrogativas tradicionais de família e as que pertencem à administração. Embora reconheçam que os laços familiares possam dar ao parente algum direito a emprego e/ou a preferências da direção, muitas dessas firmas procuraram garantir-se, através do estabelecimento de verificações formais (burocráticas), além das tradições informais. É nesse sentido que a presente pesquisa pretende se desenvolver.

2.2 - A ORGANIZAÇÃO BUROCRÁTICA

Em função da necessidade de se traçar um limite bem claro entre as prerrogativas tradicionais de família e as que pertencem à administração profissional, as empresas modernas buscam separar o que é empresa do que é família. A verificação formal das organizações tem um papel importante nesta definição, pois define o grau de profissionalização em que as organizações se encontram.

Antes de mais nada, procurou-se conhecer o termo burocracia. Após as mudanças ocorridas no renascimento, as formações pré-capitalistas embora já se encontrassem organizações com características burocráticas, foi com o surgimento do estado moderno que este tipo de organização passou a ser visto como um conjunto de regras racionais e impessoais voltadas à obtenção da máxima eficiência.

Em relação ao parágrafo anterior, Max Weber (1983) considera a burocracia simultaneamente um instrumento de eficiência e de dominação. A burocracia, segundo o mesmo autor, é superior às outras formas historicamente conhecidas de organização, tendo em vista a sua estabilidade, a calculabilidade e a eficiência nos seus resultados.

Weber (apud Gouldner, 1978) expressa a idéia de que a experiência tende a mostrar universalmente que o tipo puro de administração burocrática é, de uma perspectiva puramente técnica, capaz de atingir o mais alto grau de eficiência e é nesse sentido o meio mais racional conhecido de exercer a dominação sobre seres humanos.

A dominação exercida sobre um grande número de pessoas necessita de uma forma de intermediação, que se pode realizar de diferentes maneiras e que, segundo Weber (1983), na sua tipologia de dominação legítima, a dominação racional-legal é a que predomina na burocracia.

Prestes Motta e Bresser Pereira (1981) especificam sinteticamente as características da burocracia vinculadas à dominação racional-legal de Weber (1983):

1. A divisão do trabalho é processada de forma sistemática;
2. Os cargos são estabelecidos com base em princípios hierárquicos;
3. Encontram-se presentes regras e normas que

pautam o desempenho de cada cargo, sendo que, para a ocupação do cargo, consideram-se critérios de mérito e competência;

4. A propriedade privada e o corpo administrativo são independentes, estes últimos gerenciando os bens dos primeiros;

5. Existe autonomia na gestão dos recursos, não sendo aceitas interferências externas;

6. Os administradores são profissionais que gerenciam a organização em troca de emprego e salário, sendo a gratificação diferencial por cargo; e

7. Quase todas as ações são registradas e transmitidas por normas escritas.

Weber (1982) considera a burocracia como um tipo ideal, uma construção utilizada para definir uma forma pura, mais do que um objetivo a ser alcançado, já que nenhuma organização corresponde ao modelo burocrático puro.

Segundo Gouldner e, posteriormente, Udy (apud Campos, 1971) insinuam que a burocracia é uma condição que existe ao longo de um contínuo e não uma condição que esteja presente ou ausente. A profundidade deste tema levou Campos (1971) a enfatizar que a burocracia é uma fonte de organização que existe ao longo de uma série de contínuos ou dimensões.

As organizações que eram consideradas burocráticas até o início dos anos sessenta possuíam características do tipo ideal de Weber. Com o passar dos anos, o estudo da burocracia

começa a ser efetuado segundo a idéia de um *continuum*, ou seja, a burocracia passou a ser analisada em várias dimensões organizacionais, supondo-se que cada dimensão encontra-se presente em uma organização em maior ou menor grau (Hall, apud Campos, 1978).

Com relação ao exposto no parágrafo anterior, Hall (apud Campos, 1978) propôs que as organizações burocráticas fossem estudadas através de seis dimensões que considera cruciais, com base na importância teórica do termo e na frequência da citação por diversos autores: 1. Divisão do trabalho baseada na especialização funcional; 2. Uma definida hierarquia de autoridade; 3. Um sistema de procedimentos que ordenam a atuação no cargo; 4. Um sistema de normas englobando os direitos e deveres dos ocupantes do cargo; 5. Impessoalidade das relações interpessoais; 6. Promoção e seleção segundo competência técnica.

Nas sociedades modernas predominam as organizações burocráticas. Podem ser encontradas em formas mais burocráticas ou em algumas dimensões menos burocráticas. Este fato pode ser decorrente de uma série de fatores, tais como: tipo de atividade desenvolvida pela organização, tecnologia adotada, tamanho e ambiente organizacional. Mesmo com fatores relativos ao grau de burocratização nas diversas dimensões, essas organizações contemplam relações de trabalho e produção específicas, decorrentes das características do modelo burocrático.

As dimensões da burocracia podem ser observadas em todas as organizações, talvez em algumas mais presentes e em

outras menos acentuadas, portanto a análise das dimensões da burocracia é a medida que se utilizou para verificar o grau de profissionalização que as empresas pesquisadas se encontram. A burocracia está intimamente relacionada com a profissionalização, é o que trata o tópico seguinte.

2.3 - A PROFISSIONALIZAÇÃO, ADMINISTRADORES PATRIMONIAIS E PROFISIONAIS

Em função da relação da burocracia com a profissionalização faz-se necessário definir este termo, Lodi (1986, p.25) coloca que:

"Profissionalização é o 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 arcaicos ou patrimoniais por formas assalariadas".

Outro autor define a profissionalização como a emergência e o progressivo domínio dos administradores profissionais na direção das empresas (Bresser Pereira, 1974).

Esse mesmo autor distingue três categorias de administradores: **administrador patrimonial**, aquele que deriva seu poder da propriedade; o **administrador político**, aquele que tem

como base de seu poder o prestígio político emanado da gestão do Estado e o administrador profissional, aquele que exerce uma atividade remunerada, que possui objeto próprio e se constitui na sua fonte de renda por excelência; sua fonte de poder é a competência técnica.

Já Berne (apud Oliveira, 1988) coloca que é fundamental saber quem são os heróis da organização. Um líder primal será aquele que de quando em quando surge, tornando-se especial numa dada fase da organização, capaz de imprimir a esta um ritmo novo capaz de modificar em definitivo sua estrutura, seu modo de operar, seus rumos.

Esses conceitos mencionados nos parágrafos anteriores nos dão base para utilizar os conceitos de administradores profissionais e patrimoniais na presente pesquisa.

Segundo Prestes Motta e Bresser Pereira (1981), as empresas com maior grau de profissionalização são aquelas em que:

- a) Os dirigentes profissionais estão em maior número na direção das empresas;
- b) Os proprietários delegaram ou cederam sua posição de mando na direção das empresas;
- c) Oportunidade iguais para todos (impessoalidade);
- d) Recompensa para os mais competentes;
- e) Desempenho organizacional lucrativo;

f) Divisão de propriedades das ações por um número cada vez maior de pessoas, diluindo-se o controle acionário da mão da família;

g) Identificação com objetivos da organização e não com os do proprietário;

h) Equilíbrio entre habilidade política e capacidade técnica; e

i) A escolha de administradores não em função de serem parentes, amigos do proprietário ou de confiança, mas porque são os mais capazes.

A Spencer Stuart, empresa de consultoria, realizou pesquisas em 17 empresas instaladas em quatro estados brasileiros para levantar dados a respeito da profissionalização no Brasil. Segundo essa empresa de consultoria, o fim do milagre econômico e, sobretudo, a recessão dos anos 80 foram os principais fatores externos que determinaram que dois terços das empresas familiares iniciassem o processo de profissionalização no período de 1978 a 1985. (Jornal de SC, 7 dez. 1988).

Além disso, outros fatores internos levaram estas empresas à profissionalização, tais como: o esgotamento do modelo familiar (23,5%), crescimento explosivo sem suporte de gestão (23,5%), aumento da vulnerabilidade (17,7%), baixo desempenho da empresa (17,7%) e prejuízos (11,8%). Entre as empresas que se profissionalizaram, as principais alterações foram a exclusão dos membros da família (47%), contratação de executivos

no mercado (29,4%) introdução do planejamento estratégico (29,4%), informatização das operações e dos controles gerenciais (29,4%) e melhor definição dos papéis dos diretores (23,5%). (Jornal de SC, 7 dez. 1988).

Em síntese, a profissionalização acontece no momento em que a empresa deixa de ser vista como uma mera extensão da família em nome dos resultados. Para ocorrer esta mudança é necessário respeitar o "ethos cultural" da empresa, é o que trata o próximo ponto.

2.4 - CULTURA E MUDANÇA ORGANIZACIONAIS

O interesse pela cultura organizacional tem crescido nos últimos tempos. Estudiosos no assunto têm pesquisado o tema, Morgan (1986) considera que, em virtude da prosperidade dos países asiáticos, com destaque para o Japão nas últimas décadas, após ter sua economia desmantelada na Segunda Guerra Mundial, o sucesso japonês pode ser atribuído a sua cultura na vida organizacional.

Segundo Schein (1992) a cultura organizacional ajuda a entender a dinâmica subcultural nas organizações e, conseqüentemente, contribui na melhoria do processo de comunicação, colaboração e integração organizacional; ajuda também a entender como novas tecnologias influenciam e são influenciadas pela organização e contribuem para a aprendizagem, o desenvolvimento e a mu-

dança planejada, uma vez que considera a cultura como fonte primária de resistência à mudança.

Outro autor, Thévenet (1990), enfatiza que a cultura exerce uma papel fundamental na gestão organizacional e aponta três utilidades inerentes à investigação da cultura:

a) Dar soluções novas aos problemas específicos da organização, e não apenas conhecer as suas particularidades; nesse sentido, a abordagem cultural reconhece a organização como uma entidade singular, rejeitando soluções de caráter universal prescritas pelos modelos de gestão;

b) Descrever e explicar a organização, utilizando-se, sob certas condições, o conceito de paradigma, para representar a lógica do desenvolvimento e funcionamento da organização; e

c) Colocar em evidência outras características da organização, à medida que permite conhecer o desenvolvimento e funcionamento organizacional numa perspectiva histórica, facilitando a identificação da maneira mais apropriada de atuar e resolver os problemas.

Em resumo, Thévenet (1990, p.17) coloca que a cultura *"procede de uma abordagem processual da organização em que a solução específica da empresa substitui a solução universal ou contingencial"*.

Com relação ao conceito de cultura, não existe um consenso entre os estudiosos, pois somente a partir da década

de 80 é que se intensificaram os estudos com vista a compreender melhor o universo das organizações sob a perspectiva cultural. Outra razão é que seus fundamentos se apoiam primariamente na antropologia, em que a cultura é analisada sob a óptica de diversas escolas de pensamentos. E, finalmente, porque, segundo Smircich (1983), os pesquisadores procuram investigar a cultura organizacional tendo em vista determinados interesses baseados em diferentes pressupostos sobre a natureza da cultura e da organização.

Recenseando a literatura, encontram-se estudos sobre a cultura organizacional. Dentre os autores que estudaram o tema verifica-se que Pfiffner e Sherwood foram os pioneiros sobre o assunto. Estes autores adotaram um conceito antropológico de cultura apresentado por E.B. Taylor, e o aplicaram à organização: *"Cultura é o todo complexo que compreende conhecimento, crença, arte, moral, lei, costume e qualquer outra capacidade ou hábito adquiridos pelo homem como membro da sociedade"*. (Taylor apud Pfiffner e Sherwood, 1965, p.254).

A cultura organizacional é entendida por Pettigrew (apud Fleury, 1989, p.146) como:

"Um fenômeno que existe numa variedade de níveis diferentes. No nível mais profundo, a cultura é pensada como um conjunto complexo de valores, crenças e pressupostos que diferenciam os modos pelo quais uma empresa conduz seus negócios. Tal núcleo de crenças e pressupostos básicos são, naturalmente, manifestos nas estruturas, sistemas, símbolos, mitos e padrões de recompensa dentro da organização".

Já Katz e Kahn (1987, p.83) afirmam que:

"Toda organização cria sua própria cultura ou clima, com seus próprios tabus, costumes e crenças. O clima ou cultura do sistema reflete tanto as normas e valores do sistema formal como sua reinterpretação no sistema informal. [...] assim como a sociedade tem uma herança cultural, as organizações sociais possuem padrões distintos de sentimentos crenças coletivas que são transmitidos aos novos membros do grupo."

Com base nos estudos e abordagens realizadas nos últimos anos, Schein (1992) lista as principais categorias dos fenômenos culturais manifestos:

a) Regularidades comportamentais observadas quando as pessoas interagem, expressas pela linguagem, costumes, tradições e rituais;

b) Normas grupais: os padrões e valores implícitos nos grupos de trabalho;

c) Valores esposados: os princípios e valores articulados, publicamente anunciados que o grupo busca alcançar;

d) Filosofia formal: as políticas amplas, princípios e valores ideológicos que guiam as ações do grupo para com os acionistas e consumidores;

e) Regras de jogo: as regras implícitas que todos devem transmitir e seguir na organização;

f) Clima: o sentimento que é expresso em um grupo pelo leiaute físico e o modo em que os membros da organização interagem;

g) Habilidades: as competências especiais que os membros do grupo demonstram em realizar certas tarefas, a capacidade de transmitir certas coisas de geração em geração sem necessariamente ser articulada por escrito;

h) Hábitos de pensar, modelos mentais e/ou paradigmas lingüísticos: os quadros cognitivos compartilhados que guiam as percepções, pensamentos e linguagem utilizados pelos membros do grupo e transmitidos aos novos membros por um processo de socialização;

i) Significados compartilhados: os entendimentos emergentes que são criados por membros do grupo quando interagem entre si; e

j) Metáforas de base ou símbolos integrantes: as idéias, sentimentos e imagens que o grupo desenvolve para caracterizar-se, que podem ou ser apreciados conscientemente, mas que se tornam incorporados em construções, leiaute e outros artefatos materiais do grupo.

Segundo Schein (1992) a melhor maneira de pensar sobre a cultura é vê-la como a aprendizagem compartilhada de um dado grupo, cobrindo os elementos comportamental, emocional e cognitivo do funcionamento psicológico total dos membros do grupo. Assim, Schein (apud Fleury, 1989, p.5) entende a cultura organizacional como:

"O conjunto de pressupostos básicos [...] que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de

adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas".

A criação de pressupostos básicos, segundo Gagliardi (1986) passa por quatro fases. Na primeira o líder transmite um conjunto específico de crenças, que servem como parâmetros para o desempenho das tarefas e avaliação dos membros da organização. Na segunda fase, o comportamento orientado pelas crenças do líder alcança resultados. Com isso, as crenças passam a ser compartilhadas por todos os membros da organização, influenciando a escolha de meios e objetivos, mesmo sem o controle do líder. Na terceira fase, como os membros da organização são reasssegurados e gratificados pelos resultados, a organização passa a identificar as crenças e o comportamento orientado com "a causa" do seu sucesso, um fim em si mesmo, não mais como um meio. Daí em diante, a organização luta pela "causa" e não pelo "efeito". Por fim os valores são, inquestionavelmente, compartilhados por todos os participantes, transferindo-se para o nível inconsciente. O valor, desta forma, orienta o comportamento, tornando-se, na definição de Shein (1992), um "pressuposto".

A autora Smircich (1983) apresenta duas grandes linhas sobre cultura na organização: a primeira, a cultura pode ser uma variável organizacional independente ou dependente, externa (um componente da sociedade, influente nas ações dos membros organizacionais) ou interna (um fenômeno produzido pela pró-

pria organização, manifesto na linguagem, mitos, valores e crenças compartilhados por seus membros, enquanto integrantes do sistema organizacional). Segundo a mesma autora, existem duas tendências para se estudar a cultura. A primeira tendência focaliza cultura como algo que a organização tem. A segunda pode ser considerada como uma metáfora básica para conceituar organização, ou seja, como algo que a organização é.

Existem duas tendências predominantes como já foram mencionadas anteriormente sobre a cultura organizacional. De um lado, estão aqueles que vêem a cultura como algo que a organização tem, ou como um subsistema que se liga a outros subsistemas da organização, como a estrutura, estratégia, etc. Assim concebida, a cultura seria uma variável interna, que pode ser administrada, controlada e modificada. De outro lado, os que vêem a cultura como uma metáfora da organização ou um meio de representá-la no sentido antropológico do termo. Nesta hipótese, a cultura representa algo bastante difícil de ser mudado; seria possível apenas a longo prazo (Freitas, 1991).

Com relação à metáfora da cultura segundo Morgan (1986), esta contribui para o entendimento da mudança organizacional, que não é só feita de mudanças tecnológicas, estruturais ou comportamentais (habilidades, motivações). É também fruto da mudança nas imagens e valores que guiam a ação. Programas de mudança antes de mais nada devem dar atenção ao tipo de "ethos cultural" requerido na nova situação, ou seja, pesquisar a essên-

cia da organização, para então, com muita cautela, proceder a alguma mudança.

Para o presente trabalho, cultura é entendida como um conjunto de crenças, valores e normas que constituem padrões de orientação do comportamento. É o produto da experiência, da história, do sucesso passado e de um longo processo de aprendizagem, sendo constituída tanto de uma variável organizacional como de uma metáfora básica (Schein, 1992; Smircich, 1983; Thévenet, 1989).

Tendo em vista que a cultura, segundo Thévenet (1989) representa postulados, valores e princípios que os membros da organização consideram naturais, mudar essa cultura implica em desprender-se de pontos de referência enraizados. Segundo o mesmo autor *"é humano agarrar-se à maneira de encarar a vida e o universo quotidiano. As dificuldades de mudança tem essa dimensão"* (Thévenet, p. 154).

Peters e Waterman (1983) pesquisaram uma forma de enfrentar as constantes mudanças no meio ambiente interno e externo das empresas. Esses autores advogam que, embora seja indiscutível que as boas empresas apresentem excepcionais análises, exatidão de suas metas ou uma análise racional, as suas decisões fundamentais baseiam-se muito mais em seus próprios valores de que em sua destreza na manipulação de números e problemas quantitativos.

Nas empresas pesquisadas por esses autores, as diretorias criaram uma cultura ampla, comum a todos, configurando uma estrutura coerente dentro da qual pessoas responsáveis procuram as adaptações mais apropriadas a cada caso.

Para Pettigrew (apud Fleury, 1989), mudar ou administrar a cultura organizacional representa uma tarefa muito difícil, mormente no nível mais profundo; corresponde aos valores, crenças e pressupostos, que orientam e explicam as maneiras como são conduzidos os negócios da organização. O autor expõe que é mais fácil mudar as manifestações da cultura que o núcleo das crenças e pressupostos básicos.

Fleury (1987, p.17) coloca que:

"A potencialização de mudanças esbarra, muitas vezes, em resistências advindas de valores, de padrões culturais dominantes na organização. É preciso pesquisar este universo cultural, desvendar suas origens, seus elementos definidores, para conseguir transformá-lo".

Segundo Lodi (1986), as pessoas e as organizações não mudam, apenas desenvolvem-se para serem cada vez mais elas mesmas. O processo de mudança é apenas uma vertente, às vezes penoso, de auto-descobrimto e auto-realização. Diversificações desastrosas acontecem em empresas forçadas a mudar de rumo e a serem o que elas não podem ser. Antes de se tentar mudar a organização é necessário compreendê-la, conhecê-la, descobrir a sua identidade, para em seguida, manejar as variáveis intra-organizacionais que levam à mudança, tais como: a questão dos interes-

ses dos familiares, os conflitos que surgem e a identificação dos valores organizacionais, ajustando-os à mudança.

Procurou-se com esta revisão de literatura desenvolver o conhecimento acerca dos valores e crenças que podem influenciar a profissionalização de empresas familiares, sistematizando a profissionalização dentro de um *continuum* burocrático, procurando demonstrar a necessidade de se respeitar a cultura de uma organização, bem como procurar as adaptações mais apropriadas para cada caso. A partir dos conceitos desenvolvidos, procurar-se-á operacionalizar as variáveis em questão, conforme se relata a seguir.

3 - METODOLOGIA

A partir das considerações contidas na fundamentação teórico-empírica, apresenta-se neste capítulo a metodologia que viabilizou a investigação do problema de pesquisa, ou seja, destacam-se os instrumentos com os quais analisaram-se os valores e crenças de dirigentes patrimoniais e profissionais, de modo a que se determinasse quais e de que maneira esses valores e crenças influenciaram o processo de profissionalização de empresas familiares.

Inicialmente são descritas as perguntas de pesquisa, a apresentação das variáveis, a definição constitutiva e operacional dos termos e variáveis, a delimitação e a perspectiva da pesquisa, a natureza do estudo, o instrumento para coleta e tratamento dos dados e, para finalizar, as limitações da pesquisa.

3.1 - ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

3.1.1 - Perguntas de pesquisa

Procurando observar as considerações de caráter teórico-empírico até aqui desenvolvidas e visando estabelecer um marco de referência para as atividades de pesquisa não experimental, em que *"o pesquisador procura conhecer e interpretar a realidade, sem nela interferir para modificá-la"* (Rudio, 1983, p.55), levantam-se as seguintes perguntas de pesquisa:

a) Quais os valores e crenças dos dirigentes patrimoniais e profissionais que determinam os princípios em que norteiam a empresa ?

b) De que maneira os principais valores e crenças dos dirigentes patrimoniais e profissionais, concebem organizacionalmente (estrutural e culturalmente) as suas empresas ?

c) Qual o padrão de relação entre os valores e crenças e a profissionalização quanto a incidência de fatores burocráticos ?

3.2 - VARIÁVEIS

3.2.1 - Apresentação de variáveis

Sendo descritiva a presente pesquisa, Selltiz (1987) expressa a idéia de que a verificação da ligação entre variáveis é possível, sem, no entanto, envolver o estabelecimento de hipóteses de que uma variável provoca outra ou a esta conduz.

Pelo exposto acima, as variáveis que se evidenciaram no problema de pesquisa, foram definidas da seguinte forma: como variável independente os valores e crenças e como variável dependente a profissionalização. Na figura 1 a seguir pode-se verificar a relação entre essas variáveis.

Figura 1: RELAÇÃO ENTRE AS VARIÁVEIS

VARIÁVEL INDEPENDENTE	VARIÁVEL DEPENDENTE
Valores e crenças de dirigentes	Profissionalização

Além de verificar a relação da variável independente sobre a dependente, procurou-se levar em consideração outras variáveis que integram o processo de profissionalização, tais como: dimensões burocráticas, conflitos organizacionais, cultura e mudança organizacionais.

3.2.2 - Definição constitutiva dos termos e das variáveis

Empresa familiar - É aquela que tem sua origem e história vinculada a um sobrenome na administração dos negócios de família ou à figura de um fundador. Essa relação família/empresa resulta numa influência recíproca, a qual reflete na política geral da firma e nos interesses e objetivos da família. (Donnelley, 1976; Lodi, 1978).

Valores e crenças - São núcleos da cultura organizacional, imagens e concepções (pressupostos básicos) que guiam a ação. Os valores representam os padrões normativos que influenciam a escolha entre as alternativas de ação. As crenças representam conhecimentos adquiridos de objetos, propriedades ou idéias. (Morgam, 1986; Schein apud Fleury, 1989).

Profissionalização - É a emergência e o pro-

gressivo domínio dos administradores profissionais na direção das empresas, tendo como consequência a substituição de métodos intuitivos por métodos impessoais e racionais, isto é, a empresa deixa de ser vista como uma mera extensão da família em nome dos resultados. (Bresser Pereira, 1974; Lodi, 1986).

Burocracia - Será utilizado um *continuum* burocrático para verificar o grau de profissionalização em que as empresas se encontram.

Administrador profissional - É aquele que vive da profissão de administrar atividades em empresas, tendo ou não formação acadêmica na área de administração.

Administrador patrimonial - É aquele que deriva seu poder da propriedade, patrimônio.

Cultura organizacional - É pensada como um conjunto complexo que compreende conhecimento, crença, arte, moral, lei, costume ou qualquer outra capacidade ou hábito adquirido pelo homem como membro da sociedade, que define os modos pelos quais uma empresa conduz seus negócios. É portanto, formada por um conjunto de subculturas, compartilhadas por grupos ou indivíduos. (Taylor apud Pfiffener e Sherwood, 1965; Oliveira, 1988; Pettigrew apud Fleury et al., 1989).

3.2.3 - Definição operacional das variáveis

Valores e crenças - Esta variável foi opera-

cionalizada através de um ranking de valores e crenças dos dirigentes das empresas sobre seus conhecimentos adquiridos de objetos, propriedades ou idéias que norteiam a escolha de alternativas de ação, conforme verifica-se a seguir:

- Atitudes profissionalizantes:

- a) Oportunidades iguais para todos;
- b) Recompensa para os mais competentes;
- c) Sacrifício pessoal;
- d) Sensibilidade social devido às relações comunitárias e comerciais decorrentes de um nome respeitado;
- e) Organização interna e leal;
- f) União de dirigentes e acionistas;
- g) Continuidade de objetivos;
- h) Entusiasmo e dedicação ao trabalho;
- i) Imunidade a pressões orgânicas, como, por exemplo, evitar mudanças perigosas na direção (troca-troca de dirigentes profissionais que procuram melhores oportunidades), garantindo a segurança e a continuidade dos seus objetivos;
- j) Rapidez na execução dos serviços e na tomada de decisão;
- l) Reputação valiosa - em função do "nome de família", os proprietários assumem prejuízos, o que, de outra forma, não seria possível;

m) Sigilo nas operações, evitando que a concorrência conheça os planos; e

n) Confiança mútua(orgulho e lealdade).

- Atitudes patrimonialistas:

a) Fidelidade ao patrão (paternalista) e não à organização;

b) Laços de família (afetivos) influenciando as decisões;

c) Conflito de gerações na formulação da política empresarial;

d) Sobrevivência família/empresa;

e) Erário dos familiares por causa do uso indevido dos recursos;

f) Resistência a mudanças por parte dos "velhos da casa"; e

g) Falta de disciplina com relação a lucros e desempenho.

Profissionalização - Operacionalizou-se esta variável através das dimensões burocráticas como medida de verificação formal da organização.

As características verificadas se posicionaram dentro de um *continuum* conforme a seguir demonstrado:

(+) Burocráticas

- a) Regras formais e escritas;
- b) Hierarquia de autoridade (divisão vertical do trabalho);
- c) Divisão horizontal do trabalho (departamentação);
- d) Sistema de carreira baseado no mérito e competência;
- e) Alto grau de especialização;
- f) Impessoalidade;
- g) Dirigidos cada vez mais por administradores profissionais;
- h) Competitividade empresarial;
- i) Definição clara dos objetivos da empresa;
- j) Planejamento organizacional (anual ou mensal);
- l) Desempenho organizacional lucrativo;
- m) Divisão de propriedades das ações por um número cada vez maior de pessoas que não sejam da família; e
- n) Equilíbrio entre a capacidade técnica e política.

(+) Patrimoniais

- a) Identificação apenas com os objetivos do proprietário e não com os da organização;

- b) Afetividade nas relações entre os membros da organização e clientes;
- c) Conflitos de interesse entre família e empresa;
- d) Falta de disciplina na utilização dos recursos financeiros;
- e) Resistências à modernização;
- f) Situações em que prevalecem o nepotismo, o filhotismo, o parentelismo promovidos por favorecimento e não por competência anteriormente comprovada e dedicação ao trabalho; e
- g) Aplicação de métodos antes intuitivos que científicos.

3.3 - DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

3.3.1 - Delimitação e perspectiva da pesquisa

O método de investigação que caracteriza esta pesquisa é o estudo de multicasos, tendo em vista que foram analisadas três empresas familiares observando os valores e crenças dos dirigentes patrimoniais e profissionais que afetaram a profissionalização dessas empresas. Este método possibilita estudar duas ou mais organizações sem a preocupação de justaposição ou comparação dos resultados obtidos em cada uma delas (Triviños, 1987).

A perspectiva deste estudo é sincrônica, isto é, procurou-se analisar as variáveis centrais de interesse num mo-

mento distinto, sendo que a unidade de análise refere-se aos dirigentes das empresas familiares, e o período base de análise foi de 1990 a 1992.

O caráter desta pesquisa é o não-experimental, porque não há manipulação de variáveis ou designação de sujeitos e condições pré-estabelecidas (Kerlinger, 1979; Selltiz et al., 1987). A pesquisa do tipo não-experimental possibilita, portanto, conhecer e interpretar os dados como eles são, sem manipulação de variáveis conforme mencionado.

A pesquisa é do tipo qualitativa, embora o método quantitativo tenha sido utilizado nas questões do tipo levantamento e análise dos dados.

3.3.2 - População, nível e unidade de análise

A população desta pesquisa é composta por cinco administradores patrimoniais e cinco profissionais envolvidos diretamente com as empresas familiares.

Para escolha das empresas foram contactados preliminarmente os dirigentes familiares, questionando-se o enquadramento das características mencionadas nos parágrafos anteriores. A escolha das empresas recaiu principalmente ao fato de serem as três maiores empresas do ramo e representarem uma parte significativa da sociedade, bem como ao livre acesso a essas empresas e seus homens-chave, os quais as impulsionaram a serem o que elas são hoje. O nível de análise da pesquisa é o organiza-

cional, e a unidade de análise é composta por três organizações comerciais do ramo de construção civil da Grande Florianópolis.

3.4 - DADOS: TIPOS, TÉCNICAS DE COLETA E TRATAMENTO

3.4.1 - Tipo de dados

Os dados coletados são de dois tipos:

a) Dados primários - coletados pelo pesquisador através das primeiras informações e observações diretas e indiretas;

b) Dados secundários - informações disponíveis em documentos organizacionais e publicações especializadas.

3.4.2 - Técnicas de coletas de dados

Os dados primários foram coletados através da técnica de entrevista baseada num questionário composto por perguntas fechadas, abertas e semi-abertas formuladas aos homens-chave das empresas.

Os dados secundários foram obtidos através da análise documental encontrada em publicações especializadas e material de publicidade a disponíveis nas empresas.

3.4.3 - Tratamento dos dados

O tratamento dos dados caracterizou-se como

sendo predominantemente descritivo, com a utilização de técnicas qualitativas.

Utilizou-se a análise documental para interpretação dos dados secundários. Foi empregado, para a análise dos dados obtidos, a consulta a documentos organizacionais e a publicações especializadas, possibilitando a descoberta de relações significativas entre as variáveis crenças e valores e a profissionalização.

As técnicas utilizadas na presente pesquisa serviram de base para análise dos dados e para a conclusão da pesquisa.

3.5 - LIMITAÇÕES DA PESQUISA

O método de estudo multicase permite uma ampla e intensiva abordagem das variáveis escolhidas. Contudo, reserva-se à análise específica das empresas estudadas. Não há, portanto, a possibilidade de generalização das conclusões encontradas, para aplicá-las a outras organizações (Triviños, 1987). Com certa cautela, os dados e as conclusões encontradas podem ser utilizadas para a análise de outras organizações com características organizacionais semelhantes às aquelas estudadas na presente pesquisa.

Outra limitação no uso de entrevistas baseadas em questionário como instrumento de coleta de dados, embora possa apresentar muitas vantagens, é a de que as conclusões são válidas apenas no período em que elas foram estudadas, pois constantemente

ocorrem mudanças e as informações também podem ser outras (Richardson, 1985).

Finalmente verificou-se que, mesmo sendo significativas as variáveis pesquisadas, não se esgotam as possibilidades do tema em questão. Sendo assim, outras questões poderiam ser levantadas para verificação do problema de pesquisa proposto. Contudo, enfatiza-se que as variáveis em questão alcançaram plenamente os objetivos a que se propunham.

4 - APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo compreende a descrição e análise dos resultados da pesquisa. Foram estudadas três unidades de análise, ou seja, identificaram-se os principais objetivos e estratégias, valores e crenças e o grau de profissionalização de três organizações familiares do ramo de material de construção civil da região da Grande Florianópolis.

Sendo esta pesquisa do tipo descritiva multi-casos, as características organizacionais foram detectadas e analisadas como elas realmente são e não como deveriam ser. Não houve comparação de uma organização com outra.

Ao longo dos três anos pesquisados, os objetivos que nortearam a ação empresarial, as atitudes decorrentes dos valores e crenças e o grau de profissionalização foram distribuídos dentro de um continuum.

No primeiro momento, apresentou-se a caracterização das empresas pesquisadas; a descrição dos resultados referentes aos objetivos e estratégias organizacionais predominantes, obtidos através da forma pela qual os dirigentes concebem organizacionalmente (estrutural e culturalmente) suas empresas.

No segundo momento, descreveram-se os valores e crenças predominantes dos administradores patrimoniais e profissionais, de modo a identificar os princípios que nortearam a em-

presa.

No terceiro momento, detectou-se a variável profissionalização representada pela incidência de fatores burocráticos, sendo ressaltadas as características patrimoniais e profissionais dos dirigentes.

Para finalizar, procurou-se apresentar sugestões que podem ajudar na identificação, bem como na avaliação e/ou reavaliação dos valores e crenças tendentes a influenciar a profissionalização de empresas familiares.

4.1 - CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS

As organizações pesquisadas caracterizaram-se como empresas de porte médio. Prestam serviços no ramo comercial de material de construção civil. São as três maiores empresas da região da Grande Florianópolis. Têm baixo grau de burocracia, contudo são de certa forma controladas por sistemas informatizados. Possuem cinco níveis hierárquicos: a assembleia geral, a direção geral, as diretorias específicas de cada área, os chefes de divisão e os funcionários. Nas lojas os níveis hierárquicos baixam para três: o gerente, os chefes de setor e os funcionários.

As relações hierárquicas são verticalizadas, isto é, cada chefe de divisão coordena a sua área, sendo subordinado aos diretores de departamentos e estes ao diretor geral que somente deve subordinação à assembleia geral de acionistas.

A época de constituição da empresa mais antiga foi em 1967; atualmente possui 400 empregados distribuídos por 14 filiais localizadas em todo o Estado de Santa Catarina e uma loja central em São José. Outra foi constituída em 1968 e conta com aproximadamente 200 funcionários. A constituição da última organização pesquisada foi em 1981, quando foi desmembrada da indústria do mesmo grupo, dedicando-se exclusivamente ao ramo de comércio de material de construção civil; hoje conta com 300 colaboradores no seu quadro.

Em duas organizações em estudo, ocorreu uma intensificação das atividades comerciais depois que os fundadores se afastaram do controle dos negócios. Em outra o fundador ainda dirige a empresa.

Possuem aproximadamente trinta cargos específicos distribuídos na estrutura da organização. Não se utilizam de manual de descrição de cargos e funções, e as atividades são desenvolvidas empiricamente.

Para compreender melhor as organizações, faz-se necessário descrever os objetivos e estratégias que foram adotados nos três pesquisados. É disto que trata o próximo ponto.

4.2 - OBJETIVOS GERAIS DA ORGANIZAÇÃO

Neste tópico descreveu-se a incidência e a relevância dos objetivos e estratégias organizacionais segundo os

dirigentes patrimoniais e profissionais.

4.2.1 - Diretrizes administrativas

As diretrizes administrativas mantiveram-se constantes nesse período de três anos. Foi dada maior ênfase em assegurar a sobrevivência; em manter a estabilidade operacional; em profissionalizar a empresa com a introdução e/ou reavaliação do sistema do processamento de dados, melhorando os sistemas de crédito e cobrança; no acompanhamento do mercado ao verificar como as outras empresas concorrentes se ajustaram diante das constantes mudanças na política econômica, social e fiscal do País; na preocupação com o treinamento dos funcionários e conseqüente satisfação do cliente em relação aos produtos e serviços.

A atividade-chave das empresas pesquisadas permaneceu a mesma, ou seja, comércio de material de construção civil, sendo que uma das empresas também comercializa eletrodomésticos. Nos três anos pesquisados, não houve reavaliação da atividade-chave, apenas foram adotadas estratégias que permitiram a estabilidade e a sobrevivência, procurando-se diminuir o número das linhas de produtos aumentando a quantidade.

Além dos objetivos e estratégias já mencionados, destacaram-se os seguintes:

4.2.2 - Estabilidade operacional

A estabilidade operacional foi mantida através do pagamento dos impostos devidos, como Imposto de Circulação de Mercadoria e Serviços, Imposto de Renda, encargos sociais, direitos trabalhistas, além de oferecer uma política salarial condizente com o atual momento político, econômico e social, evitando desta forma problemas com o fisco e evasão de seus melhores funcionários para empresas concorrentes.

Outra maneira que as empresas encontraram para manter a estabilidade operacional foi o pagamento dos seus fornecedores em dia. Procurou-se realizar as compras financiadas com capital próprio. Evitou-se desta forma o acúmulo de dívidas e empréstimos bancários. Obtiveram-se mercadorias com descontos e vantagens no pagamento. Agindo desta forma, os fornecedores mantiveram aberta a sua linha de crédito. Em decorrência dessa linha de crédito as organizações tiveram um maior poder de compra.

Um administrador familiar colocou que, para manter a estabilidade operacional foi necessário transmitir a cada setor e à sua chefia a real situação da empresa, fazendo com que todos pudessem se conscientizar e desempenhar cada vez melhor o seu papel.

4.2.3 - Sobrevivência da organização

A sobrevivência da organização foi assegurada à medida que os problemas foram surgindo, deixando-se de definir antecipadamente as estratégias a serem adotadas.

Foi dada ênfase principalmente ao planejamento a curto prazo, deixando-se para segundo plano planejamentos a médio e longo prazos, buscando-se mecanismos que possibilitassem conviver com as constantes mudanças. Procurou-se alcançar mais do que o crescimento da organização, sua própria sobrevivência.

Também se deu ênfase à contenção de despesas. A constante instabilidade econômica, social e política que o País atravessa fez com que os administradores fossem criativos e buscassem alternativas para sair da crise.

Outra constatação foi a de que, apesar de as empresas terem crescido, não foi o desejado, pois passaram a investir menos na frota de veículos, nas próprias lojas e até mesmo no estoque dos produtos. Um dos principais fatores de êxito do comércio varejista é uma boa compra. Em função desta constatação, os preços na hora da venda ao público puderam ficar mais baixos, havendo maior rotatividade no estoque. Segundo um administrador profissional " [...] ao realizar uma boa compra, os produtos na hora da venda ficaram com preços mais baixos e a empresa teve a possibilidade de ofertar mais produtos aos seus clientes".

Foi dada grande ênfase ao setor de compras. Um

administrador profissional destacou que uma das principais estratégias adotadas com relação ao setor de compras foi a de que, ao invés de aumentar os itens de mercadoria no varejo, a empresa preferiu diminuí-los em seu próprio benefício, já que, diminuindo as marcas, poderia aumentar a quantidade de mercadoria, trabalhando com menos fornecedores (em geral três por linha de produtos). Obtiveram-se melhores condições de pagamento, rapidez na entrega e preços mais baixos.

Utilizou-se a estratégia de diminuir a variedade de marcas, aumentando a quantidade de produtos para atender grandes empreendimentos. Já em outra organização a ênfase foi no seu crescimento com novas linhas de produtos. Aumentou-se cada vez mais o estoque, procurando reduzir o excedente.

Verificou-se que, após assegurar a própria sobrevivência e manter a estabilidade operacional, a empresa procurou alcançar entre outros o crescimento organizacional.

4.2.4 - Crescimento

Constatou-se que foram abertas novas lojas na região da Grande Florianópolis, em Itajaí e em Curitiba, onde os dirigentes patrimoniais basearam-se principalmente em sua própria intuição e, como complemento, informações internas e externas, para tomarem as decisões de onde investir, por que investir, como e quanto investir.

Verificou-se também que uma organização adquiriu outra do mesmo ramo em Curitiba; para isso foram alocados recursos e esforços para suprir as necessidades dessa loja. Isso absorveu muitas energias da administração geral e de assessorias técnicas, com constantes viagens. Foram desenvolvidos novos sistemas informatizados para essa nova realidade.

Quanto às informações internas que os administradores tiveram para tomar as decisões, pode-se mencionar o intenso fluxo de caminhões que transportavam materiais de construção civil para certas regiões e o potencial de novos empreendimentos. Procurou-se realizar análises profissionais de engenheiros e topógrafos para auxiliarem na compra do terreno. O setor jurídico prestou assessoria para verificar se haveria algum reflexo na área de sua competência, o setor financeiro também analisou os reflexos financeiro e fiscal do novo empreendimento. Procurou-se avaliar a satisfação e o fluxo dos clientes, os quais não precisariam deslocar-se até o centro para fazer suas compras nas lojas de sua preferência.

Uma das principais estratégias utilizadas nas organizações com relação ao seu crescimento foi a de girar cada vez mais o estoque. Este objetivo pôde ser alcançado em grande parte pelo avanço tecnológico ocorrido nessas empresas, é o de que trata o próximo tópico.

4.2.5 - Profissionalização

Para crescer, as empresas tiveram que se preparar. Verificou-se que, nos últimos, anos houve uma crescente preocupação com a profissionalização das empresas familiares, seja quanto à informatização da organização ou à preocupação com a satisfação do cliente em relação aos produtos e ao atendimento que prestam, seja no que diz respeito à capacitação do seu pessoal e ao treinamento que os vendedores recebem para executar bem a sua tarefa, ou ainda em relação à contratação de profissionais nas áreas chave da empresa.

Constatou-se que, em duas organizações houve, grandes avanços na área da informatização, sendo implantados e/ou desenvolvidos sistemas específicos para cada área. O administrador familiar de uma das empresas que ainda não possui sistemas informatizados informou que, no decorrer do ano, a empresa pretende implantá-los nas principais áreas da organização.

Sem deixar de lado o atendimento ao cliente, as organizações que já possuíam um setor de processamento de dados desenvolveram novos sistemas para as principais áreas da organização. Até mesmo o cliente tradicional, ao verificar os benefícios do computador, aceitou essas mudanças.

Os que começaram com o "velho", isto é, com o fundador, resistiram às mudanças de início, por pensarem de maneira diferente dos atuais administradores, resultando conflitos in-

ternos.

A reação contrária dos "velhos da casa" foi, aos poucos, mudando. Conforme depoimento de um administrador familiar, "*[...] essa resistência existiu no começo, mas, a partir do momento em que as mudanças foram acontecendo, os velhos da casa foram se conscientizando que essas mudanças seriam importantes para a organização e, em função disso, houve uma aceitação geral*".

Constatou-se que as empresas que já possuíam um sistema informatizado já implementado, e/ou em fase de desenvolvimento, procuraram melhorar cada vez mais o seu equipamento de suporte, comprando máquinas de última geração. Segundo o depoimento de um administrador familiar, quando da implantação do sistema de informatização, procurou-se, antes de mais nada: "*[...] analisar a necessidade da compra desses equipamentos, verificando qual seria o mais adequado para o desenvolvimento de sistemas específicos para cada setor. Após esta etapa, aprimorou-se o sistema de estoque, onde o custo foi orçado em dólar*". Além disso, em uma das organizações interligaram-se todas as lojas com o sistema "on line" de controle e cobrança .

Também foi dada ênfase à melhoria do sistema de controle e cobrança das lojas, conforme comentado anteriormente. Os sistemas do setor de pessoal e de contabilidade foram desenvolvidos e aperfeiçoados.

Houve uma grande preocupação com o cliente. Segundo um administrador familiar:

"[...] ele foi, é e sempre será a razão de ser da organização, sem ele não haveria comércio. Tudo o que se procura fazer na organização é em função do cliente. Se ele for bem atendido e fizer as compras que deseja, vai voltar e se tornar um cliente assíduo da empresa".

Foi pensando na satisfação do cliente que a direção de uma das empresas pesquisadas criou um sistema pegue-pague, onde o cliente poderia fazer suas compras. Não houve continuidade desse sistema em função de alguns fatores. O primeiro foi o de que os consumidores não estavam acostumados com atendimento "self-service", isto é, o cliente não estava habituado a escolher ele próprio os seus produtos no varejo, pois nem sempre sabia exatamente as especificações, quantidade e material necessários. Segundo pesquisas realizadas na própria loja, houve preferência pela volta do atendimento personalizado, onde o consumidor seria atendido por pessoa especializada na área, ao invés de ele mesmo se servir. Outro fator de peso para desativação do sistema foi o desfalque de mercadorias.

Constatou-se que profissionais das áreas de administração, economia, bem como técnicos em contabilidade, analistas de sistemas foram contratados, sendo que aos cargos de direção somente os administradores patrimoniais tiveram acesso. Os cargos de supervisores, gerentes ou chefes de divisão somente foram ocupados por pessoas que começaram de níveis mais baixos e foram galgando postos dentro da organização.

De modo geral, segundo os administradores familiares e profissionais, os principais objetivos traçados foram atingidos. Dentre os objetivos que não foram enfatizados e deveriam e/ou foram enfatizados e não deveriam, relacionam-se os seguintes:

a) O planejamento a médio e longo prazo, segundo um administrador profissional, não foi enfatizado como deveria, para que houvesse continuidade dos objetivos e metas.

b) A implantação dos sistemas de informatização poderia ser mais rápida e sem muita resistência.

c) Deixou-se de realizar outras metas em função da aquisição de novas lojas, em que foram despendidos muito tempo, muitos esforços e recursos.

d) Outro administrador familiar referiu-se ao fato de que pouca coisa foi feita na área de informática em sua empresa, reconhecendo a necessidade de sistemas informatizados.

4.3 - PRINCIPAIS ATITUDES DA DIREÇÃO DA EMPRESA

Neste tópico foram analisadas as respostas de dois grupos em conjunto: a) administradores patrimoniais e b) administradores profissionais. Esses grupos refletem a ideologia das organizações, pois são eles que tomam as decisões que afetam a empresa como um todo.

Existem valores e crenças básicos que refleti-

ram a ideologia da organização. Os parágrafos a seguir tratam especificamente dos valores e crenças constatados frente às diversas situações propostas por esta pesquisa.

Procurou-se diferenciar as atitudes patrimonialistas e profissionalizantes, bem como aquelas que, dependendo do enfoque, tanto podem ser patrimoniais como profissionais.

4.3.1 - Atitudes patrimonialistas

Verificou-se que o entusiasmo e dedicação ao trabalho foi uma atitude valorizada pela direção, que exigiu dos seus funcionários que "vestissem a camisa" da organização, dando o exemplo em primeiro lugar.

Observou-se que, no caso de requerer do funcionário, para ser reconhecido como fiel e dedicado, tinha de, em primeiro lugar, agradar aos patrões, trabalhando, por exemplo, fora do expediente normal. Em atitudes como esta podem estar embutidos os valores patrimonialistas.

Por outro lado, quando a motivação e o entusiasmo estão voltados para os resultados, os funcionários trabalham porque sabem o que tem a fazer e procuram fazer o melhor, têm metas e planos a seguir. Trabalham não para agradar ao chefe e receber "apoio moral", mas em função de serem profissionais pagos para executar da melhor maneira a sua tarefa. Sua remuneração é condizente com seu serviço. Essas características podem ser consi-

deradas profissionalizantes.

Tanto os administradores familiares como os profissionais deram grande ênfase ao entusiasmo e dedicação ao trabalho. Verificou-se que a administração exigiu do funcionário assiduidade e prestação de serviço à altura do seu cargo. Cobrou-se horário de entrada e de saída; em contrapartida, o funcionário que demonstrou interesse pela firma foi mais valorizado no sentido de conquistar a confiança e apoio dos chefes imediatos, como por exemplo, ter liberdade para sair quando houvesse necessidade, trazer novas idéias para a empresa e até mesmo receber uma promoção por merecimento próprio.

A fidelidade paternalista é uma característica patrimonial, em que os dirigentes dão mais valor à consecução de objetivos pessoais do que aos objetivos organizacionais. Por exemplo, o regulamento diz que o gerente não deve sair e deixar desguarnecida a loja, por outro lado, o patrão solicita ao gerente que saia. Se a prioridade for servir ao patrão e não à organização, esta atitude pode ser considerada patrimonialista.

Observa um administrador profissional que, "*[...] se não tiver fidelidade com o patrão, também não vai ter com a empresa. Tanto os objetivos da empresa como os do patrão estão relacionados*".

Entretanto, um objetivo organizacional não deve deixar de ser executado por causa de um objetivo pessoal.

Constatou-se nas organizações pesquisadas que

houve um esforço no sentido de evitar este tipo de conduta por parte da direção, mostrando ao funcionário que a única maneira de ele crescer na organização é por méritos próprios. Os cargos de gerência e chefia intermediária das organizações pesquisadas foram ocupados por pessoas que cresceram dentro da empresa com respaldo dos respectivos superiores.

Outra característica foi a **emoção e a afetividade** do ciclo familiar influenciando as decisões na empresa. Constatou-se que, nas empresas pesquisadas, os laços afetivos não determinaram as decisões recentes dos três últimos anos, entretanto o acionista majoritário, se assim desejar, tem poderes para que suas decisões sejam cumpridas.

Verificou-se que os assuntos referentes à família foram evitados na empresa e vice-versa. Segundo um administrador familiar, "*[...] quando há uma reunião de família, evita-se ao máximo falar da empresa. Se houver um assunto importante é marcada uma reunião para o local de trabalho*".

Quando avô, pai, filho, pensam de maneira diferente, pode acentuar-se um conflito de gerações. Se esta questão não for bem conduzida, o empreendimento pode ir à falência.

A família entra em crise por causa de disputas na sucessão, se não houver uma separação entre o que é assunto de família e o que é assunto da empresa. Tal situação pode influenciar o desempenho da organização.

Com relação aos conflitos de gerações na admi-

nistração dos negócios, Dyer (1986) discorre sobre o conjunto de valores e pressupostos dos fundadores, que prevalecem enquanto solucionarem adequadamente os problemas organizacionais. Contudo, à medida que os problemas organizacionais tornam-se constantes, novas lideranças podem emergir, sustentando novos valores e crenças, como é o caso do ingresso da segunda geração familiar na administração dos negócios.

Segundo Bernhoeft (1992), para que a sucessão possa ter bom êxito, é necessário que todos da família discutam a questão. O assunto é delicado e envolve questões emocionais, muitas vezes não resolvidas no âmbito familiar e extravasadas sob a forma de vaidades, chantagem e disputas que podem ter como fim a desagregação do patrimônio.

A sucessão é fruto de um processo e, por mais constrangedor que o assunto possa parecer, ignorá-lo seria o mais inviável. Afinal, segundo Lodi (1992) a disputa entre pais, filhos e irmãos pelo comando dos negócios é tão antiga quanto a própria humanidade. Não há como evitar, o dilema da sucessão já foi, está sendo ou deverá ser enfrentado por qualquer negócio de família. Quando o problema já está em situação crítica, acontece muito mais do que as cisões e a descapitalização das empresas, o círculo familiar se desmantela. As brigas internas são constantes, chegando até à desagregação da família, do patrimônio, enfim capitalizando somente prejuízos para a organização.

Nas empresas pesquisadas não ocorreram mudanças

nos três anos pesquisados com relação à sucessão. Em duas das empresas, a transição da primeira geração para a segunda, no controle dos negócios, já foi feita. Na outra empresa, o filho do fundador está no controle da área financeira e está sendo preparado para futuramente assumir. Com a entrada da segunda geração no comando dos negócios, a linha básica não foi alterada e houve mais ênfase ao crescimento.

Segundo relata um administrador familiar, a responsabilidade dos dirigentes atuais na condução dos negócios é até maior do que a do fundador, pois tendo sido superadas as dificuldades iniciais, os administradores, no mínimo, devem manter ou fazer crescer a organização.

A tradição e a reputação de uma família podem exercer uma influência direta no mercado, principalmente com relação às vendas, operações bancárias e clientela.

Tanto administradores familiares quanto profissionais consideraram este item muito importante. Zelar pelo nome de sua empresa é também zelar pelo nome de sua família e isto vale muito na relação com o mercado, pois o cliente, muitas vezes, vai comprar nas lojas que têm tradição no comércio de material de construção civil, onde ele confia que vai encontrar tudo o que precisa com preço acessível, produtos de qualidade e boas condições de pagamento.

Em decorrência do zelo e tradição ligados ao nome da família, os administradores familiares, para ajudar a em

presa a sair de dificuldades financeiras, fazem até sacrifícios pessoais para contribuir com a quitação de dívidas da organização e, se necessário, se desfazem do seu patrimônio pessoal para honrar o nome da família.

O sacrifício pessoal na empresa familiar vai além do limite organizacional: a família também se envolve, dedicando seu tempo e bens pessoais, bem como reduzindo os momentos de convívio familiar. O sacrifício pessoal é comum nas empresas familiares.

O início do empreendimento sempre é mais penoso. Os fundadores, talvez por isso, valorizam bem mais a organização do que os filhos, netos e sobrinhos. Os empreendedores, na maioria dos casos são imigrantes, deixaram o seu País de origem e vieram com seus pais para o Brasil em busca de trabalho. Para vencer na vida tiveram de enfrentar obstáculos: aprender nova língua, conviver com pessoas desconhecidas, com uma nova cultura, e até se acostumarem foi difícil. Para sobreviverem, abriram pequenos negócios que, com o tempo, foram crescendo. Os desafios foram sendo vencidos através da dedicação e entusiasmo, trabalho árduo, força de vontade e persistência.

Por isso, antes de ocupar um cargo de diretoria, o herdeiro deve demonstrar interesse e dedicação à organização. O sacrifício do administrador deve ser levado em consideração. Muitas críticas são feitas aos administradores familiares que assumem cargos de direção sem nenhum esforço pessoal, apenas por

que são da família, sem que tenham demonstrado verdadeiramente o interesse pela firma.

Quando a sobrevivência da família depende exclusivamente da empresa, pode comprometer os negócios é o que afirma Lodi (1992). Essa característica é vista como patrimonialista visto que, a empresa se preocupa apenas em manter vivo o sustento familiar, sem dar a devida importância ao seu crescimento e à separação do que é família e do que é empresa.

Como já referido no tópico anterior, após a sobrevivência estar assegurada, parte-se para o crescimento. A organização procura os melhores meios para atingir os resultados desejados. A competência administrativa é um valor básico para que a organização seja eficiente e eficaz.

Devido a essa ideologia profissionalizante, os valores mencionados anteriormente como fidelidade paternalista, dedicação e entusiasmo para agradar aos patrões, emoção e afetividade no ciclo familiar, conflito de gerações, sobrevivência da família, segundo Lodi (1978), são substituídos por outros como direitos iguais na firma, impessoalidade, recompensa para os mais competentes, desempenho organizacional lucrativo.

4.3.2 - Atitudes profissionalizantes

A recompensa para os mais competentes , bem como direitos iguais, são características consideradas profissiona-

lizantes, segundo as quais somente os mais capazes assumem postos da cúpula organizacional. Nas empresas pesquisadas, existe um sistema de carreira informal, em que os funcionários que ocupam posições mais elevadas começaram de níveis intermediários.

Segundo um administrador profissional, "[...] todos os funcionários tiveram direitos iguais na firma, procurou-se não ter preferências pessoais ou paternalistas. Os cargos de gerente e chefia, foram ocupados por pessoas que cresceram dentro da empresa".

Observou-se que onde os direitos foram iguais e somente os mais capazes foram recompensados, os funcionários trabalharam unidos e motivados, pois sabiam que somente os que merecessem seriam promovidos, recebendo a justa recompensa, não porque eram parentes ou amigos do chefe, mas sim pela competência.

Segundo outro administrador familiar "[...] procurou-se remunerar melhor as pessoas que se mostraram mais interessadas no trabalho. Os funcionários foram estimulados a que trabalhassem com afinco, pois de alguma forma seriam recompensados".

Esta recompensa foi dada através de comissões a vendedores, onde quem foi mais competente vendeu mais. Também foram dados auxílios financeiros para compra de casas próprias, carros e até mesmo ajuda para tratamento de saúde, com empréstimos a juros subsidiados.

Um administrador profissional afirmou que em

sua loja todos procuraram trabalhar em equipe. Quando se faz uma venda alta, a comissão é dividida entre os funcionários; contudo, o vendedor que se destacar mais e for mais competente na execução dos serviços, vai receber mais recompensas.

Outro valor verificado nessas empresas foi a confiança mútua de funcionários para com a empresa e desta para com os funcionários. Em função da confiança mútua, pode existir um clima de segurança e tranqüilidade. Numa empresa profissional o valor básico é a **competência** e não apenas a confiança mútua. Os funcionários têm orgulho e são leais em função do cargo que ocupam na organização. Procuram apoiar-se na eficiência e na eficácia como guias para consecução dos serviços e não dependem de serem parentes dos donos da organização ou da confiança que os donos têm nos funcionários.

Como as empresas pesquisadas ainda não estão totalmente profissionalizadas, essas coisas mencionadas no parágrafo anterior aconteceram, conforme o depoimento de um administrador profissional: *"Trabalho na firma há 24 anos, gosto do que faço, não sei se estou ganhando mal ou bem, só sei que estou satisfeito em trabalhar numa firma que é familiar, porque tenho amigos e não tenho chefe"*.

Contudo, conforme salienta este administrador profissional, a ênfase dada foi em relação à competência.

"[...] não é porque tenho amizade com o patrão que posso errar sem me preocupar. Ele confia em mim e quer que eu trabalhe direito, se ama-

nhã ou depois eu não for um bom funcionário ele vai me mandar embora. Isso é bom por um lado, pois faz a gente trabalhar corretamente dentro da empresa".

Verificou-se que se a confiança mútua for estimulada de modo a trazer segurança e aumentar a responsabilidade no trabalho, não deixando de lado a competência, essa característica não oblitera a profissionalização.

A competência administrativa é uma característica que aparece mais uma vez para reforçar a ideologia profissionalizante.

Segundo observa um administrador patrimonial, existe um triângulo fundamental que reflete a competência administrativa da organização: o cliente, os fornecedores e os funcionários.

"O cliente é a razão de ser da organização, sem ele não há comércio. Se as portas da empresa estão abertas é por causa do cliente. Tudo o que se faz na organização é em função do cliente. Se ele for bem atendido e fizer as compras que deseja, vai voltar".

A estratégia junto aos fornecedores foi o pagamento em dia das obrigações da empresa e o tratamento que eles recebem, pois se eles forem bem tratados certamente vão trazer boas ofertas para a organização.

Para que haja um bom clima de trabalho, respeito e cordialidade, os funcionários devem desempenhar da melhor maneira possível a sua função. A estratégia verificada junto aos

funcionários a nível de recursos humanos foi o investimento no treinamento fora da loja, com cursos em instituições especializadas. O pagamento do salário em dia e de acordo com a produção, no caso de comissões, também foi outro fator. Agindo desta forma o funcionário tem mais compromisso com a empresa e cumpre melhor a sua obrigação, pois foi treinado para isso; por outro lado, a empresa vai valorizá-lo, pois investiu na sua capacitação e não vai querer perdê-lo.

O orgulho e a identificação com a firma podem levar a administração a ser mais sensível às suas responsabilidades sociais, contribuindo para o fortalecimento da firma a longo prazo. O lucro, critério inerente a quase todas organizações comerciais, é um fator preponderante, pois se não for controlado, pode causar atitudes que nem sempre são de interesse público.

Campanhas ecológicas, reaproveitamento de materiais, preocupação com a fixação de preços acima da média do mercado são características marcantes que tendem a assumir um peso maior nas empresas de capital aberto; já na empresa familiar o que está em jogo é o nome da família.

Verificou-se que as empresas pesquisadas preocuparam-se com o lucro, sem deixar de mostrar o seu lado social, participando de campanhas ecológicas, em que por exemplo, o logotipo de uma campanha de uma empresa é uma pessoa plantando uma árvore; ajudas a entidades filantrópicas e a família de funcionário com problemas financeiros também foram concedidas, procurando-se,

desta forma, uma maior integração com a comunidade.

A lealdade de administradores não pertencentes à família é de certa forma motivada por oportunidades melhores, enquanto que o sentimento de lealdade de um membro da família, só se dissolve quando alguém se aposenta ou quando resolve abrir um negócio próprio, devido a brigas internas.

Um administrador familiar colocou que, mesmo que as pessoas sejam bem tratadas

"[...] é inerente ao ser humano estar insatisfeito, por mais que se procure investir no funcionário, sempre vai faltar alguma coisa, contudo, procura-se incentivar o funcionário no sentido de sua valorização, apoiando as suas iniciativas dentro da organização, bem como concedendo de benefícios econômicos".

Nas empresas pesquisadas, verificou-se que o sentimento de lealdade começa quando um funcionário é contratado. Segundo um administrador profissional de uma organização, a primeira conversa que o gerente tem com o funcionário é no sentido de ser leal à organização, pois a partir do momento que não confiar mais no funcionário, não trabalha mais com ele.

A ligação do dirigente patrimonial com a família dificilmente será dissolvida, mesmo que esteja descontente com a organização. É mais fácil para as empresas concorrentes contratar administradores não ligados à família, pois o seu compromisso maior é o financeiro. Já quanto ao familiar, além da ligação com a empresa, existem os fatores emocional e afetivo que o impedem de

sair. Se um profissional de cúpula desfalcar a empresa, isso pode acarretar perdas consideráveis de tempo e investimentos na sua preparação, bem como pode fornecer à concorrente informações como o faturamento real, planos, técnicas utilizadas na empresa em que trabalhou, quebrando o sigilo das informações.

O sigilo é uma característica a qual restringe informações à concorrência, onde as questões reservadas são guardadas a sete chaves, demonstrando-se o sentimento de lealdade que os funcionários e administradores tem para com a empresa.

Se o sigilo das informações for mantido, as empresas concorrentes podem até tomar conhecimento da expansão da empresa em questão. Contudo, sem as demonstrações financeiras, não saberiam o montante dos investimento, o lucro projetado, nem os planos futuros.

O sigilo de informações ocorre em função da grande concorrência que existe no mercado de materiais de construção civil. Uma empresa que tomar conhecimento de informações sigilosas de sua concorrente pode antecipar-se e aplicar a estratégia que seria utilizada na empresa.

A continuidade e consciência dos objetivos da firma tornam-se importantes na medida em que ocorrem mudanças e as instituições tradicionais sofrem abalos nas suas estruturas. A identificação dos valores da firma com os do fundador gera a continuidade de objetivos, sem haver interrupções das metas.

As ações dos fundadores expressam a possibili-

dade de se constituir um conjunto de exemplos concretos, tornando os valores disseminados, para servirem de exemplo a toda a organização.

O depoimento de um fundador caracteriza bem este aspecto.

"[...] Meu avô me deixou o exemplo de honestidade e boa formação. Aos oito anos meu pai pegou de um seleiro umas tiras insignificantes de couro; ao ver uma ponta lhe saindo pela perna da calça curta, meu avô brigou com ele e o obrigou a voltar lá, pedir desculpas e devolver tudo. Desde cedo eu saía descalço pelas ruas ajudando meu pai, levando às costas um travessão de madeira, do qual pendiam dois cestos pesados contendo as mercadorias. O trabalho pesado foi outro exemplo do pai, Manoel [...] Austero, o pai insistia para que as famílias não perdessem a tradição e nem o contato com a língua alemã. Fazíamos até ditado gótico. Se ele nos pegasse falando em português nos castigava, mandando-nos ajoelhar por um bom tempo ou até batendo na bunda. Para compensar foi ele quem conseguiu a primeira escola em português da colônia, depois de anos enfrentando articulações políticas".

Toda companhia em geral tem um "mito" empresarial ou tradições que reforçam certos objetivos e capacidades. Quando existe uma tradição de administração familiar, esses mitos ficam fortalecidos pela participação da família, pois cada diretoria se torna parte de uma sucessão contínua que vem desde a fundação da firma, proporcionando o administrador familiar o traço de união entre o passado e o presente da companhia. A ligação da firma com a família pode ser conveniente por possibilitar à firma absorver mudanças operacionais em larga escala sem destruir impor

dade de se constituir um conjunto de exemplos concretos, tornando os valores disseminados, para servirem de exemplo a toda a organização.

O depoimento de um fundador caracteriza bem este aspecto.

"[...] Meu avô me deixou o exemplo de honestidade e boa formação. Aos oito anos meu pai pegou de um seleiro umas tiras insignificantes de couro; ao ver uma ponta lhe saindo pela perna da calça curta, meu avô brigou com ele e o obrigou a voltar lá, pedir desculpas e devolver tudo. Desde cedo eu saía descalço pelas ruas ajudando meu pai, levando às costas um travessão de madeira, do qual pendiam dois cestos pesados contendo as mercadorias. O trabalho pesado foi outro exemplo do pai, Manoel [...] Austero, o pai insistia para que as famílias não perdessem a tradição e nem o contato com a língua alemã. Fazíamos até ditado gótico. Se ele nos pegasse falando em português nos castigava, mandando-nos ajoelhar por um bom tempo ou até batendo na bunda. Para compensar foi ele quem conseguiu a primeira escola em português da colônia, depois de anos enfrentando articulações políticas".

Toda companhia em geral tem um "mito" empresarial ou tradições que reforçam certos objetivos e capacidades. Quando existe uma tradição de administração familiar, esses mitos ficam fortalecidos pela participação da família, pois cada diretoria se torna parte de uma sucessão contínua que vem desde a fundação da firma, proporcionando o administrador familiar o traço de união entre o passado e o presente da companhia. A ligação da firma com a família pode ser conveniente por possibilitar à firma absorver mudanças operacionais em larga escala sem destruir impor

tantes elementos da organização, ou seja, sua unidade básica. Outra característica de grande repercussão na empresa familiar foi a capacidade de prestar certos serviços melhor ou mais rápido do que outras empresas. Nos setores comerciais onde as relações informais são da maior importância, a rapidez na execução dos serviços e descentralização na tomada de decisão na empresa familiar são imprescindíveis.

Na medida em que a empresa cresce, as unidades necessitam de maiores informações e poder de decisão. A centralização de informações e decisões pode comprometer a definição e a operacionalização dos objetivos e estratégias organizacionais.

Em resumo, procurou-se traçar o perfil dos dirigentes patrimoniais e profissionais das organizações em análise, identificando quais seriam os valores e crenças que formaram a base do empreendimento. Constatou-se que trabalho árduo, esforço, dedicação, tradição, austeridade, orgulho e identificação com o nome da família, recompensa para os mais competentes, direitos iguais, rapidez na execução dos serviços, entre outros, seriam os valores mais relevantes, os quais formaram a filosofia organizacional.

Outros elementos como entusiasmo e dedicação ao trabalho, continuidade e consciência dos objetivos, sacrifício pessoal e sensibilidade social são características que para se constituírem em valores profissionalizantes, devem ser fruto de um processo de conscientização. Para combater os traços patrimonia-

listas, os valores que até o presente momento ajudaram o crescimento da organização podem ser mantidos e aqueles que impedem a sua profissionalização devem ser rejeitados.

4.4 - AVALIAÇÃO DO GRAU DE PROFISSIONALIZAÇÃO

Para a verificação do grau de profissionalização foram avaliadas as características apresentadas por Bresser Pereira e Prestes Motta (1981) bem como outros estudiosos, que basearam seus estudos nas dimensões da burocracia.

4.4.1 - Verificação formal

A verificação formal das organizações caracterizou-se pela apresentação de planos formalmente escritos e difundidos para toda organização: especialização dos serviços; desempenho organizacional lucrativo; aplicação de métodos científicos na escolha de alternativas; dirigentes profissionais em maior número; proprietários que delegaram ou cederam sua posição de mando na direção das empresas; divisão da propriedade das ações por um número cada vez maior de pessoas, diluindo-se o controle acionário da mão da família; identificação com os objetivos da organização e não com os do proprietário; equilíbrio entre a habilidade política e da capacidade técnica e escolha de administradores em função da sua competência e não por serem parentes, amigos do proprietário ou de confiança.

Essas características do grau de profissionalização foram obtidas através de um *continuum*, onde as características podem estar mais ou menos presentes nas diversas situações, e a análise foi restrita às organizações em estudo, não havendo possibilidade de generalizar o resultado, conforme a seguir descrito.

Com relação à apresentação de planos formalmente escritos e difundidos para toda a organização, verificou-se que não existem planos escritos, a abrangência dos planos são de curto prazo englobando alguns setores da organização. O sistema é informal, as metas são passadas em reuniões aos chefes de divisão e não são formalizadas e escritas. As reuniões para discutir metas e problemas foram realizadas à medida que houve necessidade, não foram periódicas, e os assuntos a serem tratados não foram previamente definidos.

Os planejamentos a curto, médio e longo prazos não foram elaborados por um setor específico. Apenas algumas metas de vendas e orçamento geral foram formalizadas e escritas, passadas através de reuniões com os gerentes e supervisores.

Nas organizações onde foram implantados sistemas informatizados de crédito e cobrança, contabilidade, estoque de material e pessoal, houve a possibilidade de uma melhor avaliação do desempenho desses setores.

O sistema de processamento de dados, numa das empresas, proporcionou a verificação das principais áreas da organização. Toda mercadoria que entra ou sai da empresa é controlada

via computador instantaneamente, todas as filiais estão interligadas com a matriz. A qualquer hora pode-se saber o que se tem no estoque, o que vai sair, a posição do crediário, quantos atendimentos foram feitos, quanto foi movimentado no caixa.

A utilização dos melhores meios para atingir os melhores resultados foi a tônica nas organizações pesquisadas.

As organizações pesquisadas consideraram que estão preparadas para a **competitividade empresarial**. O acompanhamento principal quanto à concorrência foi o de verificar como reagiam às atuais políticas governamentais, tentando adaptar-se às medidas do governo.

A estratégia de competição têm sido baseadas na diferenciação dos serviços, ao colocar à disposição do cliente os produtos que satisfaçam às suas necessidades. Ofertas de produtos de alta qualidade tornaram-se cruciais nesse ramo de materiais de construção civil. A tradição, a qualidade e o preço dos produtos para empresas de pequeno e médio porte foi considerada pelos dirigentes como alguns dos principais fatores competitivos de mercado, por propiciarem a estabilidade da demanda.

Os projetos de maior vulto foram concebidos inicialmente pelos dirigentes através da sua própria intuição e auxiliados por informações da própria empresa e do mercado, como, por exemplo, a análise do terreno para futura instalação de uma loja. Foi realizada por engenheiros e topógrafos, e o setor financeiro se encarregou da repercussão nessa área, onde se realizou-se

acompanhamento de custos e do reflexo fiscal e contábil das despesas. O departamento jurídico verificou se haveria algum problema a ser considerado, e assim por diante.

Houve um clima de comunicação e segurança no caso de instalação de novas lojas de material de construção. Os dirigentes comunicaram aos seus subordinados e estes aos seus funcionários os planos da nova loja e as oportunidades que seriam criadas, foram dadas oportunidade iguais a todos, onde os mais competentes poderiam ser escolhidos para trabalhar no novo empreendimento, recebendo como recompensa aumento salarial.

Quanto ao alto grau de especialização nas empresas de porte médio, como é o caso das empresas pesquisadas, e em função da quantidade de itens no varejo, em torno de dez mil, o vendedor não teve um alto grau de especialização. Ele procurou ter uma visão geral de todas as linhas de produtos existentes na organização. Devido à grande quantidades de itens no varejo, o vendedor foi generalista. Os compradores também precisaram conhecer todos os produtos que a organização comercializa, desde os materiais para a fundação até a cobertura para escolher o mais viável para a organização.

O desempenho organizacional lucrativo foi a meta principal da organização. Segundo um administrador profissional, *"a organização trabalha para obter lucro, não pode ficar vinte anos no vermelho como o Estado. Se não houver lucro, a empresa fecha, quebra, vai à falência"*.

Verificou-se que o desempenho organizacional das empresas pesquisadas foi lucrativo, não como o desejado, gerando, por conseqüência, menores investimentos em novas lojas, na frota de veículos e até mesmo no estoque dos produtos; contudo, foi o suficiente para assegurar a sua sobrevivência.

Devido ao controle acionário dos proprietários, há uma garantia aos administradores de haver uma continuidade dos objetivos organizacionais. Não precisam se preocupar só com o desempenho a curto prazo, podendo dar continuidade a seus objetivos a médio e longo prazo. Os proprietários-acionistas da família tem interesse em que a empresa seja lucrativa. Contudo, se a empresa não obtiver os lucros estimados, dificilmente venderão suas ações para saldar alguma dívida, sendo eles são os primeiros a ajudarem a organização dando apoio à administração e mantendo o controle acionário na mão da família.

Já a participação de capital aberto não valoriza esta questão. O que interessa são os resultados. Se a organização estiver obtendo os lucros desejados não há ressalvas, mas se estiver passando por dificuldades, muda-se a administração, procura-se reavaliar as políticas até aquele presente momento, deixando de dar continuidade aos objetivos.

Por outro lado, por ter o controle acionário, a família pode deixar de realizar os investimentos dentro da empresa para suprir as necessidades pessoais, deixando para segundo plano os resultados. Se não houver disciplina quanto à distribuição do

dinheiro, os familiares podem utilizar os recursos da organização para satisfazerem suas necessidades pessoais, e é nos cofres da empresa que vão buscar a solução dos seus problemas financeiros, de "status", propriedades, viagens, etc.

Verificou-se quanto a questão do "status", que a sociedade impõe certas normas que são seguidas por seus integrantes, como por exemplo, participações em reuniões e encontros com a finalidade de destacar os homens de negócio. Segundo um administrador familiar, para manter o nome da família em destaque, é necessário participar de diversas reuniões sociais, em que não haveria necessidade se o nome da família não estivesse associado ao da empresa.

Nas empresas pesquisadas, a maioria das ações está na mão do fundador; apenas uma pequena porcentagem está dividida com esposas e por consequência com os filhos. Verificou-se que apenas em uma das empresa, um acionista não pertencente à família possui uma pequena participação das ações. Constatou-se que os fundadores procuraram manter o controle acionário nas suas mãos, restringindo inclusive aos membros da família. Contudo, os recursos foram utilizados disciplinadamente e com cautela, procurando sempre os melhores investimentos.

Para finalizar, constatou-se que, nas organizações pesquisadas, as características burocráticas ficaram abaixo do nível considerado ideal de profissionalização, principalmente pelo não planejamento formal de suas atividades, pela não contra-

tação de profissionais para ocupar cargos de direção dentro da organização, pela não divisão das ações por um número cada vez maior de pessoas não ligadas à família, contrariando as idéias de Bresser Pereira e Prestes Motta (1981) apresentadas com relação a burocracia e a profissionalização das empresas familiares.

Por outro lado, pelo que se verificou, destacou-se o fato de as empresas estarem se informatizando. Isso corroborou a ideologia profissionalizante, a qual reforça o controle impessoal da organização, pois numa das empresas é possível verificar qualquer setor a qualquer momento através do sistema de processamento de dados.

Outra característica importante da profissionalização foi a competitividade empresarial. As organizações em estudo deram grande ênfase a este aspecto. Todas organizações consideraram-se preparadas para a competitividade, seja pelo seu estoque, seja pela sua organização interna, pelas boas compras e conseqüente oferta de produtos bem como pelo seu quadro de vendedores bem treinados .

Mesmo não sendo satisfatório o desempenho organizacional foi lucrativo. As organizações asseguraram a sua sobrevivência e até cresceram com a instalação de novas lojas. Para driblar a crise e a recessão, os administradores se mostraram criativos e demonstraram sua capacidade administrativa.

5 - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este capítulo tem por objetivo apresentar as conclusões relativas aos resultados da pesquisa e evidenciar algumas recomendações decorrentes do estudo.

As conclusões dirigem-se, especificamente, às questões de pesquisa que orientaram este estudo. As recomendações podem interessar aos administradores patrimoniais e profissionais na avaliação de suas crenças e valores que influenciam a profissionalização de empresas familiares.

5.1 - CONCLUSÕES

Com o propósito de investigar concretamente a relação dos valores e crenças dos dirigentes patrimoniais e profissionais e a profissionalização das três maiores empresas familiares do ramo de comércio de material de construção civil da região da Grande Florianópolis e conforme o referencial metodológico adotado, realizou-se uma pesquisa descritiva multicase. De acordo com as orientações metodológicas, procurou-se conhecer e interpretar a realidade, sem, no entanto, nela interferir. Este estudo também possibilitou conhecer as organizações em questão, sem a preocupação de justaposição ou comparação dos resultados obtidos entre elas.

Tal investigação permitiu desenvolver o objetivo geral: *"Identificar e analisar a questão dos valores e crenças dos dirigentes patrimoniais e profissionais que influenciam a*

profissionalização de empresas familiares".

Assim, neste sentido, pode-se concluir que:

a) As atitudes, tanto dos dirigentes patrimoniais como dos dirigentes profissionais, foram substantivamente influenciadas pelos valores e crenças;

b) Os valores e crenças dos dirigentes patrimoniais e profissionais são frutos, isto é, decorrência da cultura organizacional;

c) Esta cultura organizacional orienta a escolha dos objetivos e estratégias; e

d) O grau de profissionalização nestas empresas identificado através da verificação formal das organizações, estava menos presente nas diversas situações propostas.

Com relação a questão, *"Quais os principais valores e crenças dos dirigentes patrimoniais e profissionais que determinam os princípios que norteiam a empresa ?"*, conclui-se que:

a) Os valores e crenças que mais receberam ênfase e que estavam voltados à profissionalização foram os seguintes:

. Precedência dos objetivos organizacionais sobre os pessoais;

. Competência administrativa;

. Recompensa para os mais competentes;

. Direitos iguais na firma;

. Continuidade e consciência dos objetivos; e

. Deixar de ver a empresa como a extensão da família em nome dos resultados;

b) Outros valores e crenças que os dirigentes procuraram transmitir aos seus funcionários, através do exemplo em primeiro lugar, foram:

- . Trabalho árduo;
- . Esforço e dedicação (vestir a camisa da organização);
- . Confiança mútua;
- . Tradição e reputação valiosa;
- . Rapidez na execução dos serviços; e
- . Sigilo de informações.

Estes valores podem apresentar traços patrimonialistas, contudo, se essas características não extrapolarem o limite organizacional e não interfirirem na questão pessoal podem ser consideradas relevantes para a continuidade dos objetivos e estratégias;

c) A rejeição de alguns traços patrimonialistas fez com que a organização trabalhasse mais motivada e unida, pois os funcionários sabiam que somente as pessoas com mérito próprio receberiam a justa recompensa. Também foi levado em consideração o desempenho organizacional e não apenas o reconhecimento pessoal. Os traços patrimonialistas repugnados foram:

- . A escolha de pessoas para ocuparem cargos de confiança apenas porque são parentes ou amigos do patrão;
- . A fidelidade paternalista;

- . A emoção e afetividade do ciclo familiar; e
- . A utilização dos recursos da organização para benefício próprio, não se respeitando os limites organizacionais.

A segunda pergunta de pesquisa, "*De que maneira os valores e crenças dos dirigentes patrimoniais e profissionais concebem organizacionalmente (estrutural e culturalmente) as suas empresas ?*", foi respondida da seguinte forma:

a) Os valores e crenças orientaram a escolha dos objetivos e estratégias, formando uma cultura organizacional. Esta cultura foi transmitida pelos dirigentes patrimoniais e profissionais aos seus funcionários através do seu próprio exemplo, assim como por meio de reuniões e nos contatos pessoais com os funcionários. Os objetivos e estratégias mais relevantes foram:

- . Manter a estabilidade operacional;
- . Assegurar a sobrevivência da organização;
- . Permanecer com as mesmas diretrizes administrativas;
- . Crescer apesar da crise e recessão do País;
- . Profissionalizar as principais áreas da organização, principalmente no que se refere à introdução e/ou à reavaliação dos sistemas e máquinas de processamento de dados para um maior controle, bem como a capacitação do quadro de pessoal da organização; houve ainda a preocupação com a satisfação dos clientes e o atendimento aos fornecedores.

A resposta à terceira pergunta de pesquisa, "*Qual o padrão de relação entre os valores e crenças e a profissionalização quanto a incidência de fatores burocráticos ?*", foi evidenciada através de um *continuum* com características burocráticas e patrimonialistas, prevalecendo a seguinte composição:

a) Características burocráticas mais predominantes:

- . Introdução ou reavaliação de sistemas de informatização para controle dos principais setores da organização;

- . Desempenho organizacional lucrativo;

- . Competitividade empresarial;

- . Delegação de autoridade ou cessão de posição de mando pelos proprietários, na direção das empresas; e

- . Equilíbrio entre capacidade técnica e habilidade política.

b) Características patrimonialistas evidenciadas foram:

- . Resistência a modernização;

- . Aplicação de métodos antes intuitivos que científicos;

- . Sobrevivência da família/empresa; e

- . Resistência a mudanças por parte dos "velhos da casa".

Constatou-se que houve um esforço no sentido de se evitar este tipo de conduta por parte da direção; contudo,

por se tratar de empresas familiares, onde nem todos os papéis organizacionais estão definidos, situações imprevisíveis são comuns e esses problemas de certa forma aconteceram.

5.2 - RECOMENDAÇÕES

Em face das conclusões já apresentadas, recomenda-se aos dirigentes patrimoniais e profissionais o seguinte:

a) Executar com mais segurança os planos de longo alcance, através da sua formalização, inclusive quanto à manualização de certos procedimentos. Desta forma, os administradores familiares e profissionais poderiam se dedicar a outras questões menos rotineiras, para as quais pode haver falta de tempo;

b) Respeitar a cultura de uma organização, bem como procurar as adaptações mais apropriadas para cada caso;

c) Aprofundar o estudo das organizações para compreendê-la, conhecê-la melhor, identificá-la no contexto da sociedade, para em seguida manejar as variáveis intra-organizacionais que levam à mudança; e

d) Manter os valores e crenças que, com eficiência, solucionaram os problemas e substituir, por outros mais profissionalizantes, aqueles que não estão trazendo o resultado desejado, com vistas ao processo de auto-conhecimento e auto-descobrimto da organização.

Esta pesquisa não se encerra aqui. Outros assuntos não considerados ou não desenvolvidos exaustivamente pode-

rão ser abordados oportunamente em pesquisas posteriores. Dentre estes, pode-se citar: a questão do impacto da implantação da informática nas organizações; a reestruturação das empresas através da sua manualização; a verificação da necessidade de se implantar uma diretoria de planejamento, para traçar os planos a médio e longo prazos.

Os dados apurados e as conclusões e recomendações apresentadas constituem o que se considerou adequado ao objetivo proposto, que diz respeito a valores e crenças em relação à profissionalização. Procurou-se, desta forma, corroborar com a teoria das organizações através da presente pesquisa teórico-empírica.

6 - BIBLIOGRAFIA

ASSOCIAÇÃO BRAS. ATACADISTAS E DIST. DE PROD. INDUSTRIAIS. Sem medo da sucessão. *Revista Distribuição*. Ano IV, nº 15, p.24-28, out. 1993.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **Apresentação de citações em documentos**, NBR 10520. Rio de Janeiro, 1988.

BARNES, Louis B., HERSHON, Simon A. A Transferência do poder em empresas familiares. *Exame*, n.114, 4. Cad., out. 1976.

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

BERNE, Eric. **The structure and dynamics of organizations and groups**. New York, Grove Press, 1966.

BETHLEN, A. de S. **Política e estratégia de empresas**. Rio de Janeiro, Guanabara, Dois, 1981.

BLAU, Peter M. & SCOTT, Richard. **Organizações formais**. São Paulo: Atlas, 1979.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. **Empresários e administradores**

- no Brasil. Rio de Janeiro: Brasiliense, 1974.
- CÂMARA JUNIOR, J. Matoso. **Manual de expressão oral e escrita.** 9. ed. Petrópolis: Vozes, 1986.
- CAMPOS, E. **Sociologia da burocracia.** 4. ed. Rio de Janeiro, Zahar, 1971.
- CASTRO, C. M. **A Prática da pesquisa.** 3.ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.
- CHAMPION, Dean. **A sociologia das organizações.** São Paulo: Saraiva, 1985.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral de administração.** São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.
- _____. **Teoria geral da administração: abordagens prescritivas e normativa.** 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1987.
- DONNELLEY, Robert G. **A empresa familiar. Harvard de Administração de Empresas,** São Paulo, V.2,n.8, p.3-15, 1976.
- DRUKER, Peter F. **O gerente eficaz,** 5.Ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1976.

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

FAORO, Raimundo. **Os donos do poder: formação do patronato político brasileiro.** Rio de Janeiro: Globo, 1987.

FLEURY, Maria Tereza Leme et al. **Cultura e poder nas organizações.** São Paulo: Atlas, 1989.

_____. **Cultura organizacional, os modismos, as pesquisas, as intervenções: uma discussão metodológica.** Revista de administração, São Paulo: v. 24, n.1, p.3-9, jan./mar. 1989.

_____. **Estórias, mitos, heróis: cultura organizacional e relações do trabalho.** RAE. Rio de Janeiro: v. 27, n. 4, p.7-18, out./dez. 1987.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos.** São Paulo: Atlas, 1989.

GAGLIARDI, Pasquale. **The creation and change of organizational cultures: a conceptual framework.** Organization Studies. Vol. 7, nº 2, p. 117-134, 1986.

GALLO, Miguel Angel. A crise estrutural nas empresas familiares: uma observação internacional do fenômeno. RAE. Rio de Janeiro: v. 23, n. 3, p.15-21, jul./set. 1983.

GESTÃO familiar cede terreno à administração profissional. Jornal de Santa Catarina, Blumenau: 7 dez. 1988.

GOOD, Willian J., HATT, Paul K. Métodos em pesquisa social. São Paulo, Nacional, 1979.

GONÇALVES, David. A empresa familiar. A Notícia, Joinville: 10 set. 1987.

GOULDNER, Alvin W. Patterns industrial bureacracy. New York: The Free Press, 1954.

GUITTIERREZ, Luiz H. S. O clima organizacional em uma empresa familiar. Revista de Administração. São Paulo: v. 22, n.2, p.36-43 abr./jun. 1987.

HALL, Richard H. Organizações: estrutura e processos 3.ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1984.

JAEGER, Alfredo M. Desenvolvimento organizacional e culturas nacionais. In: Encontro Anual da ANPAD, 1985, Belo Horizonte.

Anais... Florianópolis: Ed. da UFSC, 1985.

KATZ, Daniel, KAHN, Robert L. **Psicologia social das organizações**

3. Ed. São Paulo: Atlas, 1987.

KERLINGER, Fred N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais.**

São Paulo: EPU-EDUSOPINEP, 1979.

LEVINSON, Harry. **Conflitos que infestam as empresas de família.**

Biblioteca Harvard de Administração de Empresas, São Paulo: v.3, n.8, p.3-11, 1977.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar. 2.ed. São Paulo, Pioneira,**

1986.

_____. **O fortalecimento da empresa familiar. São Paulo: Pionei-**

ra, 1984.

LIKERT, Rensis. **Novos padrões de administração. São Paulo, Pionei-**

ra, 1979.

MARCH, J. G., Simon, H. A. **Teoria das organizações. 5. Ed. Rio de**

Janeiro, FGV, 1981.

MARTIN, Joanne, MEYERSON, Debora. **Cultural change: an integration**

of three different views. *Journal of Management Studies*, v.24, n.6, p.623-647, nov. 1987.

MARTINS, Maria L. Os difíceis caminhos da empresa familiar. *Revista Indústria e Produtividade*, Rio de Janeiro: v.14, n.45, p. 20-24, 1980.

MORGAN, Gareth. *Images of organization*. Beverly Hills: Sage Publications, 1986.

MOTTA, F.C.P., BRESSER PEREIRA, L. C. *Introdução à Organização Burocrática*. São Paulo, Brasiliense, 1981.

OLIVEIRA, Marco Antonio Garcia. *Como entender a cultura organizacional*. São Paulo: Nobel, 1988.

PEROW, Charles. *A análise organizacional: um enfoque sociológico*. São Paulo: Atlas, 1981.

PETERS, Tomaz J., WATERMANN JR, Robert H. *Vencendo a crise: como o bom senso empresarial pode superá-la*, 3.ed. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1983.

PFIFFNER, John M., SHERWOOD, Frank P. *Organização administrativa*, São Paulo: Bestseller, 1965.

- RICHARDSON, Robert Jarry, et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985.
- ROBBINS, Stephen P. **O processo administrativo: integrando teoria e prática**. São Paulo, Atlas, 1986.
- RUDIO, F. V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. 7. Ed. Petrópolis: Vozes. 1986.
- SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1992.
- _____. **Psicologia organizacional**. 3.ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1982.
- SCHUMACHER, E. F. **O negócio é ser pequeno: um estudo de economia que leva em conta as pessoas**. 2. Ed. Rio de Janeiro, Zahar, 1983.
- SELEME, Acyr. **Abordagem cultural e o estudo do poder em organizações**. In: XIII Encontro Anual da ANPAD, 1989, São Paulo. Anais... Belo Horizonte: v.2, p.941-955, 1989.
- SELLTZ, C. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. 4.ed. São Paulo: EPU, 3v., 1987.

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

SOUZA, Edela Lanzer Pereira. *Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam*. São Paulo, Edgar Blücher, Porto Alegre, URGs, 1978.

STONER, James A. F. *Administração*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.

THOMPSON, James D. *Dinâmica organizacional: fundamentos sociológicos da teoria administrativa*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1976.

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

THÉVENET, Maurice. *Cultura da empresa: auditoria e mudança*. Lisboa: Monitor, 1990.

VIEIRA, E. *Autoritarismo e corporativismo no Brasil*. 2. ed. São Paulo: Cortez, 1981.

WEBER, Max. A ética protestante e o espírito do capitalismo. 4.ed.

São Paulo: Pioneira, 1985.

_____. Sociologia de la dominación. In: Economía y sociedad.

México: Fondo de Cultura Económica, p.695-1117, 1983.

_____. Ensaaios de sociologia. 5. Ed. Rio de Janeiro: Guanabara,

1982.

ANEXOS

ANEXO 1

SISTEMA DE ENTREVISTAS

SISTEMA DE ENTREVISTAS

Elaboração de um grande nº de afirmações em relação a atitudes ou opiniões dos administradores patrimoniais e profissionais

Essas afirmações são apresentadas num *continuum* aos dirigentes patrimoniais e profissionais que indicam suas posições frente as questões levantadas

Essas posições expressam quais e de que maneira os valores e crenças dos dirigentes influenciam a profissionalização das empresas familiares

Valores e Crenças - Profissionalizantes

Fatores Burocráticos

Valores e Crenças - Patrimonialistas

Fatores Patrimoniais

ANEXO 2
QUESTIONÁRIO

QUESTIONÁRIO

O questionário (Anexo 2), foi elaborado de forma mista com perguntas fechadas, abertas e semi-abertas aplicado para uma amostra de cinco dirigentes patrimoniais e cinco profissionais. Foi dividido em cinco partes: 1. Posicionamento geral da empresa; 2. Objetivos gerais; 3. Principais atitudes da direção geral da empresa; 4. Avaliação do grau de profissionalização; 5. Outras considerações.

As técnicas de escala segundo Good & Hatt(1977), se aplicam quando o problema é ordenar uma série de itens ao longo de um contínuo.

Pretende-se com este questionário verificar a ênfase dada a cada questão através da "ESCALA DE COERÊNCIA INTERNA DO TIPO LIKERT".

Para cada afirmação, os respondentes podem assinalar os quesitos 1, 2, 3, 4 e 5 expressos em forma tipo LIKERT de cinco pontos, assim distribuídos:

"Prestou grande ênfase" (5)

" Deu alguma ênfase " (4)

"Manteve-se inativo(a)" (3)

"Aceitou com ressalvas" (2)

" Foi contrário (a) " (1)

1. POSICIONAMENTO GERAL DA EMPRESA

1.1 - Identificação da Empresa:

1.2 - Época de constituição/número de empregados/ramo de atividade:

1.3 - Evolução econômico-financeira do Período de 1990 a 1992:

	1990	1991	1992
- Patrimônio Líquido:			
- Faturamento Total:			
- Lucro/Prejuízo:			

1.4 - Linha de produtos/serviços:

1.5 - Classificação de acordo com a estrutura de capital:

1.6 - Descrição do organograma/cargos/funções/relações hierárquicas:

1.7 - Fundador/empreendedor e/ou fundadores/empreendedores:

2 - OBJETIVOS GERAIS

2.1 - Ao longo dos últimos 3(três) anos quais os objetivos que nortearam a ação empresarial?

- 2.1.1 - Assegurar a sobrevivência da empresa ()
 - 2.1.2 - Manter a estabilidade operacional ()
 - 2.1.3 - Profissionalizar a empresa ()
 - 2.1.4 - Crescer com os mesmos produtos serviços e/ou novos produtos/serviços ()
 - 2.1.5 - Entrar em novos mercados no Brasil ()
 - 2.1.6 - Juntar-se ou adquirir outras empresas do mesmo e/ou ramos diferentes ()
 - 2.1.7 - Reformulação das diretrizes administrativas ()
 - 2.1.8 - Mudança na estrutura operacional ()
 - 2.1.9 - Introdução e/ou reavaliação do sistema de informatização ()
 - 2.1.10 - Reorganização contábil, financeira e/ou melhorias nos sistemas de cobrança e controle ()
 - 2.1.11 - Reavaliação das atividades e/ou atividade-chave ()
 - 2.1.12 - Outros ... ()
-
-
-
-

2.2 - Os objetivos prioritários foram atingidos? Se foram, de que maneira? Se não, qual a razão?

3 - PRINCIPAIS ATITUDES DA DIREÇÃO DA EMPRESA

3.1 - Nos últimos três anos quais foram as atitudes que a direção da empresa adotou frente as seguintes modalidades:

- 3.1.1 - Entusiasmo e dedicação ao trabalho ()
- 3.1.2 - Fidelidade paternalista/ao patrão ()
- 3.1.3 - Direitos iguais dentro da empresa ()
- 3.1.4 - Confiança mútua(orgulho e lealdade) ()
- 3.1.5 - Recompensa para os mais competentes ()
- 3.1.6 - Laços de família/afetivo influenciando as decisões ()
- 3.1.7 - Conflito de gerações na formulação da política empresarial ()
- 3.1.8 - Tradição de família(reputação valiosa) ()
- 3.1.9 - Sobrevivência da família/empresas ()
- 3.1.10 - Competência administrativa ()
- 3.1.11 - Sensibilidade social(Adaptação ecológica, reaproveitamento de materiais, campanhas ecológicas, poluição ambiental, etc.) ()
- 3.1.12 - Organização interna e leal ()
- 3.1.13 - Sacrifício pessoal ()
- 3.1.14 - União de dirigentes e acionistas ()
- 3.1.15 - Continuidade de objetivos ()
- 3.1.16 - Imunidade a pressões orgânicas(mudança de dirigen -

- tes-chave) ()
- 3.1.17 - Rapidez na execução dos serviços e na tomada de decisão ()
- 3.1.18 - Sigilo em suas operações, evitando vazamento de informações ()
- 3.1.19 - Resistência à mudanças por parte dos "velhos da casa" ()
- 3.1.20 - Uso indevido dos recursos transformando a empresa no erário dos familiares ()
- 3.1.21 - Falta de disciplina com relação a lucros e desempenho ()
- 3.1.22 - Disputa na família quando um cargo de Diretoria está vago ()
- 3.1.23 - Outras atitudes que a empresa tomou Especifique... ()

3.1.23 - Diante das principais atitudes tomada pela direção da empresa, houve(ram) alguma(s) atitude(s) a(s) qual(is) foi(ram) dada(s) muita ênfase e não deveria(m) e vice-versa? Justifique.

3.1.25 - De que maneira as principais atitudes tomadas pela direção da empresa foram implementadas na organização?

4 - AVALIAÇÃO DO GRAU DE PROFISSIONALIZAÇÃO

- 4.1 - Nos últimos três anos qual a atitude da direção da empresa frente ao que se segue:
- 4.1.1 - Os objetivos da empresa foram formalizados e escritos, representando as ações da cúpula administrativa. ()
- 4.1.2 - A cúpula administrativa da empresa reúne-se periodicamente para discutir os destinos da empresa. ()
- 4.1.3 - Um departamento ou setor se incumbem do planejamento a médio e longo prazos dentro da empresa como um todo. ()
- 4.1.4 - Os planos de ação são elaborados por escrito, abrangendo vários anos e setores operacionais. ()
- 4.1.5 - A empresa prepara orçamentos anuais para o conjunto de suas atividades. ()
- 4.1.6 - Projetos de maior vulto (como investimentos) que afetaram todas as áreas operacionais da empresa foram cautelosamente preparadas por meio de análises profissionais. ()
- 4.1.7 - Há um clima de comunicação e segurança na empresa quanto aos planos de maior alcance da cúpula administrativa. ()

- 4.1.8 - Há um sistema de controle que permite avaliar o desempenho das principais áreas da empresa. ()
- 4.1.9 - As decisões estão sujeitas a pessoas que aplicam métodos científicos. ()
- 4.1.10 - A capacidade administrativa leva em conta a eficácia e a eficiência em nome dos resultados. ()
- 4.1.11 - Competitividade empresarial ()
- 4.1.12 - Sistema de carreira baseado no mérito e competência ()
- 4.1.13 - Alto grau de especialização ()
- 4.1.14 - Desempenho organizacional lucrativo ()
- 4.1.15 - Divisão de propriedades das ações por um número cada vez maior de pessoas que não sejam da família ()
- 4.1.16 - Equilíbrio entre a capacidade técnica e habilidade política ()
- 4.1.17 - Contratação de profissionais não ligados à família para ocupar cargos de Direção ()
- 4.1.18 - Diante das questões acima, houve(ram) alguma(s) atitude(s) a(s) qual(is) foi(ram) dada(s) muita ênfase e não deveria(m) e vice-versa. Justifique.

4.1.19 - Há uma política profissionalizante dentro da organização, ou seja, os valores dos dirigentes estão voltados para uma administração científica? Se há, descreva o sistema de avaliação de desempenho das principais áreas da organização.

4.1.20 - Como é feita a escolha de dirigentes quando há um cargo vago na direção da empresa?

4.1.21 - A empresa está voltada para a competitividade empresarial? Está preparada para isso? Justifique.

4.1.21 - A organização possui um sistema de carreira baseado no mérito e competência? Se houver, descreva-o.

4.1.22 - Há resistências a mudanças por parte dos "velhos da casa"? Se houver, como é tratada essa questão?

5 - OUTRAS CONSIDERAÇÕES E OBSERVAÇÕES

5.1 - Além das questões levantadas, existe(m) outra(s) que afetou(aram) a empresa com um todo num passado recente? Se houver, especifique.
