

FATORES CULTURAIS QUE IMPACTAM POSITIVAMENTE E NEGATIVAMENTE A GOVERNANÇA CORPORATIVA EM EMPRESAS FAMILIARES

FERNANDA DE ANCHIETA GOMES
FACULDADE FUCAPE (FUCAPE)

SÉRGIO AUGUSTO PEREIRA BASTOS
FACULDADE FUCAPE (FUCAPE)

FATORES CULTURAIS QUE IMPACTAM POSITIVAMENTE E NEGATIVAMENTE A GOVERNANÇA CORPORATIVA EM EMPRESAS FAMILIARES

Resumo

Na constante busca pela sustentabilidade do negócio, empresas familiares buscam modelos de gestão com práticas reconhecidas de governança corporativa. Entretanto, para isso se faz necessária, muitas vezes, uma mudança cultural. O objetivo desta pesquisa é identificar fatores de origem cultural que influenciem positivamente ou negativamente a adoção das boas práticas de governança corporativa em empresas familiares em processo de mudança de seus modelos de gestão. Foi realizada pesquisa de natureza interpretativa, utilizando a metodologia de análise de narrativas e tendo como objeto de estudo 3 empresas familiares de diferentes setores e portes. Os resultados sugerem que a preservação da cultura e dos valores dos fundadores constitui uma premissa que não deve ser modificada durante o processo de mudança e que há evidências dos seguintes motivadores da mudança: longevidade da organização, descentralização da tomada de decisão, busca pela melhoria da rentabilidade, definição de sucessores e profissionalização. Entretanto, há evidência de fatores que agem negativamente no processo de mudança: pessoalidade nas relações, demora na tomada de decisão, comunicação ineficiente, dependência da família na tomada de decisão e despreparo da liderança. Nota-se que a preservação das crenças e valores originados dos fundadores são considerados importantes nas transições de modelos de governança.

Palavras-chave: Governança corporativa. Empresa familiar. Cultura organizacional. Análise de narrativas.

1. Introdução

As empresas familiares brasileiras possuem grande representatividade, dado que aproximadamente 80% das organizações legalmente estabelecidas são classificadas como familiares, sendo responsáveis por mais de dois terços dos empregos gerados no Brasil (FLORES; GRISCI, 2012).

Com as constantes mudanças no mercado, novas possibilidades e desafios ocorrem a todo momento, logo as empresas precisam estar preparadas para se adaptarem às demandas conquistando a sua sobrevivência e o crescimento na área em que atuam (HAUSWALD; HACK

A tentativa das organizações familiares em se profissionalizar requer um esforço na introdução de modelos de gestão com práticas reconhecidas de governança corporativa, o que pode ser entendido como a busca por construir uma boa relação entre gestores, controladores, acionistas minoritários e demais atores organizacionais, requerendo em muitos casos uma mudança cultural (LOPES; VALENTIM; FADEL, 2014).

A cultura exerce vários papéis, a saber: determina fronteiras, fornece o sentido de identidade, ajuda o engajamento de seus membros, incentiva a constância na dinâmica organizacional, atua no comportamento de seus membros (ROBBINS, 2007). Complementarmente, a governança corporativa pode fortalecer os costumes culturais de seus integrantes, de forma que sirvam como apoio dos valores culturais que impulsionam a relação entre a empresa e as partes interessadas. Inserir a governança corporativa nas empresas requer uma mudança de cultura, sendo necessário esforço por parte de todos os membros da organização, principalmente a liderança. Mudar a cultura organizacional consiste em um processo longo e difícil (LOPES; VALENTIM; FADEL, 2014).

Diante do exposto, e considerando que ainda não há conhecimento suficiente sobre o tema, o objetivo deste trabalho é identificar fatores de origem cultural que influenciem positivamente e negativamente a adoção dos mecanismos de boa governança corporativa em empresas familiares, em processo de mudança de seus modelos de gestão.

Há estudos que se dedicaram a entender processos de mudança em organizações familiares e as dificuldades impostas pela cultura familiar como, por exemplo, o de Oliveira et al. (2011), que aborda as implicações da estrutura de governança implementada em uma empresa familiar sob a ótica da evolução e do papel dos membros familiares, bem como suas implicações acerca da influência da gestão dos negócios. Cançado et al. (2013), por sua vez, em um estudo de caso, observa o ciclo de vida, a sucessão e o processo de governança em empresa familiar, apontando a maneira contingencial e não planejada em que se deu a mudança. Além disso, a prática da governança mostrou-se um caminho para minimizar conflitos reais e latentes vinculados ao processo sucessório, principalmente no que tange à profissionalização do negócio.

O presente artigo apresenta a seguir o referencial teórico, em que são abordados os temas de empresas familiares, cultura organizacional, mudança organizacional e governança corporativa. No terceiro item é apresentada a metodologia qualitativa adotada. Seguem-se a análise e discussão dos dados e as conclusões do estudo.

2.Referencial Teórico

2.1 Empresas familiares

A necessidade de constante reestruturação e transformação organizacional impulsiona as empresas contemporâneas a buscar novos modelos de gestão, bem como considerar profissionais que atendam às exigências desse contexto. No entanto, grande parte das empresas brasileiras é familiar, sendo fonte relevante de absorção da mão de obra disponível (MACEDO, 2002).

A empresa familiar pode ser definida como aquela que é fundada por uma pessoa, membro de uma família, que participa da sua propriedade e direção, onde existem valores institucionais ligados à família e em que a sucessão também está vinculada a ela (MACHADO, 2005). Já Fagundes (2004) destaca que uma empresa é entendida como familiar quando é operada por pelo menos duas gerações da família e quando há interferência mútua entre as políticas da empresa e os interesses e objetivos da família.

Apesar de diversas definições, pode-se considerar que a empresa familiar possui três tendências que consistem: i) no nível de propriedade no qual se encontra a maior parte do capital; ii) no nível de gestão aos quais os membros da família ocupam; e iii) no nível de sucessão que a segunda geração familiar abrange acerca dos lugares deixados pelos parentes, gradativamente (PAPA, 2008).

No arcabouço de uma empresa familiar estão inseridos os valores, as crenças e a imagem do fundador que integram a identidade da organização. Essa identificação é caracterizada pela cultura organizacional, que norteia as atitudes das pessoas que nela estão inseridas. Desta forma, todo o legado dos elementos simbólicos que constituem as práticas organizacionais está ligado ao perfil do fundador ou do grupo que concebeu a empresa, iniciando a formação de sua cultura (PAPA, 2008).

Para um maior entendimento sobre empresas familiares é imprescindível entender a história dos fundadores e o seu percurso, na busca pela formação pessoal e familiar, alinhado às suas crenças e valores. É por meio das atitudes e comportamentos dos fundadores que se tem um melhor entendimento da maneira particular de administrar a empresa, de forma a construir a cultura da organização (FAGUNDES, 2004).

2.2 Cultura organizacional

O homem é um ser social e acaba por ser fruto da sua relação com o ambiente ao qual está inserido. Assim, as pessoas sentem a necessidade de fazer parte de grupos sociais para serem aceitas. Desta forma, entende-se como cultura um grupo de diversas dimensões e níveis de complexidade, que está inserida a maneira como se pensa, se sente e se age de forma objetiva ou por meio de símbolos, com o intuito de incluir pessoas de forma integrada e distinguindo-as umas das outras (MACEDO, 2002).

De acordo com Fleury e Fleury (1997) a cultura organizacional consiste em uma série de valores expressos por intermédio de símbolos e práticas das empresas, que tem como objetivo ordenar, atribuir significados e construir a identidade da empresa, agindo com elementos de comunicação e consenso na forma que eles trabalham as relações de dominação.

Schein (1982) aborda cultura organizacional como um agrupamento de princípios básicos validados ao longo do tempo por determinado grupo. Esses princípios são os norteadores das formas de perceber, pensar, sentir e agir de todos, no tocante aos desafios internos e externos das empresas.

Corroborando esse pensamento, destaque-se que cada organização possui uma cultura própria, percebida pelas singularidades que a caracterizam. As empresas familiares também possuem tais características, pois o esboço da sua cultura está diretamente relacionado aos valores, comportamentos e concepções dos seus fundadores, que paulatinamente são perpetuados pelos outros membros da empresa (PAPA, 2008).

Já Hofstede (1983) entende que a cultura não é herdada e a retrata como um fenômeno coletivo que é partilhado por pessoas que estão em um mesmo ambiente social. Portanto, a cultura de um país constitui num conjunto de reações prováveis de cidadãos que possuem uma programação mental comum.

Guiso, Sapienza e Zingales (2006) argumentam que o crescimento de instrumentos de comunicação e uma maior disponibilidade de informações facilitam o reconhecimento das desigualdades nas preferências e crenças pessoais, permitindo o desenvolvimento de abordagens que norteiam explicações baseadas nas dimensões culturais para testar os fenômenos econômicos.

2.3 Mudança organizacional

Há estudos que orientam empresas que buscam mecanismos para a implantação de programas de reengenharia, reorganização, qualidade e foco em resultados (NOER, 1999) e auxiliam as empresas em contexto de mudanças sociais, econômicas, políticas e tecnológicas (TIENARI; TAINIO, 1999), situações que implicam em mudança organizacional.

Lima e Bressan (2003) *apud* Pinto e Couto-de-Souza (2009) elencam uma série de classificações para a mudança organizacional, mas há uma ênfase à dicotomia entre mudança transformacional e incremental.

Kotter (1998) elenca oito erros críticos que podem prejudicar o processo de mudança organizacional: excesso de complacência, não criação de uma área administrativa forte, subestimar o poder da visão corporativa, ineficiência na comunicação, ineficiência na criação de objetivos a curto prazo, permitir que falhas atrapalhem o processo, excesso de confiança e não priorização na introdução de mudanças na cultura corporativa. O mesmo autor defende que tal processo de mudança, para ser bem sucedido, passa por oito estágios: estabelecimento de senso de urgência, criação de uma coalizão para a liderança, desenvolvimento de estratégia e visão, comunicação da visão da mudança, empoderamento dos empregados para que realizem as ações propostas a eles, vitórias de curto prazo, consolidação de ganhos e produção de mais mudanças e incorporação das mudanças na cultura da organização. Mesmo que as empresas atuem em diversos estágios simultaneamente, o autor reconhece que desconsiderar

qualquer dos passos ou se distanciar da sequência proposta sem uma base sólida pode criar dificuldades para aquele encarregado de conduzir esse processo.

Baseado em uma revisão de literatura, Lima e Bressan (2003) *apud* Pinto e Couto-de-Souza (2009) destacam algumas definições para o conceito de mudança organizacional, o que é mostrado no Quadro 1.

Quadro 1 – Definições de mudança organizacional

Definição	Referência
Conjunto de teorias, valores e técnicas cientificamente embasadas, objetivando mudança programada do ambiente de trabalho com o propósito de erguer o progresso individual e a performance organizacional.	Porras e Robertson (1992)
Retorno da empresa às mudanças que prevalecem no ambiente, com o objetivo de preservar a lógica entre os elementos organizacionais (trabalho, pessoas, arranjos/estrutura e cultura).	Nadler et al. (1994)
Episódio passageiro especificamente relacionado a uma lógica ou ponto de vista individual, que proporciona aos indivíduos analisarem e expor acerca da mudança que percebem.	Ford e Ford (1995)
Qualquer modificação de ordem estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de outro componente, preparado para causar repercussão em partes ou no conjunto da organização.	Wood Jr (2000)
Toda alteração, planejada ou não, nos atores organizacionais formais ou informais mais importantes (pessoas, estruturas, produtos, processos e cultura), alteração que seja importante, impacte a grande parte dos componentes da empresa e possua como foco melhoria do desempenho organizacional em resposta às necessidades internas e externas.	Bressan (2001)

Fonte: Lima e Bressan (2003) *apud* Pinto e Couto-de-Souza (2009)

2.4 Governança corporativa

O surgimento dos estudos em governança corporativa se dá pela necessidade de redução dos conflitos de agência, oriundos de interesses divergentes das diversas partes interessadas que interagem numa organização (LIMA; AGUIAR, 2011). No entanto, até a década de 1990 a pesquisa sobre governança concentrava-se nas questões de economia política. Com a transição do Estado socialista para a economia de mercado, na busca do incremento dos mercados financeiros ao redor do mundo, permitiram-se outras discussões acerca do tema, em que surgem, inclusive, questionamentos sobre cultura e governança (DAVIS; USEEM, 2002).

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC (2015) entende a governança como um mecanismo por meio do qual as empresas são administradas, controladas e estimuladas envolvendo as práticas e as relações entre os donos, o conselho de administração, diretoria e órgãos de controle.

As boas práticas de Governança Corporativa (GC) transformam princípios em aconselhamentos objetivos, ordenando as preferências com a finalidade de preservar e potencializar o valor da organização, simplificando seu acesso ao capital e colaborando para a sua longevidade (CARVALHAL; BORDEAUX-REGO, 2010).

A Comissão de Valores Imobiliários (CMV) entende governança corporativa como um grupamento de condutas que têm como propósito melhorar a *performance* de uma empresa, objetivando a proteção das partes interessadas, como investidores, empregados e credores, propiciando o acesso ao capital (CMV, 2002). Essa visão alinha-se com a de Zajac e Westphal (2001), que entendem que a governança constitui num grupo de arranjos legais, culturais e institucionais que indicam o que as organizações negociadas publicamente podem fazer, quem as controla, como esse controle é exercido e como os riscos e retornos das atividades que eles empreendem são alocados.

Nesse contexto, há tendência a considerar que os mecanismos de governança corporativa podem proporcionar melhoria nos resultados das organizações (BRIGGEMAN, 2009). A título de exemplo, Ferkins, Shilbury e MacDonald (2009) afirmaram que é imprescindível o envolvimento dos conselhos de administração na estratégia dos clubes de futebol da Nova Zelândia, o que permitiu o avanço da governança corporativa nas organizações esportivas do país. Já Kalantaridis, Vassilev e Fallon (2011) examinaram a existência de uma forte ligação entre a estratégia, a estrutura de governança e o desempenho das organizações do Reino Unido, Grécia, Polônia, Estônia e Bulgária. Esses dois trabalhos em setores e locais tão diferentes e, ressalve-se, em culturas muito características, mostram a relevância, a complexidade e a amplitude que os estudos em governança corporativa têm tomado.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) relata que para as empresas adotarem boas práticas de governança elas precisam possuir como pilares a orientação à transparência, a equidade, a prestação de contas (*accountability*) e a responsabilidade corporativa (IBCG, 2015). Dessa forma, organizações adotam tais princípios favorecem sua imagem, reduzem riscos e têm a oportunidade de se diferenciar no mercado, assegurando assim a confiança dos investidores (STEINHORTS; KROETZ, 2009).

A boa governança corporativa possui como premissa o controle e a coordenação, bem como a integração entre os interessados na empresa (ARAUJO et al., 2013).

Com relação especificamente às empresas familiares, Ribeiro et al. (2012) afirmam que a governança possui elementos capazes de defender possíveis conflitos entre família, propriedade e empresa, propiciando argumentos acerca da melhor forma de gestão. Nas empresas familiares, em sua maioria de capital fechado, a governança acaba por ser uma proposição frequente para intermediar eventuais conflitos entre os interesses pessoais e de sobrevivência de longo prazo da empresa (MATESCO, 2014).

Camera e Araújo (2008) mostram que a adesão às boas práticas de GC em empresas familiares constitui como um elemento mediador entre os valores da família e a sobrevivência da organização, pois busca ajustar a indispensabilidade de crescimento da organização com os eventuais conflitos de interesse de quem a envolve. Assim, a empresa familiar utiliza as boas práticas de governança de acordo com as suas necessidades.

A governança está diretamente relacionada ao grau de transparência que a organização almeja apresentar ao mercado, bem como o grau da formalização dos processos e controles internos, além de levar em consideração a possibilidade de ser uma empresa mais ou menos profissionalizada para enfrentar os desafios do ambiente em que está inserida (MATESCO, 2014).

3. Metodologia

O objetivo desse estudo é identificar fatores de origem cultural que influenciem positivamente ou negativamente a adoção dos mecanismos ou boas práticas de governança corporativa em empresas familiares, em processo de mudança de seus modelos de gestão. Para isso, foi realizado um estudo interpretativo, com uma abordagem qualitativa e longitudinal, utilizando a metodologia de análise de narrativas.

Esta metodologia fornece os dados básicos para o desenvolvimento e entendimento das relações entre os atores sociais e sua situação, cujo objetivo constitui em compreender detalhadamente as crenças, atitudes, valores e motivações em relação aos comportamentos dos indivíduos em contextos sociais específicos (GASKELL et al., 2005).

O método de análise de narrativas proporciona ao pesquisador a interconexão entre as pessoas, organizações, histórias, além da conjuntura organizacional e emocional, podendo, inclusive, esclarecer alguns significados e experiências anteriores (MONTENEGRO; BULGACOV, 2015). Esse método consiste na apuração da sequência e consequência de

eventos selecionados e organizados que criam uma conexão e um significado para um público em particular, a partir da externalização de histórias e interpretação do mundo sob a ótica de quem as narra, estabelecendo uma visão particular de mundo (RIESSMAN, 1993).

Mesmo que as histórias pessoais predominem na vida moderna, a narrativa possui um vigor além do “eu”. A análise de narrativas impulsiona uma discussão no campo das ciências sociais, organizações, política e outros processos de nível macro. Ao passo que as pessoas, as nações, os Governos e as organizações constroem histórias baseadas em suas experiências, criando pré-narrativas sobre si mesmas. A narrativa está relacionada às preocupações contemporâneas com a identidade (RIESSMAN; QUINNEY, 2005).

A estratégia de pesquisa foi buscar particularidades e comparações, por meio de casos de empresas familiares que passaram por processos de mudança em seus modelos de gestão. As empresas foram definidas por acessibilidade e disponibilidade de cooperação, a partir de um primeiro contato com suas áreas de recursos humanos ou diretamente com a alta administração. A coleta de dados se deu por meio entrevistas a partir de um roteiro semiestruturado. As entrevistas ocorreram com indivíduos-chave nas organizações estudadas.

Os entrevistados pertencem a três empresas familiares de médio e grande porte, sediadas no Espírito Santo. Os entrevistados relataram que tiveram grande importância e influência no processo de mudança do modelo de gestão, com introdução de práticas de governança corporativa. As empresas têm importância no contexto econômico e social estadual e brasileiro, sendo instituições com mais de 10 anos de fundação. Em todos os casos, há ao menos uma segunda geração da família no comando das empresas. Verificou-se também uma terceira geração em fase de preparação para atuar nas empresas.

A primeira empresa (X) é uma indústria que, sediada no município de Vila Velha, está há mais de 50 anos no mercado brasileiro e exporta para países da América Latina e África. A segunda empresa (Y), também uma indústria, está localizada no município da Serra, e atua há mais de 40 anos no mercado. Já a empresa Z é um grupo que atua no segmento varejista há mais de 20 anos, sendo formado por empresas dos setores de distribuição, varejo alimentar e indústria e possui marcas atuantes nos segmentos de supermercados, atacado, frigorífico, pastelaria e horticultura.

As entrevistas ocorreram nas sedes das empresas e, partindo do roteiro de entrevistas, permitiram a emergência de narrativas das histórias de elaboração e implementação do modelo de governança, evidenciando os pontos negativos e positivos de impacto na cultura organizacional e a partir desta.

Um resumo do perfil das empresas objeto de estudo encontra-se no Quadro 2. Os entrevistados, relacionados no Quadro 3, autorizaram a gravação das entrevistas, o que permitiu transcrições para a análise de conteúdo. A quantidade de entrevistas mostrou-se suficiente por exaustão, ou seja, quando as narrativas para os temas abordados começaram a se repetir.

Quadro 2 – Características das empresas

Empresa	Número de Empregados	Segmento	Porte
X	450	Indústria	Médio
Y	183	Indústria	Médio
Z	3.649	Serviços	Grande

Fonte: Elaborado pelos autores.

Quadro 3 – Descrição dos entrevistados.

Empresa	Cargo	Tempo de Casa	Formação	Membro da Família	Geração
X	Diretor de Produção (X1)	10 anos	Mestrado	Sim	Terceira
X	Diretor Comercial e de Marketing (X2)	10 anos	Especialização	Sim	Terceira
X	Coordenador de Administração de Pessoal (X3)	19 anos	Especialização	Não	-
X	Assessor de Planejamento e Custos (X4)	17 anos	Especialização	Não	-
Y	Diretor Executivo (Y1)	20 anos	Especialização	Sim	Terceira
Y	Diretor de Gestão e Finanças (Y2)	6 anos	Especialização	Não	-
Y	Gerente de Recursos Humanos (Y3)	3 anos	Especialização	Não	-
Y	Gerente Comercial (Y4)	32 anos	Especialização	Não	-
Z	Diretor Presidente (Z1)	38 anos	Ensino Médio Incompleto	Sim	Segunda
Z	Diretor Comercial (Z2)	24 anos	Superior Completo	Não	-
Z	Gerente Geral (Z3)	6 anos	Especialização	Sim	Terceira
Z	Gerente de Recursos Humanos (Z4)	18 anos	Especialização	Não	-

Fonte: Elaborado pelos autores.

4. Análise dos Dados e Discussão

O referencial teórico permitiu estabelecer dimensões básicas para estimular as narrativas, tais como a origem da decisão de mudar, o processo de comunicação, o percurso da mudança, as características culturais que impactaram o processo e seus resultados. Essas dimensões combinadas com as narrativas dos entrevistados implicaram em 10 dimensões recorrentes, no sentido de verificar como a cultura organizacional impacta e é impactada pela introdução de um novo modelo de gestão baseado nas melhores práticas de governança corporativa em empresas familiares. O Quadro 4 foi construído a partir dessas dimensões consolidadas e, para suportá-las, são destacadas evidências nas falas dos entrevistados.

Quadro 4 – Dimensões encontradas e suas evidências

Dimensões	Empresa X	Empresa Y	Empresa Z
Decisão por um novo modelo de governança	Necessidade de profissionalização da empresa e da forma de gestão como um todo	Necessidade pela profissionalização	Busca pela melhoria da gestão e crescimento da empresa
Comunicação	Iniciado pela liderança, todavia, percebe-se com as falas dos mesmos que o processo de comunicação não foi feito de maneira adequada e eficiente	Houve a comunicação a partir do amadurecimento do processo, sendo cascadeada pelos gestores primeiro e posteriormente aos demais empregados	Iniciado com gestores primeiro e paulatinamente para os demais empregados da empresa

(Continua)

(Continuação)

Dimensões	Empresa X	Empresa Y	Empresa Z
Gerenciamento do processo de mudança	Convencimento da segunda geração em aderir a um novo modelo de gestão, a sucessão e a profissionalização	Um dos entrevistados relata que não percebeu um processo de gerenciamento de mudanças e os demais relataram que iniciou através de uma consultoria contratada para apoiá-los nesse momento	Através do apoio de uma consultoria para que apoiasse essa iniciativa
Naturalidade do processo de mudança	Não	Sim	Sim
Expectativas na conclusão do processo	Perenidade, aumento de valor de mercado, criação de modelo decisório, alinhamento da entre os gestores e clarificação da estratégia da empresa	Organização perene, independência na tomada de decisão pelos gestores, necessidade pela profissionalização	Crescimento estruturado da empresa
Alinhamento do modelo de governança atual com a cultura da empresa	Todos os entrevistados entendem que não houve congruência em um primeiro momento, houve a contratação de um CEO de mercado que não estava alinhado as crenças, culturas e valores da organização	A maior parte dos entrevistados acredita no alinhamento entre a cultura e a governança da empresa, somente sendo relatado por um dos entrevistados a preocupação da personalidade nas relações	Sim
Mudança cultura após a implantação do processo	Relatam que houve pequenas mudanças principalmente no tocante a organização dos indicadores e reuniões	Houve mudança na cultura uma vez que agora todos os membros da empresa possuem um olhar maior para os indicadores de gestão	A mudança está relacionada no planejamento para o crescimento
Características do modelo de governança atual.	Criação de um conselho de administração, contratação de auditoria externa, distribuição de responsabilidades	Disciplina com o que foi acordado, decisão compartilhada	Transparência com responsabilidade, crescimento estruturado
Barreiras e as lições aprendidas com o processo de mudança organizacional	Deveriam ter prestado maior atenção na preservação dos valores e cultura da empresa e as lições aprendidas citadas relatam sobre a família não se afastar muito do negócio visando a preservação da cultura e dos valores da família	As barreiras foram elencadas no foco na disciplina e melhorar a questão da personalidade nas relações as lições aprendidas passam pela melhoria constante na comunicação	As barreiras foram a falta de patrocínio de algumas partes envolvidas e as lições aprendidas foram a melhoria da comunicação e aprender com o que deu errado
Ações ainda a implementar no modelo de governança	Assinatura de um acordo de sócios e contratação de um CEO	Elaboração de um plano de sucessão, amadurecimento do conselho de administração, sucessão dos conselheiros, revisão periódica do acordo de acionistas	Instituir o conselho de administração, fortalecer a área de auditoria, criação do acordo de família

Fonte: Elaborado pelos autores.

Nas narrativas, os entrevistados enfatizam a importância da decisão das empresas na escolha do processo de governança corporativa, elencando uma série de fatores que as levaram a tomar essa decisão, que foi ao encontro da necessidade de profissionalização das empresas, bem como na busca pela perenidade dos negócios, conforme descrito por Machado (2005). Este autor retrata a necessidade de constante reestruturação e transformação organizacional, em que as empresas familiares buscam novos modelos de gestão, inclusive considerando profissionais que atendam às exigências do mercado.

O processo de comunicação com os empregados também foi destacado. Nos casos estudados, a comunicação iniciou-se pela alta liderança trazendo os traços culturais narrados por Fleury e Fleury (1997), que relatam que a cultura organizacional consiste numa série de valores que podem ser simbólicos ou por meio de práticas empresariais, que buscam ordenar, atribuir significados, construir a identidade da empresa agindo com elementos de comunicação e consenso e de que forma eles trabalham as relações de dominação. Houve indícios de alinhamento com os estudos de Hofstede (1983), na tentativa de explicar as diferenças culturais por intermédio de um agrupamento de fenômenos de uma sociedade no que diz respeito à aversão desse grupo à incerteza, gerando um grau de ansiedade nos empregados relacionado à ausência de comunicação clara para todos os níveis hierárquicos da empresa, ou seja, uma ansiedade diante da iminência de um futuro imprevisível.

O processo de gerenciamento da mudança, categorizada como mudança planejada, seguiu o descrito por Porras e Robertson (1992), em que a iniciativa partiu dos sócios que estavam à frente da empresa. Houve contratação de consultorias que forneceram produtos específicos para que o processo de mudança fosse viabilizado e, posteriormente, a liderança foi envolvida. Essa postura reitera a vertente de que as empresas se transformam em virtude da mudança da sua maneira de pensar a gestão e isso acontece devido ao surgimento de novos modelos de gestão e novos mecanismos de governança, pelo aperfeiçoamento das correntes de pensamento em administração e gestão de empresas, conforme Rondeau (1999).

Quanto à naturalidade do processo de mudança, nota-se divergência de opinião e visão das empresas como um todo, onde os membros de uma mesma empresa divergiam na opinião acerca da tranquilidade do processo. Ficou evidenciado o que relata Lewin (1951), que para que a mudança seja percebida de maneira uniforme pelos seus membros e bem-sucedida, as empresas devem seguir três etapas que constituem o descongelamento do *status quo*, a mudança para uma nova conjuntura e o recongelamento da alteração para torná-la permanente.

Ao longo das entrevistas percebeu-se que a expectativa das empresas pesquisadas na conclusão do processo de governança corporativa era de criação de um regramento claro do papel de cada um dentro da organização, proporcionando a perenidade e permitindo a autonomia dos gestores na tomada de decisão. Essa expectativa está alinhada com Zajac e Westphal (2001) ao identificarem a governança por meio de um grupo de arranjos legais, culturais e institucionais no que elas podem fazer, quem as controla como esse controle é exercido e como os riscos e retornos das atividades que eles empreendem são alocados.

Quando abordados sobre o alinhamento entre a cultura e a governança corporativa os entrevistados entendem, de uma forma geral, que a governança de suas empresas está alinhada com a cultura organizacional, condizendo com Schein (1982) que descreve a cultura organizacional como um agrupamento de princípios básicos validados ao longo do tempo, por determinado grupo. Esses princípios seriam os norteadores das formas de perceber, pensar, sentir e agir de todos, no tocante aos desafios internos e externos das empresas.

Mudanças culturais foram identificadas pelos entrevistados, notadamente na busca por resultados. A partir da estruturação das ações estratégicas, as empresas foram permeadas com a cultura do controle por meio de indicadores e pelo uso de informações nas decisões, com

vista ao atingimento dos objetivos estratégicos das empresas. Tais evidências devem ser consideradas como um tipo de mudança de cultura nas empresas estudadas, uma vez que a cultura não é herdada e sim retratada como um fenômeno coletivo que é partilhado por pessoas que fazem parte de um mesmo ambiente, constituindo assim num conjunto de reações prováveis de cidadãos que possuem uma mesma programação mental comum (HOFSTEDE, 1983).

As características identificadas nas empresas pesquisadas pelo modelo de governança atual se assemelham e utilizam como característica em comum o crescimento sustentável, identificação do papel de cada um no processo e transparência visando à proteção dos interesses dos *stakeholders*. Esse discurso demonstra o que relata Camera e Araujo (2008) no que diz que a adesão à governança em empresas familiares constituir-se como um elemento mediador entre os valores da família e a sobrevivência da organização, com os eventuais conflitos de interesse.

Quando questionados, os entrevistados elencam tanto barreiras quanto lições aprendidas no processo de mudança organizacional. As principais barreiras relatadas dizem respeito à dificuldade dos membros das famílias se sentirem, de fato, parte integrante do processo de implementação da governança, à falta de clareza no papel de cada um na organização, bem como à não separação entre propriedade e gestão. Isso mostra um aspecto comum nas empresas estudadas, em que o atributo família vem carregado por diversas minúcias afetando a gestão. Isso está alinhado à literatura que mostra que, em muitos casos, ocorre a busca da realização dos interesses e objetivos pessoais por intermédio da organização e que, em algumas situações, não há convergência com os interesses da empresa, sendo trabalhoso diferenciar as fronteiras da família e da organização (SONFIELD; LUSSIER, 2004).

As lições aprendidas elencadas se referem à melhoria na comunicação, ao acompanhamento do processo de mudança organizacional e na tentativa de preservar a cultura, as crenças e os valores dos fundadores. Essas evidências coincidem com o entendimento de que para se compreender as empresas familiares é necessário entender a história dos fundadores, o seu percurso, visando o alinhamento das suas crenças e valores. É por meio dessa conduta que se entende a maneira particular de administrar a organização e a forma de construção de sua cultura (FAGUNDES, 2004).

Por fim, em todas as empresas há um entendimento de que uma série de ações precisam ser implementadas e que esse processo não se finda. Entretanto, percebem-se níveis de maturidade diferentes na implantação de mudanças organizacionais em cada empresa. A empresa X apresenta menor maturidade, a empresa Z está em evolução e a empresa Y é a que possui maior nível de maturidade, inclusive começando a trabalhar a questão da preparação de sucessores. De uma forma geral, os mecanismos de governança adotados e evidenciados nas entrevistas foram: criação de um conselho de administração, contratação de auditoria externa, profissionalização da gestão, criação de comitês de área para tomada de decisão de maneira compartilhada e a celebração de acordo de sócios, clarificando dessa forma o papel de cada membro familiar dentro do contexto organizacional.

Percebe-se uma tendência uniforme na identificação de fatores de origem cultural que influenciam de maneira positiva ou negativa a adoção dos mecanismos ou práticas de governança corporativa. Dentre os fatores negativos podem ser destacados: ausência de comunicação eficaz entre as partes envolvidas no processo, falta de congruência nos interesses dos membros familiares, ausência de definição clara dos papéis de cada membro familiar na gestão, dependência excessiva da família na tomada de decisão e pessoalidade nas relações. Quanto aos aspectos positivos destacam-se: a possibilidade de profissionalização do negócio, definição clara do papel de cada empregado na empresa, definição dos sucessores, democratização da tomada de decisão, melhoria da transparência e melhoria no processo de

planejamento da empresa. A consolidação de tais fatores por empresa encontra-se no Quadro 5.

Quadro 5 – Fatores de origem cultural que podem influenciar positivamente ou negativamente um processo de governança

Fatores Culturais Positivos					
Empresas					
X		Y		Z	
1	Profissionalização do negócio	1	Profissionalização do negócio	1	Profissionalização do negócio
2	Definição de sucessores	2	Definição de sucessores	2	Definição de sucessores
3	Maior rentabilidade	3	Maior rentabilidade	3	Maior rentabilidade
4	Mudança estruturada	4	Melhoria e democratização da tomada de decisão	4	Melhorar o processo de gestão
5	Liberdade de trabalho e de sugerir mudanças	5	Criação de conselho de administração	5	Definição dos papéis de cada um na empresa
6	Organização das reuniões	6	Distribuição do poder decisório	6	Busca de visão de longo prazo
7	Melhoria da disciplina nas entregas	7	Entendimento por parte da gestão sobre a governança	7	Sustentabilidade do negócio
8	Conselho de administração que cobra as metas	8	Melhoria no planejamento das ações da empresa	8	Reforço dos valores da empresa, inclusive com os membros familiares
9	Utilização de auditoria externa para auditar balanço	9	Compartilhamento das decisões	9	Planejamento
10	Agilidade na tomada de decisão	10	Transparência	10	Crescimento sustentável
		11	Utilização da cultura como norteador do processo de mudança na organização	11	Transparência
		12	Criação de indicadores de gestão		
		13	Aumento da disciplina na gestão		
Fatores Culturais Negativos					
Empresas					
X		Y		Z	
1	Comunicação ineficiente	1	Comunicação ineficiente	1	Comunicação ineficiente
2	Falta de alinhamento da estratégia da empresa	2	Pessoalidade nas relações	2	Falta de alinhamento da estratégia da empresa
3	Esquecimento da cultura dos fundadores	3	Demora na tomada de decisão	3	Resistência a mudança por parte dos gestores
4	Dependência da família na tomada de decisões	4	Dependência da família na tomada de decisões	4	Desgaste na implantação do processo
				5	Liderança despreparada

Fonte: Elaborado pelos autores.

5. Considerações Finais

Esse estudo objetivou identificar fatores de origem cultural que influenciam tanto positivamente quanto negativamente a adoção dos mecanismos ou boas práticas de

governança corporativa em empresas familiares em processo de mudança de seus modelos de gestão. Foi constatado que, sim, aspectos culturais são relevantes para o sucesso dos processos de mudança e que são mais numerosos os fatores positivos do que os negativos. A adoção de práticas de governança permite a clarificação do papel de cada membro da organização, permitindo que a gestão alcance os objetivos propostos em relação a uma variedade de partes interessadas. Evidenciou-se, a partir das narrativas, que as crenças e os valores construídos pelos fundadores são fundamentais para que ocorra a continuidade no processo de profissionalização do negócio, no caso de empresas familiares.

Os resultados sugerem que a preservação da cultura e dos valores dos fundadores constitui numa premissa que não deve ser modificada durante o processo de mudança. Percebeu-se que alguns fatores comuns motivaram a escolha por um novo modelo de governança, tais como: perenidade da empresa, distribuição da tomada de decisão, busca pela melhoria da rentabilidade, definição de sucessores no negócio e a profissionalização, sendo este último o fator mais enfatizado nas narrativas. Todavia, há alguns fatores culturais que não se alteraram, mesmo com a implantação de um novo modelo de governança, destacando-se: pessoalidade nas relações, falta de alinhamento da estratégia da empresa com a operação, demora na tomada de decisão, comunicação ineficiente, dependência da família na tomada de decisão e despreparo da liderança.

Este estudo contribui para a teoria em dois campos de estudo, cultura organizacional e governança corporativa, ao investigar razões de origem cultural que influenciam de maneira positiva ou negativa a adoção de mecanismos ou boas práticas de governança em empresas familiares, fornecendo evidências da importância da qualidade da comunicação, o compartilhamento do poder, a estruturação da mudança e a preservação da cultura do fundador em um processo de profissionalização. Nos aspectos práticas de gestão, este estudo contribui com reflexões sobre a importância de considerar aspectos da cultura organizacional, particular de cada empresa, em mudanças em empresas familiares.

Há limitações de generalização nessa pesquisa, dado tratar-se de um estudo de casos tendo fonte de dados as narrativas pessoas que vivenciam fenômenos organizacionais específicos, embora sujeitos a um senso comum, como no caso da adoção de práticas generalizadas de mecanismos de governança.

Recomenda-se, para futuros estudos, buscar investigar outras organizações familiares de mesmo segmento e porte, a fim de enriquecer, confirmar ou não os fatores de origem cultural que influenciem fenômenos de mudança semelhantes ao observado nesse estudo.

Referências

ARAÚJO, C. E. B.; CABRAL, A. C. A.; DOS SANTOS, S. M.; PESSOA, N. M. N.; ROLDAN, V. P. S. Grau de adesão de empresas familiares às boas práticas de governança corporativa: proposição e teste de um instrumento diagnóstico. **Revista Alcance**, v. 20, n. 1, p. 117-138, 2013.

BRIGGEMAN, J. Governance as a strategy in state-of-nature games. **Public Choice**, v. 141, n. 3-4, p. 481-491, 2009.

CAMERA, F.; ARAÚJO, L. C. G. Análise dos aspectos teóricos relacionados à governança corporativa que podem contribuir para a sobrevivência das pequenas e médias empresas familiares brasileiras. In: Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD, 2008, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: ENEO, 2008.

CANÇADO, V. L.; LIMA, J. B.; MUYLDER, C. F.; CASTANHEIRA, R. B. Ciclo de vida, sucessão e processo de governança em uma empresa familiar: Um estudo de caso no grupo Seculus. **REAd – Revista Eletrônica de Administração**, v.19, n.2, p. 485- 516, 2013.

CARVALHAL, R. L.; BORDEAUX-RÊGO, R. Teoria do agente, teoria da firma e os mecanismos de governança corporativa no Brasil. **Relatórios de Pesquisa em Engenharia de Produção - UFF**, v. 10, n.13, 2010.

CVM – Comissão de Valores Mobiliários. **Recomendações da CVM sobre governança corporativa**. 2002. Disponível em: <http://www.cvm.gov.br>. Acesso em: 05/02/2017.

DAVIS, G. F.; USEEM, M. Top management, company directors, and corporate control. **Handbook of Strategy and Management**, v.9, n.3, p. 232 - 258, 2002.

FAGUNDES, L. A. **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.

FERKINS, L.; SHILBURY, D.; MCDONALD, G. Board involvement in strategy: Advancing the governance of sport organizations. **Journal of Sport Management**, v.23, n.3, p.245- 277, 2009.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil**. São Paulo: Atlas, 1997.

FLORES, J. E.; GRISCI, C. L. I. Dilemas de pais e filhos no processo sucessório de empresas familiares. **Revista de Administração**, v. 47, n. 2, p. 325-337, 2012.

GASKELL, G.; EINSIEDEL, E.; HALLMAN, W.; PRIEST, S. H.; JACKSON, J.; OLSTHOORN, J. Social values and the governance of science. **Science**, v. 310, n. 5756, p. 1908-1909, 2005.

GUIISO, L.; SAPIENZA, P.; ZINGALES, L. Does culture affect economic outcomes? **The Journal of Economic Perspectives**, v. 20, n.2, p. 23–48, 2006.

HAUSWALD, H.; HACK, A. Impact of Family control/influence on stakeholders' perception. **Family Business Review**, v. 26, n. 4, p. 356-373, 2013.

HOFSTEDE, G. The cultural relativity of organizational practices and theories. **Journal of International Business Studies**, v. 14, n. 1, p. 75-89, 1983.

KOTTER, J. P. **Leading change**. Boston: Harvard Business School Press, 1998.

IBGC. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 4ª Ed. São Paulo: IBGC, 2015.

LEWIN, K. **Field theory in social science**. New York: Harper & Row, 1951.

LIMA, B. G. C. C.; AGUIAR, V. S. M. A governança corporativa em PME's que buscam a internacionalização. **Revista TEM@**, v. 12, n. 17, 2011.

LIMA, S. M.; BRESSAN, C. L. Mudança organizacional: uma introdução. In: LIMA, S. M. V. (Org.). **Mudança organizacional: teoria e gestão**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

LOPES, E. C.; VALENTIM, M. L. P.; FADEL, B. Efeitos da cultura organizacional no desenvolvimento dos modelos de governança corporativa. **Revista FAMECOS**, v. 21, n. 1, p. 268-286, 2014.

MACEDO, K. B. Cultura, poder e decisão na organização familiar brasileira. **RAE-eletrônica**, v.1, n.1, 2002.

MACHADO, H. V. Reflexões sobre concepções familiares e empresas familiares. **Psicologia em Estudo**, v. 10, n. 2, p. 317-323, 2005.

- MATESCO, K. **A problemática da sucessão em empresas familiares e a instrumentalização da governança corporativa: um estudo de caso.** 2014. Dissertação de Mestrado, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, FGV, Rio de Janeiro, 2014.
- MONTENEGRO, L. M.; BULGACOV, S. Governança e estratégia de cursos de graduação em administração na perspectiva da teoria ator-rede. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, v. 19, n. 2, p. 212, 2015.
- NOER, D.M. Helping organizations change: coping with downsizing, mergers, reengineering, and reorganizations. In: KRAUT, A.; KORMAN, A. **Evolving practices in human resource management: responses to a changing world of work.** San Francisco: Jossey-Bass, 1999.
- OLIVEIRA, J. L.; ÁLVARES, E.; PINHEIRO, A. S.; PIMENTEL, T. D. A Governança corporativa como elemento mediador na empresa familiar. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 10, n. 3, p. 105-122, 2011.
- PAPA, A. C. **O papel do fundador na cultura de uma empresa familiar: um estudo de caso em João Monlevade-MG.** 2008. Dissertação de Mestrado. Centro Universitário Unihorizontes, Belo Horizonte, 2008.
- PINTO, M. C. S.; COUTO-DE-SOUZA, C. L. Mudança organizacional em uma empresa familiar brasileira. **Revista de Administração Pública-RAP**, v. 43. n. 3, p. 609-634, 2009.
- PORRAS, J. I.; ROBERTSON, P. J. Organizational development: Theory, practice, and research. In: DUNNETTE, D; HOUGH, L. M. (Eds.). **Handbook of industrial and organizational psychology.** Palo Alto, California, USA: Consulting Psychologists Press, 1992.
- RIBEIRO, H. C. M.; MACHADO JUNIOR, C.; SOUZA, M. T. S.; CAMPANÁRIO, M. A.; CORRÊA, R. Governança corporativa: um estudo bibliométrico da produção científica das dissertações e teses brasileiras. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 15, n. 3, p. 52-70, 2012.
- RIESSMAN, C. K. **Narrative analysis.** Newbury Park: Sage, 1993.
- RIESSMAN, C. K.; QUINNEY, L. Narrative in social work: A critical review. **Qualitative Social Work**, v. 4, n. 4, p. 391-412, 2005.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional.** 11^a Ed. São Paulo: Pearson Education, 2007.
- RONDEAU, A. Transformer l'organisation: comprendre les forces qui façonnent l'organisation et le travail. **Gestion**, v. 24, n. 3, p. 148-157, 1999.
- SCHEIN, E. **Psicologia organizacional.** Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1982.
- SONFIELD, M. C.; LUSSIER, R. N. First, second and third generation family firms: a comparison. **Family Business Review**, v. 17, n. 3, p.189-202, 2004.
- TIENARI, J.; TAINIO, R. The myth of flexibility in organizational change. **Scandinavian Journal of Management**, v.15, n.1, p.351-384, 1999.
- ZAJAC, E. J.; WESTPHAL, J; D. The costs and benefits of managerial incentives and monitoring in large US corporations: When is more not better? **Strategic Management Journal**, v. 15, n. S1, p.121-142, 1994.