

# A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO PROCESSO DE PROFISSIONALIZAÇÃO DA GESTÃO EM UMA EMPRESA FAMILIAR

## *The Influence of Organization Culture on Management Professionalization in a Family Enterprise*

Envio 04.09.09 / Aceite 18.12.09

**Adriana Aparecida de Oliveira<sup>1</sup>**  
**Adriana Cássia Papa<sup>2</sup>**

### **Resumo**

Este artigo teve como propósito verificar como a cultura organizacional influencia no processo de profissionalização da gestão em uma empresa familiar. A metodologia utilizada foi o estudo de caso, e a coleta dos dados realizada por meio dos seguintes instrumentos qualitativos: observação, análise documental e entrevistas semi-estruturadas. Os resultados da pesquisa revelaram que a cultura organizacional da empresa objeto de estudo foi moldada conforme os valores e as crenças do seu fundador e que a cultura desta organização vem influenciando de forma positiva o seu processo de profissionalização da gestão, ainda em transição.

**Palavras-chave:** Cultura Organizacional; Empresa Familiar; Profissionalização.

### **Abstract**

*The purpose of this article was to verify to which extent the organizational culture influences the process of management professionalization in a family enterprise. The methodology was based on both a case study and through data collection with qualitative means, such as observation, documental analysis and semi-structured interviews. The results indicated that the organization culture of the enterprise was*

---

<sup>1</sup> Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas, Bacharel em Psicologia. E-mail: dryoliverpsi@yahoo.com.br; adriana.oliveira@labhpardini.com.br.

<sup>2</sup> Mestre em Administração e Especialista em Gestão Estratégica de Recursos Humanos. Graduada em Psicologia. E-mail: apapa@terra.com.br

*molded according to its founder's values and beliefs. The culture of this kind of organization has influenced its management in a positive way.*

**Keywords:** *Organized Culture; Family Enterprise; Professionalization.*

## 1 Introdução

Na atualidade, os diversos contextos – sociais, econômicos, políticos e culturais – experimentam mudanças constantes; a marca da globalização impera e o imediatismo tornou-se a bússola do homem contemporâneo e de um mercado cada vez mais exigente e mutável. Também inseridas neste cenário estão as organizações que, por sua vez, “se desenvolvem no ambiente onde atuam e, simultaneamente, exercem impacto e precisam se adequar as mudanças” (MACHADO, 2005, p. 317). Em outras palavras, o momento requer a necessidade de reestruturações e transformações dos modelos organizacionais.

Ante tal cenário, não coube às organizações contemporâneas outra alternativa, senão a de iniciar uma busca tanto por modelos de gestão, quanto por profissionais que contemplem as exigências deste novo contexto.

No Brasil, a maioria das empresas é familiar; elas representam a possibilidade de uma maior absorção de mão de obra e geração de empregos, e também são as mais afetadas pela globalização (MACEDO, 2002).

Nessa perspectiva, a aposta pela profissionalização da gestão nesse tipo de empresa representa um passo fundamental para a perenidade do segmento no mercado. Desta maneira, Pádua (1998) aponta que a profissionalização começa a ocorrer quando a organização deixa de ser apenas um “negócio de família” para ser uma empresa profissional, em que a separação entre a propriedade e a gestão passa a ficar mais clara.

O tema “profissionalização da gestão em uma empresa familiar” contempla diversas variáveis. Contudo, o que chama a atenção para o sucesso ou insucesso deste processo é a influência da cultura organizacional durante a transição da gestão familiar para a profissional. Afinal, “a cultura organizacional está relacionada à natureza humana e ao que se constitui em valores apropriados à organização” (TAVARES, 2005, p. 412).

Nesse sentido e tendo em vista que a cultura de uma organização pode favorecer ou não um processo de mudança, fica possível perceber a “força” que possui a cultura de uma organização no comportamento humano e, principalmente, o papel e a influência desta em uma empresa familiar. Importante salientar novamente, que “as empresas familiares representam 99% das empresas não estatais brasileiras” (MACEDO, 2002, p. 03) e que o alinhamento delas às transformações e às mudanças que o mercado exige torna-se fundamental para seu sucesso e sua perenidade, uma vez que a efetiva implantação de um novo modelo de gestão requer uma transformação, ou seja, uma mudança em termos de estrutura, sistemas e cultura (MAMED, 2004).

Ante ao exposto, a pergunta norteadora do presente estudo foi: *Como a cultura organizacional influencia o processo de profissionalização da gestão em uma empresa familiar?*

Os temas abordados no arcabouço teórico desta pesquisa são: *Empresa Familiar: conceitos e particularidades; Cultura Organizacional e Profissionalização: uma escolha pela perenidade*. Estes subtítulos apontam tanto para o conceito quanto para as particularidades do presente trabalho.

Após a organização do arcabouço teórico, apresenta-se a empresa foco desta pesquisa. A posteriori, a metodologia, seguida da apresentação e da análise dos resultados. Por fim, são apresentadas as considerações finais que retratam as reflexões e os resultados encontrados neste estudo.

## 2 Empresa familiar: conceito e particularidades

As empresas familiares são organizações muito importantes tanto no Brasil, quanto no contexto econômico internacional. Gersick et al. (2006) ressalta que as empresas familiares ocupam uma grande parte da paisagem econômica e social, visto que 80% de todas as empresas no mundo são familiares. Contudo muitas delas são pequenas propriedades que nunca irão crescer ou serão passadas de uma geração para outra; mas também é verdade que muitas dessas empresas estão entre as maiores e bem-sucedidas do mundo.

Uma empresa é considerada familiar “quando foi iniciada por um membro da família, quando estes participam da propriedade ou direção, quando há valores institucionais ligados à família e a sucessão está vinculada à família” (MACHADO, 2005, p. 320).

Já Donnelley (1964 apud FAGUNDES, 2004, p. 23) salienta que “uma empresa será considerada familiar quando se identificar com uma família durante pelo menos duas gerações e quando ocorrer uma influência mútua entre as políticas da empresa, os interesses e os objetivos da família”.

Embora cercada de variados conceitos, é internacionalmente admitido que a definição de empresa familiar abarca três vertentes que seriam o nível de propriedade, em que o controle da maioria do capital encontra-se nas mãos da família; o nível de gestão, em que os membros da família ocupam os cargos do topo da pirâmide; e o nível de sucessão, no qual a segunda geração familiar ocupa os lugares deixados pelos parentes sucessivamente (PAPA, 2008, p. 07).

Desse modo, “o tema empresa familiar continua merecendo especial atenção de teóricos e pesquisadores visto que é o resultado da união de duas instituições seculares, ou seja, família e empresa” (PAPA, 2008, p. 02).

Nessa perspectiva, o estudo das organizações familiares perpassa pela pessoa do fundador, uma vez que é este, no papel de empreendedor, que constrói e funda a empresa ou o “negócio da família”. Assim, Lévy (2001 apud PAPA, 2008, p. 02) ressalta que “antes se ser um projeto pessoal, a empresa é um projeto de família, cujas relações, atividades e lucros organizam-se em torno dela”.

Na estrutura de uma empresa familiar, encontram-se os valores, as crenças e a “figura” do fundador que compõem a identidade da organização. Esta identidade caracteriza a cultura organizacional, que, por sua vez, rege as ações dos indivíduos nela inseridos. Deste modo, “todas as tradições, formas de fazer, bem como os elementos simbólicos contidos nas dinâmicas das práticas organizacionais estão diretamente relacionadas ao perfil do fundador ou do grupo que as constituiu e iniciou a formação de suas culturas”, enfatiza Papa (2008, p. 1).

Diante do exposto, para melhor compreensão de uma empresa familiar, é necessário conhecer o percurso e a história dos fundadores, buscando delinear sua formação pessoal, familiar e pessoal, bem como suas experiências, valores e crenças. No caso das empresas familiares, é o

fundador, com suas atitudes, comportamentos e modo de administrar, que constrói e forma a cultura da empresa. Geralmente, sua história se confunde com a história da própria empresa (FAGUNDES, 2004, p. 36).

Sendo assim, torna-se relevante salientar a importância e a influência que exerce a figura do fundador dentro de uma organização familiar. Afinal, a força deste tipo de empresa concentra-se justamente na identidade e na linguagem comum às famílias; se os membros da família não estão se relacionando bem, criam-se níveis de tensão, que podem levar a empresa à destruição; e o contrário aponta para o comprometimento e dedicação (FAGUNDES, 2004).

Ante ao exposto, pode-se perceber a importância do papel da cultura organizacional para a efetivação e eficácia do processo de profissionalização da gestão em uma empresa familiar, haja vista que, a mudança não deve ser imposta, pois “a partir de métodos tradicionais de imposição, sua eficácia é quase sempre de curto prazo” (TAVARES, 2005, p. 421). Afinal, um processo de mudança impacta diretamente na subjetividade dos indivíduos que compõem a estrutura e a dinâmica de uma organização; e é este capital “intangível”, as pessoas que representam a força e são os “legitimadores” de qualquer processo de transformação em uma empresa.

### 3 Cultura organizacional

Não é novidade que o Homem é um sujeito social, ou seja, ele é fruto de sua relação com o meio ao qual pertence. Isto posto, propicia a reflexão que o indivíduo possui uma necessidade “inata” de participar de grupos sociais, de ser aceito e respeitado na comunidade em que está inserido, pois é através de sua vinculação a um grupo social que o indivíduo será apresentado à comunidade, à vida social e passará a fazer parte daquela cultura. Nesse sentido, entende-se por cultura um conjunto complexo e multidimensional, que engloba o modo de pensar, sentir e agir apreendidos e partilhados por um grupo de pessoas de forma objetiva ou simbólica, concomitantemente, com o intuito de integrar estas pessoas e distingui-las de outras coletividades (MACEDO, 2002).

Para Fleury e Fleury (1997, p. 27), cultura organizacional é:

Um conjunto de valores, expressos em elementos simbólicos e em práticas organizacionais, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elementos de comunicação e consenso, como expressam e instrumentalizam relações de dominação.

No mesmo sentido, Schein (1982) ressalta que a cultura organizacional é um conjunto de premissas básicas validadas ao longo do tempo por um determinado grupo. E são essas premissas que nortearão as formas de perceber, pensar, sentir e agir de todos em relação aos desafios internos e externos à organização.

Assim, é possível dizer que cada organização possui sua própria cultura, o que pode ser percebido pelas particularidades que as caracterizam. E com as empresas familiares não poderia ser diferente, tendo em vista a afirmação de diversos autores de que “o delineamento da cultura organizacional das empresas familiares está diretamente ligado aos valores, comportamentos e concepções de seus fundadores, os quais, com o tempo, são disseminados pelos outros membros da instituição” (PAPA, 2008, p. 13).

Dessa maneira, Mamed (2004) aponta que a proposição de que as organizações seriam propriedades culturais, expressas a partir de significados, valores e crenças, tem ganhado corpo e demonstra a importância e a influência da cultura organizacional na dinâmica de uma empresa familiar, tema, do presente trabalho.

#### **4 Profissionalização: uma escolha pela perenidade**

Com o advento do desenvolvimento tecnológico aliado ao processo da internacionalização dos mercados, muitas organizações iniciaram a busca por novos modelos de gestão no intuito de assegurarem sua perenidade. Afinal, “as revoluções tecnológicas, econômica e social, iniciadas em meados dos anos 1960, desencadearam um período de rápidas transformações. Grandes corporações, construídas através dos anos, pereceram, enquanto pequenas empresas tornaram-se grandes” (FAGUNDES, 2004, p.11).

Sendo assim, a sobrevivência das empresas familiares está diretamente relacionada à globalização e só resta a estas se adaptarem (MACEDO, 2002). Neste sentido e ante ao novo cenário, a profissionalização pode ser uma escolha prudente e pertinente.

Propostas para essas mudanças surgem partindo de indicativos econômicos que demonstram que as empresas nacionais em expansão, adotam a inovação – como o investimento na profissionalização da gestão – e a formulação de um plano estratégico que inclui atualização tecnológica, abertura para o mercado internacional e associação com empresas estrangeiras (MACEDO, 2002, p. 09).

Assim, no que tange à profissionalização da empresa familiar, é importante considerar que ela não se refere exclusivamente aos aspectos organizacionais, já que a mudança na estrutura deverá, obrigatoriamente, ser precedida pela conscientização daqueles que detêm a propriedade e o poder, enfatiza Bernhoeft (1989). Desta maneira, o processo de profissionalização da gestão em uma empresa familiar perpassa pela cultura da organização representada pela “figura mítica” do fundador, haja vista que, geralmente, as empresas familiares “carregam” a marca, o traço, ou seja, a identidade de seu fundador.

Nesse sentido, Rocha (2001) entende a profissionalização, no âmbito da gestão organizacional, como um processo de evolução em direção a um nível de maior formalidade, que pode ser traduzido em termos do desenvolvimento da estrutura organizacional. Em outras palavras, com a profissionalização da gestão na empresa familiar se pretende “abandonar” políticas paternalistas e protecionistas, bem como direcionar o foco no investimento de critérios claros e bem definidos, na avaliação e capacitação dos indivíduos inseridos nesta estrutura, o que implica na valorização da competência e no desempenho profissional.

Com isso, a solução mais propalada por consultores e pesquisadores que se dedicam ao estudo deste tipo específico de empresa é o processo de profissionalização que encerraria em seu bojo uma série de medidas que visaria separar a esfera da gestão empresarial da familiar, posto que a racionalidade peculiar a cada uma delas seria incompatível (ROCHA, 2001, p. 12).

Nessa reflexão, uma gestão familiar orienta-se, geralmente, pela informalidade, pelo paternalismo; já a profissionalização, pela formalidade e pela burocracia dos processos, em

que a transparência e o alinhamento dos perfis aos cargos são direcionados pela capacitação, “vocação” e, principalmente, por políticas e critérios menos personalizados.

Diante dessas particularidades, com o processo de profissionalização, a empresa estaria capacitada a responder com maior grau de eficácia e eficiência aos desafios impostos pelo ambiente organizacional cada vez mais complexo e competitivo (ROCHA, 2001).

Portanto, de acordo com Costa e Batista (2003, p. 773), profissionalização é:

O processo pelo qual uma organização familiar ou tradicional assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas; é a adoção de um determinado código ou de conduta num determinado grupo de trabalhadores; é a substituição de métodos intuitivos por métodos impessoais e racionais; é a substituição de formas de contratação arcaicas ou patriarcais por formas assalariadas.

Nessa perspectiva, “as empresas familiares ostentam como desafio adicional a necessidade de um equacionamento bem-sucedido da relação família e organização” (ROCHA, 2001, p. 12). Em outras palavras, almeja-se, com um processo de profissionalização, criar critérios e políticas bem definidos para o gerenciamento da empresa, em que o valor esteja na profissionalização. Haja vista que esta seja uma forma de assegurar a perenidade do “negócio”, bem como de seu desenvolvimento e alinhamento em um mercado cada vez mais competitivo.

Assim, a profissionalização “pode ser entendida como a evolução do processo de gestão empresarial, sempre no intuito de tornar a organização mais eficaz” (ROCHA, 2001, p. 15).

Afinal, o sucesso de um negócio está baseado na criação de valor e de riqueza para as pessoas. Isto significa assumir riscos, abandonar hábitos que não dão resultados e inovar sempre. Estas decisões são as verdadeiras tarefas dos administradores que estejam à frente de qualquer empresa. Em mercados globalizados e competitivos como os atuais, qualquer ação administrativa tem que ser conduzida de forma profissional e eficaz (SOUZA et al., 2004, p.01).

Para Rocha (2001, p. 59), “profissionalização da gestão não é sinônimo de afastamento de todos os membros da família da direção da empresa e sim de prevalência do critério da vocação e da competência entre os administradores escolhidos para gerir o negócio”. Com isso, é fundamental criar, possibilitar uma estrutura na qual a estratégia da empresa prime pelo profissionalismo, pela ética; entretanto, a “família”, o dono do “negócio” deve ser escutado e convidado a participar da gestão de algum modo, porém sem comprometer o processo da profissionalização. Uma boa estratégia, no caso das empresas familiares, trata-se do recurso, por exemplo, de governança corporativa.

De acordo com Lethbridge (1997), as empresas brasileiras têm passado por profundas mudanças na estrutura de propriedade e gestão; sendo assim, promovedoras da modernização da gestão. Ante ao exposto, pode-se afirmar que uma gestão profissionalizada, implica em delegar autonomia aos administradores, portanto, a relação “propriedade-gestão” pode ser tratada no âmbito do conceito de governança corporativa.

Um sistema de governança corporativa é composto pelo conjunto de instituições, regulamentos e convenções culturais, que regem a relação entre os administradores das empresas, acionistas ou proprietários, para tornar “claro” o prestar “contas” (LETHBRIDGE, 1997). Nesta perspectiva, o recurso de governança corporativa pode ser compreendido como

uma forma de agregar valor ao processo de profissionalização de uma empresa familiar, em que a formalidade, os critérios “claros” e a ética façam parte do cotidiano dos administradores e gerenciadores do referido processo.

Nesse contexto, Okimura (2003, p.16) entende o conceito de governança corporativa como “um conjunto de restrições ou ações que os administradores aplicam sobre si próprios, ou que os investidores (acionistas ou proprietários) aplicam sobre os administradores de forma a reduzir a má alocação de recursos”. Portanto, é possível perceber que a utilização do sistema de governança corporativa, permite a “participação” da “família proprietária” na empresa, acompanhando as decisões e as propostas de mudanças inerentes a um processo de profissionalização da gestão. Contudo, sem a inferência da mesma, com atitudes paternalistas ou protecionistas.

Diante do exposto, é possível perceber que o processo de profissionalização da gestão em uma empresa familiar é complexo e perpassa pela cultura da organização; cultura, geralmente, representada pela “figura” do fundador que, como citado anteriormente, compõe a identidade deste tipo de empresa. Assim, em uma empresa familiar, “os desafios para a gestão são diversos, porém, a pedra angular é o equilíbrio entre as duas instituições que a compõe: família e empresa” (FAGUNDES, 2004, p.89). Afinal, trata-se de duas “instituições seculares” que, no decorrer do tempo, foram modificadas com novos valores, novas configurações, novas formatações, que exigem um olhar diferenciado e, muitas vezes, “quebras de paradigmas” para que o equilíbrio possa existir.

Dessa forma, vale ressaltar que um dos principais impasses neste processo se refere ao “real” desejo de separação entre “família” e “empresa”; muitas vezes caracterizado, pelo embate entre as correntes da nova e da velha liderança (FREITAS, 1991). “Embate” exteriorizado, geralmente, de forma inconsciente e, por vezes, velado, no qual a angústia diante do novo pode vir a engessar o “olhar” para o futuro e para as possibilidades que um processo de mudança e de *reconstrução* pode provocar dentro da estrutura de uma organização.

## 5 Caracterização da empresa pesquisada

O laboratório Hermes Pardini Ltda.<sup>3</sup> nasceu de um sonho do Sr. Armando Pardini, pai de Dr. Hermes Pardini, que era apaixonado por endocrinologia. Sr. Armando trabalhava com produtos farmacêuticos e, embora não fosse médico, adorava estudar e pesquisar sobre dosagens hormonais.

Nesse contexto, Dr. Hermes Pardini cresceu, tornou-se médico e foi estagiar na Fiocruz e no laboratório da Santa Casa do Rio de Janeiro (RJ) para se aperfeiçoar em laboratório de endocrinologia. Terminado o estágio, Dr. Hermes, com auxílio de seu pai, alugou uma pequena sala no Edifício Borges da Costa, na Rua São Paulo, região central de Belo Horizonte (MG), e implantou uma pequena estrutura. Dessa forma, em 10 de agosto de 1959, nasce o Laboratório de Patologia Clínica Hermes Pardini Ltda., funcionando inicialmente, apenas com a realização de algumas dosagens hormonais.

Em 1961, com seu traço de empreendedor e de pesquisador, Dr. Hermes Pardini fez um curso de Aplicações Clínicas em Medicina Nuclear na Faculdade de Engenharia da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) e tornou-se pioneiro e o único laboratório na época a trabalhar com medicina nuclear e conhecimento clínico de endocrinologia. Nesse

---

<sup>3</sup>www.hermespardini.com.br

período, era ele quem executava pessoalmente esses exames. Dessa maneira, estava criado o setor de Medicina Nuclear do Instituto.

Assim, com forte atuação científica e qualidade técnica reconhecida de seu trabalho, em 1971, por meio de sua parceria com convênios nas áreas de saúde das mais diversas empresas, com os recém-chegados planos de saúde, com o apoio e sensibilidade dos clínicos de Belo Horizonte, coadjuvados por seus “clientes”, foi possível tornar o sonho de seu pai, Armando Pardini, uma realidade: construir um dos melhores laboratórios do Brasil.

Portanto, com o apoio de seus pais (já falecidos), de sua dedicada esposa (D. Cármem Pardini) e filhos construiu o que hoje recebe o nome de Instituto Hermes Pardini Ltda., que comporta, além de inúmeros exames na área de patologia clínica, exames de imagem, de genética humana e animal. Conta, ainda, com 27 unidades distribuídas pela região metropolitana de Belo Horizonte (MG) e com um serviço de apoio representado por escritórios nas principais capitais do Brasil. Possui aproximadamente 3.100 funcionários, o que caracteriza esta empresa familiar como uma organização de grande porte nacional e com altíssimo prestígio no segmento, não apenas em Belo Horizonte (MG), mas em todo Brasil.

## 6 Metodologia

O desenvolvimento de uma pesquisa é baseado nos conhecimentos já existentes acerca do assunto e na utilização cuidadosa de métodos, técnicas, dentre outros procedimentos científicos, coerentes com o objeto de estudo em questão e com os objetivos a serem alcançados (GIL, 2002).

Para a realização do presente trabalho, o método escolhido foi o estudo de caso, pois este “permite o estudo de fenômenos em profundidade dentro de seu contexto; é especialmente adequado ao estudo de processos e explora fenômenos com base em vários ângulos” (ROESCH, 1999, p. 197). Entretanto, vale ressaltar que este método contempla algumas limitações, tais como o tempo disponibilizado à pesquisa, dificuldades de generalizações e a falta de rigor metodológico (GIL, 2002). Mesmo com essas constatações, o recurso do estudo de caso para este trabalho foi uma escolha pertinente, haja vista que “é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto e não requer um modo único de coleta de dados” (YIN, 1981 apud ROESCH, 1999, p. 157).

A coleta de dados desta pesquisa ocorreu no período compreendido entre janeiro a junho de 2009 e foram utilizados os seguintes instrumentos qualitativos: a observação, a análise documental e a entrevista semi-estruturada. A observação, no caso deste trabalho, “aberta”, ou seja, “com permissão do pesquisador para observar, entrevistar e participar no ambiente de trabalho em estudo” (ROESCH, 1999, p. 161), permitiu uma análise mais sistêmica da dinâmica dos processos da empresa pesquisada, sendo possível constatar um ambiente físico organizado, limpo e adequado, segundo normas técnicas e órgãos legisladores. Também foi possível perceber uma constante preocupação dos colaboradores da empresa em relação à precisão, inovação e qualidade dos serviços oferecidos no auxílio diagnóstico; dado relevante, pois se trata de um laboratório de análises clínicas que abarca diagnóstico em imagens, genética e medicina veterinária, ou seja, seu negócio é prestar serviços de complementação diagnóstica e terapêutica.

O recurso da análise documental é “utilizado para complementar outros métodos de coleta de dados e permite uma visão interna dos sistemas e estrutura da organização” (ROESCH, 1999, p. 166). A referida ferramenta possibilitou um conhecimento mais detalhado dos memorandos, atas, relatórios, normas e, principalmente, sobre a comunicação interna entre



as áreas da empresa, por meio de um sistema muito interessante de *endomarketing* que está em processo de desenvolvimento na instituição e tem sistematizado as principais informações e comunicados, evitando “ruídos” e a famosa “rádio peão”, por exemplo.

Já a escolha pela entrevista semi-estruturada se concretiza na coleta das informações mais importantes deste trabalho, pois, neste recurso, “utilizam-se questões abertas, que permitem ao entrevistador entender e captar a perspectiva dos participantes da pesquisa” (ROESCH, 1999, p. 159). Para utilização dessa técnica, elaborou-se um roteiro orientador composto por três tópicos. O primeiro foi representado pelo título *Identificação*, em que os entrevistados apresentaram sua formação, experiência profissional, cargo atual etc. No segundo tópico, foram formuladas seis perguntas no intuito de conhecer a percepção dos entrevistados acerca do *Histórico, Particularidades e Cultura organizacional* do Instituto Hermes Pardini Ltda. O terceiro e último tópico contemplou treze questões que abordaram a opinião dos entrevistados acerca do tema *Gestão e Família*.

Todas essas técnicas tiveram como propósito responder a pergunta norteadora desta pesquisa: *Como a cultura organizacional influencia o processo de profissionalização da gestão em uma empresa familiar?*

Os sujeitos selecionados para as entrevistas deste estudo de caso representam 10 dos 25 gerentes que compõem o organograma da empresa pesquisada. A escolha por este perfil de entrevistados se deu pelo fato de os gerentes serem os moderadores do processo de profissionalização da gestão da empresa, o que implica na importância deles no referido processo.

As entrevistas com os gerentes foram realizadas nas salas destes e transcritas no próprio roteiro elaborado pelas pesquisadoras. Após a coleta dos dados, as entrevistas foram organizadas e analisadas com o objetivo de contemplar a proposta de trabalho do presente artigo.

## 7 Apresentação e análise dos resultados

A empresa escolhida para esta pesquisa desperta muito interesse, pois carrega consigo diversas particularidades. Dentre as mais significativas, pode-se apontar o papel do seu fundador, Dr. Hermes Pardini, que a administrou por 48 anos e, principalmente, pela importância que esta organização representa no mercado e no segmento de *serviços de complementação diagnóstica e terapêutica*, conforme demonstrado no decorrer do estudo.

Os resultados da pesquisa revelaram que o fundador é “reverenciado” por seus colaboradores como “*um grande empreendedor e um líder ‘nato’; um homem visionário e inovador; um mentor que, com sua posição arrojada, sempre buscou um serviço de excelência tanto no auxílio diagnóstico quanto na qualidade do atendimento aos clientes e parceiros*”, conforme a fala de um dos entrevistados. Desse modo, apresentado como um “herói mítico” de imagem e valores estimados.

Percebeu-se também que organização pesquisada está bem fundamentada no conceito de empresa familiar, e que embora sob o recorte de diversos teóricos, encontra-se ancorada, principalmente, em Machado (2005, p. 320) quando conceitua familiar a empresa que “foi iniciada por um membro da família, quando estes participam da propriedade ou direção, quando há valores institucionais ligados à família e a sucessão está vinculada à família”.

Contudo torna-se relevante informar que, desde novembro de 2007, a empresa está passando por um processo de reestruturação, no qual a escolha pela profissionalização da gestão inicia-se por meio da contratação de um *Presidente Executivo* pela “família proprietária”. Atualmente o *fundador* exerce a função de presidente do conselho de família, instituído

a partir de um sistema de governança corporativa, que teve início em janeiro de 2008, e dará continuidade ao mencionado processo de profissionalização da gestão na organização pesquisada.

Durante o desenvolvimento do presente estudo, pôde-se perceber que todos os entrevistados conhecem bem a história da empresa; que o fundador é uma forte marca na dinâmica desta organização e representa a identidade da mesma; fato apontado como relevante para este tipo de empresa- familiar, como citado por diversos autores no arcabouço teórico.

Os dados revelaram também que, com o processo de profissionalização, os princípios da nova gestão da empresa passam a ter foco nos resultados, na eficiência e eficácia dos processos; na transparência e na modernização da gestão; no investimento para a capacitação e desenvolvimento tanto das pessoas quanto dos processos de trabalho. Mas, como salienta um dos entrevistados, *“sem perder o traço empreendedor e de inovação do fundador”*. Desta maneira, pode-se perceber o papel e a influência do fundador na dinâmica da empresa e, conseqüentemente, na construção de sua cultura.

Há 50 anos no mercado, a empresa é conceituada pelos entrevistados, como *“sólida, interessante para se trabalhar, mas no momento é percebida com desconfiança e com insegurança em função das mudanças que o processo de profissionalização está produzindo na organização”*. Por outro lado, *“a empresa é fonte de orgulho e uma oportunidade de crescimento pessoal e profissional”*, enfatiza a maioria dos entrevistados. Para alguns, a empresa é tida como uma *“parte da casa [...], da família”*.

De acordo com os gerentes entrevistados, *“o Instituto Hermes Pardini é visto como uma forte marca”* e, segundo um deles, *“o mercado está assustado e impressionado, pois em um momento de incertezas e crise o Pardini está fazendo um alto investimento na modernização da sua gestão e em inovação tecnológica com a implantação de um núcleo administrativo e produtivo em Vespasiano (MG)”*, o que demonstra a preocupação da *“família-proprietária”* com a perenidade do negócio, bem como o interesse em capacitar e desenvolver seus colaboradores.

Desse modo e com o objetivo de profissionalizar, de investir e de desenvolver a organização, a *“família-proprietária”* investiu no *redesenho* da área de recursos humanos da empresa, *renomeado de Desenvolvimento Humano*, com foco em aprendizagem contínua, transparência e inovações constantes, em que o desenvolvimento das pessoas, aliado à estratégia do negócio, prima pelo desenvolvimento organizacional de forma sistêmica. Assim, a mudança é apontada como resposta da organização às transformações que vigoram no ambiente, no intuito de manter a congruência entre os componentes organizacionais, ou seja, trabalho, pessoas, estrutura e cultura (NADLE et al., 1995 apud BRESSAN, 2004, p. 03).

Nessa perspectiva, mesmo com o processo de profissionalização da gestão bem encaminhado e com o recurso de um conselho administrativo e de família, ou seja, uma administração por governança corporativa em processo, a empresa encontra-se em transição, pois *“o fundador, ainda que em doses homeopáticas infere diretamente em alguns processos”*, salienta um dos gerentes.

Dessa forma, é interessante ressaltar que:

as metas básicas dos proprietários de empresas familiares não são misteriosas. Eles querem que suas empresas sejam lucrativas, proporcionando um bom padrão de vida para suas famílias e um aumento de valor. Eles querem que todos os membros de suas famílias tenham conforto, amor, proteção, especialmente seus filhos (GERSICK et al., 2006, p. 273).

Outro dado importante, revelado por todos os entrevistados, foi que ocorreram muitas mudanças, mas que eles estão preparados para as elas. Dentre as ações utilizadas para se adaptarem, os entrevistados destacaram:

- a busca contínua de aprendizagem por meio de especializações;
- reflexões sobre o tipo de liderança e gestão que exercem e, principalmente, 'abertura para absorver novos conceitos';
- o investimento da área de Desenvolvimento Humano e Organizacional no Plano de Desenvolvimento Gerencial (PDG) disponibilizado para todos os gerentes.

Todos os gerentes salientaram que *"Todas estas ações vêm contribuindo de forma significativa para a preparação dos gestores nesta nova fase da empresa"*. Ante ao exposto, pôde-se perceber o empenho, a dedicação e a motivação dos gestores frente aos desafios impostos pela dinâmica do processo de profissionalização de uma organização, em especial, de uma empresa familiar do porte do *Instituto Hermes Pardini Ltda.*

Entretanto, torna-se pertinente pontuar que este processo também não deixa de ser vivenciado por incertezas, resistências, angústias e, provavelmente, com "alguns" conflitos. Afinal, trata-se de um momento de mudanças e quebra de paradigmas.

As entrevistas revelaram ainda que a maioria dos entrevistados só vislumbraram vantagens com o processo de profissionalização da gestão na empresa e que esta é a única forma de acompanhar o mercado e assegurar a perenidade do negócio. Porém, as desvantagens citadas, por alguns dos gerentes, referem-se:

- ao receio de que a cultura anterior da empresa, bem internalizada pelos funcionários, não esteja preparada para este processo;
- pelo medo de a empresa esquecer-se das 'pessoas';
- pela demora nas tomadas de decisões, que antes eram resolvidas com maior 'autonomia' pelos gestores.

De um modo geral, os entrevistados acreditam que os valores simplicidade e honestidade, bem como o perfil inovador e empreendedor do Dr. Hermes Pardini devem permanecer na nova gestão e que *"a aposta no empreendimento preservada na marca, traduzida no nome e na história do 'fundador' devem ser parte constante de qualquer modelo de gestão que a empresa venha a implantar ou a desenvolver"*, conclui um deles.

Por tudo isso, foi possível constatar que a cultura organizacional do Instituto Hermes Pardini foi moldada conforme os valores do seu *fundador* e, principalmente, que esta cultura vem influenciando de maneira significativa o processo de profissionalização de sua gestão.

## 8 Considerações finais

Mire e veja: o mais importante e bonito, do mundo, é isto: que as pessoas não estão sempre iguais, ainda não foram terminadas; mas elas estão sempre mudando. Afinam ou desafinam. Verdade maior: é o que a vida me ensinou (GUIMARÃES ROSA).

O estudo das organizações familiares constitui-se em um tema instigante e constante nas teorias organizacionais. Afinal, como dito no decorrer deste trabalho, essas instituições representam 80% de todas as empresas no mundo (GERSICK et al., 2006). E não se esquecendo que a temática contempla "a união de duas instituições seculares, ou seja, família e empresa" (PAPA, 2008, p. 02).

Nessa perspectiva, o caminho aqui percorrido demonstrou, além do conceito e das particularidades, que o tema empresa familiar comporta o papel e a influência que

a cultura organizacional exerce na dinâmica de uma organização, durante um processo de profissionalização da gestão.

Sabendo-se que a cultura organizacional exerce um impacto direto na subjetividade dos indivíduos que compõem a estrutura e a dinâmica de uma organização, logo o sucesso ou insucesso de qualquer processo de mudança está vinculado aos sujeitos, ou seja, aos colaboradores que representam a empresa. E este é o desafio da empresa pesquisada: trabalhar permanentemente com os sujeitos que representam a organização no intuito de legitimar e efetivar não apenas o processo de profissionalização da gestão da empresa, mas também a transformação da cultura desta instituição, com o objetivo de perenizar o “negócio” e, principalmente, provocar o desenvolvimento organizacional, alinhando ao investimento nas pessoas que representam a “força” da empresa.

Afinal, a influência da cultura organizacional em qualquer processo de mudança, carrega consigo o traço da *interrogação*, pois pode exercer uma influência tanto “positiva” quanto “negativa”, pois são as pessoas que representam a cultura de uma organização, e estas *“ainda não foram terminadas; vão sempre mudando. Afinam ou desafinam”*.◆◆

## Referências

- BERNOHOEFT, R. **Empresa familiar:** sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo: Nobel, 1989.
- BRESSAN, Cyndia Laura. **Mudança organizacional:** uma visão gerencial. Disponível em: <<http://www.fae.edu>>. Acesso em: 18 maio 2009.
- COSTA, Francisco José da; BATISTA, Paulo César de Sousa. Profissionalização da empresa familiar: um estudo de caso numa escola privada. In: **EGEPE** (Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas), Brasília, v.3, 2003. p.770-781.
- DONNELLEY, Robert G. The family business. **Harvard Business Review**, Boston, Mass: Harvard University, Graduate School of Business Administration, v.42, n.4, p.94-105, jul. /aug. 1964.
- FAGUNDES, Leônidas Alfredo. **Sucessão:** a decisão para a perenidade de uma empresa familiar. 2004, 106 f. Dissertação (Mestrado em Administração)–Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2004.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e cultura nas organizações.** In: Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil. São Paulo: Atlas, 1997. 237 p.
- FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional:** formação, tipologias e impacto. São Paulo: Makron, Macgraw-Hill, 1991. 140 p.
- GERSICK, Kelin E. et al. **De geração para geração:** ciclos de vida das empresas familiares. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006. p. 01-26.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2002. 175 p.
- LETHBRIDGE, Eric. **Governança corporativa.** 1997. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br>>. Acesso em: 18 maio 2009.
- LÉVY, André. **Conjunção, na empresa, de um projeto pessoal e familiar, com a história de uma região: o processo de criação institucional.** In: MACHADO, M. N. M et al. (Org.). **Psicossociologia:** análise social e intervenção. Belo Horizonte: Autêntica, 20001. p. 91-106.
- MACEDO, Kátia Barbosa. **Cultura, poder e decisão na organização familiar brasileira.** Disponível em: <<http://www.rae.com.br/artigo/1009.pdf>>. Acesso em: 13 maio 2009.
- MACHADO, Hilka Vier. Reflexões sobre concepções familiares e empresas familiares. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v.10, n.2, p.317-323, ago. 2005.
- MAMED, Antônio Augusto do Canto. **A influência da cultura organizacional nos processos de mudanças.** Disponível em: <<http://www.biblioteca.sebrae.com.br>>. Acesso em: 24 nov. 2008.
- OKIMURA, Rodrigo Takashi. **Estrutura de propriedade, governança corporativa, valor e desempenho das empresas no Brasil.** 2003. 132 f. Dissertação (Mestrado em Administração)–Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.
- PÁDUA, A. D. **Empresa familiar.** Porto Alegre: SEBRAE/RS, 1998.
- PAPA, Adriana Cássia. **O papel do fundador na cultura de uma empresa familiar:** um estudo de caso em João Monlevade-MG. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br>>. Acesso em: 17 nov. 2008.
- ROCHA, Carlos Henrique Maurício da. **A profissionalização da gestão das empresas familiares num contexto de mudança:** um estudo de caso no setor têxtil. 2001. 133 f. Dissertação (Mestrado em Administração)–Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2001.
- ROESCH, Sylvania Maria Azevedo. **Projetos de estágios e de pesquisa em Administração:** guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso. São Paulo: Atlas, 1999. p. 154-202.

SCHEIN, E. **Psicologia organizacional**. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1982.

SOUZA, Mariluce Pães de et al. **Gestão estratégica e aprendizagem organizacional em empresa familiar**. Disponível em: <<http://www.intempres.pco.cu/Intempres2000-2004/Intempres2004/ponencias/18.pdf>>. Acesso em: 14 abr. 2009.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2005. p. 412-421.

YIN, R. K. The case study crisis: some answers. **Administrative science quarterly**, Cornell University, v. 26., mar.1981.