

Impacto da cultura organizacional no desenvolvimento da governança de empresas familiares – Mito ou realidade?

Impact of organizational culture on the development of family business governance - Myth or reality?

Francine Lopes dos Santos MEL [1](#); Glenda Ramos Ebert de MELLO [2](#); Francisco Carlos PEREIRA [3](#); Deyvison Roberto NASCIMENTO [4](#)

Recibido: 13/03/2017 • Aprobado: 12/04/2017

Conteúdo

- [1. Introdução](#)
 - [2. Desenvolvimento](#)
 - [3. Metodologia](#)
 - [4. Considerações finais](#)
- [Referências](#)

RESUMO:

O estudo aborda o impacto da cultura organizacional no desenvolvimento da Governança, tendo como objetivo de pesquisa analisar de forma crítica reflexiva sobre o comportamento nas principais empresas, tendo como instrumento a percepção dos estudos efetuados, identificando alternativas e ações nas empresas que visam tratar falhas, valorizar o capital humano, tornar-se cada vez mais competitiva e dinâmica no mercado em que estão inseridas. Este artigo buscou identificar as principais ações para de governança, de acordo com a literatura abordada, tal fato pode ser apontado como o segredo do sucesso para as empresas familiar. O trabalho foi baseado numa pesquisa bibliográfica, quali-quantitativa, e um método de pesquisa documental utilizada para aferir uma questão em profundidade. De acordo com a pesquisa efetuada, analisamos que empresas tem foco em lapidar e valorizar as competências de seus empregados, que são reconhecidas no mercado como melhores empresas

ABSTRACT:

The study addresses the impact of organizational culture on the development of governance, with the objective of research critically analyze behavior in the main companies, having as a tool the perception of the studies carried out, identifying alternatives and actions in companies that aim to address failures, Value human capital, become increasingly competitive and dynamic in the market in which they are inserted. This article sought to identify the main actions to overcome, according to the literature, which can be considered as the secret of success for family businesses. The work was based on a bibliographical research, qualitative and quantitative, and a method of documentary research used to gauge an in depth question. According to the research carried out, we analyze which companies focus on lapidary, valuing the skills of their employees, who are recognized in the market as the best companies to work for. Emphasizing governance practices aligning thoughts, skills and technologies in favor of

para se trabalhar. Salientando as praticas de governança alinhando os pensamentos, habilidades e tecnologias a favor da solidificação, sustentação e organização do patrimônio, como também, elevação do seu nome no mercado.

Palavras-chave: Governança Empresarial, Recursos Humanos e Organização.

solidification, sustainability and organization of equity, as well as raising its name in the market.

Keywords: Corporate Governance, Human Resources and Organization.

1. Introdução

O presente trabalho propõe-se a abordar como a cultura organizacional afeta o desenvolvimento da governança na empresa familiar, ou seja, pretende identificar os mitos e realidades da aplicação de uma nova cultura e seus impactos. As organizações estão totalmente interligadas com pessoas, estruturas e tecnologias, sofrendo ou não com as variáveis mudanças do ambiente externo, podendo gerar um fracasso se não souber administrar ou obter êxito se for bem elaborado um plano de estratégia.

Empresas que possuem prática de governança alcançam uma boa visibilidade no mercado, pois estas são transparentes e sabem resolver conflitos internos com mais eficácia. A governança unifica os processos, colocando ordem para que a organização como um todo fique em sintonia. E quando esse planejamento é bem executado, dirigido e controlado se resulta na cultura organizacional, onde todos seguem a mesma missão, visão e valores.

Certo que a Governança é a principal ferramenta para que se atinja o contínuo crescimento dos negócios de forma sustentável, profissional e eficiente, em qualquer organização, incluindo as de controle familiar. A cultura organizacional, portanto, pode salvar uma organização, e mantê-la no caminho certo, ou causar prejuízos gerados por uma má gestão. O objetivo desse trabalho é analisar como a cultura organizacional atinge a governança das empresas familiares e identificar como ocorre essa relação entre cultura e governança.

“Onde há poder, ele se exerce. Ninguém é, propriamente falando, seu titular; E, no entanto, ele sempre se exerce em determinada direção, com uns de um lado e outros do outro; Não se sabe ao certo quem o detém; mas se sabe quem não o possui”. Foucault (2014)

De acordo com Foucault, o poder é sempre exercido por alguém. É como uma corda em que há dois grupos agindo, em uma analogia simplista. Ou seja, pessoas de um lado exercendo o poder na alta cúpula, como também há, pessoas de outro exercendo o poder no chão de fábrica. Não tem como dizer ao certo quem o detém afinal a força de trabalho é tão poderosa quanto a força de liderança, mas sabe-se quem não o possui, pois em grandes decisões e quando é aplicado um método de melhor gestão somente certas pessoas podem o fazer.

2. Desenvolvimento

Na contemporaneidade a administração estratégica de pessoas e dos fatores de produção são essenciais. Administração estratégica é, segundo CERTO, Peter, Marcondes e Cesar (2013) definida como um processo que age de forma contínua e circular que visa manter a organização como um conjunto adequadamente integrado ao seu ambiente. Dessa forma, tem uma ligação direta com governança que é uma metodologia de gestão atual e que aperfeiçoa processos.

Etimologicamente, a palavra governança está relacionada a governo, assim, segundo CARVALHAL (2006) governança corporativa refere-se ao sistema pelo qual os órgãos e os poderes são organizados dentro de uma empresa.

Diversos estudos empíricos são publicados em uma gama de países atestando uma existência de uma relação positiva e que agrega valor entre a governança corporativa e o desempenho das empresas. De acordo com Carvalhal apud McKinsey Company(2006), que fizeram uma pesquisa que abrangia Ásia, América Latina e Europa com objetivo de determinar se eles estariam dispostos a pagar mais por uma empresa com boas praticas de governança corporativa, obtiveram o resultado de que 80% dos entrevistados estariam dispostos a pagar

mais por uma empresa com boas práticas em governança corporativa enquanto 75% afirmaram que a mesma era tão importante quando o sucesso financeiro de sua companhia.

Portanto a Governança agrega valor para as empresas e as tornam mais confiáveis e sólidas diante do mercado, como também, mais competitivas pela sua qualidade superior, será abordado como isso acontece nas empresas familiares e quais seus resultados.

2.1 Conceitos de governança e cultura organizacional

2.1.1 Governança

A governança, que de acordo com Rosseti e Andrade (2011), se trata de um dos mais eficazes modelos em que há processos e objetivos de alta gestão que se observam nas corporações. Ainda segundo a mesma linha de raciocínio, a mesma pode ser fracionada em quatro partes.

Tabela 1: Modelos de processos

Modelo de processo	Objetivo
Guardião de Direitos	Relacionada às partes com interesse na organização.
Sistema de Relações	Relacionado pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas.
Estrutura de poder	Visa o poder dentro que é exercido no interior das corporações.
Sistema Normativo	Rege as relações internas e externas das companhias.

Fonte: Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências. (Rosseti e Andrade, 2011), adaptado pelas autoras.

Analogamente com Hobbes (1974), os homens criam pactos para agir socialmente. E que isso consiste em um planejamento prévio de suas ações já que os pactos são acordos planejados, isso inflige em uma terceira lei que se trata de que os homens devem cumprir os pactos que celebram. Afinal, sem essa lei, os pactos seriam vãos e perderiam seu valor e moralidade por trás dos acordantes.

De acordo com esse entendimento, os homens fazem pactos para agir, ou seja, há um planejamento prévio para ações e para o sistema como um todo funcionar melhor. Mas, sem essa lei os pactos seriam vazios, deve-se ter um poder maior para que faça que os homens cumpram seus deveres.

“[...] é necessária alguma espécie de poder coercitivo, capaz de obrigar igualmente os homens ao cumprimento de seus pactos, mediante o terror de algum castigo que seja superior ao benefício que esperam tirar do rompimento do pacto, e capaz de fortalecer aquela propriedade que os homens adquirem por contrato mútuo, como recompensa do direito universal a que renunciaram.” (HOBBS, 1974)

É preciso que os gestores tenham capacidade de entender que para qualquer conjunto humano funcionar bem, como uma unidade, é que o gestor precisa ter em seu plano de ação que uma planilha com direitos e deveres dos funcionários deve estar bem esclarecida. Ou seja, o mesmo precisa de uma forma única de agir, para evitar futuros conflitos na hora das interações que se farão necessárias futuramente. O poder coercitivo falado acima, é o poder do gestor, é poder na mão de um gestor que comanda os processos ou de qualquer outra pessoa que possua o papel de líder.

Para tanto a Governança sempre nos remete a governo e poder soberano, mas, também possui outros sentidos, o que terá enfoque neste trabalho é a Governança Corporativa, que se trata dos processos que regem a organização, costumes, ideias que mostram como a organização se

guia em suas decisões.

2.1.1.1 Governança corporativa

A governança segue várias definições, mesmo estando em desenvolvimento, pois é uma nova tendência organizacional e vários estudos têm contribuído para seu recente desenvolvimento. Ao mesmo tempo, a governança corporativa é, também, uma grande diversidade de conceitos. Rossetti e Andrade (2011), diz que os mais sintonizados com os processos e os objetivos de alta gestão que se observam nas corporações podem ser reunidos em quatro grupos, que olham a governança como:

- Guardiã dos direitos – das partes com interesses em jogo nas empresas.
- Sistema de relações – pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas.
- Estrutura de poder – que se observa no interior das cooperações;
- Sistema normativo – que rege as relações internas e externas das companhias.

A governança como guardiã de direitos se trata dos meios que as corporações seguem para ajustar os interesses em conflito entre dirigentes e acionistas, negócio e sociedade. O sistema de relações é o sistema envolve o relacionamento entre acionistas, conselho de administração, diretoria, e demais áreas da organização. Estrutura de poder, nesse sentido, envolve a estratégia das corporações, as operações, gerações de valor e destinação de resultados. Já o Sistema normativo, reflete os padrões da companhia, que por sua vez reflete os padrões de comportamento da sociedade. O que nos remete a cultura organizacional, outro conceito que tem muita relevância nos dias atuais quando o assunto é organização e boa gestão.

2.1.2 Cultura organizacional e comportamento organizacional

As contribuições de cada participante de uma organização variam de acordo com como a empresa é gerida, a mesma sofre alterações de acordo com seu comportamento e cultura organizacionais.

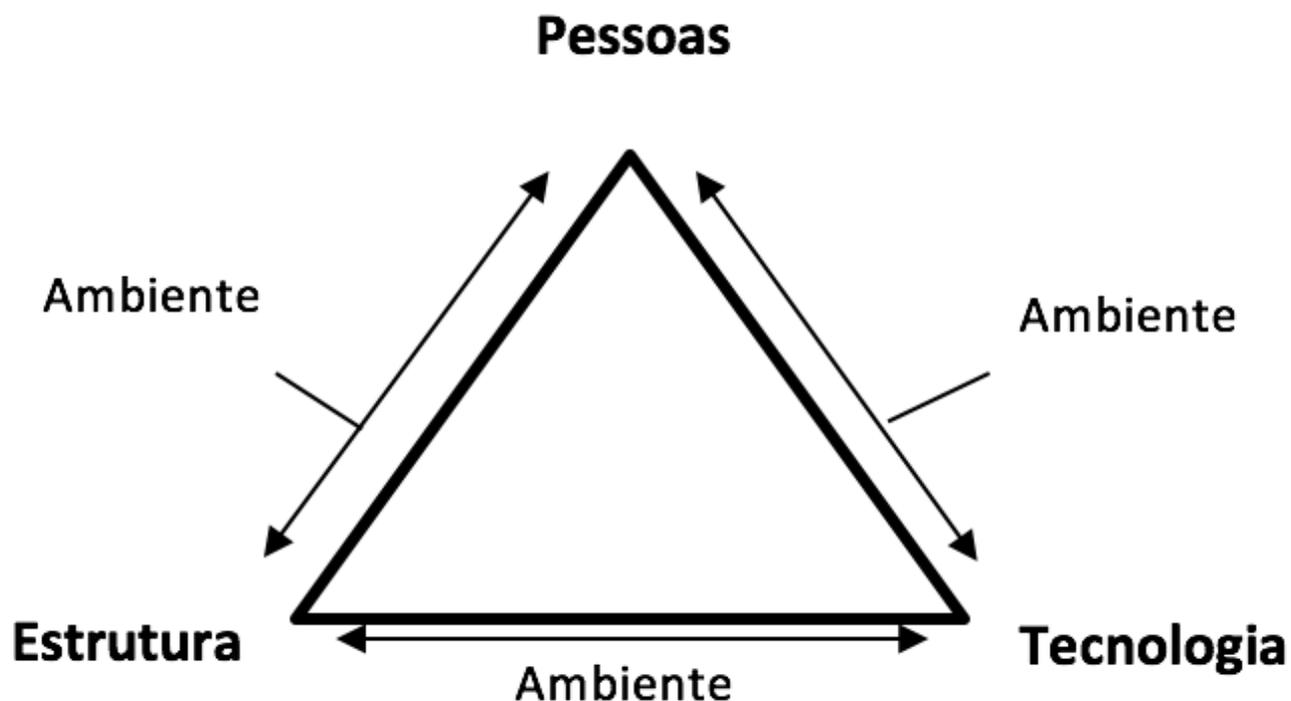
Segundo Kissil (1998), a cultura organizacional é o conjunto de hábitos e crenças estabelecidos por meio de: normas, valores, atitudes e expectativas compartilhadas por membros da organização. A cultura organizacional representa a consciência dos funcionários e diretores, que refletem os valores da organização, sendo assim ela influencia na administração das pessoas. A partir do momento que se desenvolve uma nova conscientização coletiva dos participantes na vida organizacional, se obtém um novo comportamento geral na organização, que é o comportamento organizacional que sob a ótica de França (2011) é o conjunto de ações, atitudes e expectativas humanas no âmbito do ambiente de trabalho.

2.2 Governança X Cultura organizacional

Ainda, segundo Grybovski (2002) a essência do comportamento organizacional está em fazer uma administração sempre voltada ao objetivo final. Com isso podemos notar uma ligação entre a governança e a cultura que caminham juntas para um resultado mais uniforme e focado no objetivo.

De acordo com Grybovski apud Davis e Newstron (1996) os elementos chave são as pessoas, estrutura, tecnologia e ambiente, ou seja, estão sempre interligados em função da organização e seus processos, conforme a figura 1.

Figura 1 – Inter-relação existente entre os elementos da organização e o comportamento organizacional.



Fonte: (ROSSETTI, José Paschoal; ANDRADE, Adriana. Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências. São Paulo: Atlas, 2011.)
Adaptado pelos autores.

Para tanto, os elementos da organização estão em constante conversação para os processos. Conforme Foucault (2014) que fez uma interpretação de O Príncipe, o território é elemento fundamental tanto do principado de Maquiavel quanto da autoridade jurídica do soberano. Trazendo esse pensamento para a atualidade dentro de uma organização, o que antes era citado como território, agora trata-se da estrutura e tecnologia, que são de extrema importância e demonstram como os fatores de produção estão interligados.

Sobre fatores externos à organização, ainda segundo Foucault (2014), governar um navio é certamente se ocupar dos marinheiros, da nau e da carga; governar um navio é também prestar atenção aos ventos, aos recifes e as tempestades, em uma nova analogia a esse pensamento, podemos notar que governar uma organização, também é governar um navio, afinal, além de observar fatores internos – já citados anteriormente – também se deve observar os fatores externos, como cenário político, econômico e social, esses fatores também tem grande impacto no tipo de estratégia que será usada, como também nos recursos que podem ser disponibilizados e o modo de fazê-lo. Portanto, para o entendimento sobre o que é fazer a gestão de uma empresa de forma efetiva é necessário que o gestor construa bases de análise e cases de sucesso na organização com o intuito de criar um sistema normativo de boas práticas e orientações aos funcionários.

2.2.1 Missão, visão e valores pós implantação de governança

Uma etapa importante no estabelecimento de uma diretriz de qualquer organização é o desenvolvimento de uma missão que reflita os resultados da análise do ambiente.

Para Certo, Peter, Marcondes e Cesar (2013), missão organizacional é uma declaração da razão pela qual a organização existe, é o propósito de ser da organização. Os valores dão sustentação a qualquer organização, seja ela familiar ou não. Rossetti e Andrade (2011), citam quatro valores que acompanha a implantação da governança corporativa, presentes de forma implícita ou explícita:

- Fairness: senso de justiça;
- Disclosure: transparência das informações;
- Accountability: prestação responsável de contas;
- Compliance: conformidade no cumprimento de normas reguladoras

Mais do que conceitos esses valores são códigos de práticas que estabelecem um critério

fundamental na conduta ética que deve estar presente no exercício das funções e responsabilidades de cada organização que exerce a governança.

2.3. Desenvolvimento da empresa familiar

A maior parte das empresas familiares nasceu de acordo com o referencial prático do fundador, aponta Grzybovski (2002), que só admite que o sucessor assuma o seu lugar após treina-lo para que este possua características mais desenvolvidas.

As grandes transformações no ambiente econômico do país e, por extensão, no ambiente corporativo, implicaram mudanças na tipologia dos controladores. Ao longo do período, empresas controladoras individuais ou grupos familiares representam quase metade das demais categorias de proprietários.

Rossetti e Andrade (2011) observam uma assimetria entre as participações dos investidores institucionais e das instituições financeiras no mercado de ações do país e a detenção do controle das empresas, embora os bancos e os fundos de pensão detivessem respectivamente, 50% e mais de 15% das aplicações totais no mercado acionário brasileiro, a presença de categorias controladoras, é de 5,2% e de 0,6%.

As empresas familiares crescem cada vez mais, ao decorrer dos anos, com aplicações no mercado acionário brasileiro mais significativas. Publicado na revista Exame (2016), a mesma cita que, as empresas em geral focam nos resultados, enquanto os familiares estão focados no desejo de sucesso contínuo ao longo das gerações. As empresas familiares apostam no futuro, investem em visão de longo prazo. Todas as empresas necessitam de uma competitividade, é fundamental para crescer no mercado de trabalho. Entretanto, as empresas familiares competem de forma diferente, tende a um crescimento um pouco diferente.

Para Rossetti e Andrade (2011), existem principais recomendações para a América Latina – onde o Brasil está enquadrado – segundo os valores essenciais da boa governança corporativa observado no quadro a seguir:

Tabela 2: Recomendações principais para a América Latina

		Faimess	Accountability	Disclosure	Compliance
Relatórios financeiros	Relatórios anuais de desempenho		✓	✓	
	Padrões contábeis internacionais		✓		✓
	Informações relevantes e abrangentes			✓	
	Auditorias externas e abrangentes		✓		✓

Fonte: Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências. (Rossetti e Andrade, 2011), adaptado pelos autores.

Quando se tratam de finanças, mais valores devem ser empregados no processo, tais quais, accountability – que se trata de uma prestação de contas responsável –, disclosure – que é a transparência de informações – com compliance que tem como significado a conformidade no cumprimento das normas reguladoras. Segundo Certo, Peter, Marcondes e César (2013), a etapa de análise de dos indicadores financeiros se baseia na informação prestada nos balanços

e DRE (Demonstração de Resultado e Exercício), por este fator que a transparência nas informações se faz tão necessária, a conformidade no cumprimento das ações, o que resulta em uma prestação de contas altamente responsável.

Tabela 3: Pontos financeiros analisados

		Fairness	Accountability	Disclosure	Compliance
Práticas de Governança	Padrões adotados pela companhia		✓	✓	
	Integridade e capacitação de conselheiros		✓	✓	
	Instituição de comitês eficazes		✓	✓	

Fonte: Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências. (Rosseti e Andrade, 2011), adaptado pelas autoras.

As práticas de governança são como a base de todas as medidas tomadas, pois as mesmas nivelam poderes, objetos, patrimônio entre outras atividades e bens tangíveis e intangíveis da organização. A prestação de contas responsável e a transparência nas informações são primordiais para esse processo.

Segundo Foucault (2014) apud La Perrière, o Governo trata-se da correta disposição das coisas e que assume o encargo para conduzi-las a um fim conveniente. Portanto, agir de forma a dispor as coisas é atingir sua finalidade que nesse caso é a correta implantação da Governança com meios claros e éticos.

2.3.1 lei Sarbanes-Oxley

De acordo com Delitte Touche Tohmatsu (2003), a lei Sarbanes-Oxley – de 2002 – se trata de um conjunto de normas que em sua essência praticamente reescreveu os preceitos da governança corporativa relativa às questões financeiras e éticas das organizações num geral, as novas regras foram propostas pelas Securities and Exchange Commission – SEC (instituição equivalente à comissão de valores imobiliários).

A mesma foca em fortes controles internos, que segundo Morgan (2006), reconhece-se que a organização é um sistema intrinsecamente político, envolvendo as atividades que interligam dirigentes e dirigidos. Porém, as mesmas podem variar de acordo com os princípios políticos envolvidos (seu comportamento organizacional).

2.3.2 Seções críticas

Segundo Morgan (2006), no sentido original do pensamento político ligado à organização, essa ideia provém da visão de que quando os interesses divergem, a sociedade deve promover um meio que permita aos indivíduos acertar suas diferenças, por meio de discussão e negociação. Isso ocorre na alta cúpula, quando leis e contratos são definidos.

De acordo com Deloitte Touche Tohmatsu (2003), grande parte da discussão que gira torno da lei Sarbanes-Oxley e tem seu foco nas seções 302 e 404. A seção 302 determina que Diretores Executivos e Diretores Financeiros devam fazer a declaração pessoal de que são responsáveis pelos controles e procedimentos de divulgação. Os mesmos devem, também, declarar que divulgaram quaisquer deficiências significativas por parte dos controles, insuficiências materiais e atos de fraude. Esse controle é executado trimestralmente. A seção 404 determina uma avaliação dos controles e procedimentos internos para uma avaliação – esta ocorrerá de forma anual. Seus resultados serão a emissão de relatórios financeiros, além disso, o auditor deve emitir, também, um relatório distinto que ateste a asserção da administração sobre a eficácia

dos controles internos e metodologias executadas.

2.3.2 Efeitos e benefícios da Sox

Segundo a KPMG (2003), os efeitos da lei SOX não serão significativos somente nos EUA, mas como por todo o mundo. A mesma possui efeitos e, remetem aos seus prós e contras dessa implantação.

Tabela 4: Benefícios x malefícios da Lei Sarbanes-Oxley

Benefícios	Malefícios
Tomar melhores decisões operacionais e obter melhores decisões	Maior exposição à fraude
Conquistar (ou reconquistar) a confiança dos investidores	Penalidades impostas pela SEC
Evitar a evasão de recursos	Publicidade desfavorável
Cumprir leis e regulamentos aplicáveis	Impacto negativo sobre o valor do acionista
Obter vantagem competitiva através de operações dinâmicas	Queixas ou outras ações judiciais impetradas por acionistas

Fonte: (Lei Sarbanes-Oxley: guia para melhorar a governança corporativa através de eficazes controles internos, Deloitte Touche Thomatsu, 2003), adaptado pelas autoras.

Em suma, em continuidade ao pensamento de Deloitte Touche Tohmatsu (2003), esses ideais são completamente ligados a governança corporativa e torna os executivos explicitamente responsáveis por estabelecer, avaliar e monitorar a eficácia da estrutura dos controles internos da organização.

Essa lei representa como a governança e as atividades de controles são amarradas pelo vínculo da lei e seu programa de cumprimento em função de uma melhor administração. O cumprimento dessa lei pode ser uma tarefa árdua, mas em consequência da mesma se atinge um nível superior de integridade e desempenho corporativos superiores.

2.4. Crescimento empresarial das pequenas empresas brasileiras

As pequenas empresas identificaram que o ambiente empresarial está proporcionando situações interessantes que podem se transformar em oportunidades. E nesse momento os empresários ou proprietários da empresa familiar, quando se encontra em momentos de oportunidades, procura inovar seus produtos ou serviços a fim de aumentar seu crescimento.

Pinho (2006), cita algumas das principais estratégias inerentes à postura estratégica de crescimento, como:

- Estratégia de inovação: procurando antecipar as ações dos concorrentes, desenvolvendo novas tecnologias e de procura de novas necessidades de mercado.
- Estratégia de globalização: ampliando suas atividades para fora do país de origem. Embora seja um processo arriscado, pode trazer resultados interessantes.
- Estratégias de aquisição: a empresa ou um grupo de investidores adquirir, total ou parcial controle acionário de uma empresa que pode ou não atuar o mesmo ramo de negócio.

Nesse caso, o executivo deve procurar desenvolver sua empresa procurando novas estratégias, mercados e clientes ou parcerias, tecnologias e empreendimentos. Chiavenato (1999) diz que a cultura organizacional pode ser forte, quando as expectativas e comportamentos dos funcionários são totalmente influenciados pelos valores, e fraca quando atrasa o seu desenvolvimento da organização.

2.5. Comportamento organizacional no Brasil

Cultura organizacional é um tema muito pesquisado no exterior desde a década de cinquenta, apenas a partir da década de oitenta que o Brasil tem observado com maior importância. A começar pelos anos 80, Wood Jr. e Caldas (2007), as mudanças políticas e econômicas relacionadas ao processo de globalização forneceram justificativas para que as organizações instalassem processos seguidos de modificação. Esses processos englobam privatização, fusão e aquisição, reestruturação, implantação de sistemas empresariais e outros, contudo foram marcados por valorizar excessivamente os recursos tecnológicos, com destaque no que diz respeito a estrutura, sistemas e processos organizacionais. Que por sua vez, perdeu espaço com o discurso de cultura organizacional.

O principal objetivo de muitas empresas era estabelecer uma relação de maior comprometimento e participação dos indivíduos para com a organização, e dos níveis gerenciais e operacionais, deixando de lado o ponto de vista supervisor e supervisionado. Em três níveis, França (2006), também se refere a questões psicológicas, sociais, biológicas e organizacionais, como: pessoal, grupal, e pressupõe a presença de uma cultura e um espaço social específicos de cada empresa e/ou instituição, com fins solidários, educativos e/ou lucrativos. Defendendo os princípios de que o comportamento é baseado no que se percebe, observando, ouvindo e fazendo parte da organização, que as pessoas são diferentes entre si e que não se comportam por acaso, mas que existem maneiras diferentes de influenciar o ser humano.

As organizações passaram a promover seminários e programas de treinamento para adaptar seus funcionários às mudanças. A consequência disso foi a popularização de expressões, entre funcionários, que ajudou a determinar a nova realidade. Expressões como: "nós temos que mudar a cultura", "precisamos implantar um novo paradigma gerencial", "o empowerment é essencial para nossa empresa se tornar de classe mundial".

Contudo, Wood e Caldas (2007) afirma que na maioria das organizações esse processo foi bem sucedido, mas outras não conquistaram o mesmo resultado, e passaram dificuldade na implantação pelo seu forte medo e resistência a mudanças.

Entendemos com Van Maanen e Kunda (1989), que há aqueles funcionários que irão aderir facilmente e concordar com a nova cultura, outros poderão se adaptar, mas não concordar com a nova ordem, por motivos de não aceitação e isso, conseqüentemente pode gerar a desmotivação. E também tem aqueles que precisando continuar trabalhando, então vão assentir a decisão mesmo que não venha a cumprir rigorosamente ou por completo.

2.6. Vertentes da empresa familiar

Ao ser considerada como forma predominante de empresa em todo o mundo. A maior preocupação de seus dirigentes é a sobrevivência dessas organizações, fazer com que o empreendimento empresarial tenha sucesso e continuidade passada de pai para filho é o sonho dourado para a maior parte da população mundial.

A maior parte das empresas brasileiras, segundo Pinho (2006) se enquadram em um dos três quadros: é uma empresa familiar, está passando por um processo de profissionalização ou já foi uma empresa familiar.

É internacionalmente aceito, que o conceito de empresa familiar congrega três grandes vertentes:

- Propriedade – o controle da empresa encontra-se nas mãos de uma família (que detém ou controla a maioria do capital).
- Gestão – os lugares de topo da empresa são ocupados pelos membros da família;
- Sucessão – a segunda geração familiar assume os lugares deixados vagos pelos parentes e assim, sucessivamente.

2.6.1 Empresa familiar

Entende-se, segundo Grybovski (2002) que a expressão familiar já deixa claro que dentro de uma organização há a participação de duas ou mais pessoas da mesma família, seja como proprietário ou administradores. A dimensão desse envolvimento pode haver variações, porém o conjunto de crenças e valores que a família acredita sempre influenciam na organização. Pois, tende-se a ver em muitos casos, que a ideia (ou referencial prático) provém do pai – ou principal fundador – e costuma ser repetida diversas vezes, principalmente no Brasil, onde o sistema de patriarcado é muito forte e constante, tanto nas famílias, como nas organizações.

Pinho (2006) diz que as empresas familiares se dão melhor que as outras com relação a qualidade, pois é o nome dos familiares é associado com os produtos e serviços que são oferecidos ao mercado. É o nome da família que está em jogo, portanto, são cuidadosos com a qualidade com que seus produtos são oferecidos no mercado.

2.6.1.1 Talento na sucessão

É muito importante o ato de escolher um sucessor e saber a hora de escolher, essa deve ser planejada, e muito bem, sendo bem estruturada, tal como é o processo de elaboração do planejamento estratégico em uma empresa. De acordo com Pinho (2006), o processo sucessório poder ser realizado de maneira profissional ou familiar, o processo de sucessão familiar é o que tem recebido maior ênfase nas empresas familiares, mas deve-se considerar a sucessão profissional como em significativa evolução nas referidas empresas. Cada processo tem sua particularidade, assim como vantagens e desvantagens:

Tabela 5: Diferentes tipos de sucessão

Sucessão Profissional	Sucessão Familiar
Empresa com administração familiar que passa a ser administrada por profissionais contratados.	Empresa com administração familiar que passar para um herdeiro.
Vantagem: maior facilidade de recrutamento e seleção de um executivo com perfil desejado.	Vantagem: continuidade de comando familiar na empresa.
Desvantagem: incorporar estilos e filosofias de administração que fogem da maneira de ser da empresa familiar.	Desvantagem: ter disputa de poder entre membros da família.

Fonte: (Empresa Familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório, Pinho, 2006) adaptado pelas autoras.

2.6.1.2 MÁ distribuição de talentos e objetos

Tende-se a haver uma sobreposição das preocupações familiares aos interesses dos negócios, segundo Grzybovski (2002) é algo compreensível, pois a mesma nasceu com o intuito de sustentar e manter os membros das famílias. Porém, há uma preocupação de que haja uma má distribuição de talentos e objetos dentro da empresa. Deve-se ter em mente que quando uma empresa familiar é constituída a família se sacrifica ou põe em prioridade a sua renda e patrimônios em função do empreendimento. O gestor por sua vez, segundo Pinho (2002) por ver sua organização como uma extensão sua, entende que o patrimônio é seu e pode dispor como quiser; ignora as questões de mercado se apropriando do que bem entende para gastos pessoais e familiares, e colocam tais dispêndios como despesas administrativas.

Porém, quando a empresa ganha certa estabilidade a família requer a devolução de seus bens e recursos disponibilizados anteriormente. E Grybovski (2002) afirma, que não adotam critérios financeiros para tal, apenas reclamam para si frustrações e seu trabalho do passado. Com isso, ocorrem retiradas excessivas, uso de patrimônio corporativo, outros familiares que nem

mesmo estão no negócio, mas usufruem de tal sem a menor disciplina ou planejamento.

Mas não só os mau gastos são feitos, a má sucessão ou a má colocação de cargos também são feitas, o que compromete toda a organização já que são colocadas pessoas sem o devido preparo – seja esse emocional, acadêmico etc – para atuarem em funções que não necessariamente são coisas que os satisfazem ou que os mesmos saibam fazer com o uso do CHA – conhecimento, habilidade e atitude. Um colaborador colocado assim em um cargo estratégico pode levar a ruína todo um trabalho de anos ou décadas pela simples má gestão e envolvimento emocional.

2.6.1.3 Caos empresarial

Os conflitos são comuns em qualquer empresa, seja ela familiar ou não, mas no que se refere aos diferentes tipos de conflitos existentes em empresas familiares muitas vezes se originam com o próprio fundador da empresa, pois este geralmente considera – e poder ser considerado, é normal esta situação – a empresa como uma extensão de si mesmo e um foco para realização pessoal e profissional.

Como diz Pinho (2006), o fundador pode ter dificuldades de trabalhar com outras opiniões e posicionamento que confrontem a sua mentalidade, assim como pode ter dificuldades de delegar e principalmente passar o bastão, apesar das promessas, o fundador se recusa a aposentar. Seja por motivos de não aceitar que outros assumam seu lugar, ou de acreditar que ninguém é tão competente quanto.

2.6.1.4 Insider e outsider

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC expõe os principais modelos de estruturas organizacionais dada às peculiaridades empresariais de cada país, torna-se impossível descrever de forma detalhada todos os modelos de governança vigentes no mundo. No entanto, observando a prática nos mercados mais desenvolvidos, podendo assim, dividir o sistema de governança em dois grandes grupos.

- Insider System- sistema de Governança da Europa Continental e Japão que contempla: Grandes acionistas tipicamente no comando das operações diárias, diretamente ou via pessoas de sua indicação; Estrutura de propriedade mais concentrada; Papel importante do mercado de dívida e títulos no crescimento e financiamento das empresas; Frequente o controle familiar nas grandes companhias, bem como a presença do Estado como acionista relevante; Presença de grandes grupos/conglomerados empresariais, muitas vezes altamente diversificados; Baixo ativismo e menor porte dos investidores institucionais; Reconhecimento mais explícito e sistemático de outros stakeholders não-financeiros, principalmente funcionários (orientado para as partes interessadas).
- Outsider System- sistema de Governança anglo-saxão (Estados Unidos e Reino Unido) que contempla: Acionistas pulverizados e tipicamente fora do comando diário das operações da companhia; Estrutura de propriedade dispersa nas grandes empresas; Papel importante do mercado de ações no crescimento e financiamento das empresas; Ativismo e grande porte dos investidores institucionais; Mercado com possibilidade real de aquisições hostis do controle; Foco na maximização do retorno para os acionistas (orientado para o acionista).

2.6.2 Ciclo de vida da organização

Segundo a 7ª pesquisa sobre Empresas Familiares da Pricewaterhouse Coopers (PWC, 2014), 79% das empresas familiares brasileiras cresceram nos últimos 12 meses, comparados com os 65% no mundo, e 66% esperam crescer de forma estável nos próximos 5 anos, a maior preocupação dessas empresas é se manter inovada e conter os custos, por conta de novos modelos, métodos e tecnologias.

2.6.3 Resistência a mudança

Algumas organizações se caracterizam de forma conservadora ou altamente mutável, aponta Chiavenato (1999). Conservadoras são aquelas que não mudam ao longo do tempo, a cultura se mantém conservada, como se nada ao seu redor afetasse internamente. Por outro lado, a altamente mutável atualiza sua cultura frequentemente, sendo mais criativas e inovadoras.

Ou seja, uma necessidade de estabilidade e permanência para garantir a identidade da organização, enquanto a outra necessita de mudança e adaptação para assegurar atualização e modernidade. Porém, de acordo com Chiavenato (1999), essas doses devem ser dosadas de forma equilibrada, o excesso de um dos lados pode causar o desaparecimento, ou seja, o fracasso.

A estabilidade sempre deve estar presente, sendo esta bem distribuída e também é importante reconhecer o momento de mudar para a implementação seja bem-sucedida, algumas alterações implicam de forma mínima na condução de um negócio, outras alterações afetam mais radicalmente.

3. Metodologia

A presente pesquisa é de natureza exploratória. De acordo com Gil (2008) a pesquisa exploratória "têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores." Iniciado por uma pesquisa bibliográfica e documental, que conforme Fonseca (2002) esse tipo de pesquisa:

"É feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto." Fonseca (2002).

Enquanto a pesquisa bibliográfica é constituída de livros e artigos localizados em bibliotecas, a pesquisa documental, que nos proporcionou aprofundamento nas pesquisas e busca por mais conhecimento dos autores, explica Fonseca (2002) que:

"Recorre a fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico, tais como: tabelas estatísticas, jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais, cartas, filmes, fotografias, pinturas, tapeçarias, relatórios de empresas, vídeos de programas de televisão, etc." Fonseca (2002).

4. Considerações finais

De acordo com o abordado no decorrer do desenvolvimento desta pesquisa foi aberto uma discussão que relativizasse o poder do estado em uma analogia com o poder da governança e como, isso se dá no espaço corporativo quando, essa autoridade coercitiva sobrepõe às relações familiares.

É importante salientar como as praticas de governança alinham todos os pensamentos, habilidades e tecnologias a favor da solidificação, sustentação e organização do patrimônio, como também, elevação do seu nome no mercado. Sendo um benefício da governança (inerente ou não), têm se, também, uma mudança favorável em seu clima organizacional, afinal, quando os fatores internos e externos caminham em uma direção em que buscam um lugar comum as duas entram em interseção. Mas para que toda essa metodologia seja realmente efetivada nas companhias, ela também pode contar com um aparato jurídico que amarre todos os acordos com seus seguintes acordantes. Fato não observado nas organizações que não praticam estas técnicas e buscam esta tecnologia organizacional.

Este estudo deixa fortes indícios que devemos aprofundar mais no tema, visando a busca ou a sustentação de um pensamento mais holístico amparado pelos diversos paradigmas criados pelo homem maquina.

Há uma clara evidencia de que faltam de pesquisas adicionais no âmbito da governança empresarial, principalmente no Brasil visto os escândalos relacionados à ética e moralidade que, cada vez se tornam mais presentes no dia-a-dia. Porém após essa pesquisa torna-se mais necessário que seja evidenciado e colocado a prova cada vez mais forte o uso dessas praticas a favor das empresas e que, empresas familiares tem uma maior necessidade de aplicar a

Referências

- BORGERTH, Vânia Maria. **SOX Entendendo a lei Sarbanes Oxley**. Editora Thomson, 2007.
- CARVALHAL, André Luiz. **Governança corporativa e sucesso empresarial: melhores práticas para aumentar o valor da firma**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- CERTO, Samuel Jr; PETER, J.P; MARCONDES, Reynaldo; CESAR, Ana Maria. **Administração Estratégica: planejamento e implantação de estratégias**. São Paulo: Figurativa Editorial MM Ltda, 2013
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004
- Exame, disponível em <http://exame.abril.com.br/pme/como-a-empresa-familiar-pode-usar-a-cultura-para-capitalizar> acesso em: 31/08/2016.
- FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.
- FOUCAULT, Michel. **Microfísica do poder**. São Paulo: Paz e Terra Ltda, 2014.
- FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Comportamento Organizacional: conceitos e práticas**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- GIL, Luis Carlos, disponível em <https://ayanrafael.files.wordpress.com/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9nicas-de-pesquisa-social.pdf> acesso em: 10/11/2016.
- GRZYBOVSKI, Denize. **O administrador na Empresa Familiar: uma abordagem organizacional**. Rio Grande do Sul: Universitária, 2002.
- HOBBS, Thomas. **Leviatã ou Matéria, forma e poder de um estado eclesiástico e civil**. São Paulo: Abril Cultural, 1983
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC), disponível em www.ibgc.org.br/index.php/governanca/origens-da-governanca/principais-modelos acesso em: 10/11/2016.
- KISIL, Marcos. **Saúde e Cidadania: gestão de mudança organizacional**. São Paulo: Fundação Peirópolis Ltda, 1998.
- KOTLER, Philip. **Marketing: edição compacta**. São Paulo: Atlas, 1980.
- LEONE, Nilda Maria. **Sucessão de empresa familiar**. São Paulo: Atlas, 2005.
- PINHO, Djalma. **Empresa Familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. São Paulo: Atlas, 2006.
- PRICEWATERHOUSECOOPERS. Empresa familiar o desafio da governança. Disponível em: <http://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/setores-atividade/assets/pesq-emp-fam-14.pdf> acesso em: 01/09/2016
- QUIGLEY, Joseph V. **Vision: how leaders develop it, share it and sustain it**. New York: McGraw-Hill. 1993.
- ROSSETTI, José Paschoal; ANDRADE, Adriana. **Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. São Paulo: Atlas, 2011.
- SATIM, Luciana; SILVA, Alex; SILVA, Roseli; SOUZA, Maria Eloina; HENRIQUE, Marcelo. **A lei Sarbanes Oxley e seus efeitos nas transparências para os investidores brasileiros em empresas**. São Paulo, 2007.
- VAN MAANEN, J.; KUNDA, G. **Real feelings: emotional expressions and organizational culture**. Research in Organization Behavior, 11, p. 80, 1989.
- WOOD JR., Thomaz; CALDAS, Miguel. **Comportamento organizacional: uma perspectiva brasileira**. São Paulo: Atlas, 2007.

1. Graduandas do Curso Superior em Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos do Centro Universitário Geraldo DI Biase
 2. Graduandas do Curso Superior em Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos do Centro Universitário Geraldo DI Biase
 3. Bacharel em Direito. Especialista em Gestão de Recursos Humanos pela FGV. Coordenador do CST em Gestão de Recursos Humanos do Centro Universitário Geraldo DI Biase
 4. Administrador. Mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional pela Universidade de Taubaté. Docente do CST em Gestão de Recursos Humanos do Centro Universitário Geraldo Di Biase. Email: deyvisonrn@uol.com.br
-

Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015
Vol. 38 (Nº 38) Año 2017

[Índice]

[En caso de encontrar algún error en este website favor enviar email a webmaster]

©2017. revistaESPACIOS.com • Derechos Reservados