



RAC - Revista de Administração  
Contemporânea

ISSN: 1415-6555

rac@anpad.org.br

Associação Nacional de Pós-Graduação e  
Pesquisa em Administração  
Brasil

Felipe Estol, Katia Maria; Ferreira, Maria Cristina  
O Processo Sucessório e a Cultura Organizacional em uma Empresa Familiar Brasileira  
RAC - Revista de Administração Contemporânea, vol. 10, núm. 4, outubro-dezembro, 2006, pp. 93-  
110  
Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração  
Rio de Janeiro, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84010405>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica  
Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

---

# O Processo Sucessório e a Cultura Organizacional em uma Empresa Familiar Brasileira

---

Kátia Maria Felipe Estol  
Maria Cristina Ferreira

## RESUMO

O estudo investigou a relação entre o processo sucessório e a cultura organizacional em uma empresa familiar brasileira, estabelecida há 23 anos no ramo de distribuição de alimentos, bebidas e produtos de limpeza, a qual foi dividida em três unidades para atender aos propósitos da pesquisa. Na unidade 1, a administração dos negócios era compartilhada pelo filho do dono e fundador e por um diretor regional com larga experiência na organização. Na unidade 2, a administração era compartilhada pelo filho do fundador e por um diretor regional recrutado no mercado para o cargo. A unidade 3 estava sendo gerenciada pelo filho do fundador com a presença direta dele, que ainda participava dos processos decisórios. Um total de 197 trabalhadores pertencentes às três unidades responderam a um questionário destinado a avaliar suas percepções sobre os valores e práticas que tipificavam a organização. Os resultados indicaram que as percepções dos membros da unidade cujo gerenciamento estava sendo compartilhado pelo sucessor do fundador e pelo profissional recrutado no mercado se apresentaram significativamente diferentes das percepções mantidas pelos membros das outras duas unidades. Concluiu-se que a origem, o treinamento e a experiência profissional do sucessor são fatores que podem afetar a cultura organizacional de uma empresa familiar.

**Palavras-chave:** cultura organizacional; sucessão; empresa familiar.

## ABSTRACT

The study aimed investigating the relationship between the succession process and the organizational culture in a Brazilian family enterprise which has been established for 23 years in the food, beverage and cleaning products distribution industry. The company was divided in three units for the purpose of the research. In unit one, management had been shared by the owner and founder's son and a regional director with large experience in the organization. In unit two, management had been shared by the founder's son and a regional director recruited in the professional labor market. Unit three had been managed by the founder's son with the direct presence of the founder, who still took part in the decision process. In these three units, 197 employees answered a questionnaire about their perceptions concerning values and practices that were typical in the organization. Results showed that members of the unit whose management had been shared by the founder's successor and an externally recruited manager presented perceptions significantly different from the perceptions maintained by members of the two other units. It was concluded that the successor's origin, training and professional background are factors that may have made an effect in the family enterprise organizational culture.

**Key words:** organizational culture; succession; family enterprise.

## INTRODUÇÃO

As empresas familiares constituem uma parcela significativa dos grandes grupos empresariais brasileiros, o que lhes garante um lugar de destaque na economia nacional e torna relevante a realização de estudos que procurem aprofundar o conhecimento de sua dinâmica. Tais empresas, embora apresentem as mais variadas formas, possuem uma característica central, qual seja o fato de terem sua origem e história vinculadas a uma família cujos membros se encontram à frente da administração dos negócios e mantêm expectativas acerca de sua continuidade na organização.

Os modelos iniciais desenvolvidos com o intuito de descrever as empresas familiares consideravam que tais organizações eram formadas por dois sistemas superpostos, família e gestão, que possuíam, entretanto, suas próprias normas, regras de admissão e estrutura de valores, o que concorria para a existência de conflitos entre os círculos familiar e empresarial e acabava por afetar as pessoas neles envolvidas. Para Gersick, Davis, Hampton e Lansberg (1997), porém, a empresa familiar se apóia na coexistência de três eixos ou sistemas independentes e superpostos: propriedade, família e gestão e nas inter-relações entre eles.

O eixo da propriedade desenvolve-se em três fases. A primeira associa-se ao proprietário controlador, em virtude de o controle da propriedade ficar nas mãos de uma única pessoa, já que, mesmo quando existem outros proprietários, estes possuem apenas participações simbólicas, não exercendo qualquer autoridade significativa. No segundo estágio - sociedade entre irmãos -, dois ou mais irmãos detêm o controle acionário e efetivo da empresa. A terceira fase - consórcio de primos - caracteriza-se pela presença de muitos primos acionistas, sendo alguns unicamente sócios; outros, sócios com gerência; e outros ainda, sócios sem gerência, porém funcionários.

O eixo da família, como regra geral, começa na jovem família empresária com idade próxima a 35 anos, com ou sem filhos e com o desejo de **tornar-se dona do próprio nariz**. A entrada na empresa de novas gerações é a segunda etapa do desenvolvimento desse eixo, a qual provoca, necessariamente, o terceiro estágio, qual seja o do trabalho em conjunto, em que duas ou mais gerações se envolvem ao mesmo tempo na empresa da família, em clima de cooperação e comunicação. Finalmente, na quarta fase - passagem do bastão - a preocupação fundamental é a transição do poder, isto é, o desligamento da geração mais velha da empresa e a conseqüente transferência da liderança para outra geração da família.

O sistema de gestão tem como primeiro estágio o início da organização, que compreende sua fundação e os primeiros anos, nos quais a sobrevivência da empresa se associa à sua entrada no mercado e ao planejamento dos negócios. A segunda fase - expansão e formalização – caracteriza-se pela formação de estrutura cada vez mais funcional, responsável pelo desenvolvimento em áreas como vendas, produtos, números de funcionários, sistemas e políticas organizacionais. No estágio final – maturidade - a organização já possui uma base de clientes estável e rotinas bem estabelecidas, porém, paradoxalmente, entra em uma fase que implica a renovação e reciclagem da empresa ou sua morte.

De acordo com Gersick et al. (1997), os três sistemas aludidos são grandemente influenciados pela passagem do tempo (nascimentos, mortes, doenças, aposentadorias, planos de governo, crises, desafios) e pelas alterações organizacionais associadas a mudanças na própria empresa, na família e na distribuição da propriedade. Entre essas alterações, merece destaque o processo sucessório, isto é, a mudança de gerações no comando da organização.

Tal processo constitui um aspecto da vida organizacional que não pode ser desvinculado da cultura da empresa, na medida em que envolve mudanças na estrutura e funcionamento da organização que inevitavelmente afetam os elementos culturais (valores, práticas, rituais, etc.) que a definem. Fundamentando-se em tais considerações, o presente trabalho teve como objetivo investigar algumas das possíveis influências do processo sucessório na cultura organizacional de empresas familiares.

## **O PROCESSO SUCESSÓRIO EM EMPRESAS FAMILIARES**

A grande participação da família na direção e gerenciamento das empresas familiares costuma desencadear conflitos relacionados às dificuldades de se separarem as relações familiares das decisões profissionais (Peiser & Wooten, 1983). Esses conflitos costumam vir à tona principalmente durante o processo sucessório, especialmente quando o fundador abre mão do poder para o seu sucessor, que geralmente é um membro da família.

Assim é que o fundador, por vezes, percebe o empreendimento como uma extensão de si mesmo, além de não aceitar a velhice, criando, assim, empecilhos à passagem do poder para a segunda geração da família que, em contrapartida, se julga com competência para assumir o empreendimento. Acrescente-se a isso o fato de que, em geral, a segunda geração é a responsável por introduzir a profissionalização administrativa e gerencial na empresa, o que obviamente aumenta

ainda mais as resistências do fundador quanto a “largar o seu negócio” (De Vries, 1993). Desse modo, nesse tipo de empresas “a história mais comum a respeito da sucessão é o choque de duas forças opostas: a dificuldade da geração mais velha para sair e a dificuldade da geração mais nova para esperar” (Gersick et al., 1997, p. 97).

Analisando o processo sucessório em empresas familiares brasileiras, Lodi (1987) destacou os três tipos de crise que tais organizações costumam vivenciar. A crise da sucessão costuma ocorrer por ocasião da passagem do bastão do fundador para seu sucessor, em virtude de o primeiro desenvolver extremo culto à personalidade, ser autocrata, concentrar decisões, sacrificar a família, criar obstáculos à profissionalização e ter dificuldades em treinar e avaliar os filhos, o que acaba por castrar seus herdeiros e prejudicar grandemente o processo sucessório.

Na passagem da segunda para a terceira geração que, em, geral, coincide com o crescimento e a multiplicidade dos negócios da organização, é comum as empresas familiares vivenciarem a crise de liderança entre os diversos sucessores ou entre o sucessor e o sucedido, motivada pelo fato de os sucessores não apresentarem condições de liderar e assumir desafios, o que gera crise política na definição de poderes (conflito de lideranças) e sinaliza para a necessidade de profissionalização.

O terceiro e último tipo de crise caracteriza-se pela perda da identidade da empresa, que não mais sabe a que veio e quais os seus objetivos. Tal crise coincide com o acúmulo de dinheiro e gigantismo da organização e é decorrente do fracionamento do poder acionário entre vários herdeiros de interesses divergentes e distantes dos valores do fundador, que buscam unicamente a renda e não demonstram nenhum compromisso com o histórico da empresa, adotando até mesmo a corrupção para a solução de problemas isolados.

Ainda segundo Lodi (1994), com o crescimento e expansão da empresa torna-se extremamente difícil a transferência da intuição gerencial ou espírito empreendedor que são próprios do fundador para seus sucessores, o que tem levado muitas empresas familiares a optarem pela profissionalização como forma de garantir sua continuidade. A profissionalização implica a substituição de administradores familiares por gerentes contratados e assalariados que costumam levar a empresa a adotar práticas administrativas mais racionais e menos personalizadas. Em outras palavras, a empresa familiar se profissionaliza, quando sua administração passa para as mãos de executivos profissionais, em geral recrutados no mercado, muito embora este executivo possa ser, também, alguém da própria família, que tenha recebido formação adequada para assumir o comando gerencial da empresa.

Com o objetivo de investigar alguns dos fatores que podem dificultar ou facilitar o processo de sucessão em empresas familiares, Scheffer (1995) empreendeu um estudo em 60 empresas familiares da cidade de Porto Alegre, Rio Grande do Sul, que englobou 119 respondentes distribuídos entre dirigentes (na condição de sucedidos e sucessores) e profissionais, os quais responderam a um questionário com perguntas relacionadas a diferentes aspectos envolvidos na sucessão .

Utilizando-se de técnicas de análise fatorial para a análise dos dados, a autora foi capaz de identificar seis dimensões básicas relacionadas às dificuldades do processo sucessório: lacunas na capacitação do sucessor (falta de preparo gerencial, pouca experiência no exercício da autoridade etc.); interferências do relacionamento familiar nos negócios (rivalidade entre familiares pela posse do controle da empresa, despreparo da família para o entendimento do processo sucessório etc.); resistência do sucedido em desligar-se da empresa, restrições à profissionalização por parte da empresa, resistência à sucessão por parte dos funcionários mais antigos e falta de interesse do sucessor pelos negócios da família. Já as dimensões que emergiram como facilitadoras do processo sucessório foram: preparação adequada do sucedido para o processo de sucessão, necessidade de profissionalização da empresa, capacitação do sucessor através de treinamento específico para o desempenho gerencial, participação da família no planejamento do processo sucessório, definição de critérios para a escolha do sucessor e assessoramento ao sucessor por meio de equipe interna da empresa.

Em síntese, a literatura evidencia que embora a sucessão constitua evento de fundamental importância para a continuidade dos negócios e sobrevivência das empresas familiares, ela poderá tornar-se traumática, se não for conduzida de forma racional e eficaz, o que demonstra a necessidade de tal processo se desenvolver através de planejamento cuidadoso e racional, que procure levar em conta a ampla gama de fatores que o afetam.

## **CULTURA ORGANIZACIONAL**

Originário da antropologia, o termo cultura foi introduzido na discussão acadêmica das organizações por Pettigrew (1979), sob o rótulo de cultura organizacional ou corporativa, tendo imediatamente despertado o interesse de pesquisadores e profissionais da área empresarial, que passaram assim a desenvolver esforços destinados à compreensão da real importância desse fenômeno para as organizações. Segundo o autor, a cultura organizacional consiste em “um sistema de significados pública e coletivamente aceitos para um dado grupo, em um certo período de tempo” (Pettigrew, 1979, p. 574).

Ainda de acordo com Pettigrew (1979), os símbolos, a linguagem, a ideologia, as crenças, os ritos e os mitos constituem os elementos expressivos da cultura organizacional. No entanto, o autor enfatiza que os símbolos, isto é, os “objetos, atos, relacionamentos ou formas lingüísticas que apresentam multiplicidade de significados e que evocam emoções e estimulam o indivíduo para ação” (Pettigrew, 1979, p. 574) assumem papel de destaque entre as manifestações culturais, por serem referências por si só, enquanto os demais elementos nada mais são do que outras formas de simbolismo.

Segundo Alvesson (1993), a cultura compreende uma forma de pensar a realidade social que não tem correspondência direta com nenhum objeto empírico determinado. De modo específico, a cultura organizacional envolve, então, “as experiências, significados, valores e compreensões associados ao meio ambiente, que são aprendidos e compartilhados, e que se expressam, se reproduzem e são comunicados, pelo menos parcialmente, de forma simbólica” (Alvesson, 1993, p.3).

Para Schein (1992), um dos autores mais citados na literatura sobre cultura organizacional, o termo cultura deve ser reservado para as crenças e pressupostos básicos que são compartilhados pelos membros de uma organização, os quais operam inconscientemente e definem a visão que a organização tem de seu ambiente e de si própria. Nesse sentido, o autor (Schein, 1992, p. 9) afirma que a cultura organizacional consiste em um

... padrão de pressupostos básicos que o grupo criou, descobriu ou desenvolveu, aprendendo a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna, os quais funcionam suficientemente bem, podendo, assim, ser ensinados aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas.

De acordo com Schein (1992), portanto, a cultura manifesta-se através de três diferentes níveis, caracterizados, respectivamente, por artefatos visíveis, valores e pressupostos básicos. O primeiro nível - artefatos visíveis - é constituído pelos aspectos visíveis da organização, tais como arquitetura, linguagem, tecnologia, maneira de vestir e documentos públicos. Trata-se de um nível em que os elementos culturais são de fácil observação, mas de difícil interpretação, uma vez que a lógica subjacente a esses artefatos em geral não é explicitada, o que dificulta sua compreensão.

No segundo nível encontram-se os valores, ou seja, as justificativas ou racionalizações utilizadas para explicar e predizer os atos dos membros da organização. Essas manifestações da cultura são difíceis de serem observadas diretamente, o que torna necessária a realização de entrevistas em profundidade que permitam a inferência de tais elementos, a partir dos valores manifestos.

Os pressupostos básicos situam-se no último nível e constituem manifestações culturais invisíveis, inconscientes e difíceis de serem desvendadas, muito embora sejam os principais responsáveis pelo modo através do qual os membros sentem, percebem e pensam a organização. O processo de introjeção desses pressupostos é longo e advém do enfrentamento de problemas e de sua solução adequada. O conhecimento adquirido nessas situações é, então, aprendido pela organização como um todo, alcançando, após certo tempo, o inconsciente de seus membros, o que faz com que eles próprios não tenham clareza a respeito da sua posse.

No processo de formação dos padrões culturais, o fundador ou fundadores assumem papel de destaque, na medida em que imprimem à condução do negócio sua visão de mundo, seus valores e suas crenças nos papéis que a organização deve desempenhar, criando modelos e definindo cursos de ação com o objetivo de envolver os demais membros (Tavares, 1991). Em outras palavras, os fundadores constituem peça-chave no desenvolvimento cultural de uma organização, porque a maioria dos mecanismos de socialização se encontram em suas mãos, materializando-se através das recompensas, das formas de distribuição dos investimentos e das estratégias de modelagem de papéis por meio dos quais eles transmitem, tanto explícita como implicitamente, as suas concepções e pressupostos da organização (Schein, 1992).

O desenvolvimento da cultura organizacional associa-se, assim, ao processo de maturação de uma organização e pode ser dividido em três etapas: nascimento e crescimento, meia idade e idade madura e declínio (Schein, 1985). A etapa de nascimento e crescimento envolve um período inicial, em que os negócios se encontram sob o domínio do fundador ou da família, que demarcam competências e funcionam como fonte de identidade, mantendo a organização unida, integrada e comprometida com seus ideais. Em um segundo momento desta etapa ocorre a sucessão, ocasião em que os sucessores são permanentemente observados (especialmente quando o fundador ainda participa da empresa), com o intuito de se verificar se eles preservarão ou não os valores culturais, já que o objetivo primordial continua a ser a manutenção da cultura identificada com os pressupostos do fundador, o que limita as possibilidades de mudanças culturais.

A fase de meia idade corresponde ao desenvolvimento de novos produtos, expansão geográfica, aquisições e fusões por parte da organização, o que acarreta a criação de novas subculturas e o surgimento da oportunidade de se gerenciar a mudança cultural. Já na etapa da idade madura e declínio, a organização é caracterizada pela estabilização interna dos relacionamentos e pela falta de motivação de seus membros para a mudança, o que gera um impasse entre a necessidade de transformação e a própria destruição. Na opção pela transformação, a mudança cultural torna-se necessária e inevitável, muito embora



os elementos essenciais possam ser identificados e preservados. Quando, por outro lado, o caminho percorrido é o da destruição, ocorre a falência e a substituição de todas as pessoas-chave, o que irá implicar uma reorganização e mudança dos níveis básicos da cultura.

## **O PROCESSO SUCESSÓRIO E A CULTURA ORGANIZACIONAL EM EMPRESAS FAMILIARES**

A cultura organizacional das empresas familiares centra-se primordialmente na figura de seu fundador, que inculca seus próprios valores e comportamentos e os da família na empresa e nos negócios (Dyer, 1986). No estágio inicial de uma empresa familiar são, assim, lançadas as bases para a formação e desenvolvimento de sua cultura.

O processo sucessório acarreta, entretanto, o surgimento de novas lideranças que por vezes apresentam padrões simbólicos, crenças e valores distintos daqueles que até então vigoravam na organização, o que pode acarretar mudanças no estilo de condução dos negócios, na estrutura da empresa e em sua cultura. Em outras palavras, as mudanças decorrentes do processo sucessório em empresas familiares provavelmente implicam transformações em sua cultura.

Nesse sentido, Bernhoeft (1989) assinala que as crises provocadas pela sucessão nas empresas familiares têm como ponto de partida o sucedido, com sua própria imagem na família e na empresa, seu estilo de vida e de relacionamento com a comunidade externa, valores estes que constituem a própria cultura da organização e que são difíceis de serem assimilados pelo sucessor. Por essa razão, o sucessor, seja ele membro da família ou pessoa independente, deve ser escolhido com o maior cuidado, de modo que não parem dúvidas sobre sua capacidade de manter, na medida do possível, os valores esposados pelo sucedido, o que poderá assegurar uma transição harmoniosa e sem prejuízos para a organização, muito embora o processo sucessório sempre acarrete alterações nos componentes culturais da empresa.

De modo semelhante, Langan-Fox e Tan (1997) enfatizam ser fundamental que a cultura organizacional seja levada em conta em períodos de mudança, assim como em períodos de conflitos e diversificações ocorridos no ciclo de vida das organizações. Gersick et al. (1997), por outro lado, referindo-se especificamente às empresas familiares, ponderam que “algumas transições de liderança envolvem somente uma troca de pessoas na direção da empresa, mas outras envolvem mudanças essenciais na estrutura e na cultura dela” (p. 202).

Desse modo, defendem que as famílias, ao vislumbrarem a possibilidade de se engajarem em uma estrutura organizacional diferente daquela com a qual estão acostumadas, devem levar em consideração as implicações da mudança, entre as quais se insere, necessariamente, a fundamental transformação da cultura empresarial.

Em que pesem tais considerações, a análise da literatura nacional e estrangeira revela que as discussões a respeito das possíveis influências da sucessão na cultura de empresas familiares têm se restringido ao plano teórico, conforme se evidencia nas posições dos autores supracitados, não tendo sido encontrados estudos destinados a testar diretamente tal relação. Desse modo, as investigações que mais se aproximam dessa questão têm se limitado a abordar as conseqüências que as mudanças na organização trazem para a sua cultura, embora tais mudanças não estivessem diretamente relacionadas ao processo sucessório.

Nesse sentido, Langan-Fox e Tan (1997) estudaram as percepções gerais acerca da cultura de uma organização de serviço público, que introduzira uma nova cultura de serviço de qualidade como parte da estratégia de melhorar a posição competitiva da empresa entre os concorrentes, tendo verificado que a maioria de seus membros se moveu em direção à mudança cultural desejada. Similarmente, o estudo desenvolvido por Tomei e Braunstein (1994), com o objetivo de avaliar o modo pelo qual o processo de privatização de uma empresa estatal brasileira impactava a cultura organizacional, evidenciou que o processo de privatização acarretou mudanças culturais associadas à modificação de valores e pressupostos básicos.

Apoiando-se nesse referencial teórico-empírico, o presente estudo pretendeu, então, investigar as possíveis relações existentes entre o processo sucessório e a cultura organizacional de uma empresa familiar, mediante a comparação das percepções que os membros de três diferentes unidades dessa empresa, que vivenciavam processos sucessórios distintos, mantinham a respeito dos valores e práticas que a tipificavam, partindo-se da hipótese de que os membros pertencentes a tais unidades apresentariam percepções diferenciadas a respeito da cultura da organização.

## **MÉTODO**

### **Campo de Estudo**

O estudo se desenvolveu em uma empresa familiar privada, estabelecida há 23 anos no setor de distribuição de alimentos, bebidas e produtos de higiene e limpeza.

Sua fundação ocorreu em Belém, estado do Pará, com um número aproximado de trinta funcionários que se alternavam nos serviços de escritório, depósito e vendas. Entretanto, ela foi crescendo gradativamente e hoje é considerada uma das maiores do setor no país, sendo apoiada atualmente por mais de 800 colaboradores que se encontram alocados na matriz e em 11 filiais distribuídas pelas regiões norte, nordeste e sudeste do país. No presente estudo, entretanto, foram envolvidas apenas 4 filiais e a matriz, as quais, em função do processo sucessório que estavam vivenciando, foram designadas como unidades 1, 2 e 3.

A unidade 1 englobou as filiais de São Paulo e Rio de Janeiro, em que a administração dos negócios, a partir da sucessão, passou a ser feita por meio de gestão compartilhada entre o único filho do dono (sucessor) e um diretor regional recrutado internamente para a cargo, que apresentava 20 anos de experiência na empresa, sem que houvesse interferência do dono nessa gestão. A unidade 2 foi definida pelas filiais de Manaus e São Luiz, em que a administração dos negócios passou a se realizar através de gestão compartilhada entre o filho do dono (sucessor) e um diretor regional recrutado externamente para o cargo, sem que houvesse interferência do dono nessa gestão. A unidade 3 caracterizou-se pela matriz da empresa, situada em Belém, em que a gestão dos negócios passou a ser feita pelo filho do dono (sucessor), em colaboração direta com o fundador (sucedido), que continuou presente e participando das decisões.

## **Participantes**

Participaram do presente estudo 58 funcionários da unidade 1; 96 da unidade 2 e 43 da unidade 3, de ambos os sexos, com nível de escolaridade fundamental, médio ou superior, e idades variando entre 18 e 60 anos, com média de 34 anos. Esses trabalhadores encontravam-se alocados em diferentes setores da empresa (administrativo, vendas, supervisão e gerência) e seus tempos de serviço variaram de um a vinte anos, com média de 3,56 anos. Desse modo, a amostra total foi composta por 197 trabalhadores que concordaram voluntariamente em participar da pesquisa.

## **Instrumento**

A coleta de dados realizou-se através de um questionário desenvolvido e validado por Ferreira e Assmar (2000), que se compõe de 101 itens, distribuídos por quatro subescalas referentes a valores endossados pela organização e quatro subescalas relacionadas a práticas organizacionais. As quatro subescalas de valores associam-se à valorização do profissionalismo cooperativo (23 itens), da rigidez na estrutura hierárquica de poder (13 itens), do profissionalismo competitivo (8 itens) e da satisfação e bem-estar dos empregados (11 itens) e apresentaram, respectivamente, coeficientes

de consistência interna iguais a 0,93; 0,74, 0,74 e 0,89. As outras quatro subescalas associam-se a práticas de integração externa (17 itens), práticas de recompensa e treinamento (14 itens), práticas de tomada de decisão e comunicação (7 itens) e práticas de relacionamento interpessoal (8 itens), e obtiveram, respectivamente, coeficientes de consistência interna iguais a 0,87; 0,82, 0,60 e 0,75.

## Procedimento

Em parte da amostra, os questionários foram aplicados de forma individual ou em pequenos grupos, nos próprios locais de trabalho dos participantes e devolvidos imediatamente após seu preenchimento. Em outra parte da amostra, devido à não disponibilidade de tempo dos funcionários, os questionários foram levados para casa e recolhidos posteriormente por um funcionário designado para tal fim em cada filial e na matriz. Em ambos os casos, os indivíduos foram solicitados a descrever, em escalas de 5 pontos, variando de **não se aplica totalmente à minha empresa** (1) a **aplica-se totalmente à minha empresa** (5), o grau em que as afirmações referentes a diferentes valores e práticas organizacionais eram efetivamente endossados ou adotados pela empresa em que trabalhavam.

## RESULTADOS

Inicialmente foram calculadas as médias e os desvios padrões obtidos em cada uma das subescalas de valores e de práticas organizacionais, separadamente para cada unidade (Tabela 1). Em seguida, as médias obtidas pelos três grupos em cada uma das subescalas foram submetidas à análise da variância simples (ANOVA), com a finalidade de se compararem as diferenças entre elas.

**Tabela 1: Médias e Desvios Padrões das Escalas Utilizadas no Estudo**

Escalas	Unidade 1		Unidade 2		Unidade 3		F	p	Teste de Scheffé
	Média	DP	Média	DP	Média	DP			
Profissionalismo cooperativo	72,89	21,32	88,57	17,14	68,58	15,61	22,30	0,000	2>1,3
Rigidez na estrutura hierárquica de poder	38,74	7,67	39,60	9,12	37,08	6,51	1,29	n.s.	----
Profissionalismo competitivo e individualista	22,81	5,47	28,88	5,41	23,55	4,57	29,02	0,000	2>1,3
Satisfação e bem-estar dos empregados	29,12	11,42	35,50	11,61	30,24	6,18	7,43	0,001	2>1,3
Integração externa	61,75	12,15	72,60	13,72	52,88	12,65	35,43	0,000	2>1>3
Recompensa e treinamento	33,75	11,18	43,22	10,88	38,00	7,36	15,01	0,000	2>1,3
Tomada de decisão e comunicação	20,10	5,54	20,32	5,56	19,49	3,19	0,361	n.s.	----
Relacionamento interpessoal	22,86	7,12	25,47	6,41	23,08	4,53	3,81	0,024	2>1

Os resultados obtidos evidenciaram que, nas subescalas de valores, os três grupos diferiram quanto à percepção do grau em que a empresa endossava o profissionalismo cooperativo ( $F_{(2,196)} = 22,30$ ;  $p < 0,000$ ), o profissionalismo competitivo e individualista ( $F_{(2,196)} = 29,02$ ;  $p < 0,000$ ) e a satisfação e o bem-estar dos empregados ( $F_{(2,196)} = 7,43$ ;  $p < 0,001$ ) (Tabela 1). Já nas escalas de práticas, foram observadas diferenças significativas na percepção dos três grupos quanto à adoção pela empresa de práticas de integração externa ( $F_{(2,196)} = 35,43$ ;  $p < 0,000$ ), de recompensa e treinamento ( $F_{(2,196)} = 15,01$ ;  $p < 0,000$ ) e de relacionamento interpessoal ( $F_{(2,196)} = 3,81$ ;  $p < 0,024$ ) (Tabela 1).

Tais resultados levaram, assim, ao cálculo do teste de Scheffé para a comparação múltipla de médias a posteriori, com o intuito de se proceder a uma análise do modo pelo qual estavam ocorrendo as diferenças específicas entre os pares de médias das três unidades pesquisadas. A escolha do referido teste deu-se em função de ele ser um teste mais conservador na detecção de diferenças estatisticamente significativas, além de poder ser utilizado na comparação de médias de amostras de tamanhos diferentes (Pedhazur & Schmelkin, 1991). No que se refere aos valores, os resultados indicaram que a média obtida pelos membros da unidade 2 nas subescalas de profissionalismo cooperativo, profissionalismo competitivo e satisfação e bem-estar dos empregados mostrou-se significativamente maior que as médias obtidas pelos integrantes das unidades 1 e 3, que não se diferenciaram entre si em nenhuma das três escalas referidas (Tabela 1).

Esses dados indicam, portanto, que os membros da unidade 2 (filiais de Manaus e São Luiz, com gestão compartilhada entre sucessor e profissional recrutado externamente) ao serem comparados aos membros da unidade 1 (filiais de São Paulo e Rio de Janeiro, com gestão compartilhada entre sucessor e profissional recrutado internamente) e unidade 3 (matriz da empresa, contando com a presença direta do sucedido e sucessor) tenderam a perceber que a empresa valorizava não apenas a execução de tarefas com eficácia e competência e com base no espírito de colaboração e profissionalismo (profissionalismo cooperativo), mas também, se necessário, a execução de tarefas que implicassem **passar por cima dos outros** (profissionalismo competitivo), além de investir na satisfação e bem-estar dos empregados como forma de humanizar o local de trabalho.

Com relação às práticas organizacionais, foi observado que os membros da unidade 2 apresentaram, na escala de práticas de integração externa, média significativamente maior que os membros das unidades 1 e 3, que também se diferenciaram entre si, com a média da unidade 1, mostrando-se ainda significativamente maior que a da unidade 3. No que diz respeito às práticas de recompensa e treinamento, a média da unidade 2 foi significativamente maior

que as das unidades 1 e 3, que não se diferenciaram entre si. Por fim, a comparação entre os grupos nas práticas de relacionamento interpessoal revelou que a única diferença significativa observada nessa variável foi a de que os membros da unidade 2 obtiveram média significativamente maior que a média obtida pelos membros da unidade 1, já que a média da unidade 3 não se diferenciou das médias das outras duas unidades. Tais resultados revelam, então, que os membros da unidade 2, quando comparados aos membros das unidades 1 e 3, tenderam a perceber a empresa como mais voltada à adoção de práticas voltadas para o atendimento do cliente externo e para o cliente interno, no que diz respeito a recompensas e treinamento.

## **DISCUSSÃO E CONCLUSÕES**

Foi objetivo do presente trabalho comparar as percepções que os membros de três diferentes unidades de uma mesma empresa familiar, que vivenciavam processos sucessórios diferenciados, mantinham a respeito dos valores e práticas que a tipificavam, a partir do teste da hipótese de que os membros pertencentes a tais unidades apresentariam percepções diferenciadas a respeito da cultura da organização.

A análise dos resultados obtidos revelou que a unidade 2 (cuja sucessão deu lugar a uma gestão compartilhada entre sucessor e profissional recrutado no mercado externo) apresentou perfil nitidamente diferente das unidades 1 e 3 (cuja sucessão ocorreu, respectivamente, através de gestão compartilhada entre sucessor e profissional recrutado internamente ou através de gestão compartilhada entre sucessor e fundador) no que diz respeito à forma como seus membros percebiam a empresa, enquanto as duas outras unidades tenderam a apresentar percepções mais semelhantes a respeito dos valores e práticas endossados e/ou adotados pela empresa.

Diferentes autores (Bernhoeft, 1989; Dyer, 1986; Gersick et al., 1997) têm sugerido que o processo sucessório inevitavelmente provoca alterações na cultura organizacional da empresa, na medida em que ele acarreta o surgimento de novas lideranças que, por vezes, apresentam padrões simbólicos, crenças e valores distintos daqueles que até então vigoravam na organização, o que obviamente irá gerar mudanças no estilo de condução dos negócios, na estrutura da empresa e em sua cultura. No caso específico da empresa em estudo, as três diferentes unidades pesquisadas estavam vivenciando processos sucessórios diferenciados. Seria de esperar, então, que os membros pertencentes a tais unidades apresentassem percepções diferenciadas a respeito da cultura da organização.

Os resultados ora obtidos podem ser vistos, então, como confirmação parcial de tal hipótese, na medida em que foram observadas nítidas diferenças na percepção da cultura de uma das unidades, em comparação às outras duas.

Contudo, o fato de essas diferenças terem sido marcantes apenas no que diz respeito à uma unidade específica merece interpretação mais acurada. Assim é que a unidade cujos membros se destacaram das demais em sua percepções da cultura da empresa se diferenciava também das outras duas em função de outra característica, qual seja o fato de contar com um membro externo à organização compartilhando a gerência dos negócios. Logo, é possível supor que a origem desse gerente possa ter sido o fator determinante das diferenças observadas.

Em outras palavras, é provável que nas unidades 1 e 3, a marca do fundador estivesse se fazendo sentir, quer por sua presença direta, quer por sua presença através do gerente regional que possuía vinte anos de empresa e, assim, devia compartilhar dos mesmos pressupostos do dono. Já o profissional recrutado no mercado não tinha conhecimento dos pressupostos do fundador, por não ter vivenciado a empresa anteriormente e, assim, pode ter imprimido sua própria marca à direção dos negócios, estruturando uma unidade que, embora vinculada à matriz, mantinha razoável autonomia para implementar práticas e procedimentos orientados por valores e crenças diferentes dos mantidos pelo dono.

Tal linha de argumentação leva, portanto, à conclusão de que mudanças culturais mais efetivas poderiam apresentar-se na unidade em que a administração estava a cargo do diretor regional recrutado externamente, em conjunto com o sucessor, já que nas demais não parece ter havido muitas mudanças culturais, o que se mostra consistente com estudos anteriores realizados por Carlson (1961) e Brady e Helmich (1984), os quais atestaram que os sucessores externos promovem mais mudanças na organização, quando comparados aos internos.

Atendo-se mais especificamente à natureza das diferenças observadas, foi possível notar que os membros da unidade 2 perceberam que a empresa valorizava mais o profissionalismo, independentemente do fato de ele se desenvolver de forma cooperativa ou competitiva, além de tê-la percebido como mais voltada para a adoção de práticas de integração interna e externa. Tais percepções vinculam-se, em última análise, à imagem de uma empresa agressiva e decidida a conquistar o mercado externo. Desse modo, é possível que o fato de a escolha do diretor recrutado externamente ter atendido a critérios específicos de competência profissional para lidar com o mercado externo (clientes e competidores), o tenha levado a endossar valores e a adotar práticas direcionadas para a conquista desse mercado e conseqüente sobrevivência da organização, o que explicaria, assim, a visão da empresa mantida pelos funcionários que se encontravam sob sua influência direta.

Essa interpretação mostra-se coerente com a posição dos autores (Barnes & Hershon, 1976; Bernhoeft, 1989; Lodi, 1994) que defendem que a profissionalização, isto é, a passagem da gerência da empresa para executivos profissionais, constitui uma estratégia necessária à sobrevivência e continuidade das empresas familiares, na medida em que ela implica, em geral, a utilização de métodos administrativos mais racionais e modernos do que os que costumam ser adotados pelos gerentes familiares.

Cabe ressaltar, por fim, que o fato de as filiais envolvidas na pesquisa se apresentarem também nitidamente diferenciadas, em termos de sua localização geográfica, poderia suscitar questionamentos a respeito de elas estarem funcionando como subculturas, o que poderia explicar possíveis diferenças observadas entre elas. Embora esta suposição não tenha sido diretamente testada, foi constatado que os membros da matriz e das filiais agrupadas na unidade 1 (São Paulo e Rio de Janeiro) mostraram percepções semelhantes sobre os indicadores culturais, embora estivessem mais distantes geograficamente e, em contrapartida, se mostraram diferenciados dos membros da unidade 2 (Manaus e São Luiz), que fica mais próxima à matriz. Nesse sentido, não parece provável que a formação de subculturas particulares a cada filial ou à matriz possa ter interferido nos resultados ora obtidos, ainda mais porque as diferentes filiais mantêm formato operacional e administrativo idênticos.

Em síntese, os dados ora obtidos indicam que a origem do sucessor, assim como sua profissionalização, podem atuar como fatores determinantes das diferenças nas percepções dos padrões culturais considerados típicos da empresa, isto é, que o processo sucessório em empresas familiares traz importantes implicações para sua cultura. Nesse sentido, torna-se importante que, por ocasião da deflagração da sucessão, a empresa familiar, através de seus dirigentes com poder decisório, tome consciência do tipo de cultura que pretende implantar. Se ela pretende manter a mesma cultura, é aconselhável que a sucessão seja conduzida através da escolha de pessoas de dentro da organização. Por outro lado, se a organização corre riscos e necessita de novos rumos, práticas e procedimentos, ou seja, de uma reestruturação cultural, a condução da sucessão através da transferência do poder para uma forma compartilhada de gestão entre um membro da família e um executivo de fora dos quadros da organização parece ser a melhor indicação.

Considerando-se, ainda, as importantes implicações da sucessão para a cultura, seria interessante que todo e qualquer processo sucessório fosse planejado de forma que os membros das organizações fossem antecipadamente preparados não apenas para as modificações estruturais, mas também para as modificações culturais decorrentes da sucessão.



À guisa de conclusão, cumpre ressaltar que o presente estudo teve caráter eminentemente exploratório, na medida em que não foram encontradas referências de investigações anteriores, destinadas à abordagem de tal problemática, que pudessem fundamentar a investigação. Contudo, os resultados ora obtidos foram promissores, na medida em que forneceram apoio empírico inicial às proposições de alguns autores (Bernhoeft, 1989; Gersick et al., 1997; Schein, 1985), no que diz respeito às implicações do processo sucessório para a cultura organizacional de empresas familiares.

No entanto, torna-se também necessário enfatizar as limitações da atual investigação, no que tange às características psicométricas do instrumento utilizado na coleta de dados e ao desenho metodológico adotado na seleção das unidades pesquisadas. Assim é que, no processo de validação do questionário (Ferreira & Assmar, 2000), uma das subescalas de práticas organizacionais (tomada de decisão e comunicação) apresentou um índice de consistência interna abaixo do padrão mínimo considerado aceitável (0,70, segundo Nunnally & Bernstein, 1995), enquanto outras duas subescalas de valores organizacionais (rigidez na estrutura hierárquica de poder e profissionalismo competitivo) e uma de práticas (relacionamento interpessoal) demonstraram índices bem próximos a esse padrão mínimo. Tal fato recomenda que as análises e interpretações realizadas com base nos resultados obtidos nessas subescalas sejam encaradas com cautela, já que seus índices de confiabilidade se mostraram frágeis.

No que tange ao desenho metodológico, o fato de o estudo ter-se desenvolvido por meio de uma pesquisa não-experimental de campo, implicou a seleção não-aleatória dos participantes. Em outras palavras, as unidades foram selecionadas para o estudo em função de atenderem a um critério pré-especificado, qual seja o estágio em que se encontravam quanto ao processo sucessório e, em cada uma delas, a participação dos respondentes foi voluntária. Conseqüentemente, para além do processo sucessório, outros fatores não controlados poderiam estar concorrendo para as diferenças culturais observadas entre as unidades, dando margem, assim, a interpretações alternativas dos resultados. Esta é, portanto, uma indicação de que as análises aqui elaboradas devem ser tomadas apenas como tentativa inicial de se avançar em direção à compreensão das possíveis inter-relações existentes na sucessão e cultura organizacional, e não como a afirmação de relação causal entre tais fenômenos.

Seria interessante, portanto, que investigações futuras se detivessem na análise do papel que outras variáveis não contempladas na presente pesquisa (como, por exemplo, o ramo de negócios da empresa familiar, assim como o tempo de serviço de seus membros, os cargos que ocupam na empresa etc) desempenham na relação presentemente analisada, utilizando-se preferencialmente de escalas com

maiores índices de confiabilidade e de métodos que possibilitassem a seleção aleatória dos participantes. A realização de tais investigações poderá contribuir para a maior compreensão das questões associadas às empresas familiares, especialmente no que diz respeito às crises deflagradas pelo processo sucessório e as nefastas conseqüências daí advindas, auxiliando, desse modo, o esclarecimento da complexa dinâmica que permeia esse tipo de organização.

**Artigo recebido em 28.06.2004. Aprovado em 29.03.2005.**

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvesson, M. (1993).  
*Cultural perspectives on organizations*.  
Cambridge: Cambridge University Press.
- Barnes, L. B., &  
Hershon, S. A. (1976, July/August).  
Transferring power in the family  
business. *Harvard Business Review*,  
54(4), 105-114.
- Bernhoeft, R. (1989).  
*Empresa familiar: sucessão pro-  
fissionalizada ou sobrevivência com-  
prometida* (2a ed.). São Paulo:  
Nobel.
- Brady, G., &  
Helmick, D. (1984).  
*Executive succession*. Englewood  
Cliffs: Prentice Hall.
- Carlson, R. (1961, September).  
Succession and performance among  
school superintendents. *Administrative  
Science Quarterly*, 6(3), 210-227.
- De Vries, M. F. K. (1993, Winter).  
The dynamics of family controlled  
firms: the good and the bad news.  
*Organization Dynamics*, 21(3), 59-71.
- Dyer, W. G., Jr. (1986).  
*Cultural change in family firms:  
anticipating and managing business  
and family transitions*. San Francisco:  
Jossey Bass.
- Ferreira, M. C., &  
Assmar, E. M. L. (2000).  
Desenvolvimento de um instrumento  
brasileiro para avaliação da cultura  
organizacional. *Anais da Reunião  
Anual de Psicologia*, Brasília, DF, 30.
- Gersick, K. E.,  
Davis, J. A.,  
Hamptom, D. M. M. &  
Lansberg, I. (1997).  
*De geração para geração: ciclos de  
vida das empresas familiares*. São  
Paulo: Negócio.
- Langan-Fox, J., &  
Tan, P. (1997, September).  
Images of a culture in transition:  
personal constructs of organizational  
stability and change. *Journal of  
Occupational and Organizational  
Psychology*, 70(3), 273-293.

- Lodi, J. B. (1987).  
*Sucessão e conflito na empresa familiar*. São Paulo: Pioneira.
- Lodi, J. B. (1994).  
*A Ética na empresa familiar*. São Paulo: Pioneira.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. J. (1995).  
*Teoria psicométrica* (3a ed.). México: McGraw Hill.
- Pedhazur, E. J., & Schmelkin, L. P. (1991).  
*Measurement, design and analysis: an integrated approach*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Peiser, R. B., & Wooten, L. M. (1983, May/June).  
Life-cycle changes in small family business. *Business Horizons*, 26(3), 56-65.
- Pettigrew, A. M. (1979, December).  
On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 2(4), 570-581.
- Scheffer, A. B. (1995, Julho/Setembro).  
Fatores dificultadores e facilitadores ao processo de sucessão familiar. *Revista de Administração*, 30 (3), 80-90.
- Schein, E. H. (1992).  
*Organizational culture and leadership* (2nd ed.). San Francisco: Jossey Bass.
- Schein, E. H. (1985).  
How culture forms, develops and changes. In R. H. Kilmann, M. J. Saxton, & R. Serpa (Eds.). *Gaining control of the corporate culture* (pp. 17-43). San Francisco: Jossey Bass
- Tavares, M. G. P. (1991).  
*Cultura organizacional: uma abordagem antropológica da mudança*. Rio de Janeiro: Quality Mark.
- Tomei, P. A., & Braunstein, M. L. (1994).  
*Cultura organizacional e privatização: a dimensão humana*. São Paulo: Makron Books.