

# Profissionalização da empresa familiar: um estudo de caso numa escola privada

Francisco José da Costa<sup>1</sup>  
Paulo César de Sousa Batista<sup>2</sup>

ISSN 1518-4342

---

## REFERÊNCIA deste trabalho:

COSTA, Francisco José da e BATISTA, Paulo César de Sousa. Profissionalização da empresa familiar: um estudo de caso numa escola privada. In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 3., 2003, Brasília. *Anais...* Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003, p. 770-781.

## Resumo

Este trabalho tem o objetivo de analisar, a partir da metodologia do estudo de caso, o processo de profissionalização de uma organização familiar escolar, de porte médio, situada em Fortaleza. A análise das questões peculiares às organizações familiares tem sido objeto de diversos estudos no campo da administração. As questões da profissionalização, herança, sucessão, dentre outras, são amplamente discutidas nos estudos, tanto teóricos quanto empíricos, já publicados. O estudo empírico realizado identificou que a empresa pesquisada teve êxito no seu processo de profissionalização, tendo melhorado sua dinâmica operacional, inclusive em seus aspectos de natureza pedagógica. Foi identificada ainda a existência de dificuldades neste processo, notadamente decorrentes dos problemas de adaptação da própria família ao novo sistema de gestão. Por outro lado, não foram verificadas maiores especificidades nos problemas enfrentados pela empresa que fossem decorrentes do fato de ser uma organização educacional.

## Palavras-chaves

*Empresa familiar; profissionalização; organização escolar.*

## INTRODUÇÃO

O estudo das organizações familiares constitui-se num tópico de interesse constante na teoria das organizações. A natureza das empresas familiares e sua representatividade no universo empresarial dos diversos países ensejam iniciativas freqüentes de pesquisa, com vistas a uma melhor elucidação de suas questões chaves e o provimento de melhores condições para o desenvolvimento destas organizações.

A análise do objeto de estudo desdobra-se em dois agrupamentos sociais de considerável complexidade: a organização e a família. O relacionamento entre estes dois sistemas determina peculiaridades inexistentes nos demais tipos de organização. Deste modo, questões tradicionais da análise organizacional, como herança, sucessão ou interferência de parentes na gestão da organização só fazem sentido no contexto da empresa familiar.

Nestes termos, as peculiaridades da empresa familiar têm despertado o interesse dos

---

<sup>1</sup> Mestre em Administração, pela Universidade Estadual do Ceará – E-mail: [cma@uece.com.br](mailto:cma@uece.com.br)

<sup>2</sup> Doutor em Economia, Professor da Universidade Estadual do Ceará – E-mail: [paulo@ibeuce.com.br](mailto:paulo@ibeuce.com.br)

cientistas sociais, que concentram suas pesquisas em aspectos simbólicos e culturais da vida destas organizações, relacionando-os com as características do universo familiar (DAVEL e COLBARI, 2000).

Dois outros aspectos relevantes para a compreensão das empresas familiares são a sucessão e a profissionalização. As circunstâncias de mudanças geradas por estas questões, tanto para a organização como para a família, justificam a atenção que lhes tem sido dada nos diversos estudos realizados. Apesar das perspectivas variadas que são adotadas na abordagem destes tópicos, os pesquisadores concordam com sua complexidade. O nível de participação da família, a natureza dos projetos desenvolvidos, os interesses presentes e o grau de profissionalização do próprio herdeiro-sucessor, além de outros aspectos, são questões que podem inclusive descaracterizar a própria condição de empresa familiar.

Dentre todos esses aspectos, este artigo escolheu investigar a profissionalização, em virtude de sua direta relação com a intensificação do processo de concorrência, associada à globalização da economia, e à necessidade de gestão de mudanças organizacionais. O tema é ainda desenvolvido no contexto de uma organização educacional. A opção por este tipo específico de organização justifica-se por três razões básicas. Inicialmente, a organização escolar tem sido pouco abordada na literatura gerencial, apesar da expressiva expansão desse setor. O segundo aspecto é que o setor escolar constitui-se em um dos mais importantes setores da economia do país, com uma expressiva participação no produto interno bruto (COSTA, 2003). Terceiro, a experiência dos autores atesta que uma grande quantidade de organizações escolares tem enfrentado problemas de gestão, especialmente pela resistência em desenvolver uma gestão profissionalizada.

A questão central orientadora da pesquisa questiona é a respeito do impacto das ações de profissionalização nas escolas privadas de médio porte na cidade de Fortaleza, e dos fatores facilitadores e dificultadores deste processo.

O objetivo principal deste trabalho é compreender, a partir da metodologia do estudo de caso, como se processou a profissionalização de uma escola de médio porte. Secundariamente, procura identificar os fatores mais relevantes associados ao desenvolvimento dos novos sistemas administrativos.

Para atingir estes objetivos, este trabalho se divide em cinco partes. A primeira, consta de uma discussão sobre a empresa familiar, compreendendo a tipologia dessas organizações e ainda as questões associadas à profissionalização. A segunda parte expõe as peculiaridades das empresas educacionais familiares. A terceira trata dos procedimentos metodológicos adotados na pesquisa empírica. Na quarta parte, são analisados os procedimentos de profissionalização em uso na empresa em estudo. Em sua última parte, o artigo trata das considerações finais do trabalho.

Espera-se oferecer informações e conhecimentos relevantes para o direcionamento das empresas e dos órgãos representativos do setor, e ainda servir de referencial para outros estudos com temas correlatos, possibilitando a caracterização mais precisa deste setor e a comparação com os demais setores da economia.

## **1. EMPRESA FAMILIAR E PROFISSIONALIZAÇÃO**

As empresas familiares exercem grande influência na economia das diversas nações, expressa pela representatividade dessas organizações no número das empresas existentes e em sua contribuição para a formação dos agregados macroeconômicos das contas nacionais. Vidigal (1996) aponta que, com exceção das organizações governamentais, a maioria das empresas nasce familiar, visto que têm um fundador ou um pequeno grupo de fundadores, como seus proprietários.

Rocha (2001) cita resultados de pesquisas, segundo os quais as empresas familiares

nos Estados Unidos são responsáveis por 50% dos bens e serviços produzidos. Na Itália, este percentual cresce para 90% e, na Suécia, chega a alcançar 99%. Relativamente ao percentual de empregos gerados, este autor observa que, na Alemanha, as empresas familiares são responsáveis por dois terços do emprego industrial e, na Grã-Bretanha, estas são responsáveis por 50% do total de empregos.

No Brasil, um estudo realizado pelo SEBRAE apontou que 73% do total das micro e pequenas empresas são controladas e gerenciadas por famílias e quase 90% dos 300 maiores grupos nacionais privados são administrados por membros da família controladora, gerando mais de um milhão e quinhentos mil empregos (FLORESTA, 1999; SILVA, FISCHER e DAVEL, 1999).

### 1.1. Conceito e características da empresa familiar

Os estudiosos destas empresas divergem quanto ao conceito de empresa familiar. O conceito de Donneley (1967), considerado como clássico na literatura, admite como sendo familiar a empresa que conserva o vínculo com a família por pelo menos duas gerações, ao mesmo tempo em que mantém uma relação de influência mútua entre a organização e a família.

Bernhoeft (1989) tem uma posição convergente com esta perspectiva, ao afirmar que “uma empresa familiar é aquela que possui sua origem e sua história vinculadas a uma família, ou ainda, aquela que mantém membros da família na administração dos negócios”. Já Oliveira (1999) foca seu conceito na questão da sucessão, enfatizando que “[...] a empresa familiar caracteriza-se pela sucessão do poder decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias”.

Rocha (2001) destaca ainda que uma empresa, para ser familiar, deve ter, necessariamente, uma estrutura gerencial na qual os cargos de maior poder decisório sejam ocupados pela família proprietária. Gersick *et al apud* Davel e Colbari (2000), por outro lado, têm uma percepção diferente ao afirmar que “mais do que o nome da família sobre a porta ou número de parentes na alta direção, é a propriedade de uma família que define a empresa familiar”. Deste modo, não seria necessário que a família possuísse membros na gestão da organização.

Silva, Fischer e Davel (1998) procuram desenvolver uma análise mais exaustiva propondo que,

“[...] uma empresa deve reunir simultaneamente as seguintes características para ser qualificada como uma empresa familiar: 1) A família deve possuir propriedade sobre a empresa, podendo assumir propriedade total, propriedade majoritária ou controle minoritário; 2) A família deve influenciar nas diretrizes da gestão estratégica da empresa; 3) Os valores da empresa são influenciados ou identificados com a família; 4) A família determina o processo sucessório da empresa”.

Conforme observam Davel e Colbari (2000), a despeito das divergências dos diversos autores quanto à definição, existe um consenso de que todas as empresas familiares podem ser caracterizadas, globalmente, pela inter-relação e combinação complexa entre dois sistemas sociais distintos: a empresa e a família. Por esta perspectiva, pode-se distinguir pelo menos três grupos de relacionamento neste tipo de empresa: a família que participa da empresa, a família (proprietária) que não participa da empresa, e a parte da empresa que não pertence à família.

Os estudos sobre empresa familiar são, assim, numerosos na literatura gerencial. A maioria destes estudos concentra-se nos questões essenciais que caracterizam este tipo de empresas, tais como sucessão, herança, mudança, profissionalização, cultura e inovação e

ainda as questões referentes a gênero e etnicidade (DAVEL e COLBARI, 2000). Neste trabalho, contudo, a análise recai sobre a questão da profissionalização.

## 1.2. Profissionalização da empresa familiar

A profissionalização é um dos temas mais frequentes nos estudos sobre empresa familiar. Para Pádua (1998), a profissionalização começa a ocorrer quando a organização deixa de ser apenas "um negócio da família" para tornar-se uma empresa profissional. Ainda segundo este autor, a partir da profissionalização a separação entre a propriedade e a gestão passa a ser percebida com mais clareza.

De acordo com Lodi (1986), profissionalização, em termos mais amplos,

“[...] é o processo pelo qual uma organização familiar ou tradicional assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas; é a adoção de um determinado código ou de conduta num grupo de trabalhadores; é a substituição de métodos intuitivos por métodos impessoais e racionais; é a substituição de formas de contratação de trabalho arcaicas ou patriarcais por formas assalariadas”.

Rocha (2001) entende a profissionalização, no âmbito da gestão organizacional, como “um processo de evolução em direção a um nível de maior formalidade, que pode ser traduzido em termos do desenvolvimento da estrutura organizacional”. Para este autor, o processo de profissionalização terá semelhanças com o processo de burocratização (sentido weberiano), mais especificamente na medida em que o administrador profissional deverá prevalecer sobre o administrador patrimonial. Ele se caracteriza ainda pelo predomínio da racionalidade funcional, da delimitação da autoridade na organização, de exigências de qualificação para preenchimento de cargos na organização e pela maior documentação das ações administrativas.

Segundo Davel e Colbari (2000), a maior parte dos estudos procura identificar a interdependência entre profissionalização e ciclo de vida da organização. Por esta perspectiva, a profissionalização se coloca como um processo inevitável nas organizações familiares, devendo ocorrer pela necessidade das empresas de promover melhor organização operacional, ou mesmo pelo afastamento do(s) empreendedor(es), e o adequado tratamento da questão do processo sucessório.

Neste sentido, tem destaque o trabalho de Floresta (1999), que admite o processo de profissionalização da administração como o caminho pelo qual as estratégias de coordenação de atividades e esforços organizacionais adotados vão se formalizando, à medida que a empresa vai passando pelas diferentes fases de crescimento. Ainda segundo a mesma autora, a profissionalização representa duas grandes frentes de ação: o processo de delegação de responsabilidades e o grau de formalização dos mecanismos utilizados para o controle das atividades no interior da organização. Para facilitar a preparação e a condução do processo de profissionalização da administração e da sucessão familiar a autora propõe as seguintes etapas:

1. Avaliar o estado organizacional atual e identificar as necessidades de desenvolvimento futuro;
2. Estabelecer um programa para o desenvolvimento da organização como um todo, incluindo aí a incorporação do membro (ou membros) familiar, que será o sucessor do dirigente atual;
3. Colocar em andamento/execução o programa de desenvolvimento organizacional;
4. Acompanhar e controlar o programa, e implementar os ajustes que se fizerem necessários.

Convém observar que a profissionalização da empresa familiar não significa o

afastamento dos membros da família da empresa. A profissionalização pode (e alguns autores sustentem que deve) ocorrer a partir dos membros da própria família. É desejável, mesmo para manter a característica de empresa familiar, que os processos de formalização das atividades de planejamento, organização, direção e controle das ações organizacionais ocorram com a inserção dos membros da família nesse processo, assumindo cargos cada vez de maior responsabilidade, de modo a possibilitar a familiarização com o negócio e o desenvolvimento do aprendizado necessário para assumir de forma efetiva a condução da empresa.

## **2. ORGANIZAÇÕES ESCOLARES: ELEMENTOS PARA UMA DISCUSSÃO**

Compreender a organização escolar como referência de análise de sua gestão é historicamente um desafio para os estudiosos do campo da administração. Estas organizações, devido a seu propósito original (desenvolver a educação), têm um papel distintivo na sociedade. Sua importância justifica a investigação feita por este artigo e requer outros olhares complementares que possam contribuir para uma melhor operacionalização de seus objetivos.

Em verdade, as especificidades dos fatores de gestão da escola a colocam como instituição diferenciada em relação aos diversos tipos de organizações. Paro (2001) apresenta três destes fatores: os objetivos organizacionais, a natureza dos serviços prestados e da mão-de-obra. Relativamente aos objetivos da escola, a diferenciação básica em relação às organizações em geral encontra-se na sua dificuldade de identificação e mensuração, seja em razão de seu caráter abstrato ou porque envolve juízo de valor.

A especificidade quanto à natureza dos serviços prestados, encontra-se no fato da escola lidar diretamente com a formação do elemento humano que, além de simplesmente receber o serviço da escola, também participa ativamente de sua elaboração.

Finalmente, a escola, além de ser do tipo intensiva de mão-de-obra, tem em seus colaboradores (especialmente o professor) a própria essência de seu trabalho educativo, na medida em que as atividades didático-pedagógicas da escola desenvolvem-se em torno da figura do professor e do aluno.

Um outro fator distintivo reside no papel exercido pelo Estado na gestão da escola. Em vários países, a escola tem sua orientação administrativa em parte determinada por condicionantes predefinidos em lei e que influenciam sua dinâmica operacional, inclusive na determinação dos requisitos para os gestores (como exemplo, cita-se, no caso do Brasil, a determinação constante no art. 64 da lei 9394/96 [LDB], que determina que o administrador escolar, com cargo normalmente designado por diretor, tenha como formação a graduação em pedagogia ou cursos de pós-graduação [CARNEIRO, 1998]). Nos últimos 20 anos estas orientações vêm passando por diversos questionamentos, notadamente por parte dos teóricos voltados para a análise das escolas públicas.

Para as instituições particulares, que, diferentemente das públicas, envolvem fatores como a competitividade e a lucratividade, os aspectos de gestão ganham importância. Deste modo, as questões tradicionais da análise administrativa ganham espaço juntamente com as questões tradicionais da escola, tais como currículo, avaliação, contratação de professores, etc. Deste então, é possível identificar dois sistemas centrais de gestão nestas organizações: o que trata das questões didático-pedagógicas e o que trata das questões empresariais. Logicamente, estes dois sistemas são inter-relacionados, devendo ser operacionalizados, harmonicamente, de modo a satisfazer tanto os objetivos educacionais como empresariais.

Este segundo sistema da escola privada abre espaço, deste modo, para a consolidação de projetos e sistemas distintos daqueles determinados na escola pública. Este trabalho procura considerar especificamente os aspectos empresariais da escola.

### 3. METODOLOGIA DA PESQUISA

A pesquisa realizada foi delineada como um estudo de caso. Mattar (2000) apresenta o estudo de caso confrontado com o levantamento de campo e com o estudo de campo, argumentando, a partir das variáveis amplitude e profundidade, que cada forma de pesquisa apresenta suas vantagens e priorizam uma variável em detrimento de outra. Assim, o estudo de caso negligencia a amplitude, porém concentra-se prioritariamente na profundidade da análise das variáveis definidas para a pesquisa.

Yin (2001:29) argumenta sobre este questionamento que “os estudos de caso [...] são generalizáveis a proposições teóricas, e não a populações e universos”. Afirma ainda que “o estudo de caso não representa uma amostragem, e o objetivo do pesquisador é expandir e generalizar teorias (generalização analítica) e não enumerar frequências (generalização estatística)”. Desta forma, a opção pela utilização desta metodologia considerou a possibilidade de que esta abordagem traz no concernente à profundidade da análise.

Sobre os elementos norteadores da pesquisa, é conveniente destacar os seguintes: (MATTAR, 2000; YIN, 2001):

1. No aspecto relativo às questões do estudo optou-se por privilegiar os aspectos gerenciais relativos ao processo de formalização dos procedimentos administrativos;
2. O trabalho não partiu de qualquer proposição hipotética inicial. A opção justifica-se pela própria natureza do estudo de caso, que, de acordo com os objetivos desejados, dispensa o lançamento de hipóteses.
3. Para a abordagem específica do trabalho empírico, a preocupação inicial foi identificar uma empresa que apresentasse tipicidade em relação aos demais elementos do setor. Na metodologia do estudo de caso esta opção é válida por possibilitar a análise do tipo ideal da categoria em estudo. (Gil [1987] apresenta ainda a opção de casos extremos, possibilitando uma observação destes com os casos marginais, onde seria possível conhecer, em estudos comparativos com os casos normais, as possíveis causas de desvios dos casos marginais).

A organização (unidade de análise) selecionada para o estudo foi o Colégio Maria Ester, localizado na cidade de Fortaleza. Fundado há 19 anos, o colégio oferece serviços desde a Educação Infantil ao Ensino Médio, possuindo na época da pesquisa, cerca de 1.100 alunos. A escola possui 4 níveis hierárquicos, e cerca de 100 funcionários.

A classificação da escola como uma empresa familiar foi definida a partir da comparação das características identificadas na empresa com a proposta de Silva, Fischer e Davel (1998). A análise dos quatro requisitos propostos por estes autores na empresa em estudo permitiu verificar que a empresa apresenta pelo menos três dos requisitos sugeridos (cf. item 1.1). Deste modo, identificou-se que a empresa é de propriedade de uma única família, que exerce a direção geral e alguns dos principais cargos de liderança; foi possível ainda verificar que a família influencia fortemente as ações estratégicas da empresa; além disto, constatou-se que também é a família que determina o processo sucessório da empresa (não foi possível identificar o nível de influencia dos valores da família na empresa).

A escola apresenta características que permitem classificá-la como empresa de médio porte, sendo que o critério utilizado foi o adotado pelo Sindicato dos Estabelecimentos Particulares de Ensino do Ceará (SINEPE/CE). Segundo este critério, a escola é considerada de médio porte se possuir entre 1000 e 3000 alunos matriculados.

A partir do ano 2001, a empresa desenvolve projetos que a levam no sentido da profissionalização de suas atividades gerenciais, já sinalizando no sentido de aprofundar o referido processo.

A partir destas delimitações, os autores realizaram o trabalho de campo. O trabalho de

levantamento foi feito por meio de entrevista semi-estruturada, realizadas pessoalmente pelos autores junto a direção da escola e outros colaboradores diretamente envolvidos no projeto de profissionalização adotado, tendo-se procurado ainda identificar o posicionamento dos professores sobre o processo. A realização dos levantamentos junto a estas pessoas justifica-se pelo fato de serem os principais líderes do projeto. As visitas à empresa para levantamento foram um total de 9, todas realizadas no mês de fevereiro de 2003. Foram realizadas reuniões individuais com os entrevistados, além de uma reunião grupal, e as observações foram registradas de modo escrito pelos pesquisadores.

Sobre o conteúdo das entrevistas, buscou-se, principalmente, como se estrutura o sistema de gestão da organização, as principais facilidades e dificuldades enfrentadas durante o processo de profissionalização, as principais vantagens decorrentes deste processo, e os principais projetos desenvolvidos e em desenvolvimento pela organização. A direção da escola se prontificou a apresentar alguns documentos e projetos ilustrativos dos dois momentos: o momento anterior ao projeto de profissionalização; e os documentos gerados pelas atividades desenvolvidas.

#### **4. A PROFISSIONALIZAÇÃO DO COLÉGIO MARIA ESTER**

Vivenciando atualmente a transição da primeira para a segunda geração, o Colégio Maria Ester tomou a iniciativa de profissionalização de sua gestão para dar maior operacionalidade às suas funções gerenciais. Para dar direcionamento às mudanças, a direção da escola contratou um consultor externo, com formação em administração de empresas. Este profissional instaurou um processo de trabalho com previsão de duração de dois anos. As ferramentas adotadas envolveram os procedimentos tradicionais de ação administrativa, conforme mostra a análise a seguir.

##### **4.1. As atividades desenvolvidas na empresa**

Para melhor compreender este processo, inicialmente tomou-se como ponto de partida o referencial teórico acima descrito. A partir do que foi apresentado tornou-se possível determinar quatro dimensões de análise: a relação da família com a empresa; a exigência de qualificação para os cargos; o processo sucessório; e o padrão de racionalidade administrativa.

Concernente à relação da empresa com a família, pode-se observar que tal relacionamento foi, ao longo de aproximadamente 17 anos, pautado por regras tácitas, e por vezes explícitas, de convivência. Desta forma, alguns dos principais cargos da empresa foram ocupados por familiares. Conforme descrito pela direção da empresa, os processos seletivos mais rigorosos eram sempre relegados a segundo plano, sendo a seleção feita diretamente por indicações da direção.

As relações de parceria tiveram sempre a família como primeira opção (fornecedores, serviços terceirizados, cantina, serviços de excursões com alunos e famílias...). Este fato chegou a prejudicar o fornecimento de certos serviços, o que foi indicado em pesquisa de satisfação realizada pela própria escola.

Este nível de relação, apesar de algumas limitações, sempre foi mantido sob condições satisfatórias, com poucos conflitos entre a família e a empresa, o que fica explícito nas palavras da diretora,

“Nunca tivemos maiores dificuldades. As pessoas que trabalham conosco são competentes, confiáveis e bem treinadas. Há alguns problemas com as parcerias, mas quaisquer outros parceiros também gerariam problemas. Acreditávamos que com a família nós poderíamos até exigir mais diretamente”.

Apesar desta afirmação, a direção da empresa preferiu reformular o processo seletivo da escola com vistas a estabelecer uma maior exigência na qualificação dos colaboradores. Foram definidos os critérios e competências para cada um dos cargos da empresa, com graus de exigência relativamente elevados, inclusive quanto à experiência. Apesar dos transtornos gerados no âmbito da própria família, a direção da empresa se diz satisfeita, posto que o processo mostrou-se adequado para o provimento de pessoal.

A empresa adotou a mesma linha de ação para os funcionários remanescentes que pertencem à família. Estes foram integrados em programas de treinamento continuado, desenvolvidos inicialmente para os professores e estendidos para os demais colaboradores. Segundo a direção da escola, foi feito um esforço para deixar claro que o critério de parentesco não impossibilitaria a substituição de qualquer funcionário.

A pretensão da empresa foi incorporar processos meritocráticos, independente das demandas da família em relação a empresa. É por este motivo que quatro dos seis principais cargos de liderança da escola são ocupados por profissionais não pertencentes à família. Destes quatro cargos, três são relacionados às atividades pedagógicas e um às atividades de gestão administrativa.

Quanto ao processo sucessório, a escola manteve o critério da consangüinidade, definindo um dos filhos dos proprietários para assumir o posto de direção. O projeto de trabalho com o sucessor previa que este deveria trabalhar como subordinado em diversas áreas, inclusive sob a supervisão de não familiares, e só posteriormente passaria a trabalhar diretamente com a direção da empresa, assumindo inicialmente o cargo de vice-diretor. A pretensão foi de que o sucessor pudesse incorporar autoridade e responsabilidade de forma gradativa.

Em relação ao padrão de racionalidade administrativa, a empresa se empenhou na substituição de suas práticas de gestão, mais identificadas com o padrão tradicional, em direção a um modelo mais burocratizado. Os quatro indicadores deste processo são enumerados a seguir:

- 1) Remodelagem na estrutura organizacional;
- 2) Maior controle e formalização das ações administrativas;
- 3) Preponderância do papel do cargo sobre a autoridade;
- 4) Delimitação clara entre autoridade e sua distribuição de forma estável.

Quanto ao primeiro desses indicadores, foi observado que o organograma da empresa existia de maneira fluida, com responsabilidades tacitamente definidas e sem documentação. A escola remodelou seu organograma, definindo as responsabilidades, procedimentos e regras de ação para todos os cargos. Para isto, o trabalho do agente externo envolveu todos os funcionários neste processo, procurando explicitar e discutir as mudanças com os mesmos. A formalização do organograma ocorreu juntamente com a reformulação do regulamento interno da empresa. Os problemas de adaptação ao novo organograma foram resolvidos ao longo dos meses que seguiram à sua adoção, conforme afirmou a diretora,

“Já imaginava que tivéssemos dificuldades de adaptação, mas foram menores do que se esperava. Resolvemos antigos problemas de superposição de trabalho e ganhamos maior funcionalidade. Ainda temos alguns percalços, mas se tornou fácil a solução.”

Quanto ao controle e formalização de ações, a maioria dos processos administrativos da escola ocorria de modo informal, sem critérios de realização nem mecanismos de controle. A empresa passou a formalizar seus atos e seus sistemas tanto para as áreas operacionais como para a diretoria. Na determinação dos procedimentos de formalização, a empresa cuidou para não cometer os exageros comuns aos casos de excessiva burocratização. Desta forma, os registros são feitos dentro de um sistema flexível.



Com respeito ao terceiro indicador, relativo à preponderância do papel do cargo sobre a autoridade, a escola tomou direções conflitantes, chegando ao extremo de criar cargos para serem ocupados por familiares que não se enquadravam nos requisitos determinados. Uma das filhas dos proprietários ocupou, durante um ano, um cargo que sequer constava no organograma, tendo sido questionada pelo superior direto várias vezes e sem nenhum indicativo de maior empenho. À luz do conceito de profissionalização desenvolvido, este fato conduz imediatamente a questionamentos. A direção reconhece o problema, mas afirma que esta ação era também necessária porque havia a necessidade de envolvimento na escola de um dos futuros gestores.

Relativamente ao quarto indicador, sobre a delimitação e distribuição de forma estável da autoridade, a direção da empresa conseguiu estabelecer uma distinção mais clara entre o papel dos empregados na família e na empresa. Isto foi verificado, por exemplo, em situações em que profissionais externos exercem poder de decisão diretamente sobre familiares.

Segundo a direção da empresa, a escola tentou eliminar práticas inadequadas que vinham sendo adotadas há anos. Para os casos das orientações ou ordens não seguidas a empresa estabeleceu medidas que incluem, inclusive, o afastamento do funcionário da empresa, seja ou não membro da família.

Todas essas mudanças tiveram um período para maturação, sendo alguns delas alteradas, ao longo do tempo, para dar maior flexibilidade à empresa. O tópico seguinte descreve os principais elementos facilitadores e dificultadores do processo de profissionalização citados tanto pela direção como por funcionários da empresa.

#### **4.2. Elementos facilitadores e dificultadores do processo de profissionalização**

Com relação a estes elementos, foram investigados os cinco principais fatores facilitadores e dificultadores do processo desenvolvida na escola. Os fatores a seguir apresentados foram definidos pelos autores a partir das colocações dos entrevistados.

- O comprometimento da direção da escola com o processo;
- A abertura da direção para o diálogo com os setores mais afetados;
- A forma organizada como o processo se desenvolveu;
- A autoridade e liderança da equipe envolvida nos projetos;
- O compromisso dos funcionários com as novas determinações operacionais.

Já com relação aos fatores dificultadores, foram mencionados os seguintes:

- O pudor da alta administração de enfrentar certos assuntos, tais como demissão ou cobrança de resultados;
- Os problemas associados ao espírito de corpo de alguns dos funcionários da empresa, notadamente familiares;
- O pequeno envolvimento dos funcionários no planejamento dos novos procedimentos;
- O conflito entre alguns procedimentos propostos com a cultura da empresa;
- Os problemas de comunicação entre direção e corpo de funcionários.

#### **4.3. Considerações adicionais**

Os apontamentos de caráter teórico e empírico aqui apresentados determinaram condições para a análise de algumas características do processo adotado na empresa.

A preocupação demonstrada pela empresa no desenvolvimento de seu projeto de profissionalização constitui a adoção de uma estratégia de consolidação no mercado. O fato de ser uma escola de médio porte, que enfrenta a concorrência direta de escolas maiores e com uma atuação profissionalizada há anos, foi apontado como fator que conduziu à decisão

de desenvolver o projeto. A consciência da necessidade de práticas administrativas mais racionais, menos personalizadas e sem uma maior interferência de fatores de ordem familiar, além da contratação de um profissional externo para o desenvolvimento do processo, são características que demonstram a intensidade da decisão da direção. Isto vem demonstrar que a empresa iniciou seu processo com um dos principais requisitos atendidos, qual seja o apoio, a iniciativa e a consciência da necessidade pela própria direção.

A análise dos projetos de mudança e das ações deliberadas nestes projetos também atestou que a empresa tinha encaminhado adequadamente as atividades. Neste sentido, pôde-se observar a preocupação com a substituição dos mecanismos informais de comunicação por métodos mais sofisticados e profissionalmente controlados, a adoção de critérios mais rigorosos de gestão dos principais sistemas da empresa (pessoal, recursos materiais, financeiros...).

Alguns problemas foram verificados pertinentes a estas mudanças. Conforme comentado, uma série de dificultadores foi identificada. Assim, no período de realização da pesquisa, dois anos após o início das atividades de profissionalização na empresa, foi verificado que uma parte considerável das prescrições e modificações não foram adotadas, ou estavam em fase de revisão. Esta observação conduz a suposição de que, a despeito de ser uma instituição educacional (pressupõe-se um maior nível de entendimento entre os agentes envolvidos), os problemas de resistência a mudanças são também comuns.

Quanto à natureza educacional da organização, o estudo atestou que houve uma forte interferência das atividades na sua dimensão pedagógica. O desenvolvimento da gestão de pessoal profissional possibilitou a adoção de algumas ações que melhoraram o desempenho de toda esta área da escola. Foram definidos novos métodos de provimento de pessoal, novos requisitos de cargos, e foram desenvolvidas atividades de formação continuada. Segundo informou-se nas entrevistas, estas mudanças foram essenciais para a melhoria qualitativa significativa para escola.

Além destes aspectos, a análise dos fatores facilitadores e dificultadores apresentados sugere uma certa contradição entre o que é citado como facilitador ou dificultador, especialmente no que concerne ao envolvimento de funcionários no processo de mudança. Este foi um ponto em que se identificaram divergências entre os funcionários abordados. Enquanto que alguns apontaram as modificações como positivas, outros as questionaram. Os três depoimentos apresentados abaixo demonstram como o processo é interpretado na escola:

Segundo um professor,

“Estão mudando tudo e as cobranças sobre nosso trabalho só aumenta. A diretoria marca as reuniões para informar o que vai ser modificado e o que teremos que fazer a mais. Acredito que estas mudanças poderiam ser melhoradas se os professores pudessem opinar e ser atendidos em suas reivindicações”.

Já para um supervisor não membro da família,

“Todas as mudanças foram positivas no sentido de dar maior agilidade nas atividades do dia-dia e no âmbito mais geral. Favoreceu o acompanhamento mais de perto dos segmentos que constituem a escola. Trouxe um suporte mais técnico à escola. Contribuiu para uma melhor caracterização dos papéis que os familiares exercem na escola”.

Finalmente para um assessor da direção,

“As mudanças eram necessárias, posto que a escola já contava com uma estrutura que não poderia mais ser gerida da forma como fazia quando tinha 300 alunos e 12 funcionários. A atual estrutura deu maior operacionalidade e racionalidade à empresa, favorecendo um posicionamento mais competitivo frente a seu mercado. É

certo que houve dificuldades, especialmente por conta das interferências da família, mas o empenho da direção facilitou para que tudo ocorresse em benefício de todos”.

Todas observações até aqui feitas, se comparadas a outros dos relatos de experiência de processos de profissionalização (ROCHA, 2001; SILVA, FISCHER E DAVEL, 1998), permitem constatar, ainda que de forma parcial, que não houve maiores diferenças ou especificidades oriundas do fato da empresa se tratar de uma organização educacional.

É sabido que o modelo de empresa familiar tem sido bastante questionado nas últimas décadas, especialmente em razão das dificuldades de adaptação que estas empresas apresentam diante das demandas de um mercado crescentemente competitivo, com a busca contínua de modelos estruturais e estratégicos inovadores, e com um foco especial na flexibilidade. Por outro lado, a estratégia de profissionalização não contradiz de todo a perspectiva familiar. O caso estudado demonstrou que o projeto de profissionalização adotado na empresa não precisou eliminar seu caráter familiar, ainda que algumas dificuldades tenham sido verificadas.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa bibliografia revelou grande diversidade de definições sobre a empresa familiar, devido à valorização pelos autores de aspectos parciais dessas organizações. Dentre esses, a abordagem de Silva, Fischer e Davel (1998) é a mais abrangente, por caracterizar a empresa familiar levando em conta quatro aspectos principais: a origem da propriedade e a influência na gestão, nos valores organizacionais e no processo sucessório. Há, contudo, consenso quanto ao fato de que a natureza dessas empresas resulta da complexa interação de duas dimensões sociais, a organização e a família.

Quanto à profissionalização dessas organizações, o aspecto escolhido para a análise no artigo, existe também uma diversidade de entendimento sobre sua natureza, desde contribuições como a de Lodi (1986), que enfatiza a natureza modernizante dos processos e práticas internas da organização, a Davel e Colbari (2000), que destacam a interdependência da profissionalização e do ciclo de vida dessas organizações. Além disso, os achados teóricos e a análise do caso permitem a associação de forma estreita entre a profissionalização com a sucessão, colocando como questão se a profissionalização deve envolver os sucessores ou excluí-los.

O estudo de caso que foi realizado apóia definições mais abrangentes de empresas familiares e demonstra que a profissionalização tem o caráter de modernização da empresa, como descrito por Lodi. A especificidade das organizações escolares, por seu turno, pode impor novos desafios ao processo, pela necessidade de equilíbrio entre os aspectos pedagógicos e empresariais, requerendo um perfil de gestores mais complexo.

O estudo revelou ainda que fatores como liderança, adequada comunicação, compromisso com a mudança e um planejamento do processo de profissionalização são facilitadores de seu desenvolvimento. Por outro lado, a falta de firmeza na tomada de decisões difíceis, as resistências aos modos gerenciais por familiares e as incoerências quanto às novas regras estabelecidas e o tratamento dado a familiares são fatores impeditivos do sucesso desses processos.

O recorte feito pelos autores ao desenvolver o trabalho empírico não permitiu que se analisassem outros aspectos também de grande relevância. A interferência do contexto sócio-cultural, político e econômico mais amplo, além de fatores de ordem cognitiva ou de aprendizagem organizacional, foram cogitados pelos autores como possíveis fontes de algumas dificuldades encontradas. Assim, é possível supor que um estudo da relevância destes fatores no processo de profissionalização das empresas familiares tem muito a acrescentar no debates sobre este tipo de empresa.

Além disto, as características aqui determinadas são pertinentes a um tipo específico de escola. Neste sentido, um estudo semelhante em escolas com características diferentes, seja em porte ou finalidade, pode fornecer mais elementos para um melhor conhecimento do setor educacional.

## REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

- BERNHOEFT, R. *Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida*. 2. ed. São Paulo: Nobel, 1989.
- CARNEIRO, M. A. *LDB fácil: leitura crítico-compreensiva artigo a artigo*. Petrópolis: Vozes, 1998.
- DAVEL, E.; COLBARI, A. Organizações familiares: por uma introdução a sua tradição, contemporaneidade e multidisciplinaridade. *Organização e sociedade – O&S*, v. 7, n. 18, maio/ago., 2000.
- DONNELEY, R. G. A empresa familiar. *Revista de administração de empresas – RAE*. Rio de Janeiro, p. 161-98, 1967.
- FLORESTA, M. *Profissionalização e sucessão familiar*. Balcão SEBRAE, 1999.
- MATTAR, Fauze N. *Pesquisa de marketing*. 5.ed. São Paulo, 2000.
- OLIVEIRA, D. P. R. *Empresa familiar*. São Paulo: Atlas, 1999
- PADUA, A. D. *Empresa familiar*. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 1998.
- PARO, V. H. *Administração escolar: uma introdução crítica*. 10. ed. São Paulo: Cortez, 2001.
- ROCHA, C. H. M. A profissionalização da gestão das empresas familiares num contexto de mudança: um estudo de caso no setor têxtil. *Revista Múltipla*, Brasília, n. 7, p. 127-149, Dez. 2001.
- SILVA, C. L. M; FONSECA, V. S.. Estruturação da estrutura organizacional: o caso de uma empresa familiar. *Organizações & Sociedade*. Salvador, V 1, n 1 p. 42 – 71, 1993
- SILVA, J. C. S.; FISCHER, T. DAVEL, E. *Organizações familiares e tipologias de análise: o caso da organização Odebrecht*. Anais Eletrônicos, 22º ENANPAD (Foz do Iguaçu – PR), 1998.
- VIDIGAL, A. C. A sobrevivência da empresa familiar no Brasil. *Revista de Administração*. São Paulo, v. 35, nº 2, p 66-71, 2000.
- YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.