

# Cultura organizacional e sucessão em um laboratório de análises clínicas

## *Organizational culture and business succession in a clinical analysis laboratory*

Marcio Pedroso Juliani<sup>1</sup> – Faculdade Meridional – IMED  
Michael Vieira do Amarante<sup>2</sup> – Faculdade Meridional – IMED  
Vânia Giseli Bessi<sup>3</sup> – Universidade Feevale – Instituto de Ciências Sociais Aplicadas  
Carlos Costa<sup>4</sup> – Faculdade Meridional – IMED

**RESUMO** A trajetória das empresas familiares é marcada pela cultura organizacional que se constitui a partir dos princípios organizacionais instituídos pelos valores de seu fundador. Quando a organização passa por um processo sucessório, muitos conflitos podem ser gerados, especialmente se ocorrer de modo repentino e sem preparação da equipe. O objetivo deste estudo foi avaliar o impacto gerado na cultura organizacional frente ao processo sucessório vivenciado em um laboratório de análises clínicas que atua há mais de 40 anos no município de Passo Fundo/RS. O estudo foi desenvolvido a partir da comparação da percepção dos colaboradores sobre a mudança na gestão. Os dados foram obtidos por meio de um questionário estruturado, o qual foi aplicado no ambiente de trabalho a todos os colaboradores. A percepção dos membros da unidade é positiva quanto ao processo sucessório, sem mudanças bruscas na cultura da organização, sendo de importante destaque que a sucessão ocorra de forma planejada.

**Palavras-chave** Empresa Familiar. Sucessão. Processo Sucessório. Cultura Organizacional.

**ABSTRACT** *A family business' vision of the future is marked by an organizational culture based on principles established by the values of its founder. When such an organization goes through a succession process, many conflicts can arise, especially if the manner in which the process occurs is sudden and the transition team unprepared. This study evaluated the impact on the organizational culture of a clinical laboratory facing a succession process after over 40 years of continuous operation in the city of Passo Fundo, RS, Brazil. A comparative study of employees' perceptions regarding the management change was based on data gathered through a structured questionnaire to which all employees in the workplace responded. The perception of members of the business unit was positive with regard to a well-planned succession process that would impose no sudden changes on the organization's culture.*

**Keywords** *Family Business. Succession. Succession Process. Organizational Culture.*

1. Rua Evaristo Tagliari, 424, apartamento 101, Centro, Passo Fundo, Rio Grande do Sul, CEP 99010-470, marpedro66@yahoo.com.br  
2. michaelamarante@yahoo.com.br  
3. vania@feevale.br  
4. carlos.costa@imed.edu.br

JULIANI, M. P.; AMARANTE, M. V.; BESSI, V. G.; COSTA, C. Cultura organizacional e sucessão em um laboratório de análises clínicas. **GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, Bauru, Ano 11, nº 2, abr-jun/2016, p. 155-171.

DOI: 10.15675/gepros.v11i2.1431

## 1. INTRODUÇÃO

A globalização e a competitividade são temáticas que permeiam as novas formas de organização no trabalho. Uma vez que intensas transformações perpassam o mundo do trabalho e das empresas, é necessária a constituição de ambientes mais complexos marcados por avanços tecnológicos, mudanças de valores e quebra de paradigmas que dirigem os segmentos da sociedade (PIRES; MACEDO, 2006).

Tendo em vista o fato de que as empresas se caracterizam a partir da sociedade humana, que evidencia fatores estruturais e criações coletivas, o comportamento da organização refere-se à cultura da organização, que consiste em um sistema de significados públicos e coletivamente aceitos por um grupo (PETTIGREW, 1979).

Assim, a cultura pode ser representada como um conjunto de valores, princípios e práticas abarcantes e interativas com as ações do ambiente em que está implantada, influenciando e sendo influenciada por ele; além disso, os responsáveis pela disseminação da cultura são as pessoas que atuam na organização (CAMURI, 2008). Neste contexto, o fundador tem um papel de destaque no que se refere à cultura organizacional, visto que a constitui a partir de seus princípios e valores, os quais devem ser preservados na sucessão.

Dentre outras, por esta razão, o processo sucessório dos dirigentes representa uma etapa crítica, especialmente na vida das empresas familiares, pois se caracteriza pela transferência de poder, geralmente conduzida em períodos de três a cinco anos, e preparada ao longo de uma geração, pois a mudança na rotina provoca resistência individual decorrente da perda da segurança em realizar a atividade (LODI, 1993; GERSICK, 1997; THÉVENET, 1991; BORNHOLDT, 2005).

Uma parcela considerável dos grupos empresariais brasileiros é formada por empresas familiares. Em 1998, já se estima que, no Brasil, as empresas familiares sejam responsáveis por 60% dos empregos diretos e por 48% da produção nacional, pela geração de dois milhões de empregos diretos, além de ser a organização que mais cresce no país (GUEIROS, 1998).

Dada relevância da sucessão nas empresas familiares, busca-se, através deste estudo, investigar as possíveis relações existentes entre o processo sucessório e a cultura organizacional de uma empresa familiar, conforme a percepção de funcionários, sucessores e sucedidos, partindo-se da hipótese de que os diferentes agentes apresentariam percepções diferenciadas a respeito da cultura da organização.

Diante dessas considerações, levanta-se o seguinte questionamento: qual o impacto gerado na cultura da organizacional pelo processo sucessório? A fim de responder a esta pergunta, a pesquisa foi realizada a partir da aplicação de um instrumento de coleta de dados aos colaboradores de um laboratório de análises clínicas de propriedade dos contatos dos pesquisadores. Além disso, visa demonstrar a importância do planejamento e organização do processo sucessório, a fim de garantir um ambiente saudável e seguro para os clientes internos e externos à instituição.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A empresa familiar tem sua origem ou história relacionada a uma família (ADACHI, 2006), sendo os membros da família mantidos na administração dos negócios. O controle acionário é exercido pelo fundador ou sucessores, com influência nas políticas da empresa e nos interesses da família. No entanto, o processo sucessório constitui-se um momento crucial para essas empresas, pois demarca, em muitos casos, mudanças significativas na cultura organizacional. Isso ocorre, em grande parte, em função dos novos posicionamentos gerenciais daqueles que sucedem os fundadores na gestão da empresa. Nesse sentido, a fundamentação teórica do artigo está estruturada em dois principais eixos: processo sucessório em empresas familiares e cultura organizacional.

### 2.1. Processo sucessório em empresa familiar

A importância do tema sucessão da empresa familiar reside justamente na característica de ser, esse processo, um problema histórico que ronda permanentemente a vida útil e produtiva de um segmento econômico, o qual congrega mais de 90% das empresas em geral. A análise da literatura nacional revela que as discussões a respeito de possíveis influências da sucessão na cultura das empresas familiares, têm se restringido ao plano teórico, não tendo sido encontrados estudos destinados a testar diretamente tal relação (LODI, 1993; GERSICK, 1997).

Embora o assunto empresa familiar seja comum, não existe um consenso quanto a sua conceituação. Existem mais de 34 definições encontradas na literatura, sendo mais aceita a proposta por Robert G. Donnelley, na década de 1960, que considera a empresa como familiar quando, por pelo menos duas gerações, ela esteja fortemente identificada a uma família, esse vínculo influenciando mutuamente as políticas da empresa, os objetivos e os interesses da família.

Floriani (2006, p. 79), enfatiza que “o fundador, no momento em que empreende a concretização de um sonho, de uma ideia, o faz impulsionado direta ou indiretamente pela sua família”, ou seja, a partir de uma pequena estrutura de negócio origina-se uma empresa familiar que possui hábitos, costumes, crenças e valores do fundador como seus elementos principais. É na figura do fundador que se concentram, além do protagonismo, o vasto conhecimento e a liberdade para empreender transformações, sejam no sentido de reorganização ou ampliação (FLEURY, 1996). É a partir destes pressupostos que o empreendedor espera que seus filhos tomem a frente do negócio, sendo seus sucessores.

Empresas são consideradas familiares somente quando sua propriedade e a gestão são transmitidas de uma geração para outra e, por gestão, entende-se o enfrentamento de três desafios principais: (I) econômicos; (II) sociais e (III) ambientais (PETRY; NASCIMENTO, 2010; FREITAS, 2008). Para alguns autores, a empresa se caracteriza como familiar por ter uma família em sua direção, indiferentemente de já ter ocorrido o processo sucessório (PETRY; NASCIMENTO, 2010).

As empresas familiares reúnem relações de laços de família e de trabalho, tornando-se um universo complexo, devendo ser entendidos sempre com olhares que se alternam entre o foco holístico e a percepção sobre o funcionamento do todo. Segundo Frugis (2007), a cultura de uma família está ligada às tradições e crenças de seus fundadores, e são fatores fundamentais para que o negócio familiar se consolide, criando empresas que visem à afirmação de suas crenças e valores.

De acordo com Gersick et al. (1997), em um cenário dinâmico, existem vários passos dados pela família para o desenvolvimento empresarial, os quais ocorrem ao mesmo tempo:

- a) A primeira fase da empresa familiar é o próprio início da família empresária, marcada pelo sonho do fundador da empresa de um futuro promissor, com níveis satisfatórios de segurança social e econômica a sua família. Esta etapa é também denominada como fase da sobrevivência, pois este momento exige uma intensa atividade profissional, com longas jornadas de trabalho.
- b) A segunda fase é marcada pela entrada dos filhos na organização familiar. Os pais e os parentes precisam reconhecê-los como profissionais. Esta fase exige discussão e estabelecimento de critérios para a entrada dos filhos na empresa e um planejamento de carreira, mutuamente assumido.
- c) A terceira fase envolve o trabalho conjunto das diferentes gerações e cabe ao administrador gerir complexas relações de parentesco, ampla diversidade de pessoas em termos de idade, gênero e ideais. É uma etapa marcada pela gestão de conflitos, numa tentativa de fazer convergir os interesses dos diferentes atores envolvidos (familiares e não-familiares).
- d) A quarta fase, ou a sucessão propriamente dita, é marcada por constantes preocupações com o momento da transição.

Uma empresa é considerada familiar, também, quando tiver o seu controle mantido por uma ou mais famílias. Neste caso, pode-se considerar que a presença ou não de membros na gestão exerce influência sobre a missão e os objetivos da organização a partir dos seus interesses (GARCIA, 2001).

Caracteriza-se por empresa uma sociedade humana que evidencia os fatores estruturadores e as criações coletivas. Em efeito desse fato, os signos e símbolos têm grande significação, pois consolidam a existência da coletividade. O comportamento organizacional, as regras e decisões também podem ser analisadas como signos (THÉVENET, 1991).

Neste sentido, a sucessão familiar é uma transferência de poder, geralmente conduzida em períodos de três a cinco anos, e preparada ao longo de uma geração (LODI, 1993; GERSICK, 1997).

O processo de sucessão em empresas familiares sugere o encontro de caminhos que diminuam os efeitos das resistências individuais provocados em toda a organização. A resistência é um elemento natural que deverá ser enfrentado sistematicamente para evitar um bloqueio no processo de aprendizagem, a fim de, conseqüentemente, conquistar os resultados pretendidos (SÁ FREIRE et al., 2010). Este cenário requer que sejam considerados: a coletividade, a qual pressupõe o engajamento de todos na estratégia empresarial; a dimensão linguística, responsável pelos vínculos sociais e a dimensão simbólica presente na organização (MONTENEGRO; FEITOSA, 2013).

A resistência às mudanças, no passado, era explicada pela ausência de conhecimento dos colaboradores ou pelo desajuste tecnológico; a tentativa de eliminá-la passava pela submissão das pessoas à nova ordem estabelecida. A mudança na rotina provoca resistência individual em virtude de que a mesma transmite segurança pelo domínio da realização (THÉVENET, 1991).

À medida que surgem as inovações como um fator de desenvolvimento, o foco da resistência, passa a ser, primeiramente, as características individuais e, posteriormente, os interesses organizacionais. Atualmente, as resistências devem ser tratadas como fonte de crítica e criatividade (NAKAYAMA; PILLA; BINOTTO, 2006). A oposição à mudança, quando gerenciada, pode se tornar favorável à inovação na empresa.

Existem duas vertentes que norteiam as motivações de empresas familiares: a primeira corresponde ao sentimento de realização, desejo de competir e vencer, por meio de manifestação de prestígio da sociedade, além da realização de sonhos; já a segunda corresponde à constituição de um patrimônio que permita a perenidade da organização (CAMURI, 2008).

As empresas familiares costumam ter conflitos em decorrência da dificuldade de separar as relações entre a família, do próprio processo sucessório, durante o qual estes conflitos ganham ênfase, principalmente quando o fundador destina o poder a um sucessor, que geralmente é da família (ESTOL; FERREIRA, 2006). De acordo com Aktouf (1996), é este o momento oportuno para que se apresentem as características de gestão do sucessor. Outra característica apontada por Sá Freire et al. (2010), que influencia no sucesso da sucessão, é o duplo comando, gerado pela disputa de poder que prejudica o gerenciamento das rotinas e à implantação das mudanças estratégicas. A experiência baseada nos princípios da boa governança corporativa sugere alguns cuidados para que o duplo comando não se instale: o respeito mútuo e o correto fórum de debates sobre as decisões organizacionais.

A flexibilidade e o resultado da gestão do negócio e do processo sucessório, passam pela capacidade da família em confiar e conversar, conhecendo o objetivo comum do fundador e do sucessor, que é o sucesso da empresa, considerando que estão em lados extremos do processo: um deseja transmitir seus conhecimentos construídos pela experiência; o outro quer se preparar para o que está por vir. A forma pela qual os familiares desenvolvem este processo de confiança e diálogo é reproduzido na empresa (SÁ FREIRE et al., 2010).

Por esta razão, o processo sucessório deve ocorrer de forma gradativa e planejada, para que também ocorra de maneira harmônica, podendo levar vários anos, do contrário, pode estar fadada ao fracasso, sendo a ausência de planejamento um dos principais elementos (PETRY; NASCIMENTO, 2009; FARINGTON et al., 2012). Todos os processos que precedem a sucessão podem ser facilitadores na transferência de poder e na gestão do sucessor (PETRY; NASCIMENTO, 2009).

A história das organizações familiares apresenta um processo sucessório eminentemente direcionado ao sucessor masculino, pois este mantém o seguimento do nome da família, a partir da geração dos dependentes (FRITZEN, 2010; ALBUQUERQUE; PEREIRA; DE OLIVEIRA, 2014; MACEDO et al., 2012). Entretanto, é notório que, com o correr dos anos, a mulher passou a desenvolver-se e tornou-se mais ativa na sociedade, notadamente após a sua inserção no mercado de trabalho e, muitas vezes assumindo a gestão de empresas familiares, de forma competente e bem-sucedida (ALBUQUERQUE; PEREIRA; DE OLIVEIRA, 2014). O ingresso da mulher nas atividades empresariais, por sua vez, trouxe maior força aos conflitos sucessórios, visto que aumentou o número de candidatas a receber o poder de direção e exaltou a disputa pela sucessão (FLORIANI; RODRIGUES, 2000). Em relação ao acesso feminino, para Smircich e Calás (2007, p.280), representa a busca pela justiça do gênero, sem centrar-se na questão da igualdade, “tornando as organizações mais eficientes, efetivas, eficazes e justas”.

A escolha do sucessor, segundo Aktouf (1996, p.25), tende a ser feita conforme o grau de confiança, comprometimento com os resultados da organização. No entanto, no procedimento sucessório, o surgimento de novas lideranças por vezes apresenta modelos simbólicos, crenças e valores distintos daqueles que até então fortificavam a organização, o que pode acarretar alterações no estilo de condução dos negócios, na estrutura da corporação e, principalmente em sua cultura.

Cabe ressaltar que as mudanças no processo sucessório em empresas familiares provavelmente implicam mutações em sua cultura, já que, conforme Schein (2009), liderança e cultura são duas faces da mesma moeda. Sendo assim, a mudança na linha de comando organizacional pode acarretar mudanças no cotidiano da empresa, o que, em última análise, gera impactos na cultura da mesma. É nesse sentido que se analisa, a seguir, a cultura organizacional.

## 2.2. Cultura organizacional

A palavra cultura refere-se a algo dinâmico e que apresenta diferentes significados, todos com origem latina; pode referir-se à plantação no solo, civilização ou refinamento intelectual. Atende a várias necessidades e interesses da sociedade. Cultura sugere estabilidade e serve como facilitador para o consenso dos membros da direção da empresa, demonstrando padrão e eficácia (PIRES; MACEDO, 2006).

Tradicional no campo da antropologia, o termo cultura foi incorporado à literatura organizacional na década de 1970 por Pettigrew, através de expressões como cultura corporativa ou cultura organizacional (ESTOL; FERREIRA, 2006).

A cultura organizacional consiste em um sistema de significados pública e coletivamente aceitos por um dado grupo, em um determinado período de tempo, para além do cenário prototípico do processo (PETTIGREW, 1979; AKTOUF, 1996). Esse sistema de termos, formas, categorias e imagens é um mecanismo utilizado para que as pessoas interpretem suas próprias situações (PETTIGREW, 1979). Srour (1998), argumenta que as organizações criam sua própria cultura, da mesma forma que as famílias e as comunidades.

A construção da cultura, linguagem e hábitos dá-se na medida em que um grupo de pessoas se reúne para desempenhar uma determinada atividade, havendo a necessidade de o indivíduo adaptar-se a sua realidade, o que permite o fortalecimento ou a desintegração desta coletividade (PIRES; MACEDO, 2006). Neste sentido a cultura organizacional representa um mecanismo de controle, que permite alinhar condutas, introspectar uma imagem positiva da organização, permitindo aos indivíduos pensar e viver de modo a escamotear as diferenças e conflitos presentes (FREITAS, 1991).

Schein (2009), ressalta que o fundador é o principal formador da cultura organizacional, pois é ele quem cria e permite a integração do grupo de acordo com a visão e percepção clara de seus objetivos. Com efeito, esta integração pode ser alcançada na medida em que o fundador transmite sua cultura, habilidade está relacionada à capacidade de empatizar com os subordinados. Depende de seu carisma o sucesso em comunicar-lhes, além de problemas, os valores e as crenças, mantendo-se subjetivamente presente na memória das pessoas a quem lidera. (SCHEIN, 2009; FREITAS, 1991). Nas empresas familiares, portanto, a cultura organizacional é centrada primordialmente na figura do seu fundador, baseada em seus próprios valores e condutas e nos da família na empresa e nos negócios (SCHEIN, 2009) no entanto, para além desta interdependência, há elementos relacionados à cultura organizacional que fogem ao seu controle (FREITAS, 1991).

A cultura pode ser representada por um conjunto de valores, princípios e práticas abarcantes e interativas com as ações do ambiente em que está implantada, influenciando e sendo influenciada por este ambiente (CAMURI, 2008). No entendimento de Freitas (1991), os elementos constituintes da cultura organizacional mais relevantes são: (a) valores: definem a postura eticamente adequada para o êxito profissional; (b) crenças e pressupostos: estabelecem as verdades nas quais a organização se sustenta; (c) ritos, rituais e cerimônias: aproximam a cultura dos colaboradores; (d) estórias e mitos: preenchem funções como símbolos e mapas; (e) tabus: referem-se às proibições; (f) heróis: são os personagens que agregam força à organização; (g) normas: determinamos comportamento desejado e (h) processo de comunicação: transformam o que é comum em importante. “A cultura não está dissociada das estruturas e dos atos que a constituem e a reproduzem” (CHANLAT, 1996, p. 228). E os responsáveis pela disseminação da mesma são as pessoas que atuam na organização (CAMURI, 2008).

Para Schein (1992, p. 12), a cultura deve ser compreendida como:

[...] um padrão de pressuposições compartilhadas, aprendidas por um grupo, na medida em que resolveram seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionaram suficientemente bem para serem consideradas como válidas e, portanto, ensinadas aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

A empresa tem sua cultura alicerçada ao mando originado das posições de poder que, muitas vezes, tem início com um líder ou fundador o qual, a partir do seu planejamento, cria ideias e estimas para a direção da organização e as estende por todo o período da empresa (CAMURI, 2008).

Schein (1992), destaca que a cultura organizacional é composta por três níveis, sendo que o primeiro é o nível dos artefatos, o qual inclui todos os fenômenos visíveis, que são a linguagem, a tecnologia, maneiras de se comunicar, histórias contadas sobre a organização e seus rituais. Os processos organizacionais relacionados ao comportamento dos membros, seus elementos estruturais relacionados à forma de gestão, gráficos, ou seja, como a organização funciona. Destaca-se, neste nível de cultura, a facilidade de observação e a dificuldade dos elementos serem decifrados, pois se fundamentam nos valores criados pela organização. No entanto, para atingir o entendimento desse nível da cultura, é necessário analisar os valores e normas pelos quais os membros da organização consolidam seu comportamento.

Para o autor, o segundo nível é aquele que revela os valores compartilhados, refere-se às hierarquias de valores na cultura e seus códigos de conduta. São as formas pelas quais os membros da cultura representam-na tanto para si quanto para outros. Elas costumam ser expressas como filosofias da cultura e as declarações da identidade do grupo. Entretanto, ao analisar este nível, é necessário entender que o que é verbalizado são os acordos pelo grupo a partir do processo de socialização. Estes valores nem sempre são os que a organização efetivamente pratica, mas sim o que o grupo gostaria de desempenhar.

Em terceiro nível estão os pressupostos que abarcam os valores indutores de determinados comportamentos através das percepções e dos sentimentos enraizados, considerados pressupostos inconscientes. Estes pressupostos tendem a não ser confrontados ou debatidos, desta forma são difíceis de mudar (SCHEIN, 2009). Assim, a compreensão da cultura é mediada pelo padrão dos pressupostos básicos, que possibilita aos membros da organização o equilíbrio do comportamento e das posturas automáticas adotadas (SCHEIN, 2009; FREITAS, 1991).

Ao analisar a cultura da organização, é importante observar e reconhecer se os artefatos são fáceis de decifrar, e se os valores podem refletir o comportamento dos membros. Deve-se tentar obter os pressupostos básicos compartilhados e entender o processo de aprendizagem pelo qual estes ocorrem. Neste sentido, entende-se que a identidade organizacional, expressa em sua cultura, se origina nos valores e pressupostos determinados pelos fundadores. À medida que o grupo se torna adaptado ao ambiente, estes pressupostos passam a ser a base sobre a qual o grupo constrói a sua identidade, a sua realidade de cultura.

### 3. MÉTODO

O presente artigo constitui-se a partir de um estudo de caso, com abordagem qualitativa e quantitativa, caracterizada pela análise das questões contempladas no instrumento de coleta de dados.

O estudo foi realizado em uma empresa familiar, com mais de 40 anos de atuação no setor de análises clínicas. A organização foi fundada em 1972, por dois farmacêuticos bioquímicos, dentro das dependências de uma instituição hospitalar de grande porte e alta complexidade, localizada no interior do Rio Grande do Sul. Em 1977, a sociedade foi alargada com a inclusão de dois novos colegas bioquímicos que a ela aderiram, dando origem ao nome da empresa, que contempla as iniciais do nome dos quatro sócios. Trata-se de uma empresa familiar porque a empresa realiza as suas atividades com os fundadores, seus filhos, genros e noras. Atualmente a empresa possui quatro laboratórios, sendo um localizado em um hospital e os demais estabelecidos em pontos estratégicos no município, bem como em um município distante cerca de 30 km.

A população do estudo contempla 18 funcionários de diferentes funções, que atuam em uma filial do laboratório de análises clínicas situada no município de Passo Fundo/RS.

A coleta de dados ocorreu por meio da aplicação de um questionário estruturado, no qual se utilizou a escala do tipo Likert, de 1 a 5 pontos, onde 1 significa concordo totalmente e 5 discordo totalmente. A mesma foi desenvolvida pelos pesquisadores, baseando-se na literatura pertinente, e contempla 38 questões, além dos dados demográficos. O instrumento foi aplicado a todos os funcionários da empresa em estudo, de forma individual, no local de trabalho dos participantes, sendo devolvido imediatamente após o preenchimento. Os indivíduos foram solicitados a preencher o questionário de acordo com a sua percepção referente à prática da organização.

Visando atingir ao objetivo do estudo, que foi investigar as possíveis relações existentes entre o processo sucessório e a cultura organizacional de uma empresa familiar, conforme a percepção de funcionários, sucessores e sucedidos, também utilizou-se como instrumento de coleta de dados, a observação assistemática. Prodanov e Freitas (2013, p. 104), afirmam que a observação assistemática “consiste em recolher e registrar os fatos da realidade sem que o pesquisador utilize meios técnicos especiais ou precise fazer perguntas diretas”. Utilizou-se um plano de entrevistas como base para as observações, em que todas as informações foram colhidas. Para análise desses dados, foram selecionados os dados relevantes para a pesquisa, evitando fugir do foco e do objetivo do estudo.

Após a coleta dos dados quantitativos, os mesmos foram transferidos ao programa estatístico CoStat e submetidos à análise, onde realizou-se a comparação das variáveis de interesse e calculou-se a média, mediana, amostra e P75 (percentil 75), que se refere ao valor situado de tal modo que as três quartas partes (75 %) dos termos são menores que ele e uma quarta parte 25 % é maior.

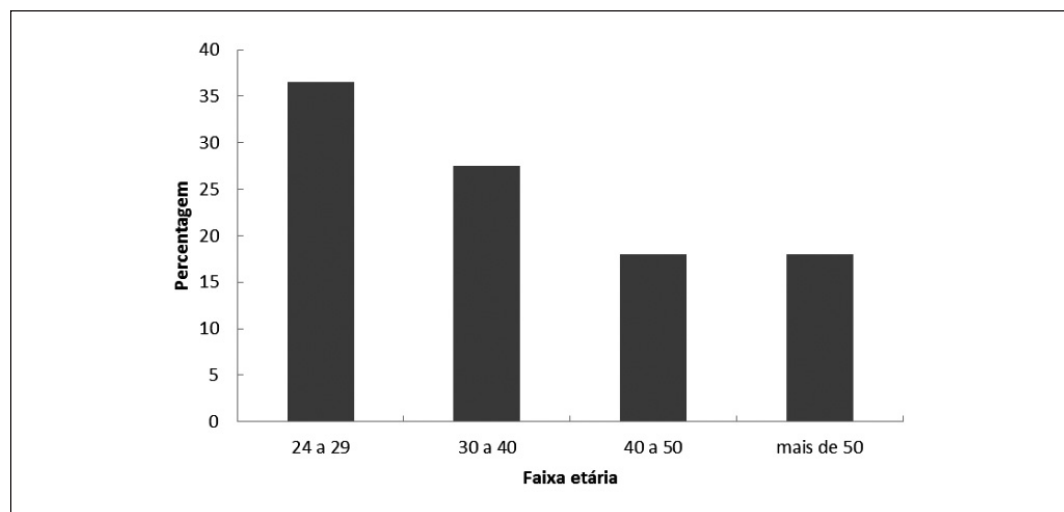


## 4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente estudo apresenta a análise dos dados coletados com um total de 18 colaboradores de um laboratório de análises clínicas, localizado no município de Passo Fundo/RS, que atualmente passa por um processo de sucessão para a segunda geração. O questionário foi aplicado a todos os colaboradores da empresa.

Todos os colaboradores respondentes são do sexo feminino e, aproximadamente 30% trabalha há mais de 10 anos na empresa. Durante a coleta de dados e pela análise das funções, notou-se o perfil de escolaridade diferenciado de acordo com a função, onde alguns profissionais apresentam nível superior e outros, ensino médio. Com relação à idade dos colaboradores, observou-se que mais de 36% deles tem entre 24 e 29 anos (Figura 1).

Figura 1 – Número de colaboradores por idade de um laboratório de análises clínicas do município de Passo Fundo/RS.



Fonte: Dados coletados pelos autores, 2014.

Após a coleta dos dados, realizou-se a classificação das questões por variável de interesse ao estudo e realizou-se a análise estatística com uso do programa CoStat, da média, mediana, P75 e amostra.

A percepção dos colaboradores acerca da relação interpessoal e do bem-estar no trabalho remete às características da cultura organizacional da instituição e à preocupação dos dirigentes da empresa acerca dos colaboradores (SCHEIN, 2009). Durante a análise dos dados foi possível observar que mais de 75% dos colaboradores do laboratório apresentam medo de expressar suas ideias para a direção da empresa, bem como percebem ausência de investimento para melhoria do ambiente de trabalho (Tabela 1).

Tabela 1 – Percepção dos colaboradores quanto à relação interpessoal e bem-estar no trabalho em um laboratório de análises clínicas do município de Passo Fundo no ano de 2014.

Questões	Média	Mediana	P75	N
As relações entre a alta direção e os colaboradores são amigáveis	2,27	2	2,75	18
Gosto tanto desta empresa que me vejo aqui durante mais 10 anos	2,72	2	3,75	18
Tenho medo de expressar minhas ideias frente à alta direção	3,50	4	4	18
Prevalece o espírito de união entre os empregados	3,05	3	3,75	18
Investe-se em um bom ambiente de trabalho para os colaboradores	2,61	2	4	18
O bem-estar dos funcionários é prioridade nesta empresa	2,66	3	3	18
Nesta empresa manda quem pode, obedece quem tem juízo	2,77	2,5	4	18
Não há espaço para iniciativas individuais dos colaboradores	2,66	3	3	18

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados coletados.

Abertura para expressar ideias e ambiente de trabalho são importantes elementos constitutivos da cultura da organização e estão intrínsecos aos modelos de liderança presentes na empresa (CAMURI, 2008). A satisfação dos funcionários em relação a esses elementos pode, em última análise, determinar o nível de comprometimento dos empregados em relação à organização e aos processos de mudança empreendidos por ocasião da sucessão na gestão do negócio. Na observação realizada na empresa, não foi possível identificar atitudes dos funcionários que remetessem à uma insatisfação mais acentuada. Porém, é necessário dar atenção a esses aspectos, por parte da nova direção da empresa.

No que se refere à política de gestão de pessoas na empresa estudada, foram analisadas as variáveis, por meio das quais é possível observar os profissionais, respondentes do questionário, em grande parte apresenta-se satisfeito com a política de gerenciamento de pessoal. Porém, aproximadamente 45% das pessoas investigadas têm dúvidas em relação às chances de crescimento na empresa (Tabela 2).

Tabela 2 – Entendimento dos colaboradores acerca da política de Gestão de pessoas em um laboratório de análises clínicas do município de Passo Fundo no ano de 2014.

Questões	Média	Mediana	P75	N
Estou feliz com a política de gerenciamento de pessoas da empresa	3,05	3	4	18
Colegas que não têm bom desempenho são desligados da empresa	3,33	2	2,75	18
As promoções da empresa são definidas por avaliação de desempenho	3,77	4	4,75	18
Existe uma política de atendimento das necessidades pessoais dos empregados	3,22	3	4	18
Observo perspectiva de crescimento nesta empresa	2,72	3	3	18
Somos estimulados a competir para apresentar bons resultados	2,77	3	3	18
A dificuldade de crescimento leva a empresa a perder bons funcionários para a concorrência	2,61	2,5	3	18

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados coletados.

As políticas de gestão de pessoas são necessárias para a retenção de talentos na organização. A retenção, por sua vez, leva à que a história da organização não se perca, uma vez que, via de regra, ela é disseminada nas dinâmicas informais da organização. Ainda que o apego ao passado possa ser um dificultador dos processos de mudança, manter a memória organizacional é fundamental para o aprendizado e para o enfrentamento de problemas que, por ventura, possam ocorrer nos processos sucessórios (SCHEIN, 2009).

Na análise de variáveis mais estreitamente relacionadas com a cultura organizacional, aproximadamente 80% dos respondentes concordam que a empresa presta um serviço de qualidade. Este resultado revela a preocupação dos gestores com a qualidade dos exames analisados e que essa preocupação está disseminada na instituição para a maioria de seus colaboradores. Identificou-se também, que a metade dos colaboradores identifica ausência de treinamentos antes da implementação de inovações na empresa (Tabela 3).

Tabela 3 – Percepção dos colaboradores acerca da cultura organizacional de um laboratório de análises clínicas do município de Passo Fundo no ano de 2014.

Questões	Média	Mediana	P75	N
Sempre ocorrem treinamentos antes da implementação de inovações	3,11	3	4	18
Nossas famílias podem participar de eventos e confraternização da empresa	3,77	3,5	5	18
Tenho clareza das regras da empresa	2,44	2	3	18
Quando nos dedicamos somos recompensados	3,38	3,5	4	18
Sempre que precisamos de algo temos o empenho evidente dos gestores	2,83	3	3	18
As mudanças são planejadas para ter efeito em curto prazo	2,88	3	3,75	18
O aniversário da empresa costuma ser comemorado junto com os gestores	2,88	3	3,75	18
A equipe realiza confraternizações em datas especiais	3,05	3	4	18
Nossa empresa busca oferecer serviço de qualidade	1,77	1,5	2	18
Os donos da empresa são admirados pelos colaboradores	2,5	2,5	3	18
A cooperação é mais valorizada que a competição	2,66	2,5	3	18
Ideias criativas dos colaboradores são utilizadas para busca de melhores resultados	2,38	2	3	18
A preocupação em superar dificuldades diariamente é de grande valor	2,33	2	2,75	18

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados coletados.

O processo de sucessão mobiliza toda a estrutura da instituição, podendo ser um gerador de conflitos e, se não for bem administrado, a empresa pode ter problemas de resistências da equipe, além de muitas vezes apresentar inúmeras dificuldades para a sua manutenção e perpetuação (ES-TOL; FERREIRA, 2006). Por isso, é importante que esse processo ocorra de forma lenta e gradativa para minimizar esses problemas.

Nas variáveis analisadas evidenciou-se que 75% dos respondentes identificaram modificações posteriores à mudança dos gestores fundadores pelos seus sucessores. Já na variável correspondente a mudanças significativas, 45% dos colaboradores identificaram que existiram após o processo de sucessão (Tabela 4).

Tabela 4 – Percepção dos colaboradores acerca do processo de sucessão de um laboratório de análises clínicas do município de Passo Fundo no ano de 2014.

Questões	Média	Mediana	P75	N
Mudaram muitas coisas aqui com a mudança na gestão	2,33	2	2,75	18
Vejo inovações e facilidades no meu trabalho com a mudança na gestão	2,66	2	3	18
Após a sucessão observei mudanças significativas na empresa	2,55	3	3	18
Senti muito com a mudança dos gestores	3	3	3	18
Observo que os novos gestores são mais acessíveis	2,55	2,5	3	18
Os colaboradores têm acesso direto aos diretores da empresa	2,38	2,5	3	18

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados coletados.

O fundador tem papel fundamental na criação da cultura de uma organização, uma vez que imprime, no jeito de ser da organização, os seus valores, suas crenças, a sua maneira de fazer negócios e de lidar com as pessoas. Em suma, o fundador deixa como marca indelével na cultura organizacional, a sua visão de mundo, como ressaltado por Schein (2009). No entanto, como diz o autor, os líderes que são agregados na organização, no decorrer de sua história, tem como atribuição guardar a cultura e conduzir os colaboradores durante os necessários processos de mudança. No que se refere à sucessão, esses novos membros que assumem a organização na transição, necessitam ter, como característica pessoal, a capacidade de aglutinar e de conduzir os colaboradores em direção aos objetivos e ao novo estágio de vida da organização.

A análise dos dados permitiu identificar a percepção dos participantes da pesquisa acerca da sucessão dos fundadores da empresa e avaliar o impacto na cultura organizacional existente, que constituem o verdadeiro foco da pesquisa.

A partir das tabelas percebe-se que algumas teorias apresentam características semelhantes às identificadas no estudo, a exemplo das características de empresas familiares que de acordo com Petry e Nascimento (2010), são caracterizadas assim quando a propriedade e a gestão são transmitidas entre as gerações, que tenham uma família em sua direção.

Foi possível observar que muitas das atividades as quais já eram desenvolvidas na organização, os sucessores continuam realizando, o que demonstra o enraizamento de tradições e sentimentos e diminui o impacto causado pelo processo de sucessão. Para Schein (2009), a cultura tem sua essência no padrão de pressupostos básicos, sendo possível a partir do entendimento de alguns a adoção e repetição de comportamento por outros membros. O autor defende, ainda, que a cultura envolve valores que estimulam comportamentos que muitas vezes estão relacionados a sentimentos enraizados, considerados pressupostos inconscientes.

De acordo com os dados analisados neste estudo, 75% dos colaboradores identificaram diferenças ou mudanças organizacionais após o processo sucessório e, de acordo com a maneira que isso ocorre, pode provocar inúmeros conflitos organizacionais, inclusive ocasionando traumas à organização. Esta ideia é corroborada por Estol e Ferreira (2006), que identificam que o processo sucessório pode ser traumático se não for dirigido de forma eficaz e com racionalidade, valorizando todos os fatores que interferem no processo. Ainda destacam que o sucesso na sucessão corresponde a um evento de grande importância para a continuidade dos negócios da família.

Nas observações realizadas na empresa, não se identificaram maiores problemas no que se refere às relações interpessoais. Ainda assim, sugere-se atenção na manutenção de um bom clima organizacional, tendo em vista que os conflitos podem estar latentes e, ainda, não manifestos.

A sucessão em empresas familiares se refere ao encontro de caminhos que diminuam os efeitos das resistências individuais provocados em toda a organização. A resistência é um elemento natural que terá de ser enfrentado sistematicamente para evitar um bloqueio no processo de aprendizagem, a fim de, conseqüentemente, conquistar os resultados pretendidos (SÁ FREIRE et al., 2010).

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As empresas familiares são preponderantes na economia mundial. Especialmente a partir da globalização econômica que interferiu nas demandas sociais, por motivos pessoais, desemprego e busca pela autonomia, observa-se na abertura de empresas familiares uma nova chance de se recolocar no mercado e ter sucesso imediato.

Durante a revisão bibliográfica para o desenvolvimento deste estudo observou-se que as empresas apresentam características relacionadas diretamente à equipe fundadora. Essas características são denominadas de cultura organizacional, sendo que na empresa estudada observam-se algumas características muito fortes voltadas à gestão de pessoas, perspectivas de crescimento e o tipo de relação dos liderados com os líderes.

Para todas as empresas familiares que em algum momento passarão por um processo sucessório, faz-se necessário um bom plano de sucessão, que mantenha e/ou permita a viabilidade do negócio.

Para o sucessor é importante que esteja preparado técnica e cientificamente para assumir a gestão da empresa. Esta preparação envolve conhecimento do ambiente em que irá atuar e as características da equipe. Dessa forma minimizam-se as chances de resistência e erros. No laboratório alvo do presente estudo, esse processo vem ocorrendo gradativamente e os sucessores estão assumindo funções de gestão em conjunto com os sucedidos para que, em curto prazo, consigam assumir e tomar decisões assertivas para maximizar os resultados da empresa.

Espera-se que o processo de sucessão nas empresas familiares possibilite para a organização a manutenção dos seus valores que já estão desenvolvidos e assimilados pelos seus colaboradores. Através do presente estudo, espera-se que haja contribuição para um repensar de profissionais/gestores organizacionais que atuam nesta área, de modo que se atinja um melhor entendimento da cultura organizacional e do processo sucessório.

Por fim, é importante ressaltar que o conteúdo trabalhado neste constructo é fruto dos métodos empregados na atividade para esta empresa. Sendo assim, é importante destacar que o assunto não se esgotou, podendo ser aplicado a outras organizações através de diferentes formas de abordagem. Por ter sido aplicado a uma única empresa, os resultados não podem ser generalizados.

Quanto às limitações do estudo, pode-se considerar a sua reduzida amostra que corresponde a 18 colaboradores da instituição pesquisada. Sendo assim, as conclusões deste constructo aplicam-se somente a essa população, não podendo generalizar os resultados. É importante destacar que, por se tratar de um estudo em uma única empresa com amostra pequena, na área de análises clínicas, é importante que novos estudos sejam desenvolvidos em outras áreas e com amostras mais abrangentes para comparação de resultados e orientando possíveis decisões para melhorar resultados institucionais e acadêmicos.

## REFERÊNCIAS

ADACHI, Pedro P. **Família S.A.:** Gestão de empresas familiares e solução de conflitos. São Paulo, SP: Atlas, 2006.

ALBUQUERQUE, A. L.; PEREIRA, R. D.; DE OLIVEIRA, J. L. Sucessoras invisíveis: o impacto das questões de gênero nos processos de sucessão em empresas familiares. **Revista Gestão & Planejamento**, v. 15, n. 2, p. 305-320, 2014.

AKTOUF, O. **A administração entre a tradição e a renovação.** São Paulo: Atlas, 1996.

BORNHOLDT, W. **Governança na empresa familiar:** implementação e prática. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CALÁS, M. B.; SMIRCICH, L. Do ponto de vista da mulher: abordagens feministas em Estudos Organizacionais. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. R.; CALDAS, M. P.; FACHIN, R. C.; FISCHER, T. (Coord.). **Handbook de estudos organizacionais.** São Paulo: Atlas, 1999-2004.

CAMURI, W. C. A cultura organizacional e as relações de poder dos fundadores empresariais. **Revista de Ciências Gerenciais**. v. 7, n. 14, p. 7-22, 2008.

CHANLAT, J.; SETTE TÔRRES, O. L. (Coord.). **O indivíduo na organização:** dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1996.

CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. R.; CALDAS, M. P.; FACHIN, R. C.; FISCHER, T. (Coord.). **Handbook de estudos organizacionais.** São Paulo: Atlas, 1999-2004.

DONNELLEY, R. G. A empresa familiar. **Biblioteca Harvard de Administração de Empresas.** São Paulo, 1976.

ESTOL, K. M. F.; FERREIRA, M. C. O. Processo Sucessório e a Cultura Organizacional em uma Empresa Familiar Brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n. 4, p. 93-110, 2006.

- FARRINGTON, S. M.; VENTER, E.; BOSHOFF, C. The role of selected team design elements in successful sibling teams. **Family Business Review**, v. 25, n. 2, p. 191-205, 2012.
- FERREIRA, M. C.; ASSMAR, E. M. L.; ESTOL, K. M. F.; HELENA, M. C. C. C.; CISNE, M. C. F. Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional. **Estudos de Psicologia**, v. 7, n. 2, p. 271-280, 2002.
- FLEURY, M. T. L. O desvendar a cultura de uma organização: uma discussão metodológica. *In*: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (Coords). **Cultura e Poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.
- FLORIANI, O. P. **Empresa familiar ou... Inferno familiar?** Curitiba: Juruá, 2006.
- FLORIANI, O. P.; RODRIGUES, L. C. Sucessão empresarial: processo sucessório em empresas familiares. *In*: ENCONTRO DE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 1, 2000, Maringá. **Anais...** Maringá: I EGEPE, 2000.
- FREITAS, M. E. Cultura organizacional grandes temas em debate. **Revista de Administração de Empresas**, v. 31, n. 3, p. 73-82, 1991.
- FREITAS, M. E. Entrevista Jean-François Chanlat. **GV Executivo**, v. 7, n. 1, p. 62-69, 2008.
- FRITZEN, G. S. **Estudo de sucessão administrativa em empresas familiares**: um levantamento bibliométrico entre os anos 2000 a 2010. 2012. 73 p. Trabalho de conclusão e curso (Administração) - Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, 2012.
- FRUGIS, L. F. **As empresas familiares e a continuidade na gestão das terceiras gerações**. São Paulo: EDUC; Fapesp, 2007.
- GARCIA, V. P. **Desenvolvimento das famílias empresarias**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- GERSICK, K. E. ; DAVIS, J. A. ; LANSBERG, I. **De geração para geração**: ciclos de vida da empresa familiar. São Paulo: Negócio, 1997.
- GUEIROS, M. M. B. **Sucessão familiar**: o caso de uma empresa transportadora na região metropolitana do Recife – uma visão dos dirigentes. 1998. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Pernambuco, Pernambuco, 1998.
- LODI, J. B. **A empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1993.
- MACEDO, F. M. F.; BOAVA, D. L. T.; CAPPELLE, M. C. A.; OLIVEIRA, M. L. Relações de Gênero e Subjetividade na Mineração: um Estudo a partir da Fenomenologia Social. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 2, p. 217-236, 2012.
- MONTENEGRO, A. V.; FEITOSA, R. L. Gestão Empresarial: uma perspectiva antropológica. **Revista de Ciências Sociais**, v. 44, n. 1, p. 289-294, 2013.
- NAKAYAMA, M. K.; PILLA, B. S.; BINOTO, E. (Org.). **@-RH Conceitos e Práticas de RH eletrônico**. Passo Fundo: UPF, 2006.
- PETTIGREW, A. M. On studying organizational cultures. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, n. 4, p. 570-581, 1979.



- PETTIGREW, A. M.; FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (Coord.). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.
- SÁ FREIRE, P.; SOARES, A. P.; NAKAYAMA, M. K.; SPANHOL, F. J. Processo de sucessão em empresa familiar: gestão do conhecimento contornando resistências às mudanças organizacionais. **Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação**, v. 7, n. 3, p. 713-736, 2010.
- PETRY, L. I.; NASCIMENTO, A. M. Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares. **Revista de Contabilidade e Finanças USP**, São Paulo, v. 20, n. 49, p.109-125, 2009.
- PIRES, J. C. S.; MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, v. 40, n. 1, p. 81-105, 2006.
- PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.
- ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey Bass, 1992.
- SCHEIN, E. H. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.
- SOUZA, C. P. S. **Cultura e clima organizacional: compreendendo a essência das organizações**. Curitiba: InterSaberes, 2014.
- SROUR, R. H. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- THÉVENET, M. A cultura de empresa hoje em dia. Trad. Rosaura Maria C. L. Einchenberz. **Revista de Administração**, v. 26, n. 2, p. 32-39, 1991.
- TILLMANN, C.; GRZYBOVSKI, D. Sucessão de Dirigentes na Empresa Familiar: Estratégias Observadas na Família Empresária. **Organizações & Sociedade**, v. 12, n. 32, 2005.
- ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Orgs.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2014.
- ZANELLI, J. C. **Cultura organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

