

Funcionalismo e Interpretativismo em um Processo de Transformação Organizacional: O simbolismo na perda do legado vinculado ao fundador

Autoria: Henrique César Muzzio de Paiva Barroso

Resumo

Este artigo possui o objetivo de apresentar as especificidades envolvidas em um processo de transição organizacional em uma empresa familiar em que ocorre uma fragilização do legado do fundador a partir de uma perspectiva simbólico-cultural. A importância e o diferencial desta pesquisa residem em contemplar este fenômeno em uma empresa familiar de grande porte em que ocorre, simultaneamente, a sucessão e a profissionalização gerencial. As organizações familiares constituem um espaço privilegiado para o simbolismo, pois os laços familiares potencializam o compartilhamento de determinados valores que tornam possíveis a compreensão de certos comportamentos. A discussão sobre a profissionalização e a sucessão está ligada à própria natureza da empresa familiar e envolve fatores econômicos (performance empresarial) e não econômicos (capital social). Este capital social é algo complexo e tácito, sendo composto por normas, por valores, pela cooperação, pela visão, pela intenção e pela confiança existentes em uma firma familiar (PEARSON; CARR; SHAW, 2008). As empresas familiares são objeto de visões opostas sobre a capacidade de gestores familiares possuírem habilidade para gerenciar um negócio de forma competitiva (SINDHUJA, 2009; MILLER; LE BRETON-MILLER, 2006). A empresa investigada está em um processo de sucessão e de profissionalização, dois momentos marcantes em empresas familiares (CHITTOOR; DAS, 2007), em que a ruptura com valores familiares pode desencadear trajetórias conturbadas. Utilizando o antagonismo entre a visão dos novos gestores profissionais, analisados sob a perspectiva funcionalista, e antigos empregados, vinculados a uma visão interpretativista, esta pesquisa faz uso do estudo de caso para contrapor os ditos e os não ditos no espaço simbólico organizacional. Foram realizadas vinte e sete entrevistas semi estruturadas em três unidades empresárias com funcionários de quatro níveis hierárquicos (Diretoria, Gerência, Supervisão e Coordenação). Os dados foram analisados através da análise de conteúdo. Os resultados demonstram uma degradação dos ideais do fundador diante do discurso modernizante implantado pelos gestores profissionais. O afastamento das funções operacionais pelo fundador e a profissionalização da Diretoria e da Gerência da empresa deflagraram um processo de diluição do seu legado em nome de outros valores que foram associados a uma questão de competitividade e longevidade organizacional. Ancorado em um discurso de mudar ou morrer, se viu uma tentativa, por parte dos novos gestores, de impor uma nova cultura organizacional. Ainda assim, é evidente que uma mudança cultural não ocorre com a celeridade que estes gestores desejam. Os gestores profissionais buscam implantar um discurso associado a questões instrumentais, mas esta visão não é suficiente para contemplar a totalidade da empresa investigada, principalmente no seu contexto simbólico, o que faz emergir as contradições entre os respondentes.

1. Introdução

Este artigo, ao se utilizar de uma perspectiva simbólico-cultural, possui o objetivo de apresentar especificidades envolvidas em um processo de transição organizacional em que ocorre uma tentativa de desconstrução dos valores do fundador de uma empresa familiar e a construção de um discurso conduzido por gestores profissionais. Inspirado no debate funcionalismo x interpretativismo, é analisado um processo de perda do legado do fundador em virtude da visão de mundo dos gestores profissionais recém-contratados, visão esta baseada fortemente no desempenho e na competitividade, que se distancia de alguns valores construídos pelo fundador. A importância e o diferencial desta pesquisa residem em contemplar este fenômeno em uma empresa familiar de grande porte em que ocorre, simultaneamente, a sucessão e a profissionalização gerencial, dois momentos de elevada conturbação organizacional onde se observa a tentativa de uma significativa transformação na sua cultura organizacional, o que possibilita um ambiente rico para a análise do simbolismo nas organizações, avançando neste campo de estudo.

Conceitualmente, este trabalho parte do pressuposto que a empresa familiar é uma organização gerida com a intenção de formar e prosseguir a visão dos negócios detidos por uma coalizão dominante, controlada pelos membros da mesma família ou um pequeno número de famílias, de maneira que seja potencialmente sustentável entre gerações (CHUA; CHRISMAN; SHARMA, 1999; CHITTOOR; DAS, 2007; HALL; NORDQVIST, 2008).

Embora este conceito contemple a perpetuação do controle organizacional nas mãos de uma família, na literatura (SINDHUJA, 2009) se observa a defesa de que as condições mercadológicas contemporâneas, bem como as pressões institucionais vinculadas à legitimidade, tem levado uma significativa parcela destas empresas, principalmente aquelas de maior porte econômico, a profissionalizar sua gestão. Este fenômeno acaba por proporcionar um rico campo de análise, onde se busca conhecer como estas organizações lidam com este processo tão complexo, que não se resume a uma burocrática transferência de representatividade, ao contrário, diz respeito a um intrincado sistema de substituição de valores e de relações de poder (BOURDIEU, 1998).

Normalmente, as forças institucionais (SCOTT, 2001) constroem uma imagem em que as organizações precisam ser geridas sob uma forte perspectiva de desempenho, onde a performance é avaliada a partir de princípios funcionalistas, com privilégio de aspectos racionais na tomada de decisão. No caso das empresas familiares, essas forças institucionais ajudam a construir uma imagem de que tais organizações não alcançam um nível suficiente de racionalidade administrativa porque o poder está nas mãos de membros de uma família, o que levaria ao temor de que as decisões seriam potencialmente contaminadas por aspectos emocionais que influenciariam, direta ou indiretamente, nas práticas organizacionais (MILLER; LE BRETON-MILLER, 2006).

Se por um lado, as organizações necessitam se preocupar com sua perpetuação e alcançar resultados operacionais suficientes para seu desenvolvimento, por outro lado, não é razoável supor que as perspectivas mais subjetivas, tais como o simbolismo, a cultura organizacional ou as relações familiares possam ser simplesmente esquecidas. O segmento de empresas familiares é particularmente sensível a esta discussão, em virtude da constante desconfiança pelo mercado de que sua gestão não é condizente com uma pretensa racionalidade empresarial.

Para além deste debate fortemente baseado em preceitos funcionalistas, nas organizações familiares, a cultura organizacional e todo o seu escopo estão vinculados principalmente à figura de seu fundador. Esta associação é normalmente construída em razão de um histórico marcado por dificuldades iniciais, onde temas como esforço, trabalho árduo, perseverança, heroísmo etc. servem de justificativa simbólica para a prosperidade

organizacional. O fundador é o líder responsável por promover as mudanças organizacionais e por consolidar o desenvolvimento organizacional (ARMOND; NASSIF, 2009).

No início, a empresa é uma fiel representação dos desejos do fundador, onde sua visão de mundo e suas limitações servem de parâmetro para moldar a cultura organizacional (SCHEIN, 2004). Com o tempo, a perspectiva da chegada da geração dos herdeiros ao comando pode começar a originar problemas de sucessão, geralmente associados a um aumento do número de potenciais gestores e à luta pelo poder. Não é incomum nesta fase o choque de valores entre o fundador e seus herdeiros com reflexos diretos no delineamento da cultura organizacional. Tal fato se potencializa com o processo de profissionalização, pois não seria estranho supor que os gestores não familiares possuem valores diferenciados dos membros familiares.

Diante deste cenário, algumas destas empresas sucumbem à fase da sucessão ao não superar as desavenças familiares. Outras organizações conseguem um processo sucessório considerado bem sucedido (GRZYBOVSKI; HOFFMANN; MUHL, 2008). Outras ainda optam por fazer uma profissionalização de seu comando, normalmente com a transferência dos membros da família para o Conselho de Administração nas empresas de maior porte econômico.

Nestes últimos dois exemplos, a figura do fundador se afasta do cotidiano operacional da empresa, podendo se concentrar em ações de representação institucional ou de diretrizes estratégicas. A partir deste momento, a fonte do modelo de comportamento e de ação pode passar a perder legitimidade com a chegada de herdeiros e de gestores profissionais, que normalmente querem impor uma marca própria em sua gestão. Esta condição acaba por criar um cenário potencialmente rico para as análises simbólicas, dada a complexidade em substituir valores culturais normalmente arraigados no imaginário organizacional.

Nesse sentido, este trabalho analisa um processo de profissionalização de uma grande empresa familiar de origem nacional que atua no mercado varejista de alimentos, sob a ótica da redução da importância do legado do fundador e da imagem a ele associada. É analisado o contraditório defendido por administradores profissionais, com um discurso associado à visão funcionalista de busca a todo custo da competitividade e a visão de parte dos funcionários, onde se observa um discurso associado aos valores organizacionais tradicionais, temas normalmente vinculados à perspectiva interpretativista.

Este propósito é realizado em mais seis partes além desta introdução. A primeira explora a questão da profissionalização e da sucessão em empresas familiares. A seção seguinte foca na imagem e no legado do fundador nestes tipos de empresas. Em seguida são detalhados os procedimentos metodológicos da pesquisa de campo. Posteriormente é apresentada a empresa objeto do estudo. A próxima seção analisa os resultados da pesquisa de campo. Por último, são feitos os comentários, as análises finais e sugestões de novas pesquisas.

2. Profissionalização e Sucessão na Empresa Familiar

A sucessão e a profissionalização em empresas familiares são dois momentos delicados sob variados aspectos. A ruptura com os ideais e os valores familiares ou a luta pelo poder entre os herdeiros pode desencadear trajetórias conturbadas, tanto do ponto de vista econômico-financeiro, como sob o aspecto comportamental. Sucessão familiar é aqui entendida como o processo planejado que inclui todas as ações, os eventos e os mecanismos organizacionais em que o poder decisório formal é transmitido de um membro da família para um herdeiro, o qual é identificado como possuidor de características e de legitimidade capazes de perpetuar a imagem e o patrimônio material e imaterial da empresa (LE BRETON-MILLER; MILLER; STEIER, 2003; CHITTOOR; DAS, 2007; HALL; NORDQVIST, 2008).

Profissionalização é compreendida neste artigo como um processo em que o poder decisório formal é transferido, no todo ou em parte, para executivos não pertencentes à família fundadora que passam a possuir a incumbência de garantir a perpetuação da empresa (CHITTOOR; DAS, 2007; HALL; NORDQVIST, 2008).

A discussão sobre a profissionalização e a sucessão está ligada a própria natureza da empresa familiar e envolve fatores econômicos (performance empresarial) e não econômicos (capital social). Este capital social é algo complexo e tácito, sendo composto por normas, por valores, pela cooperação, pela visão, pela intenção e pela confiança existentes em uma firma familiar (PEARSON; CARR; SHAW, 2008).

A visão funcionalista sobre profissionalização se orienta preponderantemente pelo desempenho organizacional. Sindhuja (2009) evidencia a superioridade da gestão profissional na criação de valor para a empresa sobre a gestão familiar. Por outro lado, mesmo reconhecendo os estigmas desta categoria empresarial, Miller e Le Breton-Miller (2006) arguem pela capacidade das empresas familiares de gerar uma posição competitiva. Estes autores defendem a existência de quatro opções fundamentais de governança entre os diferentes tipos de empresas geridas por famílias: o nível e o modo de propriedade familiar, a liderança familiar, a mais ampla participação dos vários membros da família e a participação real ou planejada das gerações posteriores. Hall e Nordqvist (2008) também defendem a possibilidade destas empresas serem gerenciadas por familiares e alcançar posição competitiva, pois os familiares podem possuir competência formal semelhante aos gestores profissionais e superá-los na competência cultural, que eles definem como a compreensão dos valores e das normas que guiam o comportamento familiar nos negócios. Pearson, Carr e Shaw (2008) arguem que as empresas familiares podem alcançar a competitividade através de seu capital social.

Quanto à sucessão em empresas familiares, esta é considerada um processo crítico que pode tanto proporcionar um fortalecimento organizacional, como catalisar um processo de enfraquecimento organizacional (MITCHELL ET AL., 2009).

São várias as propostas que buscam explicar a sucessão em empresas familiares, o qual envolve uma diversidade de elementos. Mitchell et al. (2009) focam nas competências individuais e características familiares para o êxito da sucessão. Gersick et al. (1997) trabalham a empresa familiar em seu processo sucessório a partir de três eixos temáticos interdependentes: propriedade, família e empresa. Lambrecht (2005) propõe um modelo de sucessão baseado em três dimensões: indivíduo, família e empresa que devem ser tratadas ao longo do tempo para garantir um processo sucessório bem sucedido. Chittoor e Das (2007) apresentam seis variáveis encontradas na literatura que estão envolvidas em um processo de sucessão: i) Fatores relacionados ao predecessor: motivação, personalidade e características do predecessor; relação entre empresário e sucessor; ii) Fatores relacionados ao sucessor: motivação, habilidades, educação, experiência de trabalho exterior, aprendizagem; iii) Fatores familiares específicos: qualidade das relações familiares, a harmonia (ou ausência da) entre os membros da família, compromisso com o negócio. iv) Fatores específicos de negócios: composição da direção, experiência anterior de sucessão, cultura de organização, ciclos de negócios. vi) Processo de sucessão: planejamento da sucessão, processo de seleção do sucessor, desenvolvimento do sucessor, estruturas de governança corporativa, visão compartilhada. Em todos estes autores é possível reconhecer este momento como decisivo e dotado de desafios para uma transmissão exitosa.

Especificamente no Brasil, a literatura contempla variados exemplos de sucessões e de profissionalizações. Grzybovski, Hoffmann e Muhl (2008) exploram a sucessão do grupo Gerdau e concluem que os aspectos da cultura organizacional ligados à estrutura e à dinâmica da família proprietária permaneceram como orientadores para a determinação dos critérios e a escolha dos sucessores. Capelão e Melo (2001) analisam o caso das Indústrias Filizola S.A.,

empresa familiar centenária que chega ao terceiro processo de sucessão de sua história onde é valorizada a gerontocracia. Lourenço e Ferreira (2008) investigam o mito do fundador em uma empresa familiar cuja morte do criador envolveu uma série de mudanças que foram permeadas por um clima de insegurança e que acabou por significar uma ruptura total, com a introdução de uma nova gestora que tinha concepções completamente diferentes do fundador. Borges, Lima e Carvalho (2008) usam o modelo de Lambrecht (2005) para analisar um caso sucessório em uma empresa familiar que produz cachaça artesanal em Minas Gerais, focando a interação do indivíduo (fundador), família e empresa e os aspectos históricos desta relação. Estes exemplos demonstram tanto experiências consideradas exitosas como não exitosas que ilustram o quão não há na literatura uma convergência nos moldes e nos resultados de processos de profissionalização ou de sucessão em empresas familiares.

Enfim, a análise da sucessão e da profissionalização em empresas familiares na literatura funcionalista, de uma forma em geral, foca em assuntos como a competência ou não dos gestores familiares em alcançar eficiência operacional ou uma vantagem competitiva sustentável, porém, especialmente nas empresas familiares, elementos subjetivos também estão envolvidos nestes dois processos.

3. A Imagem e o Legado do Fundador na Empresa Familiar

A análise simbólica busca superar a deficiência que as idéias do funcionalismo possuem para compreender, em sua plenitude, a complexidade que marca o contexto pós moderno, caracterizado pela ambiguidade e por condições paradoxais. Em tais condições, os preceitos funcionalistas com seu ideal de eficiência e progresso tem falhado ao oferecer explicações causais a fenômenos culturais que não respeitam regras universais (STABLEIN; NORD, 1985).

A perspectiva simbólica procura oferecer explicações lastreadas em um tempo e em um espaço que são válidas para uma determinada realidade. Geertz (1989) definiu símbolo como qualquer coisa que esteja afastada da simples realidade e que seja usada para impor um significado à experiência, posição compartilhada neste artigo. Segundo Gagliardi (2007), se os símbolos ambigualmente sustentam uma multiplicidade de significados, se evocam emoções e levam à ação, a tarefa essencial dos investigadores envolvidos na análise do campo simbólico organizacional é reconhecer os símbolos, decodificar os seus significados e explicar as suas funções.

O homem é um criador de símbolos, de linguagens, de crenças, de visões, de ideologias, de mitos etc., o que permite caracterizar a cultura em geral e de uma organização em particular como um fator social, fruto de um compartilhamento entre seus membros galgado em valores que o grupo interpretou como adequado para subsidiar seu comportamento e que são válidos para aquela realidade espaço-temporal (PETTIGREW, 1979; TRICE; BEYER, 1984).

Dentre os muitos elementos simbólicos, o foco aqui é a imagem e o legado do fundador. O conceito de legado emerge quando o comportamento de uma pessoa tem implicações para as gerações futuras em uma comunidade ou sociedade. A sua transmissão ocorre através de um processo de socialização transmitido entre as gerações (BERGER; LUCKMANN, 2004). Deixar um legado permite que as pessoas criem algo que irá sobreviver além de si, fornecendo assim uma forma simbólica de imortalidade (DOBEL, 2005; WADE-BENZONI; SONDAK; GALINSKY, 2010). Na organização, o legado conecta a preocupação do indivíduo com o autovalor e a sua significância com os resultados organizacionais (DOBEL, 2005).

Quanto às imagens organizacionais, estas moldam a força da identificação dos membros com uma organização e servem como importantes pontos de referência cognitiva que

conectam ou desconectam um membro de sua organização (DUTTON; DUKERIGH; HARQUAIL, 1994). A imagem, no sentido metafórico, é compreendida como uma representação mental coletiva que é construída de uma organização (GIOIA; SCHULTZ; CORLEY, 2000) ou de alguém. O significado de imagem está relacionado a um contexto histórico, social e cultural específico e se refere a uma projeção que conforma o que um grupo percebe como valores e exigências institucionalizadas (ZILBER, 2006).

Simbolicamente, a imagem e o legado dos fundadores normalmente estão associados a valores épicos. A saga da criação empresarial, por exemplo, simboliza um momento de dificuldade que o fundador supera de forma heróica (FREITAS, 2007). Esta epopéia acaba por servir de referência aos funcionários como um modelo a ser seguido e respeitado, transformando o momento de criação em um evento de forte conteúdo simbólico que se espera ser reforçado ao longo do tempo.

Neste processo, a figura do fundador se transforma em elemento norteador e mesmo aglutinador da feição da cultura de uma organização. Cultura organizacional é aqui compreendida como uma rede de significações que circulam dentro e fora do espaço organizacional, usadas como instrumento de poder, que são criadas e recriadas nas relações cotidianas, sendo simultaneamente ambíguas e contraditórias, revelando a coesão e a fragmentação organizacionais (MUZZIO, 2010).

Tanto na literatura de orientação funcionalista (SCHEIN, 2004), como na de orientação interpretativista (FREITAS, 2007), se encontra a idéia de que, ao iniciar a organização, o fundador inauguraria as bases culturais norteadoras e seria um líder dos princípios e da cultura organizacional. Sobre esta estreita relação entre cultura e liderança, Schein (2004) classifica tais elementos como dois lados de uma mesma moeda, tendo o líder que utilizar o seu talento e a sua habilidade para entender e trabalhar com cultura, ainda que sua influência não seja total.

As organizacionais familiares constituem um espaço privilegiado para o simbolismo, pois os laços familiares potencializam o compartilhamento de determinados valores que tornam possíveis a compreensão de certos comportamentos. Um exemplo ocorre quando a associação entre a família e empresa é usada como uma estratégia para conseguir uma maior coesão entre seus funcionários, quando um forte discurso associando o corpo funcional à uma família fica presente no imaginário dos funcionários e, muitas vezes, é usado como instrumento de legitimação de ações organizacionais e incentivo ao maior comprometimento funcional. Os críticos (FREITAS, 2007) desta relação afirmam que tal condição é modelo de uma postura funcionalista e interpretam que a intenção desta coesão é muito mais uma busca de uma produtividade empresarial do que a procura por um bem estar funcional.

Outro exemplo é quando o fundador e a empresa são vistos psicanaliticamente como elementos do mito da grande família, onde se alinham o inconsciente e o consciente ou o real e o imaginário. Neste momento, se revela, dentre outros, o paternalismo e a cooperação, mas também a dominação e a submissão. Bourdieu (1998) nos fala sobre os sistemas simbólicos em sua função política de imposição ou de legitimação da dominação, produzido por um conjunto de especialistas. Nas empresas familiares, esta liderança do fundador tende a ser mais contundente em virtude do poder normalmente está concentrado em uma única família. Particularmente no Brasil, a cultura patriarcal, personalista, hierárquica etc. (PRESTES MOTTA, 1997) também favorece uma áurea simbólica de perpetuação do poder do fundador.

Esta áurea cultural beneficiaria a formação de uma imagem positiva do fundador, bem como o legado que ele irá deixar para as gerações futuras, criando um imaginário coletivo onde se exalta a figura do instituidor e os seus valores, que servem como referência para a empresa familiar.

Porém, estas organizações podem ser vistas além de sua conotação simbólica, notadamente na esfera mercadológica, onde se induz que elas tenham um comportamento

competitivo. Nesse sentido, ao longo do tempo, a imagem e o legado do fundador podem significar para determinados agentes, uma condição não mais suficiente para que a organização cresça e se perpetue. Neste momento, é possível a identificação de ações simbólicas baseadas em discursos bem distintos. O primeiro, ancorado nos preceitos funcionalistas, evidencia a necessidade de mudança, de produtividade e de competitividade. Por outro lado, discursos de resistência à mudança e defesa dos ideais do fundador ecoam com um forte conteúdo simbólico, com melhor compreensão em uma perspectiva interpretativista.

O discurso é um meio básico de expressão do indivíduo e é através deste que é construído um sentido social das coisas, dos eventos e das interações sociais. No discurso é que o indivíduo expõe o que lhe faz sentido. Este discurso não é algo isento, ao contrário, está vinculado a uma ideologia que dá sentido à vida do indivíduo e à existência das organizações e que normalmente está vinculado a um discurso dominante, daí a necessidade de se ir além do que foi explicitado. Mas se o discurso delimita uma posição ideológica, o silêncio também revela uma não neutralidade, na medida em que permite o acesso à contradição entre o dito e o não dito. Os anseios não declarados, as manifestações ocultas ou as negações podem elucidar tanto quanto as opiniões ou as afirmações (FREITAS, 1999; SIQUEIRA, 2006).

Enfim, o funcionalismo e o interpretativismo são lentes de observação antagônicas que podem ser utilizadas para compreender as organizações. A sucessão e a profissionalização da gestão são momentos que favorecem a uma tentativa de desconstruir valores culturais através de discursos que buscam legitimar uma nova realidade organizacional, o que normalmente leva a um embate entre os distintos protagonistas.

4. Metodologia

Esta pesquisa foi realizada em uma empresa familiar, aqui denominada como Empresa Alfa, com atuação no segmento de varejo de alimentos. Foram pesquisadas três unidades funcionais, a matriz, situada no Estado do Ceará e duas filiais, situadas nos estados de São Paulo e do Paraná.

O estudo se caracteriza como analítico descritivo de um contexto específico e utiliza como estratégia de pesquisa o Estudo de Caso, com reconhecida consolidação na pesquisa qualitativa. Este tipo de pesquisa é voltada para investigar complexas conexões entre as práticas em ambientes naturais e algumas abstrações, tendo largo uso em estudos organizacionais (STAKE, 2005; YIN, 2005). Os dados foram coletados por meio de acesso a documentos internos (Código de Ética, Prospecto de Emissão de Debêntures, Relatórios para Investidores; Revista Interna) e a realização de entrevistas semi estruturadas. Autores retratam a popularização deste método e a sua pertinência para estudos qualitativos (FONTANA; FREY, 2005). Gaskell (2002) ressalta a sua aplicabilidade para mapear e compreender o mundo da vida dos respondentes, e constitui um ponto de entrada para o cientista social introduzir esquemas interpretativos para compreender as narrativas dos atores em termos mais conceituais e abstratos. Este autor vincula seu objetivo à compreensão detalhada das crenças, das atitudes, dos valores e das motivações em relação aos comportamentos das pessoas em determinados contextos sociais.

Seguindo sugestão de Gibbert e Ruigrok (2010) se especificam agora as estratégias usadas na condução deste trabalho. A escolha dos participantes ocorreu através da técnica **bola de neve**, em cada unidade funcional. Inicialmente, foi entrevistado o Diretor de Recursos Humanos (RH), pelo entendimento de que se tratava de uma pessoa importante diante do objeto de estudo, ao final de sua participação esse sugeriu outros nomes diante do tema analisado. Nas outras duas unidades, foram entrevistados os representantes da área de RH e posteriormente, cada um deles indicou outros participantes. O acesso aos entrevistados

transcorreu sem problemas e nenhum funcionário se negou a participar do estudo. Vinte e sete entrevistas foram realizadas nas três unidades investigadas ao longo de dois meses no ano de 2009, sendo conduzidas pelo autor deste artigo.

Vinte e seis entrevistas ocorreram nas respectivas unidades funcionais dos respondentes e uma delas externamente à dependência da empresa por impossibilidade de deslocamento do entrevistado. As entrevistas internas foram realizadas em salas de reuniões e sem a interferência de terceiros. Todas as entrevistas foram gravadas com a autorização dos participantes, que foram informados sobre a natureza do estudo e ainda lhes foi garantida a privacidade individual das respostas (FONTANA; FREY, 2005). Após a aplicação das entrevistas, que tiveram duração média de 60 minutos, uma assistente de pesquisa realizou as transcrições, que foram revisadas pelo autor deste estudo. Os participantes eram de quatro níveis hierárquicos (Diretoria, Gerência, Supervisão e Coordenação), seguindo orientações sobre a triangulação do uso de informantes (PATTON, 1990). O total de entrevistas foi delimitado pela saturação de informações (BAUER; AARTS, 2002).

As informações foram tratadas através da análise de conteúdo, técnica que encontra larga legitimidade em pesquisas desta natureza (DURIAU; REGER; PFARRER, 2007). A análise de conteúdo constitui um conjunto de técnicas para análise de comunicação que se dá por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo de mensagens, com o objetivo de obter indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção de mensagens, procurando ir além das mensagens concretas (BARDIN, 1977).

As entrevistas foram tratadas através das seguintes etapas: 1) *Pré análise*, quando se desenvolvem atividades, tais como: organização inicial dos dados; leitura superficial do material, que nos permite conhecer estrutura, narrativas, impressões etc.; 2) *Exploração e análise do material*, tratamento que refina a etapa anterior, executado com uma codificação das unidades de registro (tema, documento e personagens); 3) *Enumeração*, quando se identifica, por exemplo, frequência, intensidade e tamanho dado às unidades de registro; 4) *Categorização*, através da semântica, que é o estudo do sentido das unidades lingüísticas e seus significados a partir de categorias temáticas homogêneas entre si e mutuamente excludentes, a saber: unidades regionais; 5) *Interpretação*, reflexão que busca identificar relações, possíveis contradições, sentidos etc., ou seja, busca interpretar os achados sob a luz do objeto (BARDIN, 1977).

5. A Empresa Alfa

Esta pesquisa foi realizada na empresa Alfa (Identidade preservada), que fora criada no Estado do Ceará na década de 1930. Após a experiência em diversos ramos mercadológicos, atualmente concentra sua atuação em três segmentos econômicos, incluindo o de alimentos, foco desta pesquisa e que hoje em dia é a principal atividade deste grupo empresarial (ALFA, 2009).

Hoje, a Alfa é uma empresa familiar de segunda geração com a gestão em processo de profissionalização. A sua cultura organizacional foi construída e solidificada inicialmente pelo fundador e posteriormente pelos herdeiros. O fundador já não exerce função executiva, ficando à frente do Conselho de Administração, composto exclusivamente por membros da família. Na função de Presidente está um de seus filhos, o único membro familiar. Com o processo de profissionalização, todos os diretores passaram a ser executivos não pertencentes à família controladora.

A condição familiar, ainda que em processo de profissionalização, não deixa de habitar o imaginário do corpo funcional, sabedor do que prevalece na cultura organizacional familiar,

ou seja, há uma possibilidade de as condições familiares interferirem na cultura organizacional e na condução dos negócios, bem como nos processos cotidianos.

A empresa anuncia como seus valores essenciais (ALFA, 2009):

- Ética - Estabelecer relações de confiança, agir com senso de justiça e com respeito pelas pessoas e pelo negócio;
- Inovação - Perseguir a visão da empresa, com ousadia, atitude empreendedora, senso de urgência e foco em resultados;
- Respeito pelas Pessoas - Valorizar um ambiente cooperativo, harmônico e saudável entre as pessoas, recompensando desempenhos diferenciados e retendo talentos;
- Compromisso com o Negócio - Compartilhar idéias, defender nossas marcas e buscar a excelência no atendimento aos clientes;

Quanto aos compromissos com a comunidade onde a empresa atua, esta anuncia as seguintes proposições (ALFA, 2009):

- Alcance dos fins - Que as ações resultem em benefícios para seus verdadeiros destinatários, que sejam realizadas dentro do preceito de se fazer mais com menos e que não agridam o meio ambiente;
- Geração de alianças - Que cada iniciativa seja escolhida com base na sua capacidade de atração de aliados para a realização do projeto;
- Perenidade - Que os projetos sejam implementados de modo a assegurar sua auto sustentação e durabilidade, com agregação de valor;
- Replicabilidade - Que cada projeto possa ser reproduzido em outras realidades, de forma a ampliar a realização do seu potencial transformador;
- Mensurabilidade - Que as iniciativas tenham resultados mensuráveis, com metas definidas e indicadores de medição claros e difundidos, em conformidade com os fins a serem alcançados.

Quanto aos aspectos operacionais e mercadológicos da empresa, atualmente a Alfa está entre as três maiores empresas brasileiras do setor. Suas operações estão presentes em onze estados brasileiros, divididos entre escritórios administrativos, escritórios de vendas, centros de distribuição, unidades fabris e unidades de faturamento, que atendem todas as regiões do país.

O direcionamento estratégico atual do grupo consiste na transformação da Alfa em uma empresa com forte atuação e altamente competitiva no segmento de produtos de consumo de alimentos. Segundo sua visão de negócio, redefinida no ano de 2008, a organização busca ser uma empresa de marcas e distribuição com liderança consolidada no mercado de consumo de alimentos, rentabilizando os investimentos existentes e assegurando novos investimentos para o crescimento do negócio e para remunerar os acionistas e colaboradores, por meio de uma gestão minuciosamente ajustada, integrada, com atuação em time, de forma complementar e interdependente, de modo que a organização esteja posicionada como uma das empresas mais disputadas para se trabalhar no mercado brasileiro (ALFA, 2009). Esta estratégia é um reflexo da mudança de foco que o grupo desenvolveu para sair do mercado de *commodities* e focar no mercado de consumo, fato marcante nas práticas e nos valores do grupo nos últimos anos.

6. A sucessão, a Profissionalização e o Legado do Fundador na Empresa Alfa

Na empresa Alfa, uma opinião a destacar entre os entrevistados sobre o processo sucessório para a segunda geração é que isto ocorreu de forma **bem sucedida**. Esta designação é dada, segundo o entendimento de alguns respondentes, pelo fato de que não houve conflitos familiares relevantes que prejudicassem o desempenho organizacional e que,

no nível operacional, a empresa continuou a sua expansão com a aquisição de outras empresas concorrentes, bem como consolidou sua posição entre os líderes nacionais em seu setor de atuação.

Embora, operacionalmente, haja a percepção que a sucessão e a profissionalização foram satisfatórias, no nível simbólico, não é diferente do que acontece em muitas organizações. Expectativas, stress, insegurança, choques culturais, lutas pelo poder, dúvidas no imaginário de seus funcionários quanto aos valores que serão privilegiados em sua cultura no futuro são condições contempladas na literatura (FREITAS, 1999; MITCHELL ET AL., 2009) e que também surgiram em seu corpo funcional.

Os objetivos da profissionalização na Alfa não fogem às características encontradas em outros processos semelhantes e que é ressaltado na literatura funcionalista, tais como, reduzir a possibilidade de atritos entre os herdeiros e agregados da terceira geração na condução dos negócios, implantar um gerenciamento com menos influência familiar, garantir a presença de gestores supostamente mais qualificados etc. (SINDHUJA, 2009). Estes objetivos estão baseados na valorização de uma gestão profissionalizada como aquela que é mais adequada em detrimento a uma gestão familiar.

Outro fato a destacar nesta profissionalização é o simbolismo entre alguns respondentes que a interpretam como uma condição ideal que permite à empresa ter mais legitimidade no mercado e que a fará capaz de prosseguir competitiva frente aos concorrentes: “É uma empresa sólida, é uma empresa que ela é familiar, mas ela está super profissionalizada nas suas estruturas de diretoria e nas outras gerências” (Coordenadora 02 São Paulo). “É um grupo familiar, mas a gente tem realmente o nível profissional interno muito grande, você não tem pessoas da família envolvidas na operação, enfim, está chegando aí um time de novos executivos, diretores” (Gerente 02 São Paulo).

Como é que eu vejo a empresa Alfa, um grupo teoricamente familiar, mas na prática, se profissionalizou muito, hoje em dia temos processos, políticas, os processos não são soltos, eles são bem atrelados, bem amarrados e é uma empresa que eu acho que, para o mercado de Fortaleza e em nível Brasil onde ele atua, ela inspira profissionalismo, seriedade (Coordenadora 02 Fortaleza).

Estes depoimentos evidenciam a valorização de uma administração profissionalizada para uma maior legitimidade da empresa no mercado (SCOTT, 2001), ou mesmo de transmitir idéia de que este funcionário está trabalhando em uma empresa de maior prestígio no mercado, comumente associada a uma gestão profissional e não a uma empresa familiar, condição em geral associada a empresas menores e de menor prestígio mercadológico, disseminando um discurso oriundo de gestores profissionais que nega a possibilidade das empresas familiares serem competitivas (MILLER; LE BRETON-MILLER, 2006; PEARSON; CARR; SHAW, 2008). A respondente de Fortaleza chega mesmo a dizer que a condição familiar da empresa é apenas teórica, fato não observado, pois a condução das diretrizes estratégicas é dada pelos membros da família fundadora. O uso da expressão **super profissionalizada** por parte de um respondente de São Paulo também ajuda a ilustrar, em tese, o simbolismo das boas práticas, do resultado superior, da qualidade dos processos, do anseio do funcionário de pertencer a uma grande empresa não familiar que possa lhe transmitir um maior valor a sua imagem profissional, embora a condição familiar não seja uma espécie de sentença de má gestão (HALL; NORDQVIST, 2008).

O processo de profissionalização da empresa Alfa acarretou a inclusão de novos valores em sua cultura organizacional desvinculados da questão familiar. Este processo gerou uma ruptura da imagem do fundador (DUTTON; DUKERIGH; HARQUAIL, 1994; ZILBER, 2006) e os valores a ele associados, bem como arrefece o seu legado (DOBEL, 2005; WADE-

BENZONI; SONDAK; GALINSKY, 2010). Novos valores são acrescentados e a necessidade de mudança emerge no cotidiano organizacional como algo obrigatório. Surge então uma dicotomia carregada de simbolismo entre o futuro e o passado, ou nas palavras de alguns: entre a velha Alfa e a nova Alfa: “vendo há dois anos e você olhar como está hoje, ela é outra empresa, eu entrei em uma empresa, hoje eu estou numa outra empresa, não é? E que a cada mês o processo de mudança continua... a cada mês é uma nova Alfa” (Gerente 02 São Paulo).

Nós temos que mudar também as pessoas, não mudar, trocar de pessoas, mas mudar a mentalidade das pessoas, mudar a cabeça das pessoas, nesse sentido, através de um trabalho realmente de uma mudança cultural, ela não é num estalar de dedos, ela tem que ser paulatina e gradual, ao longo de um tempo, dois meses, três meses, um ano, dois anos, e aí algumas pessoas resistem mais e outras menos, mas foi realmente um trabalho que nós tivemos que fazer (Gerente 01 Fortaleza).

A **velha** Alfa é reforçada pela presença do fundador, principalmente na sede da empresa. O Conselho de Administração e os escritórios dos membros da família ficam sediados nas instalações da unidade Fortaleza. Tal proximidade física acaba por influenciar o comportamento de seus funcionários e deixa a questão familiar e os valores a ela vinculados mais vivos nesta unidade: “essa unidade, ela recebe praticamente a visita diária do patrono e essas visitas, elas mantêm a chama acesa da cultura da organização” (Coordenador 03 Fortaleza). “Isso é uma coisa que eu acho ímpar, você vê o proprietário da empresa chega e fala com você, conversa tudo, não importa qual seja o teu cargo, do mais simples ao mais alto, chega pergunta...” (Gerente 01 Fortaleza).

O Presidente [do Conselho] está aqui, que é o fundador da empresa, ele se encontra aqui, ele vem todos os dias na empresa, a família e os acionistas se encontram na empresa, apesar de agora a empresa ter um capital aberto, então assim, os acionistas que fazem parte do grupo estão aqui (Cordenadora 02 Fortaleza).

Por outro lado, nas unidades de São Paulo e de Londrina (Paraná) esta presença já não é marcante e a imagem do fundador e os valores a ela associados (ZILBER, 2006) parece se diluir com um novo discurso proferido pelos gestores profissionais, como ilustrado pela Coordenadora 03 Londrina ao comparar a gestão familiar e a profissionalizada no âmbito dos recursos humanos: “eu admirava muito, mas eu não vejo hoje assim um destaque. O capital humano era muito valorizado, mas eu não vejo isso hoje, ele está voltando para o passado. Então, também foi um dos motivos que me fez ficar, realmente as pessoas eram valorizadas, mas hoje mudou muita coisa”. Este depoimento exemplifica um afastamento entre os valores que esta funcionária associava à empresa e ao fundador em um momento anterior, e os valores atuais, evidenciando as contradições que marcam mudanças organizacionais significativas.

Mas, além do simbolismo da presença física do fundador, o antagonismo entre a **velha** e a **nova** Alfa emerge nas idéias, nos processos e na tentativa de mudança cultural que se materializam nos discursos dos respondentes, bem como no não dito, que pode significar um esquecimento ou ter um sentido de não importância para um respondente, mas que também pode ser uma evidência da reduzida influência das idéias do fundador (FREITAS, 1999; SIQUEIRA, 2006).

Valores como rapidez nos resultados, agilidade, senso de urgência, total dedicação etc. simbolizam a **nova** Alfa a partir da profissionalização. Outros valores mais ligados à figura do fundador, como a longevidade dos funcionários na empresa ou os resultados de médio/longo prazos já não possuem a mesma relevância no imaginário organizacional.

A principal mudança da Alfa foi a mudança de atitude, de posturas e de pessoas não é? Então a gente vem em cada dia que passa quebrando paradigmas, a cada dia que passa a gente vem tentando construir, vamos dizer assim, uma nova cultura, quando falo em nova cultura a gente fala em algo voltado para o *business* e enxergar o nosso negócio como um negócio diferente do que era no passado, uma empresa de *commodities* que trabalhava com produto que vendia para padaria, e hoje o produto é totalmente diferente, eu não vendo nenhum produto, hoje eu vendo marca, então isso é uma mudança cultural interna absurda (Gerente 02 São Paulo).

Outro aspecto a destacar neste embate se refere à política da empresa Alfa em ser, segundo alguns respondentes com mais tempo de serviço, uma cumpridora fiel das obrigações tributárias, fato atribuído por eles ao fundador, que teria tornado isto um dogma, como visto neste depoimento:

A empresa se orgulha, desde o nosso fundador, ela se orgulha de ser uma empresa 100% na legalidade, essa empresa, ela tem um valor ético, moral muito forte, e isso vem desde seu fundador até os filhos que hoje estão pilotando a empresa, nessa organização existe uma ordem, aliás, duas ordens do fundador, uma é não sonegar um centavo, e a outra é não atrasar um dia sequer o pagamento de seus funcionários (Coordenador 01 Fortaleza).

Mas, quando se contrasta estes valores com os discursos, é notado um distanciamento entre eles. Não é comum aparecer ao longo dos depoimentos dos gestores profissionais esta condição honesta ou mesmo a exaltação de uma conduta ética. Não parece uma situação razoável que a maioria dos respondentes não tenha feito referência a estes valores. Será que este dogma do fundador ainda norteia as práticas operacionais na empresa? Embora não tenha aparecido explicitamente nas respostas dos participantes, o silêncio (SIQUEIRA, 2006) da maioria deles nos dá pistas de que há uma mudança de comportamento em curso.

Outro exemplo se refere ao mito da grande família influenciada pelo fundador. A participação dos funcionários neste contexto normalmente está vinculada a uma satisfação em fazer parte de uma organização ou mesmo ter orgulho em ser um de seus membros. Porém, o que se vê entre muitos dos respondentes são dados que não condizem com esta imagem. Quando indagados sobre as suas percepções sobre suas unidades funcionais, poucos fizeram referência à questão do orgulho ou prazer em trabalhar na empresa Alfa. O não dito aparece aqui como um indicativo de que os funcionários já não percebem a empresa como um símbolo de família como fora no passado, bem como pode expressar um descontentamento com as mudanças desencadeadas pela nova gestão profissionalizada. Os novos processos, as novas práticas organizacionais e a cultura em transformação parecem descortinar o imaginário dos participantes de que os novos tempos começam a diluir muito dos valores consolidados.

Ao se considerar o discurso funcionalista, comum no universo empresarial, sobre a necessidade de comprometimento do empregado para que este alcance uma posição de sucesso, de satisfação material e de status social, os dados da Alfa evidenciam uma condição discrepante desta máxima. O que normalmente se observa é um discurso organizacional de comprometimento em que a empresa promete uma condição triunfal e de conquistas para aqueles que se dedicam ao máximo (FREITAS, 1999), condição preponderante na visão instrumental. Porém, neste caso, há pontos de insatisfação e ressentimentos que não evidenciam um comportamento esperado de funcionários que estão satisfeitos.

Em outro aspecto da pesquisa, foram analisados quais os motivos que os funcionários atribuíam à trajetória de mais de setenta anos da empresa Alfa e de sua posição como um dos líderes do país em seu setor. Dentre os motivos apontados pelos respondentes estão: a qualidade dos produtos comercializados, a postura da empresa perante fornecedores e clientes

e as ações empreendedoras do fundador. Porém, esta última razão é lembrada por poucos entrevistados. Se for levada em consideração a importância normalmente atribuída ao fundador para o sucesso dos negócios em empresas familiares (HALL; NORDQVIST, 2008), o silêncio expresso nos dados evidenciam mais uma vez que o legado do criador está dissipado entre os funcionários da Alfa. Ainda que exista um respeito pela sua trajetória e sua postura empreendedora, isto já não mais é visto como algo tão responsável pela posição da empresa atualmente, ou mais, pela sua expectativa de continuidade.

Além da redução da influência do fundador pelo seu afastamento das ações operacionais, a política da empresa de forte aquisição nos últimos anos, em vários estados do país, contribui também com a perda de influência do legado do fundador. As novas unidades organizacionais são possuidoras de culturas e simbolismos próprios e, embora a cultura da Alfa possa ser predominante ao se tornar a nova controladora, os valores e simbolismos destas empresas adquiridas não deixam de existir. Nelas, este legado não recebe a mesma atenção. As histórias não são tão marcantes e a distância física acaba criando uma distância simbólica que contribuem para a diluição deste legado (DOBEL, 2005; WADE-BENZONI; SONDAK; GALINSKY, 2010).

Simbolicamente para os respondentes, um dos principais motivos para a consideração desta **nova** Alfa em que o legado do fundador perde sua força na cultura organizacional foi a reorientação estratégica de *commodities* para o mercado de consumo. Com ele, a empresa deixou de atender a clientes do segmento de atacado com grandes volumes concentrados em poucos clientes cativos, e passou a atender o mercado varejista, passando a concorrer por um grande número de clientes que compram em pequenas quantidades, o que demandou uma nova postura organizacional. Tal ação foi operacionalizada principalmente pela contratação de funcionários oriundos de uma empresa do mercado de bebidas (VBA) conhecida por sua agressividade mercadológica.

Estes novos funcionários trouxeram suas experiências no setor de consumo varejista junto com os valores da empresa em que trabalhavam anteriormente e funcionaram como agentes de mudança, introduzindo novas posturas aos empregados da Alfa. Dentro do processo de institucionalização da **nova** Alfa, uma das estratégias usadas por estes agentes, foi contratar outros funcionários oriundos da VBA, que já possuíam um padrão institucional de comportamento que eles acham legítimo (SCOTT, 2001) e adequado ao novo momento da empresa analisada: “Você tem muitas pessoas que entendem e que continuam aí com o processo e tem muitas pessoas que infelizmente não é que são ruins ou que são boas, são pessoas que tem outra cultura enraizada e aí a gente tem que trocar peças, não é?” (Gerente 02 São Paulo).

A gente montou uma equipe completamente nova, então eu tenho as pessoas que respondem para mim diretamente eu tenho sete pessoas hoje direto que ficam comigo e tenho mais toda a estrutura do campo que são os PCPs, da fábrica em geral que são indiretos. Dos sete que eu tenho direto comigo, só dois são mais antigos, cinco são novos e dos cinco novos quatro são ex VBA. [...] A gente sabe que quando a gente fala com um cara da ex VBA 'escuta precisamos ralar, precisamos trabalhar pra cassete!', o cara sabe o que é virar a noite, o cara sabe o que é sair daqui do trabalho meia noite, trabalhar sábado, domingo, feriado sem achar ruim por que ele vê que isso é necessário para construir mais rápido o resultado consistente (Gerente 04 São Paulo).

Naturalmente que esta nova filosofia acabou por se chocar com os valores enraizados na Alfa e que sofriam forte influência do fundador. Entre aqueles que não foram demitidos, os ressentimentos estão vivos na memória e os episódios ainda não estão completamente superados, como ilustra o depoimento a seguir: “a busca por resultado muitas vezes atropela

o humano, há um desgaste muito grande, aquelas pessoas que não suportam essa velocidade acabam saindo” (Coordenadora 03 de Londrina).

Mesmo com o choque entre os velhos e os novos valores, questões como o aval da família controladora, o discurso unificado, as demissões, as estratégias de legitimação, o *turnover* em suas unidades funcionais, a institucionalização das práticas organizacionais, dentre outros, mostra a força simbólica desta nova ordem operacionalizada por um conjunto de especialistas (BOURDIEU, 1998) que, simbolicamente, se colocam como guerreiros, e como os únicos com conhecimento suficiente para alcançar o sucesso empresarial.

Estes dados evidenciam a força dos gestores profissionalizados na condução da Alfa. Ancorado em um discurso de mudar ou morrer, se viu uma tentativa de impor uma nova cultura organizacional. Ainda assim, é evidente que uma mudança cultural não ocorre com a celeridade que estes gestores desejam. É razoável supor que muito da **velha** Alfa ainda irá persistir no imaginário dos antigos funcionários, bem como os valores associados ao fundador, mas os dados mostram uma nítida degradação de sua imagem e uma perda de seu legado para a condução política da empresa Alfa.

7. Considerações Finais

A indústria do *management* em seu discurso instrumental reverencia a necessidade de mudanças nas organizações para que estas possam garantir competitividade na realidade que marca a pós-modernidade. Neste contexto, há uma supervalorização da celeridade, da flexibilidade, do instantâneo etc. Estes valores acabam por alcançar grande legitimidade nas organizações em decorrência da força que a perspectiva funcionalista exerce no mundo empresarial.

Por outro lado, nos últimos anos, ficou evidente que o funcionalismo não pode responder a muitas das questões que gravitam no universo organizacional. A perspectiva simbólica de análise, por exemplo, oferece condições subjetivas na explicação dos fenômenos organizacionais. É o caso da imagem e do legado do fundador em empresas familiares, condição marcada por simbolismo e que é construída através de elementos culturais tais como as histórias, as sagas, os heróis etc.

Particularmente nas empresas familiares, o legado do fundador e o simbolismo a ele associado criam um contraponto com a objetividade econômica. Neste caso, entre os valores associados à racionalidade instrumental, representada pelos gestores profissionais, e os valores vinculados ao contexto familiar e simbólico do fundador (HALL; NORDQVIST, 2008). Neste embate, a institucionalização e o mimetismo organizacional (SCOTT, 2001) exercem significativa influência ao privilegiar uma gestão profissional e associar a imagem da empresa familiar a ações pautadas, principalmente, em laços emotivos.

O caso da empresa Alfa é emblemático neste sentido. Ficou evidente o contraditório defendido por administradores profissionais, com um discurso associado à visão funcionalista, e a visão de parte dos colaboradores associada ao simbolismo organizacional, vinculados à visão interpretativista. A despeito de uma imagem positiva do fundador e do reconhecimento da grandeza de sua trajetória, os valores a ele associados não são mais vistos pelos funcionários como algo tão presente nos ideais e nas práticas empresariais. Isto ocorre quando os gestores profissionais buscam demonstrar que os valores associados a uma gestão familiar precisam ser substituídos por lógicas instrumentais que são vendidas como possuidoras de motivos nobres, tais como: ganhar maior legitimidade do mercado ou garantir o patrimônio da família como acionista. Com isto, o próprio simbolismo é usado como meio para diluir o conteúdo simbólico que cerca a imagem do fundador. Não para depreciar ou reduzir a importância de seu feito histórico neste caso, mas sim para legitimar que a mudança é algo imprescindível para a sobrevivência da empresa no longo prazo.

Os rituais são um dos principais elementos culturais (TRICE; BEYER, 1984). Segundo Gagliardi (2007) um de seus principais tipos é o ritual de renovação, que se manifesta mais frequentemente nas empresas através do período de elaboração de planos estratégicos ou mesmo de grandes mudanças. Estas ações buscam tranquilizar os membros que a organização está voltada para o futuro e é capaz de enfrentar um novo momento com a nova direção e as novas idéias.

Na empresa Alfa, o ritual da renovação busca legitimar uma (pretensa) necessária condição de mudança defendida pelos gestores profissionais, que passa por uma redução dos ideais de seu fundador e da valorização das novas idéias vendidas pelos seus executivos profissionais. Neste sentido, elementos simbólicos são re significados, como é o caso do herói (fundador) que na empresa Alfa passou a ser associado a um tempo romântico, não condizente com uma postura profissionalizada ou ainda, a associação com estórias que são contadas agora como referências que serviram ao passado, porém, não mais ao futuro.

O questionamento inicial desta pesquisa foi investigar até aonde vai o legado do fundador em processos de profissionalização e de sucessão em empresas familiares. No caso da empresa Alfa, se observa a perda de influência do legado de seu criador através da desconstrução do discurso de seus ideais e a sua substituição com os discursos dos gestores profissionais. O afastamento do fundador das funções operacionais e a aquisição de empresas concorrentes com culturas próprias contribuíram neste sentido, mas foi principalmente a profissionalização de sua gestão que deflagrou um processo de diluição do seu legado em nome de outros valores que foram associados a uma questão de competitividade e longevidade organizacional. Os gestores profissionais buscam implantar um discurso associado a questões instrumentais, mas esta visão não é suficiente para contemplar a totalidade da empresa investigada, principalmente no seu contexto simbólico, o que faz emergir as contradições entre os respondentes.

Por fim, como sugestão para robustecer o campo, as futuras investigações podem estender esta pesquisa para diferentes segmentos econômicos ou mesmo explorar outros elementos simbólicos que podem ocorrer em processos de profissionalização e de sucessão em empresas familiares. Pesquisas longitudinais podem ainda analisar os impactos no longo prazo da profissionalização e da sucessão em empresas onde ocorreram processos semelhantes de redução do legado do fundador.

Referências

- ALFA. *Grupo ALFA*. Documentos Internos, 2009.
- ARMOND, A. C.; NASSIF, V. M. J. A Liderança como Elemento do Comportamento Empreendedor: um estudo exploratório. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 10, n. 05, p. 77-106, 2009.
- BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BAUER, M. W.; AARTS, B. A Construção do Corpus: um princípio para a coleta de dados qualitativos. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (Org.) *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 39-63.
- BERGER, P.; LUCKMANN, T. *A Construção Social da Realidade*. 24. ed. Petrópolis: Ed. Vozes, 2004.
- BOURDIEU, P. *O Poder Simbólico*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1998.
- BORGES, A. F.; LIMA, J. B. de, CARVALHO, F. A. de P. Interação entre indivíduos, família e empresa na construção do processo de sucessão em uma empresa familiar. In: ENANPAD, 32., 2008, Rio de Janeiro. *Anais eletrônicos...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. 1 CD-ROM.

- CAPELÃO, L. G. F.; MELO, M. C. O. Relações de poder no processo de sucessão em empresa familiar: o caso das Indústrias Filizola S/A. In: ENANPAD, 25., 2001, Campinas. *Anais eletrônicos...* Campinas: ANPAD, 2001. 1 CD-ROM.
- CHITTOOR R.; DAS, R. Professionalization of Management and Succession Performance – a vital linkage. *Family Business Review*, v. 20, n. 01, p. 65-79, 2007.
- CHUA, J. H.; CHRISMAN, J. J.; SHARMA, P. Defining the Family Business by Behavior. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, v. 23, n. 04, p. 19-39, 1999.
- DOBEL, J. P. Managerial Leadership and the Ethical Importance of Legacy. *International Public Management Journal*, v. 8, n. 02, p. 225-246, 2005.
- DURIAU, V. J.; REGER, R. K.; PFARRER, M. D. A content Analysis of the Content Analysis Literature in Organization Studies: research themes, data sources and methodological refinements. *Organizational Research Methods*, v. 10, n. 01, p. 05-34, 2007.
- FONTANA, A.; FREY, J. H. The Interview: from neutral stance to political involvement. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Eds.). *Handbook of Qualitative Research*. 3. ed. Thousand Oaks: Sage, 2005. p. 695-727.
- DUTTON, J. E.; DUKERIGH, J. M.; HARQUAIL, C. V. Organizational Images and Member Identification. *Administrative Science Quarterly*, v. 39, n. 02, p. 239-263, 1994.
- FREITAS, M. E. de. *Cultura organizacional – identidade, sedução, carisma*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999.
- _____. *Cultura Organizacional: Evolução e Crítica*. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- GAGLIARDI, P. Organizational Symbolism." *International Encyclopedia of Organization Studies*. 2007. SAGE Publications. Acesso em 03 Abril 2010. Disponível em <http://www.sage-ereference.com/organization/Article_n405.html>.
- GASKELL, G. Entrevistas Individuais e Grupais In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (Org.) *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Petrópolis: Vozes, 2002, p. 64-89.
- GEERTZ, C. *A Interpretação das Culturas*. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1989.
- GERSICK, K. E.; DAVIS, J. A.; HAMPTON, M. M.; LANSBERG, I. *De geração para geração: ciclo de vida da empresa familiar*. 2ed. São Paulo: Negócio, 1997.
- GIOIA, D. A.; SCHULTZ, M.; CORLEY, K. G. Organizational Identity, Image, and Adaptive Instability. *Academy of Management Review*, v. 25, n. 01, p. 63-81, 2000.
- GIBBERT, M.; RUIGROK, W. The “What” and “How” of Case Study Rigor: three strategies based on published work. *Organizational Research Methods*, v. 13, n. 04, p. 710-737, 2010.
- GRZYBOVSKI, D.; HOFFMANN, P. Z., MUHL, E. E. Estratégia e Sucessão na Gestão de Empresas Familiares: um estudo do caso Gerdau. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 05., 2008, Belo Horizonte. *Anais eletrônicos...* Belo Horizonte: ANPAD, 2008. p. 1-16. 1 CD-ROM.
- HALL, A.; NORDQVIST, M. Professional Management in Family Businesses: Toward an Extended Understanding. *Family Business Review*, v. 21, n. 01, p. 51-68, 2008.
- LAMBRECHT, J. Multigenerational Transition in Family Businesses: a new explanatory model. *Family Business Review*, v. 18, n. 04, p. 267-282, 2005.
- LE BRETON-MILLER, I.; MILLER, D.; STEIER, L. P. Towards an integrative model of effective FOB succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 28, n. 04, p. 305–328, 2003.
- LOURENÇO, C. D. da S.; FERREIRA, P. A. Simbolismo, Cultura Organizacional e Mito Fundador: um estudo de caso em uma empresa familiar. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 05., 2008, Belo Horizonte. *Anais eletrônicos...* Belo Horizonte: ANPAD, 2008. p. 1-16. 1 CD-ROM.
- MILLER, D.; LE BRETON-MILLER, I. Family Governance and Firm Performance: Agency, Stewardship, and Capabilities. *Family Business Review*, v. 19, n. 01, p. 73-87, 2006.

- MITCHELL, J. R.; HART, T. A.; VALCEA, S.; TOWNSEND, D. M. Becoming the Boss: discretion and postsuccession success in family firms. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, v. 33, n. 06, p. 2201-1218, 2009.
- MUZZIO, H. *Culturas Regionais e Seus Impactos na Cultura Organizacional: Caso comparado entre matriz e subsidiárias no Brasil*. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo: FGV, 2010.
- PATTON, M. Q., *Qualitative Evaluation and Research Methods*. 2. ed. Newbury Park, CA: Sage, 1990.
- PEARSON, A. W.; CARR, J. C.; SHAW, J. C. Toward a Theory of Familiness: a social capital perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 32, n. 06, p. 949-969, 2008.
- PETTIGREW, A. M. On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, v. 24, n. 04, p. 570-581, 1979.
- PRESTES MOTTA, F. C. Cultura e Organizações no Brasil. In: PRESTES MOTTA, F. C.; CALDAS, M. P. (Org.) *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997. p. 25-37.
- SCHEIN, E. H. *Organizational Culture and Leadership*. 3. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.
- SCOTT, W. R. *Institutions and organizations*. 2.ed. Sage Publications, 2001.
- SINDHUJA, P. N. Performance and Value Creation: family managed business versus non-family managed business. *The IUP Journal of Business Strategy*, v. 06, n. 3 & 4, p. 66-80, 2009.
- SIQUEIRA, M. V. S. *Gestão de Pessoas e Discurso Organizacional*. Goiânia: Ed. da Universidade Católica de Goiás, 2006.
- STABLEIN, R.; NORD, W. Practical and Emancipatory Interests in Organizational Symbolism: a review and evaluation, *Journal of Management*, v. 11, n. 02, p. 13-28, 1985.
- STAKE, R. E. Qualitative Case Studies. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Eds.). *The Sage Handbook of Qualitative Research*. 3. ed. Thousand Oaks: Sage, 2005. p. 443-466.
- TRICE, H. M.; BEYER, J. M. Studying Organizational Cultures through Rites and Ceremonials. *Academy of Management Review*, v. 09, n. 04, p. 653-669, 1984.
- WADE-BENZONI, K. A.; SONDAK, H.; GALINSKY, A. D. Leaving a Legacy: Intergenerational Allocations of Benefits and Burdens. *Business Ethics Quarterly*, v. 20, n. 01, p. 07-34, 2010.
- YIN, R. K. *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- ZILBER, T. B. The Work of the Symbolic in Institutional Processes: translations of rational myths in Israeli high tech. *Academy of Management Journal*, v. 49, n. 02, p. 281–303, 2006.