

Angelo Otavio Bloes

**O PAPEL DO LÍDER NO PROCESSO DE
PROFISSIONALIZAÇÃO DE UMA EMPRESA FAMILIAR**



Escola Superior de Altos Estudos

Dissertação Apresentada ao ISMT para obtenção do Grau de Mestre em
Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional,
conferido pela Escola Superior de Altos Estudos

Coimbra, 2022



Escola Superior de Altos Estudos

O Papel do Líder no Processo de Profissionalização de Uma Empresa Familiar

**O PAPEL DO LÍDER NO PROCESSO DE PROFISSIONALIZAÇÃO DE UMA
EMPRESA FAMILIAR**

Angelo Otavio Bloes

Dissertação Apresentada ao ISMT para obtenção do Grau de Mestre em Gestão de
Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Orientadora:
Professora Doutora Fátima Regina Ney Matos
ESAE-ISMT

Junho, 2022

Escola Superior de Altos Estudos

ANGELO OTAVIO BLOES

**O PAPEL DO LÍDER NO PROCESSO DE PROFISSIONALIZAÇÃO DE UMA
EMPRESA FAMILIAR**

Dissertação Apresentada ao ISMT para
obtenção do Grau de Mestre em Gestão de
Recursos Humanos e Comportamento
Organizacional, conferido pela Escola
Superior de Altos Estudos
Orientadora: Professora Doutora, Fátima
Regina Ney Matos.

Aprovado em __/__/__

BANCA EXAMINADORA:

Prof^a. Dr^a.
Universidade

Prof. Dr.
Universidade

Profa. Prof^a. Dr^a.
Universidade

Prof^a. Dr^a.
Universidade

Coimbra

Junho de 2022

“Temos que conceber a vida do grupo como o resultado de constelações específicas de forças dentro da conjuntura mais ampla.... o campo como um todo, incluindo seus componentes psicológicos e não psicológicos” (LEWIN, 1952 p.174).

Resumo

Novos processos organizacionais foram influenciados pela globalização do mercado. A compreensão da realidade organizacional, as diferentes formas de enxergar o mundo e os diferentes conceitos e sentidos influenciam os líderes a buscarem uma profissionalização de uma empresa familiar. Nesse sentido, os principais motivos são compreender o papel da liderança no processo de profissionalização de uma empresa familiar, mostrando os motivos para essa mudança e identificar possíveis resistências por parte dos funcionários e as influências tecnológicas no processo. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, do tipo estudo de caso, que foi realizado através de uma entrevista semiestruturada com quatro funcionários de uma empresa familiar do ramo sucroenergético brasileiro que exercem cargo de liderança, partindo das suas experiências profissionais durante o processo de transição para profissionalização da empresa. Em suma, o processo de profissionalização depende de vários fatores apresentados ao longo do trabalho, a influência que o líder apresenta pode ser decisiva durante o processo no que tange a necessidade de uma boa comunicação com seus colaboradores.

Palavras-chave: Mudança, Profissionalização, Inovação e Liderança.

Sumário

Introdução.....	1
Empresas Familiares.....	3
Cultura organizacional.....	7
Procedimentos Metodológicos	14
Análise e Discussão	17
O Motivo da profissionalização e o Papel do Líder no primeiro momento de mudanças:	17
A influência da tecnologia e inovações nesse processo.....	23
Resistência à mudança	26
Cultura, Governança e Visão de futuro	31
REFERÊNCIAS	39
Anexo 1 - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).....	48
Anexo 2 – Guião da entrevista	49
Anexo 3 – Autorização Usina Lins.....	50

Introdução

Uma mudança ocorrida ao final da década de 1980 e ao longo dos anos 1990 comprovou o acirramento da competição no ambiente corporativo e, conseqüentemente, uma redução das margens operacionais provocadas pela globalização dos mercados, fazendo com que novos processos organizacionais fossem estabelecidos e com características como descentralização, flexibilidade e criatividade. Essa nova organização enfatizou a importância do conhecimento especializado com um fator competitivo distinto e, estratégias que favorecem a adaptação contextual e situacional de acordo com a estratificação dos consumidores em nichos globalmente distribuídos (Ortiz, 2006).

Multifacetada e complexa esta realidade reflete no processo decisório organizacional. Enquanto são considerados elementos objetivos, as variáveis subjetivas emergem e podem alterar a percepção da realidade interpretada com base em fatos e evidências destituídos de subjetividade. Afinal, a cultura organizacional é representada por um conjunto de normas, valores, regras, rotinas e processos institucionais explícitos e implícitos que estão vinculados, combinados e permeados em um conjunto de expressões ativas e afetivas dos indivíduos da organização, revelando suas percepções, tanto de natureza objetiva como na natureza subjetiva, seja individual ou grupalmente (E. H. Schein & P. Schein, 2017).

Cada indivíduo, respaldado em sua própria experiência pessoal e profissional, que constrói a percepção individual de perceber o mundo e interpretar a realidade nos mais variados contextos, encontra dentro de um ambiente organizacional um conjunto de significados que compartilha com outros indivíduos, alterando e construindo seu modo de ver a realidade. Conforme Cook e Brown (1999), os ambientes de convivência entre pessoas representam espaços de construção de novos conhecimentos, a partir da interação conceitual e da comparação de valores cognitivos individuais. Ao longo do processo de interação é dada a oportunidade às pessoas testarem seus conceitos e modos de pensar e, ao fim do processo, a pessoa retém somente os modelos mentais validados a partir da interação social (Pulaski, 1986). Tais modelos mentais são uma representação dinâmica e formam o modo pelo qual a pessoa recebe, codifica, retém e acessa informações (Avolio & Gardner, 2005). Assim, os modelos mentais sugestionam

o que se faz, pois afetam como se interpreta o que se vive e o que se acumula nas experiências refletidas nos processos decisórios (Klein & Lim, 2006).

Entretanto, a diversidade e o impacto dos diferentes modos de ver o mundo, de conceitos e sentidos provocam conflitos, questionamentos, exigindo do gestor, na posição de líder, a compreensão da realidade organizacional. Cabe a esse líder a capacidade de identificar e interpretar os aspectos subjetivos da organização, seus paradigmas, símbolos, práticas e rituais, além das histórias da organização para poder encontrar a eficácia da construção da realidade organizacional em que estão inseridas as expectativas e as aspirações individuais e coletivas e que elas estejam alinhadas à missão da empresa. O papel do gestor como influenciador e motivador de mudanças essenciais e reformulação do mindset, tona-se o eixo central do processo, influenciado na aceitação ou resistência de uma mudança originária de um sistema empírico para a profissionalização e evolução dos métodos de trabalho de uma empresa familiar, no qual o protagonismo e a personalidade do dono, além de sua capacidade criativa e cuidado mútuo, deverão se sobressair para a evolução de resultados diante de um cenário mais competitivo.

Diante desse cenário, foi formulada a seguinte pergunta: Qual o papel da liderança no processo de profissionalização de uma empresa familiar? Sendo que, o objetivo geral é compreender do papel do líder em tal processo de profissionalização, como os objetivos específicos levaram a identificar o motivo que levou à decisão de profissionalização; validar a influência da tecnologia no processo e identificar se houve resistências às mudanças.

Empresas Familiares

As empresas familiares possuem características peculiares em relação às demais, a respeito disso, Beck et al. (2015), falam que as empresas familiares são “administradas por seus fundadores, por suas famílias ou herdeiros.” (pp. 721). São reconhecidas pelo papel que desenvolvem como geradoras de emprego e renda. Não importa o tamanho, pequena, grande ou média, essas empresas são imprescindíveis no desenvolvimento financeiro e sócio econômico do local onde estão inseridas. Bernhoeft (2005) fala que elas nascem de um sonho ou desafio pessoal e podem ter diversas possibilidades ligadas a diferentes tipos de famílias.

Atualmente, elas representam, de acordo com os dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), realizado em 2018, 90% das empresas no Brasil que conservam um perfil familiar, representando cerca de 65% do PIB e empregando 75% dos trabalhadores do País. Assim, elas se tornam a maioria nos setores de comércio e indústria.

Diversos estudos sobre empresas familiares apresentam diversos pontos no que diz respeito ao comportamento organizacional, estratégia, gerenciamento de recursos humanos, assim como o capital fechado e, para se manterem competitivas no decorrer do tempo, um plano sólido de sucessão se revela importante.

Porém, dados da Pesquisa Global da Price Water House Coopers sobre empresas familiares referente a 2018, 44% das empresas não possuem um plano de sucessão e, 72,4%, não tem um projeto sólido de sucessão definida para os cargos-chave ligados à diretoria, presidência, gerência e gestão.

Tais dados revelam que a sucessão é um tema pouco discutido e não é enfrentado com a seriedade que exige e, diante desse cenário, a estruturação de um plano de sucessão surge como uma definição e execução de uma estratégia que garanta o melhor jeito de transmitir o patrimônio da empresa familiar para seus sucessores, definindo quais indivíduos irão ocupar os postos decisórios a cada ciclo geracional.

É natural que a primeira geração não saiba como abordar e proceder ao processo de sucessão, já que estão diante de uma nova situação, sendo assim tal desafio é introduzido pelas novas gerações, que veem facilmente a necessidade de conduzir o processo de um modo mais estruturado e planejado.

A execução de um plano de sucessão é a estruturação de uma estratégia que transmita o patrimônio de uma empresa familiar para seus herdeiros ou sucessores. Os fatores a serem destacados na organização de um plano de sucessão são as especificidades do negócio, a estrutura familiar, empresarial e o tipo de patrimônio. Araújo (2007) fala que o processo de sucessão deve-se iniciar com a maior antecedência possível e, de preferência, com a presença do fundador da empresa, além da participação e concordância de todos os envolvidos.

A assessoria e a consultoria de uma empresa especializada ajudam no processo, já que um bom plano de sucessão garante uma transição mais segura, com menores riscos e desgastes, levando em consideração as necessidades da empresa e o futuro patrimonial familiar. De acordo com Bernhoeft (2005), “o processo sucessório em empresas familiares tem suas particularidades e sutilezas, geralmente envolve fundadores, sucessores, família, empresa, fornecedores, clientes etc.” (pp. 182). A sucessão bem conduzida ainda é capaz de barrar ou conter desentendimentos familiares sobre o andamento do negócio. Em todas as etapas do processo é necessário haver transparência e diálogo para elucidar as divergências entre os membros da família e qualquer outro conflito que possa existir.

O plano tem como objetivo garantir a continuidade dos negócios sem prejuízo, assegurando a sustentabilidade empresarial aos seus colaboradores, públicos e mercados estratégicos, levando transparência na divulgação do processo de transição a fim de concretizar os resultados previstos e planejados.

O processo de profissionalização das empresas brasileiras é um processo impactante no cenário econômico nacional e internacional, já que a continuidade sucessória se torna um dos pontos de maior divergência para as diretrizes de crescimento do modelo de gestão vigente. Na visão de alguns autores 70% das empresas familiares existentes no mundo não se mantem ativas e/ou financeiramente saudáveis após a morte do seu fundador. A passagem do cargo do líder fundador para seus sucessores expõe um sentimento de insegurança e resistência frente às mudanças. Preparar e desenvolver um elaborado modelo transacional com planejamento definido e plenamente compreensível, evitando maiores dúvidas e incertezas. (Scheffer, 1995).

Assim, um bom plano de sucessão garante uma transição, uma mudança mais segura que minimiza riscos, evita desgastes, já que leva em consideração as necessidades da empresa e do futuro patrimônio familiar fazendo com que o papel dos líderes que irão dar sequência a esse processo sucessório se faz necessário para a continuidade do sucesso da empresa.

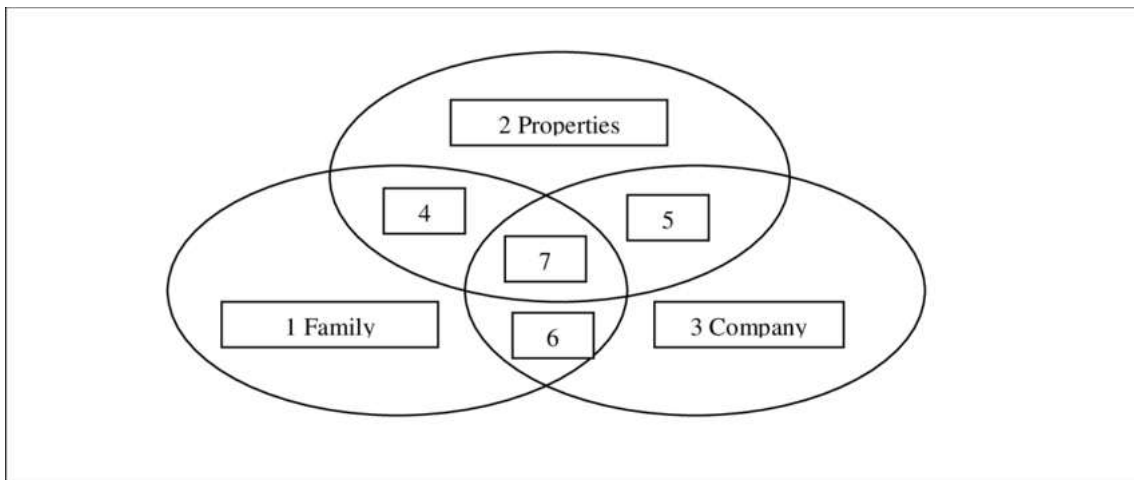
Embora as empresas familiares sejam os maiores empregadores do mundo e respondam por quase metade do PIB do mundo, elas parecem conter as sementes de sua própria destruição, à medida que poucas sobrevivem até a sua primeira mudança de geração (Davis et. al., 1997). Porém, é incorreto acreditar que tais restrições impedem essas empresas de crescerem e se tornarem mais do que apenas pequenas ou médias instituições. Alguns exemplos das maiores empresas mundiais, como Ford Motors, Fiat, BMW, PSA Peugeot Citroën, Samsung e LG Groups, Motorola, entre outras, são controladas por famílias. Contudo, existem processos que permitem que corporações que se originam de uma visão ou sonho de um empresário se transformem em empresas maduras, com capacidade de permanecerem com a vida empresarial através dos ciclos e fases existentes que, necessariamente, terão que passar.

De acordo com Vidigal (1996), os estudos de gestão geralmente focam em empresas de capital diversificada ou naquelas onde o controle é concentrado nas mãos de poucos acionistas. Em tais organizações, apenas duas dimensões podem ser caracterizadas: a propriedade e a gestão. Empresas familiares adicionam uma nova dimensão às duas anteriores: a da família. Geralmente, após terem começado com o propósito e com o trabalho de seus fundadores, essas organizações se tornam cada vez mais complexas conforme novos membros da família entram nos negócios.

A partir do estudo das organizações e empresas familiares como sistemas, Davis et al. (1997) desenvolveram o "Modelo dos três círculos" (figura 1) que consiste na visualização dos três subsistemas independentes, que estão intimamente relacionados no negócio familiar: família, de negócios e estrutura de propriedade. Esse modelo permite que as fontes de conflitos e os desejos de cada membro dos subsistemas sejam identificados, contribuindo assim para ilustrar a natureza dos negócios da família.

Figura 1

Modelo dos três círculos.



Nota: Generation to Generation: Life Cycle of Family Business(p. ?).J. Davis, K. Gersick, M. Hampton, I. Lansberg. Copyright 1997 ,HBS Press Book. 1997.Reproduzido com permissão.

Cultura organizacional

Na visão de Edward Burnett Tylor, o termo cultura é "(...) aquele todo complexo que inclui conhecimento, crença, arte, moral, lei, costumes e quaisquer outras capacidades e hábitos adquiridos pelo homem na condição de membro da sociedade.". Ainda de acordo com Tylor, a expressão cultural da sociedade ocorre por meio da "(...) música, do teatro, dos seus rituais religiosos, da linguagem corporal, da língua que é falada e escrita, dos mitos, dos seus hábitos alimentares e de suas danças." (Castro, 2005, pp. 69)

Para Schein (1985) cultura é "(...) é um padrão de suposições básicas demonstradas; inventadas, descobertas ou desenvolvidas por um dado grupo (pp. 247). Tal padrão direciona como conviver e resolver

(...)problemas externos de adaptação e internos de integração; que funcionou bem o bastante para ser considerado válido e, ainda, para ser ensinado aos novos membros do grupo como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas. (Schein, 1985, pp. 247).

Esse padrão, quando se obtém sua máxima funcionalidade para o grupo e se torna válido, pode ser instruído aos demais trabalhadores do grupo como a forma correta de perceber, pensar e agir.

No parecer de Srour (2012) a cultura "comporta um conjunto de padrões que permitem a adaptação dos agentes sociais à natureza e à sociedade em que vivem". (pp. 135). Ela é influenciada pelos meios internos e externos. Assim, os primeiros passos em busca de uma transformação organizacional contínua são entender, compreender e aplicar a cultura dentro de uma instituição.

Para uma mudança organizacional, alguns elementos de cultura são necessários. "Quando consideramos as organizações como culturas, vemo-las como minissociedades, com seus valores, rituais, ideologias e crenças próprias." (Morgan, 2010, pp. 136). E eles afetam os relacionamentos da organização com as mudanças propostas.

A importância do estudo da cultura organizacional deve-se à possibilidade de identificação dos fatores que permitem a redução das resistências ao longo do processo de lançamento de um produto, mudança de equipe ou até mesmo na implantação de um novo sistema de gestão.

A cultura organizacional é o mesmo que a presença de cultura em uma organização ou grupo organizacional. Ela deve ser uma influência em decisões por parte gestora ao fazer mudanças ou transformações de natureza estrutural, estratégica, cultural, humana ou tecnológica que tenha a capacidade de gerar impacto em parte ou no conjunto de uma organização, de acordo com Wood Jr (1995).

A cultura organizacional, de acordo com Srouf (2012) “é o conjunto das representações mentais, o universo simbólico, o modo de ser próprio dos habitantes de uma organização que determinados padrões de comportamento expressam” (pp. 136). influenciando no entendimento do ambiente, incluído a comunicação entre os participantes com a organização. A cultura organizacional é formada pelos elementos da sociedade em que a organização está inserida, Freitas (2007a) afirma que é dessa forma que a cultura organizacional se encontra na cultura da sociedade. Assim, não podemos estudar a cultura de uma organização, sem considerar os elementos e relações presentes na cultura da sociedade, que é nitidamente mais abrangente e mais complexa do que a cultura de determinado grupo de trabalho.

Sendo um termo amplo e complexo, Wood Jr. (1995) fala que a cultura organizacional é formada pelo conjunto de comportamentos, mitos, crenças, políticas, missão, regras, influências dos ambientes externo e interno, tecnologias, visão dos trabalhadores de uma organização, entre outras características.

As características da cultura variam de organização para organização, cada organização tem sua própria cultura, que é composta por diferentes elementos e diferentes relações. No entanto, sob o mesmo contexto socioeconômico e cultural, as organizações apresentarão diferentes culturas devido às muitas variáveis em seu processo de formação, como tipos de liderança, níveis de comprometimento dos funcionários, entre outros. Em concordância com Srouf (2012) essa diversidade de elementos é uma característica singular de cada organização.

Para o entendimento da cultura organizacional, devemos compreender que as organizações são organismos complexos e atuam em harmonia entre os setores. Funcionários trabalham em conjunto para conseguir objetivos que não seriam possíveis individualmente. As organizações podem ser definidas, conforme explicitada por Srouf (2012), como “coletividades especializadas na produção de um determinado bem ou serviço”. (pp. 69). Elas

combinam agentes sociais e recursos, de forma a economizar esforços e tornar seu uso eficiente.

As organizações são consideradas organismos vivos, Bauer (1999) fala que as organizações estão em constante movimento e transformação. A respeito disso, o autor, as considera vivas por estarem em constante desenvolvimento de novos conhecimentos e cada setor estabelece e delimita suas tarefas autonomamente com consequentes transformações na cultura organizacional.

O conceito de cultura está em um processo contínuo de aprendizagem. Por ser um conceito dinâmico e complexo, suas transmissões e mudanças são constantes. As mudanças acontecem em todos os aspectos de uma organização, como na estrutura, nas estratégias, nos processos e nos sistemas de controle e comunicação. (Bauer, 1999)

Para Aiman-Smith (2004), a cultura deve ser classificada quanto a sua estabilidade, flexibilidade e controle além de ser observada com foco externo e interno. A dimensão do foco interno e externo é outra forma de definirmos a cultura organizacional. Na dimensão interna, as organizações podem ser identificadas pelos investimentos dos proprietários, da necessidade da gestão e dos colaboradores. Na dimensão externa leva em consideração o cliente, os fornecedores, prestadores de serviço, comunidade local, entre outros (Srour, 2012). Por estarem mais abertas a mudanças tecnológicas e organizacionais, as organizações que dão prioridade à dimensão externa possuem possibilidades maiores de crescer e se tornar próspera.

Para que uma mudança venha a ser proposta, organizacional e tecnológica, a organização necessita analisar as relações e os elementos que formam a sua cultura. Essa identificação é de suma importância para facilitar a recuperação da informação sobre esses elementos.

A cultura organizacional é formada por diversos elementos. Para Fleury (1987), podemos separá-los em sete categorias. A primeira são os valores, crenças e traços; A segunda rituais, cerimônias e símbolos; A terceira por histórias, mitos e tabus; A quarta por heróis, poder, liderança e atitudes; A quinta pelas normas e tecnologias; A sexta são as influências internas e externas; e a sétima as histórias individuais, saberes, expectativas e experiências.

As relações que fazem parte de uma formação de cultura são necessárias, assim como os elementos que estão presentes na cultura de uma organização. As relações são identificadas por Fleury (1987) em cinco categorias, a primeira a relação de hierarquia, subordinação, dominação e conflito; a segunda em relação ao histórico da organização e incidentes críticos; a terceira a relação de tecnologias e inovações; a quarta relação dos processos de comunicação; e a quinta relação de políticas de recursos humanos, organização do processo de trabalho, processo de socialização e convivência entre os trabalhadores.

As relações e os elementos são evidentes numa cultura organizacional, como descrito por Torreão (2007). O autor ainda fala que são requisitos básicos para a descoberta de tal prática que será utilizada pela gestão e como se desenvolve os relacionamentos entre os funcionários.

Existem elementos e relações de fácil identificação que tem princípios na própria organização. Além de processo e procedimentos internos, também podemos identificar a estrutura organizacional, as regras, as tradições, os ritos, as normas, o leiaute, e formalidades. Os funcionários são importantes nessa identificação e podem contribuir com características diferenciadas, como atitudes, crenças, valores, desejos, expectativas e aspirações, desenvolvendo um papel fundamental na formação de uma cultura.

Os elementos e as relações também podem ser classificados em tangíveis e intangíveis, onde tangíveis são os bens palpáveis e visíveis e intangíveis são de difícil identificação e mensuração.

Na classe dos intangíveis e de difícil identificação temos: traços da organização, poder exercido, maneiras de convivência da organização com a equipe de funcionários e com os clientes, bem como o compromisso, a confiabilidade e a fidelidade dos trabalhadores que atuam na instituição em questão para com os consumidores. Também são acrescidos, por Davis e Meyer (1999), vivências, informações e a intelectualidade e inteligência em sua totalidade.

As empresas que se propõem à uma mudança organizacional e tecnológica, apresentam clima organizacional apropriadamente adequado à sua missão. Na visão de Barbieri et al (2003), o clima é um fator condicionante para que se dê a mudança e pode ser considerado um quadro dos aspectos tomados como fundamentais e dos traços identificados na organização.

O primeiro elemento a ser explorado é o comprometimento, traço característico dos membros da equipe que trabalham para a solução de problemas. Pode ser detectado quando há grande comprometimento dos trabalhadores em todo o mecanismo, não somente na função que lhe é designada. (Oliveira et al., 2011).

O líder é considerado o responsável por explicar e esclarecer as experiências dos outros integrantes da equipe e, também, por ampliar o compromisso dos membros para com a organização. Desta maneira, cultura organizacional tem seu início com o líder e tende a se estabilizar conforme a adesão dos demais integrantes. O líder, que não tem de necessariamente ser formalizado, podendo surgir espontaneamente, é uma figura transformadora que possui a competência de influenciar na formação de elementos inovadores e na transformação da cultura. É denominado por Oliveira et al (2011) como o grande incentivador e orientador da renovação organizacional e tecnológica.

Ainda nesta linha de raciocínio, a liderança pode ser identificada como capacidade de influenciar os demais trabalhadores, podendo ser manifestada por qualquer membro da equipe ou pelo fundador, deixando impressas, marcas e seu ponto de vista, sendo, conseqüentemente, seguidas pelos demais trabalhadores da organização.

Complementando o elemento anterior, o herói, além de possuir o poder, se faz capaz de influenciar a maneira com a qual os trabalhadores se comportam e de possibilitar que a organização cresça (Machado, 2004).

Para alguns autores como, Freitas (2007b), Reátiga (2007) e Machado (2004), o papel dos heróis é de exímia importância para a formação da instituição e podem vir a se convergir com o papel dos líderes. Ambos simbolizam personagens detentores do poder de interferência na cultura da organização, geralmente apresentando personalidade e temperamento fortes e caracterizam membros de equipe de difícil convivência.

A criatividade aparece como um componente para debate apresentado pelos autores Oliveira et al. (2011); Reátiga (2007) e Barbieri et al. (2003). Pode ser definida como a fonte de criação de novas ideias e é um atributo que se manifesta quando há um espaço de valorização e incentivo para esses novos conceitos.

O poder se mostra como um meio para a solução de conflitos que podem vir a surgir dentro de uma organização, De acordo com Reátiga (2007). É um elemento que todos possuem, porém com graus diferentes, levando em consideração o papel que desempenham na

hierarquia organizacional. Permite delinear ou manipular a maneira com que os outros se comportam. Pode manifestar-se de forma física, normativa econômica ou como sabedoria administrativa ou técnica. Esse elemento é considerado a chave principal na organização para que se faça a mudança organizacional e tecnológica, possibilitando, assim, o progresso da instituição, partindo de sua força de propor, deliberar, arbitrar, decidir e determinar ou controlar ações. Contudo, Barreto (1989) diz que a manifestação de poder pode contribuir para que a mudança organizacional não ocorra.

Normas e métodos são considerados, por Fleury (1987), como constituinte da cultura organizacional, sendo composta por métodos e padrões criados para um melhor desenvolvimento da organização, podendo ser caracterizados como um sistema de conhecimentos compartilhados (Aiman-Smith, 2004). Estão relacionados às questões comportamentais e instrucionais sobre as atividades a serem desenvolvidas. Em sua grande maioria, as encontramos em forma escrita, entretanto, algumas normas não se encontram formalizadas, contudo, afetam diretamente o trabalho de gerentes e trabalhadores, oriundas das trocas e convivências entre os membros da organização (Srouf, 2012).

O elemento chamado de processo de comunicação ocorre através de mensagens e transações simbólicas. Neste elemento pode-se encontrar: gestos, escritas, falas, e códigos que são como ferramentas de troca, isto é, através dos quais se estabelece a comunicação. Tem como função tornar possível para o trabalhador a identificação do que é ou não importante, aquilo que é certo ou errado, benigno ou maligno. É formado pelos diferentes pontos de vista originários dos diversos trabalhadores que ocorrem dentro do espaço comunitário da instituição. No parecer de Machado (2004), a comunicação também pode ser encarada como transformadora. Ela é atuante nos processos de formação, elaboração e mudanças da cultura de uma organização.

Os elementos introduzidos por Reátiga (2007), denominados interação e troca são apresentados como pertencentes ao processo de mudança e que são presentes no ambiente organizacional. De acordo com o autor em questão, o fenômeno da interação entre os funcionários da organização viabiliza que trocas ocorram entre eles, podendo tais trocas se encaixarem nos meios científico, tecnológico e, sobretudo, nas práticas e inteligências administrativas.

Os tabus são pouco trabalhados no meio dos estudos organizacionais (Freitas, 2007b). Este elemento é responsável por demarcar e censurar certos comportamentos e atitudes que não devem ocorrer entre os funcionários ou nas áreas pertencentes à organização.

Com o intuito de incluir e integrar novos trabalhadores às regras institucionais, ocorrem ações previamente planejadas intituladas rituais e cerimônias, funcionando, também, como um meio para que a cultura organizacional seja enriquecida. Muitos destes ritos e cerimônias podem ser advindos do povo ou do local geográfico onde está localizada a organização (Freitas, 1991).

Baseadas nos estudos de Schein (1992) é que as discussões acerca da competência da organização ocorrem, tratando este elemento como parte da cultura organizacional. No Manual de Oslo a OCDE (2005) fala que as competências podem ser classificadas em duas categorias: as estratégicas e as organizacionais, tornando possíveis a preparação e o entendimento da transformação organizacional e tecnológica nas corporações.

A vontade política, para Barreto (1989), corresponde ao conjunto de ações, definidas pelos responsáveis de uma organização, que satisfazem as necessidades dos trabalhadores bem como as demandas da organização. A vontade política tem grande influência em mudanças organizacionais e tecnológicas, e é o último elemento aqui apresentado. Esse elemento, partindo de um planejamento estratégico baseado em ações de continuidade ao atendimento às mudanças necessárias estruturais e de infraestrutura, engloba a ideia de decisão. Ainda sobre esse autor, cada organização demanda elementos divergentes, portanto cada caso exige seu próprio planejamento estratégico.

Podemos, então, concluir que a cultura organizacional se dá quando um grupo formado por pessoas diferentes se compromete a viver coletivamente, sob orientações de uma figura hierárquica representada pelo fundador, com um propósito único, gerando linguagens e hábitos particulares que são adquiridos de modo a se tornarem um padrão para a comunidade da organização.

Procedimentos Metodológicos

Foi escolhida a abordagem qualitativa, pois a mesma envolve pormenores descritivos relativos a pessoas, locais e conversas, procurando investigar fenômenos em contextos naturais, privilegiando a compreensão de comportamentos a partir da perspectiva de sujeitos (Bogdan & Biklen, 1994).

Merriam (1998) propõe uma tipologia que classifica a pesquisa qualitativa em estudo qualitativo básico ou genérico, estudo etnográfico, fenomenologia, *groundedtheory* e estudo de caso. Nesta pesquisa foi realizado um estudo de caso. Casos podem ser constituídos por indivíduos, grupos, programas, organizações, culturas, regiões, Estados, incidentes críticos, fases na vida de uma pessoa, ou seja, qualquer evento que possa ser definido como um sistema delimitado, específico, único (Patton, 2002). O caso em estudo foi constituído pelo processo de profissionalização de uma empresa familiar, sob a ótica da liderança.

Por ter um caráter particularizante, o estudo de caso tem poder de generalização limitado (Bruyne et al., 1977), assim, os resultados dessa pesquisa não podem ser generalizados para empresas na mesma situação.

As pesquisas qualitativas, do tipo estudo de caso, busca-se o “aprofundamento, a abrangência e a diversidade no processo de compreensão, seja de um grupo social, de uma organização, de uma instituição, de uma política ou de uma representação” (Minayo, 2007, pp. 197), não sendo necessário o critério estatístico de amostragem probabilística. A necessidade de compreender o fenômeno vai além das quantificações estatísticas, de forma a levar os participantes a partilharem as suas histórias com base nas suas experiências (Creswell, 2007).

Os respondentes foram escolhidos intencionalmente e por acessibilidade, segundo critérios de relevância focados nos objetivos do estudo. Uma das premissas da abordagem qualitativa assenta em que conhecer e compreender os indivíduos somente é possível com a descrição de como a experiência humana é vivida e definida por seus próprios atores (Polit et al., 2004).

Foram entrevistados quatro gestores da Usina Lins que tem função de liderança. A participação foi voluntária e todos foram informados sobre o objetivo e a pertinência do estudo. Foi garantido o total sigilo e informado que os dados recolhidos serão utilizados, exclusivamente, para fins acadêmicos. Após essas informações, assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE (Apêndice 1).

Os participantes optaram pelo sigilo de seus dados, o armazenamento dos áudios ocorreu com anuência dos mesmos. Para preservar o anonimato, as falas foram assinaladas com a letra “E”, seguida pelo número correspondente à ordem de realização da entrevista, de acordo com a quadro 1, abaixo:

Quadro 1

Perfil dos respondentes

Entre- vistados	Idade	Sexo	Estado Civil	Formação	Cargo/F unção	Tempo de empres a
E1	39 anos	M	Casado	Bacharel em Administração de Empresas com pós-graduação em Gestão Estratégica do Agronegócio	Diretor Administrativo	20 anos
E2	33 anos	M	Casado	Administrador de Empresas	Gestão do Family Office	10 anos
E3	41 anos	F	Casada	Bióloga	Gerente de Qualidade e Meio Ambiente	8 anos
E4	37 anos	F	Casada	Publicidade e Propaganda / MBA Marketing com ênfase em Vendas	Coordenadora de Comunicação	8 anos

Nota: elaborado pelo autor.

O instrumento de coleta foi a entrevista semiestruturada e os participantes falaram sobre suas experiências profissionais dentro de empresas que passaram pelo processo de transição de uma empresa familiar para a sua profissionalização, o

investigador interferindo somente quando foi necessário maior aprofundamento. Foram realizadas quatro entrevistas via Skype, em virtude da pandemia da COVID-19.

Esta pesquisa foi realizada respeitando os princípios da Ética em Pesquisa com Seres Humanos constantes na Declaração de Helsinque.

Análise e Discussão

A empresa familiar em questão atua no segmento sucroenergético brasileiro, com produção de açúcar, etanol e energia proveniente do bagaço da cana. Sua data de fundação é de 2005, sua planta industrial encontra-se no município brasileiro de Lins no interior do Estado de São Paulo e seu escritório corporativo fica na cidade de Ribeirão Preto, também no interior do Estado de São Paulo. A empresa conta hoje com 2319 colaboradores, produz 20.000 toneladas de bagaço apenas para geração interna de energia sustentável, conta com 65 mil hectares de terras gerenciadas em 11 municípios, sua capacidade de moagem está em 4,2 milhões de tonelada de cana, a qual receberá um investimento de 300 milhões de reais para elevar sua capacidade em 4,5 milhões de toneladas na próxima safra 2021/2022, 5,0 milhões de sacos na capacidade de produção de açúcar e 215 milhões de litros de etanol na sua capacidade de produção a cada ano/safra, mantendo ativos 800 contratos com parceiros e fornecedores de cana.

Atualmente a empresa mantém uma estrutura familiar com seu proprietário/fundador e seus dois filhos, mas em intenso processo de profissionalização. Esse processo de profissionalização se deve principalmente a visão do fundador, que entende essa transição como estratégia de crescimento e consolidação da empresa num mercado em franco crescimento e já vislumbrando novas tendências com a chegada de novas energias renováveis. Ponto este de extrema importância, pois um dos objetivos também é a diversificação de produtos e negócios.

O Motivo da profissionalização e o Papel do Líder no primeiro momento de mudanças:

E2: Vou contar a história. O meu pai sempre esteve muito ligado a essa questão do papel da família dentro do negócio. Em 2007 ele foi em uma palestra de um grande professor de Harvard que veio fazer uns eventos aqui no Brasil e esse homem estudava muito essa área de empresa familiar. Desde então ele ficou com essa “pulga atrás da orelha”, tipo, “poxa, precisamos falar mais disso”. Em 2018 nasceu o processo da cisão, e começou toda aquela estrutura gigantesca para poder separar e ficamos 2 anos nesse processo de estruturação da cisão, tivemos que separar tudo.

Tudo isso surgiu sem briga e sem intrigas, uma decisão tomada em conjunto. Incluindo o líder nessa história toda, consigo ver o quanto é fundamental a participação dele. Quando o líder é o dono da empresa, ele já envolve os filhos naquele mundo, leva os filhos para ajudá-lo nas férias, já inserindo a segunda geração em contato com esse mundo. Eu enxergo que éramos assim. Uma empresa de dono, onde 2 irmãos que se davam super bem a vida inteira, mesmos valores, mesmos princípios, confiavam ao máximo um no outro. Dessa maneira, a sociedade fluía muito bem.

Tudo ocorreu muito bem durante 30 anos, até que a segunda geração foi crescendo, foi começando a ser inserida nesse contexto e naturalmente as coisas começam a ficar mais complexas.

As coisas exigiam que a gente evoluísse e novas regras fossem sendo criadas, mas nós não fizemos isso, e um líder encaixaria muito bem nesse momento, pois um líder que tem conhecimento e aprendizado saberia e faria o que deveria ser feito.

As companhias são normalmente criadas pelos fundadores, que possuem uma visão do negócio e serviço ou produto que eles criaram e produziram. A respeito disso Schein (1983), destaca que os empresários têm opiniões fortes a respeito da natureza do mundo dos negócios, que derivam de sua própria experiência, personalidade e cultura na qual foram criados. Os fundadores internalizam esses traços culturais na nova organização por meio de um conjunto de mecanismos, que vão desde o ensino informal, relatos de experiências passadas e ainda aqueles relacionados a recompensas e status. Lipton (2003) sugere que a cultura criada com base na visão ou sonho do fundador, gera mais controle do que normas ou procedimentos formais. Às vezes, uma extrema devoção à cultura do fundador assume uma forma quase religiosa, tornando os membros totalmente identificados com ele, aceitando e assumindo os seus valores, crenças e comportamentos.

Os fundadores desempenham um papel fundamental no início do desenvolvimento da cultura de uma organização (Figura 1). Eles transmitem suas experiências com base na cultura em que cresceram, através dos mecanismos descritos por Schein (1983) para o grupo que estiverem liderando, e essas experiências são internalizadas como soluções para os problemas de integração interna, assim como da adaptação externa.

A cultura organizacional resultante é uma mistura de valores, crenças e princípios compartilhados pela organização. Esses elementos culturais são frequentemente aprendidos de forma não explícita, mas só são aceitos quando o grupo percebe que as soluções estão funcionando.

EI: O líder precisa estar preparado e ter essa ideia bem vendida, e essa venda precisa ser uma venda sincera, uma ideia que realmente seja boa e aplicável, sem marketing falso e etc. Mas creio que apesar de ter toda uma estratégia de comunicação, o boca a boca, conversas entre as pessoas seja o mais eficaz para isso e também, não posso deixar de destacar, que através das nossas atitudes no dia-a-dia, de diretor para gerente e de gerente para baixo. O grande desafio é fazer com que a pessoa crie um laço de pertencimento e gratidão com o negócio, esse é o “pulo do gato”.

Temos feito algumas parcerias para promover a parte mais básica e poder aprimorar, e, até mesmo, fazer aparecer o líder de verdade que o extinto daquela pessoa possui e depois continuar com treinamentos mais específicos.

Para analisar o processo de comunicação no treinamento de uma equipe, por esse ser um momento de troca entre a liderança e o colaborador. Machado (2004) explica que o sistema de comunicação entre os membros da equipe pode ser visto como um agente transformador responsável pelas mudanças na cultura organizacional. Neste estudo, a comunicação será utilizada no treinamento da equipe, pois constitui um meio de troca de informações entre os trabalhadores.

Como um aspecto do conhecimento humano, a liderança estimula o debate e as mudanças. Sendo um tema que chama bastante a atenção, a psicologia social e do comportamento humano estuda os fatores determinantes que levam as pessoas a uma boa prática de liderança e os fatores que implicam a sua aceitação pelos funcionários. Com base nessa afirmação, Robbins et al. (2010) passa a perspectiva de que a liderança é um processo de influência sobre o indivíduo e os trabalhos executados na elaboração das estratégias para alcançar os objetivos. Em uma outra vertente da liderança, a liderança eficaz, Fiedler (1967, pp. 11) define a liderança como uma relação interpessoal, onde toda e qualquer variável de poder e influência são entregues aos colaboradores de forma diferentes, tendo com isso a possibilidade de controlar, dirigir as ações e comportamentos dos indivíduos na mesma medida em que controla os seus.

Essa diferença em definições de liderança, se dá pelo fato de que não são obrigatoriamente contrários e excludentes (Fiedler, 1967), mas que de um certo ponto de vista desenvolve a percepção de que uma completa a outra. Essa visão mais ampla possibilita uma leitura mais complexa sobre essa temática. Yukl e Fleet (1994) falam que a liderança tem diversas abordagens e que elas são definidas pelos traços e características individuais. Tendo como características do comportamento da liderança, a interação e o relacionamento com os funcionários, a forma com os seus clientes o enxerga e sua influência sobre eles, sobre as tarefas desenvolvidas e não menos importante, sobre a cultura organizacional.

Sob uma ótica diferente, Bass (1990) desenvolve a liderança através da gestão da mudança. Esse processo é centralizado no grupo, onde o líder usa de sua influência, persuasão e esforços onde ele explique esse processo de forma generalizada. Esse processo leva a definições de metas e que normalmente levam a mudanças e substituição relacionadas às relações humanas e tarefas operacionais. Tendo isso em vista, a liderança é vista como o agente de mudança, onde seus atos podem modificar e afetar a vida de outras pessoas, mas essas pessoas não afetam os atos dessas lideranças. Com isso, podemos considerar que mesmo que a liderança inicie as ações, os seus colaboradores precisam estar em sintonia com ele para que as ideias e os projetos não desandem (Bass, 1990).

Neste trabalho, tomamos como base a abordagem que determina a liderança como um processo. Um processo que tem diversas influências e troca entre a liderança e seus colaboradores tendo o objetivo de realizar mudanças e ampliar o entendimento, dos colaboradores e funcionários, sobre suas funções e ações, visando um maior comprometimento e participação de todos (Bass, 1990; Yukl, 2006). Tendo em vista o melhor entendimento em cima dessa temática, apresentamos algumas teorias sobre esse tema e as reações individuais quanto à mudança organizacional.

E3: Tenho percebido que o líder tem um papel de envolvimento que se torna indispensável a partir do momento que a empresa pensa em envolver totalmente seus funcionários em prol de uma mudança. Antes, quando éramos Batatais, ao falar de nível de liderança, não sabíamos qual era o planejamento estratégico da empresa. Hoje mudou, na Lins tudo que acontece lá em cima o Lourenço faz questão de repassar para todos os níveis de liderança. Isso é fantástico!

Todos estamos sobrecarregados agora, mas todos os projetos visam a gente se tornar mais produtivos e com isso sobra mais tempo. Ser o melhor gestor, ter uma administração melhor do tempo, fazer a liderança entender isso e eles também trabalharem isso. Temos projetos em todas as frentes, desde qualidade, comunicação, até meio ambiente e RH, isso é um projeto muito grande de desenvolvimento em todas as áreas.

Um dos fatores que influenciam as reações individuais é a postura da liderança no processo de mudança organizacional. A forma como o líder transmite as informações durante esse processo, pode desencadear mecanismos de defesa, como sintomas de ansiedade, entre outros, impossibilitando a adequação do colaborador às mudanças propostas (Oreg & Berson, 2011; Choi, 2011). Essa resistência por parte do colaborador é baseada na forma como a liderança gerencia as mudanças, como a liderança se envolve na aplicação do processo, do quanto o colaborador entende aquela mudança como positiva ou não e o comprometimento de cada um com as propostas organizacionais (Oreg et al., 2011; Avey et al., 2008; Kruglanski, 2007).

Neves (2014) alerta que em situações de mudanças, a liderança pode passar por certas situações de resistência. São situações comportamentais que variam de “(...) redução do ritmo de trabalho, diminuição da qualidade do trabalho propositalmente e até mesmo a sabotagem deliberada.” (Oreg et al., 2011, pp. 631). Em contrapartida, o colaborador pode cooperar ao perceber que as mudanças propostas serão em pró deles. Com isso, a resistência pode se apresentar de diversas formas, desde a mais passiva por parte dos colaboradores, passando pela mais positiva e cordial possível até a neutralidade do indivíduo (Marques et al., 2011; Marques, 2012). Essas atitudes expressadas também podem vir a ser veladas. O colaborador pode se expressar a favor das mudanças propostas e ao mesmo tempo não se esforçar para a rápida implementação da mesma.

E4: Já passei por uma multinacional, já passei por cisão, permuta, incorporação [risadas], já tenho bastante experiência nessa área de liderança e cultura. E agora em uma empresa familiar, eu vivi os dois lados. Na minha opinião, a cabeça do dono influencia muito o processo, pois por se tratar de uma empresa familiar, tudo gira em torno da cabeça dele, querendo ou não o veredito final é dele. É um processo que está tirando todo mundo da zona de

conforto, um processo de mudança de cultura e estamos muito bem aparados com o nosso planejamento estratégico. Ele é como um Norte, para onde devemos ir, onde queremos chegar.

Hoje, eu enxergo os líderes operacionais, que são os que estão de frente com o pessoal do campo, como o nível que mais precisa ser trabalhado. Creio que hoje eles estão muito mais voltados para o processo e não para as pessoas, entende? Na minha visão é o grande desafio da empresa.

Na minha opinião, se eles não comprarem a ideia, nada funciona. Eles são a ponte de toda essa transição. Eu falo aqui dentro que cada vez mais eles precisam ser envolvidos e preparados para realmente repassar esse material, pois se é algo que eles não compram, automaticamente vai ser algo que eles não vão repassar e nem aplicar com as equipes deles. E temos estimulado bastante que eles se sintam parte disso e acender dentro deles o sentimento de pertencimento.

Em cada cenário de uma mudança organizacional, a liderança tem por vez se adaptado e tomado o controle da situação, mostrando sua capacidade de se adaptar aos novos tempos. Robbins et al. (2010) afirmam que “no atual cenário dinâmico, complexo e ambíguo, são necessários líderes que desafiem o *status quo*, criem visões de futuro e sejam capazes de inspirar os membros da organização a querer realizar essas visões.” (pp. 42). Esse papel assumido pela liderança para Avolio e Bass (1991) e Bass (1990) faz com que os colaboradores assumam riscos que não estão acostumados a assumir, enfrentando o desconhecido e deixando de lado o sentimento de ameaça por conta de uma possível perda de identidade.

A criação desse ambiente organizacional por parte da liderança possibilita a mudança de valores dos seus colaboradores, fazendo com que eles fiquem mais conscientes com os objetivos organizacionais e com os resultados das tarefas efetuadas (Yukl, 2006).

A influência da tecnologia e inovações nesse processo

E2: Eu penso que em linhas gerais a tecnologia é um aliado e devemos sempre tentar ao máximo “andar de mãos dadas” com ela. Ela é uma aliada para todo e qualquer tipo de negócio. E falando um pouco desse último ano, que nós intensificamos e muito a aplicação de tecnologia em todos os setores, tivemos que acelerar essa aplicação e já é uma realidade. Uma empresa que não olhar para tecnologia e inovação vai estar atrasada. As empresas precisam se abrir para esse processo de evolução.

O ato de inovar simboliza o interesse em buscar aquilo que é novo e atual permitido, desta forma, com que o caráter competitivo das organizações aumente para enfrentarem melhor a concorrência. A inovação é um elemento fundamental para que tanto as organizações quanto o setor econômico apresentem uma performance superior, logo, conclui-se que grandes corporações, que apresentam uma gestão mais bem estruturada, têm maior acesso a oportunidades de negócio e melhor desenvoltura para inovarem. Para que este processo se realize, é necessário compreender os recursos relacionados às capacidades inovativas da firma, bem como checar seus efeitos. Com base na VBR (Visão Baseada em Recurso), alguns autores como Jong e Vermeulen (2006), Genis-Gruber e Oğut (2014) e Bayarcelik et al. (2014), os quais dedicaram seus estudos à estas relações, averiguando o modo com o qual fatores gerenciais relacionados ao desenvolvimento inovativo da organização se fazem importantes, demonstrando a importância de tópicos como: a liderança e os resultados financeiros, levantados por Bayarceliket al. (2014), e a orientação dos clientes, apontado por Genis-Gruber e Oğut (2014). Portanto, conclui Schumpeter (1988), que o tamanho da instituição está diretamente relacionado à sua capacidade para a inovação, visto que empresas de maior porte contém uma gestão estruturalmente superior, desse modo o acesso às oportunidades de negócios e de desenvolvimento inovativo se tornam mais viáveis.

E4: A tecnologia está em tudo praticamente. Em todos os processos. O evento que nós fizemos, lançamento da nossa visão e valores, estava no nosso marco estratégico as próximas melhorias, implantação de tecnologia, o que a empresa pretende trabalhar nos próximos 3 anos, Ângelo. Isso tudo detalhado, tanto na

área agrícola, quanto na indústria, então, em todos os setores a tecnologia tem sido um caminho de inovação fortíssimo e tem colocado a gente em outro patamar, afinal, uma indústria do futuro está lidando com o futuro e a tecnologia já é o futuro e já faz parte do presente. Temos também uma visão voltada para a automatização, não queremos diminuir o grupo de pessoas, queremos ganhar em processo. A tecnologia para nós é vista como um sinônimo de facilitadora em todas as áreas.

Vou te dar o exemplo do app, em um quadro de 2300 colaboradores, temos 2100 adesões. Percebo que com tudo isso eles se sentiram incluídos. Tudo que é novo, causa uma certa desconfiança, porém, depois que foi visto o tanto que facilita as coisas, a adesão foi enorme, com alguns problemas é claro, mas tudo selecionável e muito bem organizado.

Nós fizemos um mapeamento das pessoas que não baixaram para descobrirmos o porquê disso e como nós poderíamos ajudá-las. Encontramos diversos motivos diferentes. Tinha gente que ainda não tinha celular, por se tratar de famílias muito simples e humildes, tinha gente que estava com o celular muito cheio e com isso, atendemos as necessidades deles e fizemos com que eles fossem adicionados a esse grupo de pessoas que aderiram.

De acordo com Schumpeter (1988), o empresário é um ponto fundamental para a inovação, torna-se o agente transformador, buscando o desenvolvimento inovativo e induzindo o progresso econômico e tecnológico enquanto se empenha para obter maiores lucros. Por isso, uma liderança experiente e capacitada influencia diretamente no potencial de inovação da organização, bem como o estilo de gerência pode vir a facilitar e proporcionar seu desenvolvimento. O processo inovativo, por requerer um compilado de pontos de vista e conhecimentos diversos, fica a cargo da liderança promover a compreensão coletiva, pois a diversidade do capital humano pode ser um fator positivo no processo de inovação. Desta forma a capacidade inovativa da organização depende de empresários, empregados, competentes e capacitados.

E3: *A pandemia chegou e bateu de frente com todos, mas ela acelerou esse processo de inovação e aplicação de tecnologia. Tudo veio antes, a tecnologia acelerou os processos e os projetos. O nosso app facilitou muito a vida dessa parte agrícola, com nossos recursos no app é possível resolver tudo por lá*

desde reportar uma pessoa até mesmo renovação da CNH. A tecnologia está dando um “boom” principalmente na área de comunicação e isso tem sido ótimo.

A aquisição de informações trabalha para que o índice de erros e mal-entendidos diminua, logo o estabelecimento de *networks* opera para que tais informações sejam compartilhadas entre as firmas, compartilhando os ricos relacionados ao processo inovador que são demasiado arriscados e incertos para serem assumidos sozinhos. Não apenas na divisão de possíveis riscos, as *networks* também oferecem vantagens ao melhorar o relacionamento com fornecedores e concorrentes, possibilitando uma obtenção de informações e conhecimentos relevantes melhorada. Esta adesão inovadora de compartilhamento de informações importantes pode acarretar um desenvolvimento inovativo ainda mais ousado e sustentável para a organização. Contudo, precisa-se de investimentos em outros recursos, caso contrário a utilização de *networks* não sucederá em uma evolução inovadora superior.

EI: É uma área que tem entrado muita tecnologia, tem tanta inserção de tecnologia, que tem se tornado difícil achar operador para essas máquinas. Temos feito parcerias com o Senai para resolver isso. Inauguramos o COA (Centro de Operação Agrícola). Incluindo o líder nisso, posso afirmar que a liderança tem um papel indispensável na hora de mostrar que a tecnologia está trazendo soluções e o fato de ser rápido não é sinônimo de mal feito e sim sinônimo de que a solução é simples.

O processo de inovação, por ser interativo, demanda pontos de vista e conhecimentos diferentes, diante disto a diversidade do capital humano pode impactar de forma positiva na geração do processo de inovação. Logo, conclui-se que um gerenciamento qualificado de pessoas é de suma importância neste processo. Neste âmbito, as práticas de seleção, treinamento e motivação dos trabalhadores encaminham a organização para um ambiente favorável às mudanças, promovendo, na visão de Lehtoranta (2005) e Laforet (2011), o bem-estar na empresa, conseqüentemente a conduzindo para o processo de inovação.

Resistência à mudança

E3: Tem sido um processo natural e não tenho sentido nenhum tipo de resistência a esse processo, mas tenho sabedoria de que as pessoas que não remarem para esse lado vão acabar se desligando, por conta própria, pois não vão aguentar. Essa tem sido até uma dificuldade nossa na hora de contratar, pois agora não se olha apenas a parte técnica, a pessoa também precisa estar alinhada ao propósito da empresa. Essas pessoas vão acabar tendo vida curta dentro da Usina e cada vez mais a Diretoria tem feito projetos de valorização para quem tem muito tempo de casa, para quem bater metas e para pessoas que batem metas e etc, eles querem isso.

Bom, a resistência que eu mais sentia era no setor agrícola. Outra área que eu creio que terá uma resistência também será no momento em que os filhos começarem a entrar novamente na gestão da Usina Lins, antes isso me preocupava, pois eles não tinham um planejamento de como inserir a família na gestão da usina e hoje eu creio que eles possuem um planejamento, sei que um líder sugeriu a contratação de uma consultoria e eles fizeram essa movimentação. Isso é muito importante.

Diversos autores falam sobre as diversas formas de reações individuais à mudança. Giangreco e Peccei (2005) expõem que o comportamento pode ser ativo ou passivo. Em um estudo de caso de uma empresa Italiana do setor energético demonstraram que o comportamento passivo é predominante, tendo em vista que a não aceitação resultava em conflitos. Enquanto Bovey e Hede (2001) repararam que esse comportamento tinha intensidade e força proporcional tanto nas categorias negativas como positivas.

Para Oreg (2006) A resistência pode apresentar três dimensões, a cognitiva, afetiva e comportamental e expõe as diversas formas de reações de um colaborador diante das mudanças. Ainda de acordo com o autor, a dimensão cognitiva é sobre percepção de como o empregado compreende a mudança. A resistência se dá por conta da negatividade da mudança que conseqüentemente tem como resultado a falta de comprometimento. Em relação à dimensão afetiva, são as emoções que afloram no indivíduo, medo, apreensão, raiva e entusiasmo, está ligada diretamente ao sentimento

que essas mudanças provocam. Por fim, a dimensão comportamental que está ligada a forma como o colaborador reage com as mudanças, podendo assumir desde um apoio entusiástico até a sabotagem deliberada (Marques, 2012). Piderit (2000) fala que as reações positivas ou negativas são um conjunto de experiências anteriores.

No processo de mudança, Thomas e Hardy (2011) desenvolvem que as mudanças sofrem influências diretas dos significados construídos e compartilhados por conta da reação dos colaboradores, nem sempre essas reações resultam em atitudes positivas. Este comportamento pode ser o resultado de uma má gestão por meio de formas autoritárias e intimidação por parte da liderança. Com isso, Neves (2014) fala da necessidade de acompanhamento, durante o processo de mudança, do funcionário para que possamos reconhecer a importância das emoções positivas e negativas. O feedback que a liderança conseguir com esse acompanhamento será relevante para o desenvolvimento do projeto, bem como verificar os comportamentos favoráveis e desfavoráveis à mudança.

Segundo Bohlander et al. (2003), o capital humano é intangível, dessa forma não pode ser conduzido da mesma forma que as organizações administram os cargos, produtos e tecnologias pertencentes ao seu ambiente organizacional. O autor ainda esclarece que para conseguir construir o capital humano dentro das organizações, é preciso o implemento de estratégias que possam garantir pessoas dotadas de conhecimentos, habilidades e atitudes, entre essas estratégias está justamente o desenvolvimento da liderança como mecanismo de transformação organizacional.

E2: Nenhuma resistência foi criada, pois todos enxergaram o melhor caminho. Meu pai quis envolver todos em tudo e isso foi uma ótima decisão. Não senti nenhuma resistência, muito pelo contrário, eles necessitavam disso! Eles pediam por isso. Tinham essa carência. Uma outra coisa muito importante é a questão do erro. O erro não pode ser visto como uma punição. É preciso saber corrigir o erro e mudar rápido, mas também é necessário saber que erros, quedas e perdas vão acontecer nesse processo e todos, juntamente com a liderança, vão se sobressair e dar a volta por cima. Em muitas empresas grandes o erro se torna proibido e isso inibe a tentativa do outro de tentar inovar, pois ele não quer se colocar em risco então prefere ficar dentro de seu “quadrado” fazendo muito do mesmo todos os dias. Dê espaço para o erro, isso

alavanca o crescimento, isso é um fator primordial no surgimento e crescimento de um líder.

Baseando-se nas ideias de diversos autores, tais como: Freitas (1991, 2007b), Reátiga (2007), Machado (2004), Wood Jr. (1995), Barreto (1989), Barbieri et al.(2003), Srour (2012), Schein (1992), OCDE (2005), Morgan (2010), Fleury (1987), Aiman-Smith (2004) e Oliveira et al.(2011), os quais abordam os mecanismos da modificação organizacional, tecnológica e da cultura da organização, conseguimos identificar os componentes e as relações vigentes na formação de uma cultura organizacional e que possuem influência nos procedimentos de uma mudança, tanto organizacional quanto tecnológica. Logo, alguns destes elementos são utilizados para uma maior compreensão da importância para que uma cultura organizacional seja formada.

As organizações se viram na obrigatoriedade de aumentar o seu grau de atenção e preocupação com os processos que fazem parte da mudança organizacional. Para Nadler e Tushman (1990), a mudança organizacional pode ser conceituada como um retorno da organização às transformações que estão inerentes ao ambiente, com a ideia de manter as adequações entre o ambiente, as pessoas, a cultura e a estrutura que compõem as organizações. Na visão de Lima e Bressan (2003), a temática, ainda é um campo de estudo bem aberto, mesmo não sendo algo novo na teoria das organizações o seu conceito, por suas características, ainda é vago e encontra dificuldade em determinar os seus limites. Já Barnett e Carroll (1995) apontam que a mudança da organização se dá em dois momentos distintos, um antes e o outro depois da transformação. Por outro lado, Lines (2005) mostra a mudança organizacional como uma alteração formalmente planejada que pode contemplar estrutura, processos e sistemas e cujo objetivo é atingir metas organizacionais.

Os conceitos de Lima e Bressan (2003) e Neiva (2004) representam a convergência dessas definições, que determinam o tipo de mudança na forma como o processo de transformação organizacional é realizado. Portanto, o autor acredita que mudança é qualquer alteração implementada nos componentes da organização (pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura, etc.) que caracterizam a organização como um todo, ou em sua relação com o meio ambiente, que pode ser ou não pode ser planejado, com consequências (positivas ou negativas) relacionadas ao resultado da organização ou à

sua sobrevivência. Portanto, mesmo as mudanças planejadas podem criar incerteza e confusão no ambiente organizacional.

Para pensarmos em uma análise sobre as reações dos membros de uma organização às mudanças organizacionais, o conceito de mudança organizacional mais adequado é o qual a mudança organizacional é conceituado como uma transformação precisamente pensada e planejada nos elementos organizacionais, em sua estrutura, sua cultura, seus processos internos, suas políticas e seus colaboradores (Lines, 2005; Wood Jr (1995) ; Wood Jr. Et al., 1994) que repercute na organização e seus resultados (Lima & Bressan, 2003). De acordo com Armenakis e Bedain (1999), a mudança, então, pode ser vista e interpretada pelos colaboradores de uma organização com diversas reações.

EI: A área agrícola possui pessoas que nascem na base, elas vão sendo promovidas, mas chega em ponto que ela para por ali, bem na fase de liderança operacional, e não consegue alçar voos maiores. Qualquer outra área da empresa permite que você cresça sem limites a partir do momento que você compra conhecimento, experiência e maturidade. Já na agricultura percebo que isso é encarado com naturalidade, mas não é natural para mim, de que “chegou ali, chegou” e então você tem uma estagnação e uma ruptura. É uma área que precisa de muita gestão e temos estrutura para isso, porém, sinto uma certa desconexão. Precisamos promover que seja normal uma continuação na carreira, que o trabalhador continue sua especialização.

Na condução do processo de mudança organizacional, Choi (2011) fala que o comportamento da liderança é o principal fator que leva as reações individuais à mudança e ativa mecanismos de defesa, desperta a ansiedade e até atrapalha a capacidade de adaptação do indivíduo. Para Oreget al. (2011), o surgimento da resistência está ligado a maneira como as mudanças são gerenciadas, o envolvimento dos líderes na condução desse processo, de como o colaborador vai tomar consciência que essa mudança é positiva ou negativa e qual o seu comprometimento com a organização.

Existe ainda a possibilidade do surgimento da resistência ativa. Como descrito por Neves (2014), em uma situação de mudança é possível verificar algumas alterações de comportamento, como a redução do ritmo de trabalho, gradativa diminuição proposital da qualidade do trabalho e em alguns casos, até mesmo, sabotagem

deliberada. Em contrapartida, o colaborador pode cooperar se o mesmo perceber que essas mudanças beneficiam a ele também (Oreg et al., 2011). A resistência pode desencadear as duas vertentes, a de euforia e a de incertezas. Se o indivíduo perceber melhorias de oportunidades na sua carreira e tiver a consciência de que os processos organizacionais poderão melhorar, ele acaba ajudando com essas mudanças. Por outro lado, Marques (2012) fala que o indivíduo tende a resistir, quando verifica que as mudanças podem ser ruins para ele e para a organização e quando as expectativas não atendem aos padrões apresentados pela mudança. Em outro aspecto apresentado ainda pelo autor, o colaborador tem ainda a possibilidade de se manter neutro, de não se posicionar quanto às mudanças propostas por não possuir um posicionamento ou simples por não ter vontade de reagir ao processo implementado pela organização.

O comportamento do colaborador mediante uma mudança não é estático. Ele pode variar entre resistente e colaborativo. Como uma estratégia de defesa, o indivíduo pode se posicionar como favorável à mudança, mas agir de maneira contrária em seu dia a dia, optando por não aderir às mudanças implantadas, resistindo ativamente. De acordo com Van Dick et al., (2006) muitas organizações não alcançam o sucesso nos seus processos de mudança, pois a maneira de gerir se pauta em pressupostos tecnicistas, sem levar em consideração os indivíduos como seres humanos. Muitas lideranças fazem uso de coerção, burocracias, e outros tipos de controle para fazer com que se obtenha a adesão às mudanças propostas, indo de encontro com as expectativas dos funcionários. De acordo com o que foi apresentado anteriormente, esse tipo de atitude é comum do líder transacional, onde os resultados são prioridade, busca por padrões de trabalho, coloca objetivos em cima das tarefas, foca na disciplina do funcionário e coloca a confiança em recompensas e punições como influência para o desempenho (Dias 2015). Dessa maneira, podem ser produzidas reações individuais onde as mudanças propostas pela gestão podem ser rejeitadas e desacreditadas, levando também a falta de confiança e possíveis ressentimentos (Choi, 2011).

O grau de satisfação no ambiente de trabalho é um fator que diminui enfaticamente quando a gestão transacional faz uso de coerção para conseguir adesão à mudança, como diz Lambert e Hogan (2010). Dentro dessa linha de gestão, os colaboradores tendem a enxergar as mudanças como algo prejudicial, podendo afetar sua vida tanto no âmbito pessoal quanto no profissional, gerando sentimentos de incertezas (Seitjs & Roberts, 2011) que acabam gerando reações antagônicas às mudanças. Além disso, outros fatores, como a falta de diálogo e escuta, falhas na

comunicação e carência de treinamentos, também fazem com que os membros da organização sintam que não são vistos ou que são silenciados pela gestão, podendo levar a desapontamentos com as mudanças propostas (Lines, 2005).

Cultura, Governança e Visão de futuro

E2: E agora, nos tornamos uma empresa de dono, novamente, onde não queremos nos tornar uma empresa profissionalizada. Queremos que a família esteja dentro do negócio, porém, esteja de forma profissionalizada, seria como uma “família profissionalizada”. Essa é a grande diferença. Hoje, vejo também que é essencial que uma empresa grande como a nossa tenha papéis claros para que um não ocupe o “quadrado” do outro e um “quadrado” esteja faltando enquanto outro está sobrando. O planejamento estratégico também é fundamental, nossa parceria com a Fundação Dom Cabral. O líder coloca todo mundo dentro do mesmo barco e além disso coloca todos remando para o mesmo lado, o que é o mais complexo. Papel indispensável.

Lodi (1996) define profissionalização como o procedimento que uma organização, seja ela tradicional ou familiar, adota para que práticas administrativas de maior racionalidade, que estejam menos personalizadas e melhor atualizadas sejam incorporadas; para que dadas normas de formação e conduta entre os trabalhadores sejam empregadas; para que os meios de contratação patriarcais e arcaicos sejam substituídos por maneiras assalariadas e mais democráticas; para que os gerentes contratados e assalariados sejam integrados aos administradores acionistas; para que métodos baseados intuitivos sejam trocados por métodos objetivos, racionais e impessoais. (pp. 25).

Contudo, deve-se levar em consideração que, quando abordado o assunto da administração das empresas familiares, deparamo-nos com muitas empresas deste ramo que deleitam-se de prestígios, bom rendimento e uma participação favorável no mercado, independentemente de terem ou não adotado práticas administrativas mais racionalizadas. Logicamente, percebe-se que a dedicação e o entendimento dos

familiares, que buscam melhores resultados, é o principal gerador de lucros, não se fazendo necessária a profissionalização da instituição.

Ainda de acordo com Lodi (1996), a profissionalização de empresas familiares se baseia em três pontos principais:

- O sucesso em incorporar profissionais familiares na Direção e na Gerência da Empresa;
- O sucesso em empregar práticas administrativas de maior racionalidade;
- O sucesso em recorrer à consultoria e a assessorias externas para que sistemas de trabalho de grande êxito em empresas mais desenvolvidas ou aqueles recomendados pelas universidades e pelos centros de pesquisa sejam incorporados. (pp. 24-25)

Conseqüentemente, por mais que o planejamento da profissionalização seja minucioso, os trabalhadors devem ser agregados progressivamente e com cautela, de forma que erros que reforcem o antigo sistema sejam evitados. De acordo com Hall (1988), a profissionalização e a formalização não são compatíveis, visto que quanto mais a força de trabalho se torna profissionalizada, maiores serão as probabilidades de que a formalização desencadeie alienação e atritos. Ambas a formalização e a profissionalização têm o mesmo intuito: o de organizar e ordenar o modo de comportamentos daqueles que integram a organização, porém, a formalização visa a padronização, por intermédio da organização, das normas, procedimentos e dos meios para que estes sejam seguidos, por outro lado a profissionalização visa os mesmos ideais, todavia, não se baseia na organização. E é exatamente este ponto que as organizações enfrentam grandes dilemas internos, pois, se os organizadores tiverem pouca liberdade, é provável que estes se sintam afastados e vetados de suas decisões, porém se lhes forem dadas uma liberdade maior, o comportamento poderá mudar e se tornar inoportuno e excêntrico.

A contratação de executivos qualificados e com recomendações é uma saída plausível para a profissionalização da empresa familiar. Para Leach (1993), quando a empresa ultrapassa a etapa do desenvolvimento do produto e do processo, a profissionalização deve, então, ocupar o lugar do gerenciamento intuitivo, pois aquela se baseia na elaboração e no crescimento com base em metodologias estratégicas de gestão. Não que a espontaneidade e criatividade da intuição deva ser menosprezada, entretanto a organização não pode ser predominantemente administrada por meio da intuição. Portanto, nesta etapa em questão, a organização precisa de habilidades mais astutas, logo, o controle da gestão deve ser passado para a coordenação e, para que isto

se realize, é preciso que as regras e os papéis de cada um devam ser determinados, desta forma a transferência da autoridade se faz possível. Assim sendo, para que a empresa adquira êxito, é de grande importância que os integrantes sejam qualificados, logo, salienta Leach (1993), somente aqueles familiares que forem comprovadamente competentes deverão fazer parte do corpo de funcionários, especialmente para os cargos de comando, e na falta destes, será necessária a contratação de profissionais que não integram a família.

E4: Todo esse movimento é muito transformador na empresa. Você vê que sementes estão sendo plantadas dentro das pessoas para serem colhidas lá na frente e quem vai usufruir disso da melhor forma é a própria empresa.

Um dos desafios que a profissionalização vem a enfrentar é o da transição de geração e a organização desta governança. É de pouco conhecimento o modo como se dá o processo de governança das empresas familiares que são capazes de realizar as transições de gerações, principalmente quando se trata de um processo multigeracional (Lambrecht, 2005), ou seja, quando a organização vem avançando há várias gerações. Conforme dados da Pesquisa Global da PwC realizados em 2018, estas empresas são caracterizadas como “longevas”, inferindo que tais empresas possuem a aptidão de manter processos de sucessão bem-sucedidos conforme o passar do tempo.

É preciso que seja delineado precisamente o significado do termo “governança” no contexto em que está sendo utilizado, pois como se trata de um termo de uso amplo, a utilização do mesmo deve ser feita com muita cautela analítica, porque a expressão “governança” pode ser aplicada em diversos campos de atuação e possuir significados diferentes, por exemplo, na área de Administração de Empresas encontra-se o termo “governança corporativa” que pode ser definida como: “Governança Corporativa são as práticas e os relacionamentos entre os Acionistas/Cotistas, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal, com a finalidade de otimizar o desempenho da empresa e facilitar o acesso ao capital”, segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2007, pp. 15-16). Portanto, é significativa a observação de que a governança corporativa se faz capaz de surtir resultados positivos na gestão empresarial, logo, está interligada à profissionalização de empresas familiares, pois quanto mais claros forem os processos de gerenciamentos e a confiabilidade

depositada na gestão, mais fortes se farão os alicerces que atuam no envolvimento e incorporação dos colaboradores ao se depararem as mudanças que virão a ocorrer.

E1: Temos no papel mudanças e evoluções até 2024 e 2025. Esses marcos estratégicos estão sendo base para surgir tudo. Temos trabalhado isso com a Fundação Dom Cabral, para que possamos chegar num ponto de desdobrar as metas para toda a empresa.

A distinção entre os significados de governabilidade e governança é necessária, como realça Rosenau (2000):

Governança não é o mesmo que governo, pelo poder de polícia que garante a implementação das políticas devidamente instituídas, enquanto governança refere-se a atividades apoiadas em objetivos comuns, que podem ou não derivar de responsabilidades legais e formalmente prescritas e não dependem, necessariamente, do poder de polícia para que sejam aceitas e vençam resistências. (pp. 15)

Ainda vale ressaltar que a expressão “governança” é suficientemente extensa que compreende em si a dimensão governamental. Portanto, Rosenau define:

Governança é um fenômeno mais amplo que governo; abrange as instituições governamentais, mas implica também mecanismos informais, de caráter não-governamental, que fazem com que as pessoas e as organizações dentro da sua área de atuação tenham uma conduta determinada, satisfaçam suas necessidades e respondam às suas demandas. (pp. 15-16)

Dentro deste âmbito, a governança também aconselha a estruturação de métodos capacitados a aumentar a clareza dos processos decisórios empresariais (Andrade & Rosseti, 2006). O conceito de governança, inicialmente aplicado majoritariamente em empresas de capital aberto, atualmente pode ser aplicado em qualquer empresa, independente dos tipos, segmentos ou tamanhos, inclusive naquelas de capital fechado e familiares. Nestes casos, os juízos da governança auxiliam e são de grande colaboração para que a legitimidade e a transparência dos processos sucessórios sejam garantidas.

Bernhoeft e Gallo (2003) enfatizam que grande parte dos fracassos para a continuidade destas empresas derivam da falta de capacidade de seus fundadores e herdeiros de entender que sua preparação e estruturação são necessárias para administrar um negócio de acordo com o mercado que exige constantes atualizações. Sendo assim, é relevante a compreensão da governança corporativa em empresas familiares.

Em uma empresa familiar, o processo de governança tem como objetivo implantar normas para que os interesses familiares sejam agregados às metas empresariais. Logo, na visão de Bornholdt (2005) habilidade como tomada de decisões em conjunto e elaboração das ações e transformações na propriedade, são fundamentais para que o poder e as lideranças sejam transmitidos para as próximas gerações ou para uma equipe de profissionais contratados. Dentro das peculiaridades das empresas familiares, a governança corporativa determina “relações não apenas no âmbito da separação entre propriedade e gestão (como no caso das empresas não familiares), mas no âmbito das relações entre família, patrimônio societário (propriedade) e empresa (gestão)” (IBGC, 2007, pp. 23).

A governança, portanto, age no espaço dos aspectos racionais e nos objetivos das diretrizes determinadas pela família, empresa e sociedade, além da probabilidade de diversos sentimentos aparecerem, por isso, são tratados, elaborados e integrados ao sistema que engloba tanto as conquistas coletivas quanto as conquistas e renúncias individuais. Um fator que demonstra uma boa governança, para Kenyon-Rouvinez e Ward (2014), é quando esta conduz à transparência dos relacionamentos e possibilita, na maior parte das vezes, as famílias e a empresa a se tornarem mais fortes.

Conforme o IBGC (2007), para tratar da governança familiar, a proposta de estrutura sistêmica deve abranger três eixos: sistema empresarial e o conselho de administração (gestão); sistema societário e a assembleia de acionistas e sócios (propriedade); sistema familiar e o conselho de família (familiar). A análise de cada aspecto proporciona a identificação dos papéis desempenhados por cada sistema no processo de decisões para definir o poder, a responsabilidade e a função de cada membro. O futuro do sucesso da implementação deste processo está correlacionado à habilidade familiar em atuar nestes três eixos, criando métodos legais para administrar os conflitos futuros.

Considerações Finais

As empresas familiares do Brasil possuem muitas características peculiares que devemos considerar, como aquelas que dizem respeito a propriedades e relações afetivas, e possuem como plano de fundo o Brasil, que é um País que, gradativamente, está cada vez mais inserido em uma economia mais dinâmica, complexa e globalizada. Sendo assim, apenas empresas de gestão bem-sucedida terão a capacidade, com o decorrer do tempo, de manterem a competitividade e durabilidade neste parâmetro. Para tal, é fundamental que haja regras que determinem os meios de convivência e que procure práticas superiores de gestão e gerenciamento de atritos, para que estas organizações possam crescer de forma saudável, garantindo a sua continuidade.

Com esse estudo, foi possível verificar o papel que o líder desenvolve durante uma mudança cultural e organizacional. Identificamos os fatores pelo qual a liderança se baseia para a elaboração de um processo profissionalizante, além de pensar em como cada organização se estrutura e se prepara para as mudanças que foram expostas no decorrer do trabalho. Dessa forma, foi também indicado os possíveis problemas individuais que podem vir a fazer parte dos desenvolvimentos desse processo.

Para isso, no primeiro momento apresentamos uma visão acerca das empresas familiares, com a visão de diversos autores sobre esse termo e suas definições. Com o levantamento de uma pesquisa nacional, foi possível verificar a participação dessas empresas no cenário brasileiro e apresentar uma indagação sobre a forma como essas empresas lidam com a sua sucessão. Foram expostos dados que mostram os despreparos das empresas quando o assunto é um plano de sucessão ao mesmo tempo que a solução também foi apresentada.

A realização e concepção desse trabalho se deu através da exposição e definição de termos pertinentes as mudanças organizacionais. Conceituamos cultura, expondo seus elementos necessários e o seu desenvolvimento dentro de uma organização. Introduzimos o termo cultura organizacional para desenvolver a identidade de uma organização que depende de diversos fatores para entregar de formas diferenciadas um conceito que muda de organização para organização.

Foi possível a distinção dos elementos na formação de uma cultura de organização que busca alterar e até substituir os procedimentos de uma mudança, tanto organizacional quanto tecnológica. Alguns destes elementos foram selecionados e

detalhados durante o trabalho para uma reflexão aprofundada, tendo em vista sua melhor compreensão e sua importância para uma cultura organizacional.

Através de uma entrevista com quatro gestores de uma empresa do segmento sucroenergético brasileiro e que está a passar por um processo de transição de uma empresa familiar para sua profissionalização, foram levantadas as questões do porque se profissionalizar e quando a empresa sentiu que era o momento certo para essa mudança, além de entender o papel do líder nessa etapa de do processo. Foi exposto um levantamento feito por vários autores sobre os temas abordados nas respostas após cada fala recortada da entrevista, com o objetivo de resumir e conceituar as afirmações expostas pelos entrevistados.

Conceituamos os estilos de lideranças e como cada uma afeta as mudanças organizacionais tanto para o mal, quanto para o bem da organização, a maneira como cada indivíduo pode alterar a forma como o processo de profissionalização é levado, tendo diversos fatores intrínsecos e extrínsecos como causa dessas alterações para o desenvolvimento desse processo. A grande participação dos líderes em tomadas de decisões pode acarretar uma não compreensão por parte dos colaboradores devido a falhas citadas ao longo desse projeto.

Durante as exposições pertinentes as entrevistas que foram colocadas acima, foram elaboradas duas hipóteses referentes as mudanças organizacionais e ao estilo de liderança que são possibilidades para uma futura pesquisa.

Compreendemos que o papel da liderança no processo de profissionalização se inicia com a mudança de mentalidade. O líder compreende através de diversos fatores a necessidade de ampliar a rede de negócios e tecnologia da sua empresa. Durante uma das entrevistas é possível verificar a influencia sofrida pela liderança através de uma palestra de um professor de Harvard. A busca por algo novo simboliza o ato de inovar que essas empresas buscam, o tamanho da ambição dessas empresas é proporcional a sua capacidade de inovação. O líder assume o papel de transformador, em busca de maior lucratividade. Em uma empresa familiar, a participação da futura geração influencia nas tomadas de decisões e manutenção das visões da liderança. A cultura inserida pela liderança acaba se tornando um mantra, algo religioso, para o bom funcionamento da empresa, sendo seguidos pelos seus colaboradores. A implementação dessa cultura desde o inicio do processo de mudança pode fazer com que se torne algo fluido e continuo. A forma como essas alterações e informações são repassadas pela liderança influencia os funcionários a aceitarem ou não essa profissionalização, tendo

sido apresentada as formas positivas e negativas dessa interação. Em suma, o processo de profissionalização depende de vários fatores apresentados ao longo do trabalho, a influência que o líder apresenta pode ser decisiva durante o processo no que tange a necessidade de uma boa comunicação com seus colaboradores.

Para concluir, as empresas familiares do Brasil estão se modernizando e cada vez mais inseridas em uma economia globalizada, tendo uma grande importância socioeconômica para o nosso país. A inserção dos processos de governanças traz para esse tipo de empresa uma normatização para que seus interesses estejam agregados as metas empresariais.

REFERÊNCIAS

- Aiman-Smith, L. (2004). *What do we know about organizational culture*. Short summary.
- Troccoli, I. R., & Altaf, J. G. (2010). Criação de Valor em Ambientes B2B: uma Revisão de Modelos Relevantes. *Revista Gestão E Desenvolvimento*, 7(2).
<https://doi.org/10.25112/rgd.v7i2.971>
- Andrada, A. & Rosseti, J.P. (2006). *Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências*. Atlas.
- Araújo, D.B. (2007). *Sucessão nas organizações Brasileiras*. Brasília.
- Armenakis, A.A & Bedain, A.G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, (25), 293–315.
- Arruda, C. (2007). *Empresas duradouras*. Fundação Dom Cabral.
- Arts, B., Noortman, M., & Reinalda, B. (2001). Non-State Actors in International Relations (pp. 195-210). Ashgate.
- Avey, J. B., Wernsing, T.S. & Luthans, F. (2008). Lata funcionários positivos ajuda positivo mudança organizacional? Impacto do capital psicológico e das emoções em atitudes relevantes e comportamentos. *The Journal Applied Behavioral Science*, 44(1), 48-70.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Barbieri, J. C, Nobre Filho, W, Álvares A & Machado D. (2003). Metodologia para identificação dos fatores organizacionais constitutivos de um meio inovador efetivo: aplicação em três casos. In: 10º LatinIberoamerican Seminar of Technology Management ALTEC. *Anais*. ALTEC.

- Barnett, W. P. & Carrol, G. R. (1995). Modelling Internal Organizational Change. *Annual Review of Sociology*, (21), 217-236.
- Barreto, A. A. (1989). *Mecanismos de absorção de novas tecnologias. Relatório de pesquisa realizada para o PADCT em 1989*. CNPq.
- Barros-Platiau, A. F. (2001). *Novos Atores, Governança Global e o Direito internacional ambiental*. mimeo.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M. (1990). Da liderança transacional à transformacional para compartilhar a visão. *Dynamics organizacionais*, 18(3), 19-20
- Bass, B. M.; Avolio, B. J. (1999). *Full range leadership development: manual for the multifactor leadership questionnaire*. Mind Garden.
- Bauer, R. (1999). *Gestão da mudança: caos e complexidade nas organizações*. Atlas.
- Bayarçelik, EB, Taşel, F., & Apak, S. (2014). Uma pesquisa sobre determinando em novação factors four PMEs. *Procedia- Social e Comportamental Ciências*, (150), 202-211
- Beck, F.; Cunha, P. R. & Franz, L. (2015). Honorários de auditoria: uma análise das empresas familiares e não familiares listadas na BM&F Bovespa. *Revista Brasileirade Gestão de Negócios*, 17(54), 720 -735.
- Bennis, W. G., & Nanus, B. (1988). *Líderes: Estratégias para Assumir a Verdadeira Liderança*. Harbra.
- Bernhoeft, R., & Gallo, M. A. (2003). *Governança na empresa familiar* (pp. 148). Elsevier.
- Bernhoeft, R., (2005). *Evolução e revolução na empresa familiar*. Bernhoeft Consultoria.

- Bogdan, R. C. & Biklen, S. K. (1994). *Investigação qualitativa em educação*. Porto Editora.
- Bohlander, G. W., Scott, S, & Sherman, A. (2003). *Administração de recursos humanos*. Pioneira Thomson Learning.
- Bohlander, G. W. (2005). *Governança na empresa familiar: implantação e prática*. Bookman.
- Borges, A. F., Brito, M. J de., Cappelle, M. C. A., & Lescura, C. (2012). Representações sociais sobre as relações de parentesco: estudo de caso em um grupo empresarial familiar. *Rac*, 16(1), 98-117.
- Bornholdt, W. (2005). *Governança na empresa familiar: implementação e prática*. Bookman.
- Bovey, W. & Hede, A. (2001). resistência ao organizacional mudança: o papel de mecanismos de defesa. *Journal of managerial Psychology*, 16(7), 534-548
- Bruyne, P. de; Herman, J. & Schoutheete, M. de. (1977). *Dinâmica da Pesquisa em Ciências Sociais – Os pólos da prática metodológica*. Francisco Alves.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Carvalho Neto, A. M. (2010). A liderança transformacional e o perfil brasileiro de liderança: entre o cru e o cozido. In: Nelson, R. E & Sant 'anna, A. S. (Orgs). *Liderança: entre a tradição, a modernidade e a pós-modernidade*. Elsevier.
- Castro, C. (2005). *Evolucionismo cultural: textos de Morgan, Taylor e Frazer*. Zahar.
- Choi, M. (2011). Funcionários' Atitudesem direção a organizacional mudança: a literatura Reveja. *Humano Gerenciamento de recursos*, 50(4), 479-500.
- Cook, S.D.N. & Brown, J.S. (1999). Bridging Epistemologies: The Generative Dance between Organizational Knowledge and Organizational Knowing. *Organization Science*, (10), 381-400.

- Creswell, J. (2007). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions*. Sage Publications.
- Davis, K. Gersick, M. Hampton & I. Lansberg. (1997). *Generation to Generation: Life Cycle of Family Business*. HBS Press Book.
- Davis, S. K. & Meyer, C. (1999). *BLUR: A velocidade da mudança na economia integrada*. Campus.
- Fiedler, FE (1967). *A teoria da eficácia da liderança*. McGraw-Hill.
- Dias, M.A.M.J. & Borges, R.S.G. (2015). Estilos de liderança e desempenho das equipes no setor público. *Revista Eletrônica de Administração – REAd*, 80(1), 200-221.
- Fleury, M. T. L. (1987). Estórias, mitos heróis – cultura organizacional e relações de trabalho. *Revista de Administração de Empresas*, 27(4), 7-18.
- Freitas, M. E. (1991). *Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos*. Makron Books.
- Freitas, M. E. (2007a) Cultura organizacional: o doce controle no clube dos raros. In Motta, C. F. P., Caldas, P. M. (Orgs.). *Cultura organizacional e cultura brasileira*. Atlas.
- Freitas, M. E. (2007b). *Cultura organizacional: evolução e crítica*. Thomson Learning.
- Genis-Gruber, A. & Oğut H. (2014). Fatores ambientais que afetam as estratégias de inovação de empresas: clientes e supefeito de alicate. *Ciências Sociais e Comportamentais*. (150), 718-725.
- Giangreco, A. & Peccei, R. (2005). O natureza e antecedentes do meio Gerente resistência para mudança: evidência a partir de a italiano contexto. *Internacional Diário do Humano Recurso Management*, 16(10), 1812-29.

- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2007). *Governança Corporativa*.
IBGC. <https://www.ibgc.org.br/conhecimento/governanca-corporativa>.
- Jong, J. P. J. de & Vermeulen, P. A. M. (2006). Determinants of product innovation in small firms. *International small business journal*, 24(6), 587-609.
- Kenyon-Rouvinez, D. & Ward, J. L., (Eds). (2004) *Family Business: Key Issues*.
Palgrave Macmillan.
- Klein, K. J., & Lim, B. C. (2006). *Team mental models and team performance: a field study of the effects of team mental model similarity and accuracy*.
<https://doi.org/10.1002/job.387>
- Kruglanski, A. W (2007). "Sobre o movimento" ou "ficando por": locomoção, necessidade para clausura, e reações para organizacional mudança. *Diário do Aplicado Psy Socialchology*, 37(6), 1305- 1340.
- Lambert, E. G. & Hogan, N. L. (2010). Wanting change: the relationship of perceptions of organizational innovation with correctional staff job stress, job satisfaction, and organizational commitment. *Criminal Justice Police Review*, 21(2), 160-184.
- Leach, P. (1993). *La empresa familiar*. Ediciones Granica.
- Lescura, C., Moreira, L. B., Borges, C. L. P. & Capelle, M. C. A. (2010). Contradições da herança: reflexões teóricas acerca do conatus nas organizações familiares. In: Encontro da Associação Nacional de Pós- Graduação em administração, 34º. Anais Enanpad 2008.
- Lima, S. M. V. & Bressan, C. L. (2003). Mudança Organizacional: uma introdução. In: Lima, S. M. V. (Ed.) *Mudança Organizacional. Teoria e Gestão*. Ed. FGV, p.17-63.

- Lines, R. (2005). The structure and function of attitudes toward organizational change. *Human Resource Development Review*, (46), 501-26.
- Lipton, M. (2003). *Guiding growth: how vision keeps companies on course*. Harvard Business School Press.
- Lodi, B. (1986). *A Empresa Familiar*. Editora Pioneira.
- Machado, D. D. P. N. (2004) Inovação e Cultura Organizacional: Um estudo dos elementos culturais que fazem parte de um ambiente inovador. [Dissertação]. Fundação Getúlio Vargas
- Marques, A. L., Morais, K & Albergária, A. R. (2011). *O gerenciamento de desempenho de servidores públicos: estudo sobre a cooperação e a resistência dos servidores à implantação da Avaliação de Desempenho Individual pelo governo de Minas Gerais*. XXXV EnANPAD.
- Marques, A. L. (2012). *Resistência à mudança e suas relações com o comprometimento, qualidade de vida e estresse não trabalho: Estudo da reforma gerencial fazer governo de Minas Gerais*. [Tese]. Universidade Federal de Minas Gerais.
- Minayo, M. C. S. (2007). *O Desafio do Conhecimento – Pesquisa Qualitativa em Saúde*. 10ª ed. Hucitec.
- Merriam, S. B. (1998). *Qualitative research and case study applications in education*. Jossey-Bass.
- Morgan, G. (2010). *Imagens da organização*. (14ª ed). Atlas.
- Nadler, D. A. & Tushman, M. L. (1990). Além de carismático líder: Liderança e mudança organizacional. *California Management Review*, 32(2), 77-97.

- Neves, L. A. (2014). *Reação individual à mudança de servidores do Instituto Federal de Minas Gerais em relação ao processo de fusão*. [Dissertação]. Universidade Federal de Minas Gerais, 2014.
- Neiva, E. R. (2004). *Percepção de mudança individual e organizacional: o papel das atitudes e das características organizacional*. [Tese]. Universidade de Brasília, Brasília.
- Oliveira, R. A., Santos, M. J. & Tadeucci, M. de Sá R. (2011). Correlação entre clima e inovação: importância do gerenciamento de variáveis que influenciam o ambiente inovativo de uma universidade pública federal. *Gestão e regionalidade*, 27(81), 87-97.
- Oreg, S. (2006). Personalidade, contexto, e resistência a organizacional mudança. *European Journal do Work and Organizational Psychology*, 15(73), 73-101.
- Oreg, S., Vakola, M. & Armenaks, A. (2007). Change recipients' reactions to organizational change: A 60-Year Review of Quantitative Studies. *Journal of Applied Behavioral Science*.
- Oreg, S. & Berson, Y. (2011). Leadership and employees' reactions to change: the role of leaders' personal attributes and transformational leadership style. *Personnel Psychology: the study of people at work*, (64), 627-659.
- Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento. (2005). *Manual de Oslo - Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica*. (3ª ed).
- Ortiz, R. (2006). *Cultura brasileira e identidade nacional* (5ª ed). Brasiliense.
- Patton, M. (2002). *Qualitative research and evaluation methods*. Sage.

- Piderit, S. K. (2000). Resistência a repensar e reconhecendo a ambivalência A multivisão dimensional de atitudes em direção a organizacional mudança. *Academiade gestão Análise*, (25), 783-794.
- Polit, D. F., Beck, C. T., & Hungler, B. P. (2004). *Fundamentos de pesquisa em enfermagem: métodos, avaliação e utilização* (5ª ed.). Artmed Editora.
- Pulaski, M.A. S. (1986). *Compreendendo Piaget. Livros Técnicos e Científicos*. Guanabara.
- Reátiga, C. A. M. (2007). La innovación en la administración... Una relación de elementos olvidados. *Revista Innovar – Gestión y Organización*, 17(29), 93-106.
- Robbins, S. P. (2002). *Comportamento Organizacional* (9ª ed.). Prentice Hall.
- Robbins, S. R., Judge, T. A. & Sobral, F. *Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro*. (14ª ed) Pearson.
- Rosenau, J. N. (2000). “Governança, Ordem e Transformação na Política Mundial”. In: Rosenau, J. N & Czempiel, E.O. *Governança sem governo: ordem e transformação na política mundial*. Ed. Unb; Imprensa Oficial do Estado. p. 11-46.
- Scheffer, A. B. B. (1995). Fatores dificultantes e facilitadores ao processo de sucessão familiar. *Revista de Administração*, (30), 80-90.
- Schein, E. H. (1983). The Role of the founder in creating organizational culture. *OrganizationalDynamics*, 12(1), 13-28.
- Schein, E. (1985). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership*. 2. ed. Jossey-Bass.
- Schein, E. H., & Schein P. (2017). *Organizational culture and leadership*. John Wiley and Sons.
- Schumpeter, J. A. (1988). *Teoria do Desenvolvimento Econômico*. Nova Cultura.

- Seijts, G. H. & Roberts, M. (2011). The impact of employee perceptions on change in a municipal government. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(2), 190-213.
- Srouf, R. H. (2012). *Poder, cultura e ética nas organizações*. Elsevier.
- Thomas, R. & Hardy, L. D. S. Managing organizational change: negotiating meaning and power-resistance relations. *Organization Science*, 22(1), 22-41.
- Torreão, N. A. (2007). Cultura da inovação. *Revista da Ciência da Administração*. (1). <http://fcap.adm.br/revistas/RCA/HTML/v01/RCAv01a10.html>.
- Van Dick, R., Ullrich, J. & Tissington, P. A. (2006). Trabalhando sob uma nuvem negra: como manter a identificação organizacional após uma fusão. *British Journal of Management*, (17), 69-79.
- Vidigal, A. C. (1996). *Viva a empresa familiar!* Rocco.
- Yukl, G & Fleet, DD. (1994). Teoria e pesquisa sobre liderança nas organizações. In: MD Dunnette & LM Hough (Eds.). *Manual de psicologia industrial e organizacional* (2ª ed). Consulting Psychologists Press.
- Yuk L, G. (2006). *Liderança em organizações*. (6ª ed). Pearson Education.
- Wood Jr., T. (1995). Mudança organizacional e transformação da função recursos humanos. In: WOOD. Jr., T. (Coord.). *Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas*. Atlas.
- Wood JR., T., Curado, I. B. & Campos, H. M. (1994). Vencendo a crise: mudança organizacional na Rhodia farma. *Revista de Administração de Empresas*, 34(5), 62-79.

Anexo 1 - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

Instituto Superior Miguel Torga

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Título da Dissertação: O papel do líder no processo de profissionalização de uma empresa familiar

1. O objetivo da presente investigação é compreender o papel da liderança no processo de profissionalização de uma empresa familiar, mostrando os motivos para essa mudança, identificar possíveis resistências por parte dos funcionários e as influências tecnológicas no processo.
2. Os dados recolhidos neste trabalho serão utilizados, exclusivamente, para fins académicos e científicos;
3. Garante-se que a investigação não prejudicará de qualquer forma a qualidade e condição de vida e trabalho dos participantes. Salienta-se o compromisso com o sigilo, não haverá divulgação personalizada das informações e todos os respondentes permanecerão em total anonimato.
4. Todos os participantes têm a segurança de receber esclarecimentos acerca da pesquisa e a liberdade de retirar o consentimento a qualquer momento.

Eu _____ aceito participar desta pesquisa de forma livre e esclarecida.

Coimbra, ___/___/___

Rubrica do Participante: _____

Rubrica do Pesquisador: _____

Anexo 2 – Guião da entrevista

O PAPEL DO LÍDER NO PROCESSO DE PROFISSIONALIZAÇÃO DE UMA EMPRESA FAMILIAR

- Entrevistas transcritas
 - Quatro vídeos gravados via Skype (em virtude da pandemia de COVID -19)
 - 1º. Vídeo (E1) – Duração de 52:58 minutos de entrevista
 - 2º. Vídeo (E2) – Duração de 38:57 minutos de entrevista
 - 3º. Vídeo (E3) – Duração de 30:01 minutos de entrevista
 - 4º. Vídeo (E4) – Duração de 26:31 minutos de entrevista
 -
-

Perguntas formulados pelo entrevistador (Angelo Otavio Bloes):

1- O papel do líder no processo de profissionalização de uma empresa?

- Como motivar as pessoas nesse processo de inovação?
- Quanto a tecnologia está inclusa nesse processo (aplicação de tecnologia para mudanças)?
- O que está vendo no futuro? Possíveis inovações, diversificações, implantações e segmentações.
- O que a mudança causa?
- E você tem sentido alguma resistência nesse processo todo?

Anexo 3 – Autorização Usina Lins



TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA DIVULGAÇÃO DE INFORMAÇÕES DE EMPRESAS

Empresa: LINS AGROINDUSTRIAL S.A. (Usina Lins)

CNPJ: 35.637.796/0001-72

Inscrição Estadual: 419.160.823.115

Endereço completo: EST. MUNICIPAL PREFEITO CHIQUINHO JUNQUEIRA - S/N - KM 16 - LINS/SP

Representante da empresa: Alex de Sousa Pupin

Telefone: (14) 3511-1605 ou (14) 3511-1600

Tipo de produção intelectual: (X) Dissertação; () Tese; () Outro: _____

Título/subtítulo: O PAPEL DO LÍDER NO PROCESSO DE PROFISSIONALIZAÇÃO DE UMA EMPRESA FAMILIAR

Autoria: Angelo Otavio Bloes N. 11393

Orientador: Professora Doutora, Fátima Regina Ney Matos.

Nome do Curso: Dissertação Apresentada ao ISMT para obtenção do Grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional, conferido pela Escola Superior de Altos Estudos
Instituição: Instituto de Ensino Superior Miguel Torga - Coimbra - Portugal.

Como representante da empresa acima nominada, declaro que as informações e/ou documentos disponibilizados pela empresa para o trabalho de dissertação também acima referido, podem ser publicados sem restrição.

Lins, 1 de setembro de 2021

ASSINATURA DO REPRESENTANTE DA EMPRESA ESTUDADA

ESCRITÓRIO ADMINISTRATIVO
Metropolitan Business Center - Cobertura
Av. Antônio Diederichsen, 400 | Jd. América
Ribeirão Preto - SP | CEP 14020-250
PABX +55 18 3506-8900

LINS AGROINDUSTRIAL S/A
Estr. Municipal Pref. Chiquinho Junqueira, km 16
Fazenda Rio Dourado | Zona Rural
Lins - SP | CEP 16419-899
PABX +55 14 3511-1600

