

CULTURA ORGANIZACIONAL E EMPRESAS FAMILIARES NA MARINHA GRANDE

Mafalda Casimiro

Dissertação de Mestrado em Família e Sistemas Sociais - 'Cultura Organizacional e Empresas Familiares na Marinha Grande: Estudo de Caso'

Orientador: José Henrique Dias

Data da defesa: 19/12/03

O interesse, no campo das ciências sociais, da economia e da gestão, pelo estudo da cultura organizacional surge no final dos anos 1970, conhecendo um amplo desenvolvimento na década seguinte. Na origem deste interesse, está a tomada de consciência da importância dos factores culturais nas práticas de gestão e a convicção de que a cultura organizacional constitui um factor diferenciador de sucesso de uma empresa, o que significa a existência de factores não económicos, tais como os valores, as crenças, os pressupostos fundamentais, que influenciam fortemente o desempenho dos actores organizacionais e a produtividade da organização. A empresa deixa, assim, de ser vista apenas como fonte de produção de bens e serviços, mas também como local de produção simbólica, assumindo um papel decisivo na socialização dos seus membros. O conceito de cultura organizacional começou, assim, a assumir grande relevância em trabalhos teórico-científicos e, de igual modo, em abordagens com objectivos práticos. Duarte Gomes (2000: 32) sublinha a profusão de textos científicos e de divulgação sobre este tema, referindo vários autores, sobretudo americanos. Por outro lado, alguns investigadores preocupam-se fundamentalmente em desenvolver teorias que descrevam e expliquem o funcionamento organizacional, procurando conhecer a organização como uma entidade que é cultura e, tal como as abordagens antropológicas, identificar leis e princípios que permitam compreender e explicar as origens e a evolução cultural da organização. Observando a organização como uma formação cultural constituída por várias subculturas, perspectiva-se o funcionamento da organização na base de uma autonomia individual ou grupal e assente numa diversidade de comportamentos e de padrões de referência.

Outros investigadores ainda manifestam sobretudo preocupações de aplicação prática e de controlo dos fenómenos organizacionais, centrando a atenção no comportamento organizacional. A organização é concebida como tendo uma cultura, que possibilita a adaptação dos indivíduos à organização como um todo e desta última ao seu meio envolvente. Trata-se de uma abordagem 'que, do ponto de vista metodológico, remete para os métodos comparativos e modelos causais, assumindo a cultura um estatuto de variável independente, (uma entre outras) susceptível de ser tratada como causa (o fundador, o contexto social, etc), como efeito (desempenho organizacional, fusões ou aquisições organizacionais, etc), ou como factor moderador (práticas organizacionais versus eficácia organizacional)' (Neves 2000: 71). A corrente que genericamente se tem convencido designar de 'corporate culture' preconiza, portanto, que ao nível da gestão, a cultura é um subsistema interno do sistema global que é a organização, o qual, a par de outros subsistemas, como o tecnológico e o financeiro,

poderá ser gerido, de modo a facilitar a evolução desse sistema e a realização dos seus objectivos de adaptação interna e externa.

Estas diferentes focagens na compreensão da cultura organizacional estão na base da diversidade na opção por concepções e conceitos de cultura. Diferentes autores enfatizam diferentes aspectos ou dimensões da cultura, de acordo com os pressupostos teóricos de que partem, os interesses e expectativas relativamente ao uso dos resultados das suas investigações e as opções metodológicas que fizeram para estudar o conceito. A definição proposta por Schein (1985: 9) é uma das definições que reúne maior consenso. O autor enfatiza um conceito de cultura enquanto um conjunto de símbolos e significados partilhados, definindo-a como ‘um padrão de suposições básicas – inventadas, descobertas ou desenvolvidas por um dado grupo, à medida que este aprende a lidar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna – que funciona suficientemente bem para ser considerado válido e, como tal, pode ser ensinado aos novos membros como a forma correcta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas’.

Neste estudo, não seguirei nenhuma tipologia específica sobre a cultura organizacional. Pretendo compreender a cultura organizacional como um conjunto de pressupostos básicos partilhados numa organização acerca dos seus valores, do seu modo de funcionamento, da sua estrutura e organização, do seu relacionamento interno e externo, que lhe confere identidade, tornando-a distinta das outras organizações. Se considerarmos que a empresa familiar se define pela existência de um elo, estabelecendo uma importante e permanente união entre uma empresa e uma família, aquela pode ser associada a uma empresa cuja cultura é parcial e voluntariamente partilhada, durante um longo período de tempo, com a cultura de uma família (Gallo e Ribeiro 1996: 104). Trata-se de uma cultura forte, dado que está profundamente relacionada com a propriedade, o poder e os valores da família, fundamentando a estratégia e a estrutura de responsabilidades e sistemas de direcção da empresa.

O interesse pelo estudo da cultura organizacional numa empresa familiar prende-se com a importância que este tipo de empresas tem assumido no tecido económico e social português. De facto, grande parte das pequenas e médias empresas existentes em Portugal são familiares, sendo de referir que nem todas as empresas familiares são micro e/ou pequenas empresas, podendo constituir grandes organizações. Na literatura actual, não há, porém, uma definição consensual de empresa familiar. No presente trabalho, aceita-se o conceito preconizado por Gallo e Ribeiro (1996), uma vez que abrange as dimensões consideradas relevantes para o estudo em causa, nomeadamente a que diz respeito à coincidência cultural entre as empresas familiares e as famílias com elas relacionadas. Estes autores consideram que uma empresa é familiar se coexistirem três dimensões. 1) A proporção da propriedade, especialmente se a mesma for maioritária. 2) Envolvimento na gestão da empresa (poder de decisão), sendo relevante que um ou vários proprietários trabalhem na empresa, como gestores ou membros do Conselho de Administração. 3) Incorporação da segunda geração, como manifestação de uma intenção por parte da família, de transmissão bem sucedida da empresa para as gerações vindouras e de continuidade da vivência na empresa de valores próprios da família proprietária.

A natureza particular das empresas familiares está subjacente em pontos fortes e pontos fracos, em comparação com outros tipos de empresas. Neste sentido, Gersick et al (1997) consideram que o 'carácter especial' das empresas familiares poderá implicar consequências positivas ou negativas. Assim, se é um facto que estas empresas 'extraem uma força especial da história, da identidade e da linguagem comuns à família', essa intimidade poderá, contudo, comprometer o profissionalismo do comportamento organizacional. 'Pode ser mais difícil exercer autoridade com os parentes. Os papéis na família e na empresa podem tornar-se confusos. As pressões da empresa podem sobrecarregar e destruir relacionamentos familiares. Quando trabalhando mal, é possível criarem-se níveis de tensão, raiva, confusão e desespero que podem destruir, de forma surpreendentemente rápida, boas empresas e famílias sadias' (Gersick et al, 1997: 3).

A especificidade das empresas familiares só é compreensível através da análise das relações que se estabelecem entre dois universos – a família e a empresa – cujas trajectórias se desenvolvem inevitavelmente em estreita dependência, gerando uma cultura organizacional única. Gersick et al (1996: 6-7) apresentam o modelo dos três círculos que descreve o sistema da empresa familiar como três subsistemas independentes, mas sobrepostos: direcção, propriedade e família. Este modelo permite compreender a fonte de conflitos interpessoais, os dilemas de papéis, as prioridades e limites nas empresas familiares, evidenciando que as opiniões das diferentes pessoas sobre as questões relacionadas com a organização só são compreensíveis quando vistas através das lentes dos três círculos. Estes autores desenvolvem um modelo tridimensional de desenvolvimento da empresa familiar, considerando que, para cada um dos três subsistemas – propriedade, família e gestão/empresa – há uma dimensão separada de desenvolvimento. Embora as progressões de desenvolvimento se influenciem umas às outras, ao mesmo tempo, porém, são independentes, atendendo a que cada parte se transforma no seu ritmo próprio e de acordo com a sua evolução.

A cultura da empresa familiar tem, portanto, raízes anteriores à própria criação da empresa, radicando no contexto educacional da família, mas é também influenciada pelas características do contexto exterior à empresa e à própria família que poderá nele inserir-se e com relacionar-se de forma muito diversa. A pesquisa no campo da cultura das empresas familiares reveste-se, assim, não só de complexidade como também de aspectos mais delicados, uma vez que não é possível separar a esfera doméstica da família da esfera empresarial, o que poderá implicar o contacto com informação de questões sensíveis, como, por exemplo, conflitos entre os membros da família, ainda que o investigador não tenha interesse particular em explorar essa vertente mais privada da vida familiar. Por conseguinte, não raras vezes, é notória a resistência de algumas famílias proprietárias de empresas a colaborar neste tipo de investigação, uma vez que, mais do que as suas empresas, são as próprias pessoas que se sentem expostas.

ESTUDO DE CASO

O objectivo deste estudo é, especificamente, a caracterização do perfil cultural de uma empresa familiar da indústria dos moldes da Marinha Grande, considerando os aspectos que se mantiveram relativamente inalterados desde a sua fundação e o que mudou,

devido a condicionantes internas e externas. Neste sentido, foram tidas em conta mudanças ocorridas na família e na empresa, destacando-se o processo de sucessão em que esta se encontra actualmente. Ussman (1994: 19) define a sucessão na empresa familiar como ‘o processo pelo qual a direcção de topo passa do responsável máximo pela empresa para o seu sucessor no cargo’, o que implica que os diversos intervenientes se adaptem a novos papéis e novas posições no conjunto empresa/família. Segundo Ussman, o modo como as pessoas e a organização sobrevivem a esta transição determina o resultado final: a continuidade ou o fim da empresa familiar. Por outro lado, foram também consideradas as particularidades do contexto imediato da empresa e da própria família, neste caso, o concelho da Marinha Grande. A este propósito, é referido por Mendes (1988: 364) que a concentração da indústria vidreira na Marinha Grande – a ‘Manchester Portuguesa’, como Guilherme Stephens gostava de lhe chamar – reflectiu-se sobre toda a realidade do respectivo meio, destacando os seguintes domínios: demografia e economia; urbanização e infra-estruturas; cultura, em geral, e ensino, em particular; dinâmica social e recursos humanos; associativismo e movimento operário, mentalidade e participação política.

Metodologia de Investigação

Atendendo ao facto de que se trata do estudo sobre a cultura organizacional de uma empresa familiar de pequena dimensão – constituída por 49 funcionários – e uma vez que a investigação teria um prazo de tempo muito reduzido, optei por uma abordagem metodológica de carácter intensivo e em profundidade, sendo as dimensões da cultura da empresa observadas e analisadas de modo essencialmente qualitativo. Além da observação directa das instalações da empresa e análise de documentos arquivados e de artigos publicados em jornais, realizei entrevistas aos dois fundadores e aos dois filhos de um deles que pertencem actualmente à administração da empresa. Através da análise de conteúdo das quatro entrevistas foi possível compreender a percepção, partilhada ou não, que as duas gerações têm da empresa, nomeadamente sobre a sua fundação e evolução, estrutura organização, estratégias e mudanças adoptadas e a adoptar, o relacionamento com o interior e o exterior da empresa, as relações família-empresa, o processo de sucessão dos fundadores e os principais valores que se praticam na empresa.

De igual modo, aplicou-se ainda um questionário aos funcionários sobre as suas representações da empresa, a fim de comparar as perspectivas que a família dirigente e os funcionários apresentam relativamente à empresa e proceder à caracterização da cultura organizacional. O guião das entrevistas em profundidade e o questionário foram construídos, a partir das dimensões da cultura organizacional definidas por Vala et al. (1994). Com base na literatura sobre as culturas organizacionais e na literatura da psicologia social cognitiva, os autores definem cinco dimensões das culturas organizacionais com vista ao entendimento da estrutura dos seus elementos constituintes e sua operacionalização:

- a) Dimensão de percepção da organização. Esta dimensão diz respeito aos diferentes conjuntos de crenças acerca do ambiente organizacional, correspondendo a descrições significativas das práticas e dos procedimentos de uma organização. Esta percepção apresenta a forma de um padrão de referência ou de um esquema

- organizacional (Lord e Foti 1986 cit. in Vala. et al. 1994). Esta dimensão desempenha, assim, a função de organização significativa do real. Os autores referem que a definição desta dimensão corresponde ao conceito de clima organizacional, conforme é definido por Schneider (1975) e Litwin e Stringer (1968);
- b) Dimensão de explicação da dinâmica da organização. Esta dimensão contempla as formas que reveste a atribuição causal da dinâmica da organização, possibilitando a explicação do real organizacional. Esta dimensão engloba a parte do pensamento organizacional referente ao locus de controlo organizacional, isto é, à percepção que os seus agentes têm da capacidade de mudar o contexto em que se inserem (Pettersen 1984 cit. in Vala et al. 1994), assim como as categorias e os respectivos mapas causais a que os actores organizacionais recorrem para explicar a vida da organização (Weilk e Bougon 1986 cit. in Vala et al. 1994).
- c) Dimensão de avaliação da organização. Esta dimensão refere-se aos ‘padrões e valores que os indivíduos e o grupos identificam como quadro normativo de referência organizacional e que permitem definir o que é desejável e indesejável no contexto organizacional em termos dos seus fins últimos e dos procedimentos e práticas’ (Vala et al. 1994: 22). Em relação às crenças, os valores significam a passagem de um nível exclusivamente cognitivo para um plano avaliativo e emocional. Trata-se, portanto, das actividades avaliativas que têm subjacentes os valores (Rokeach 1973 cit. in Vala et al. 1994) e que se manifestam nas atitudes (Ajzen e Fishbein 1980 cit. in Vala et al. 1994) face à organização como um todo e os seus diversos componentes;
- d) Dimensão de identidade da organização. É uma dimensão constituída pelas características atribuídas à organização e que permitem percebê-la como única, ‘mas que também enunciam as suas relações de semelhança e diferença com outras organizações’ (Vala et al. 1994: 23). Estes autores explicam que esta dimensão compreende, simultaneamente, três movimentos: ‘a descrição das características da organização vistas como relativamente estáveis ao longo do tempo; o enunciado de relações de semelhança com outras organizações; e a definição de dimensões diferenciadoras de outras organizações’ (Vala et al. 1994: 23).
- e) Dimensão de orientação do comportamento organizacional. O pensamento sobre a organização não se limita a processar informação e a interpretar o passado e o presente, possuindo também uma componente direccionada para o futuro e para a acção, constituída pelas estratégias defendidas pelos grupos para a empresa, aquilo a que os autores que tenho estado a seguir designam por planeamento estratégico implícito. Esta dimensão tem duas componentes, cada qual com dois pólos: ‘Uma componente de orientação para a acção interna, constituída pelas estratégias de actuação no interior da própria organização, que variaria desde um pólo de actividade-mudança até um pólo de passividade (percepção da impossibilidade de actuação interna); uma componente de orientação para a acção externa, constituída pelas estratégias de acção no meio exterior, variando também desde um pólo de actividade (dinâmica agressiva de mercado, por exemplo) até um pólo de passividade (dependência do meio envolvente)’ (Vala et al. 1994: 23).

Neste sentido e ainda segundo esta linha de interpretação, o diagnóstico das culturas organizacionais implica, do ponto de vista metodológico, questionar os sujeitos de diferentes formas e salientando diversos aspectos de vida organizacional. Supõe-se que

os sujeitos questionados desta forma activam diferentes campos de significação, correspondendo às dimensões analíticas enunciadas acima e cuja articulação, por parte do investigador, possibilita uma reconstrução do pensamento sobre a empresa como um todo. Embora a minha preocupação tenha sido evidenciar as regularidades comuns nas respostas dos sujeitos entrevistado – no sentido de identificar os aspectos que são partilhados por todos e aqueles que são partilhados por cada uma das gerações – o tratamento do conteúdo das entrevistas foi feito na linha do que Moscovici (1968 cit. in Vieira 1998: 58) designou de ‘análise descritiva’ e não de acordo com uma abordagem sistemática e quantitativa. Numa abordagem interpretativa e com algum sentido etnográfico, procurei identificar o significado que os respondentes atribuem a diferentes aspectos da vida da empresa, apresentando, contudo, determinados pontos da narrativa na primeira pessoa, ou seja, excertos do discurso dos sujeitos, aquilo que Fernandes (2003: 38) considera como ‘ “estilhaços” de discurso carregados de valor informativo sobre o objecto de estudo».

Dado que o meu propósito crítico é compreender a evolução destas formações de significado ao longo da história da empresa, foi necessário enquadrar os aspectos enunciados pelos respondentes em quatro das dimensões definidas por Vala et al. (1994) – percepção da organização; avaliação da organização; identidade da organização e orientação do comportamento organizacional – e incluir aquilo que os mesmos autores designam de dimensão de explicação da dinâmica da organização nas dimensões referidas, no sentido de compreender o modo como os sujeitos interpretam e justificam a manutenção ou a mudança das características da empresa e os comportamentos que vão adoptando. Acrescentei ainda uma dimensão referente à relação que cada um dos entrevistados estabelece com a empresa, atendendo àquilo que esta representa em termos pessoais. Em cada dimensão, procuramos identificar os aspectos que são partilhados por todos e aqueles que são partilhados por cada uma das gerações, designadas, nesta análise, por Fundadores e Filhos.

Caracterização da Empresa Estudada

A empresa foi fundada no final dos anos 1960, na Marinha Grande, por dois irmãos, uma empresa industrial do sector da metalomecânica ligeira que produz moldes para injeção de plásticos. Actualmente, a empresa possui 49 trabalhadores e factura cerca de 3 000 000 de euros, atingindo uma capacidade técnica e um nível de equipamento que lhe têm permitido competir com as melhores do sector. O investimento contínuo em tecnologia tem sido, aliás, uma das vertentes centrais da estratégia da empresa. Em 1994, obteve a certificação do Sistema de Qualidade em relação à norma NP EN ISSO 9002.

Os seus moldes são utilizados em diversas indústrias como a automóvel electrónica, electrodomésticos, brinquedos, tubagens, embalagens ou de utilidades domésticas. A actividade tem sido orientada sobretudo para a exportação. O mercado dos EUA foi dominante no período de maior crescimento da empresa (1982-1987), tendo absorvido, até 1987, entre 75% e 98% do valor do material exportado. A partir de então, decaiu para valores muito inferiores (7% em 1995), substituído, em grande parte, pelo mercado europeu (65% em 1995) e, gradualmente, desde 1990, pelo sul-americano (20% em 1995). Esta reorientação estratégica teve como factores determinantes a adesão de

Portugal à Comunidade Económica Europeia e o surgimento de condições desfavoráveis de acesso ao mercado norte-americano. Actualmente, os seus mercados mais importantes são, além de Portugal, a Alemanha, Suécia, Turquia, Brasil e os EUA.

Em 1998, a empresa foi transformada em sociedade anónima. Em Dezembro de 2001, um dos sócios fundadores deixou de participar na sua administração, sendo esta assegurada pelo outro sócio fundador e por dois filhos seus. A empresa formou muitos profissionais no domínio da produção de moldes, sobretudo numa altura em que não existia, na Marinha Grande, ensino especializado nessa área. A companhia é constituída por cinco Departamentos sob a dependência da Direcção Geral, assegurada actualmente pelo Filho de um dos Fundadores: Departamento Comercial; Departamento Administrativo e Financeiro; Departamento de Qualidade; Departamento de Produção e Departamento de Compras, Logística e Transporte. A Filha de um dos Fundadores é a responsável pela direcção do Departamento Administrativo e Financeiro, coadjuvada por uma irmã na contabilidade, com formação universitária nesta área, e é coadjuvada também por uma prima. O seu marido é o responsável directo pela gestão do Departamento de Compras, Logística e Transporte. De acordo com a tipologia de Guerreiro (1996), trata-se de uma estrutura organizacional, na qual a presença da Família na empresa é de tipo família dirigente, dado que os membros da família proprietária ocupam os cargos de direcção e o topo estratégico, mas também desempenham funções-chave na área financeira e da logística.

A companhia passou por diversas fases, desde a fundação. Por isso, parece apropriado sistematizar o processo de evolução em quatro períodos principais, tendo em conta não só a história tecnológica, comercial e económico, mas sobretudo a trajectória das relações entre a Família e a empresa.

1ª Fase – Desde a fundação até 1978

A empresa estava localizada no lugar da Ordem, na Marinha Grande, em instalações fabris adaptadas para o efeito, numa propriedade da Família. Os dois irmãos Fundadores não só desenvolviam a gestão quotidiana da empresa, como executavam tarefas nas áreas da produção, comercial e administrativa, junto dos funcionários. Um deles trabalhava na produção e o outro efectuava sobretudo contactos comerciais e, não só supervisionava como realizava trabalhos do sector administrativo. Isto implicava um contacto directo, uma grande proximidade e cooperação com os funcionários do nível operacional da empresa. Na altura, a companhia possuía cerca de 30 trabalhadores e encontrava-se em fase de crescimento comercial e financeiro.

2ª Fase – De 1979 a 1989

Em 1979, a empresa transfere-se para as suas actuais instalações na Moita, outro lugar do concelho da Marinha Grande, uma vez que as primeiras instalações tornaram-se insuficientes e inadequadas para acompanhar o crescimento da empresa. No mesmo ano, é criada outra empresa da família que se dedica à produção de plásticos. Um dos Fundadores afasta-se da gestão da empresa de moldes para dirigir a nova empresa. A aquisição, em 1982, de sistemas computadorizados de produção e a sucessiva modernização tecnológica leva a que progressivamente o outro Fundador se distancie do trabalho na produção, centralizando o seu trabalho na direcção da companhia. Precisa-

te, de 1982 a 1987, a empresa atravessa o período de maior crescimento, sendo considerada uma das melhores empresas de moldes em Portugal. Uma das filhas do Fundador que se afastou da gestão quotidiana da empresa, tendo concluído a sua formação universitária, começa a trabalhar na empresa, mas sem cargos de direcção. O seu marido também integra a empresa, assegurando a gestão de stocks.

3ª Fase – De 1990 a 2000

O crescimento económico e comercial da empresa começa a abrandar. A filha do referido Fundador começa a participar na gestão da empresa, sem que, no entanto, participe na tomada de decisões mais complexas e estratégicas. A sua irmã, tendo concluído a sua formação universitária, começa a trabalhar na área da contabilidade.

4ª Fase – De 2001 à actualidade

O Fundador que gere a empresa de moldes vende a sua parte do capital da empresa ao outro irmão fundador, deixando de participar na administração daquela, assegurada agora por este e dois dos seus filhos. O filho é o Director Geral e uma das filhas dirige o Departamento Administrativo e Financeiro. Apesar de fazer parte da administração da empresa, este irmão Fundador está a retirar-se progressivamente da direcção da companhia. A empresa atravessa grandes dificuldades financeiras, durante dois anos, com risco de ser declarada falência, encontrando-se, actualmente, em fase de recuperação. Desde 2001, houve reduções progressivas do número de funcionários e passou de um efectivo de cerca de 100 pessoas para 49 funcionários actualmente. Em virtude de um enfoque estratégico por parte da Família na indústria de plásticos, alguns funcionários dispensados foram integrados na outra empresa da Família.

Com base na tipologia que Guerreiro (1996) estabeleceu, a partir do modo de relação característico que as famílias tendem a desenvolver com as respectivas empresas, observei, na minha própria pesquisa, que a empresa estudada passou de um perfil de fratria para um de linhagem, devido a mudanças no ciclo de vida da família e na dinâmica dos relacionamentos entre os seus membros. A empresa foi fundada por dois irmãos, tratando-se, por isso, de uma fratria. A relação formal recíproca era basicamente de igualdade ou simetria de posições, quanto ao capital, à direcção e à execução operacional. Entretanto, os filhos de ambos começam a trabalhar na empresa, mas o filho de um dos Fundadores afasta-se por motivos pessoais. É notória alguma divergência na forma como os dois Fundadores encaram a continuidade da empresa na Família. Um deles acredita que é necessária uma gestão profissional da empresa, assegurada por gestores externos, enquanto o outro manifesta um desejo muito forte de transmissão de poder e autoridade aos filhos. É precisamente este Fundador que se afasta da gestão quotidiana da empresa para gerir outra empresa da Família, permanecendo os seus filhos, com formação universitária, e o seu irmão. É de notar que nem sempre existe uma convergência de perspectivas relativamente à maneira à percepção e à forma de gerir a empresa. Este irmão Fundador decide, entretanto, vender a sua parte do capital da empresa ao outro irmão, o que leva a uma concentração da propriedade e do poder numa das partes da fratria. Embora faça parte da administração da companhia juntamente com dois dos seus filhos, este Fundador está a retirar-se progressivamente da direcção. Trata-se, agora, daquilo a que Guerreiro (1996) designa de linhagem, sendo

privilegiada a linha de parentesco dos descendentes directos, isto é, a posse da propriedade e a direcção da empresa estão limitadas ao pai Fundador e aos filhos. Os cônjuges destes estão, assim, excluídos da propriedade dos capitais, embora um dos genros do Fundador trabalhe na empresa, auferindo uma remuneração regular, como os restantes funcionários.

Características Culturais da Empresa

Através do confronto das perspectivas que a família dirigente e os funcionários apresentam relativamente à empresa, é possível identificar, porém, pressupostos que são partilhados por todos e destacar, assim, as características culturais da empresa. A humildade, a dedicação, a lealdade e a honestidade são características que, quer os Fundadores, quer os Filhos valorizam nos seus colaboradores, além da competência técnica. A mesma perspectiva é partilhada pelos funcionários que consideram que a anterior geração valorizava nos seus colaboradores a eficiência, a competência e a qualidade no trabalho realizado, assim como o respeito pelas chefias e a lealdade. Estes aspectos, em particular a qualidade no trabalho realizado e o respeito pelas chefias, continuam a ser, na perspectiva dos funcionários, valorizados pela nova geração.

A nova geração, por seu lado, considera que existe uma comunicação fluida entre todos os membros da empresa, mas, dado que a tomada de decisão está centralizada no topo hierárquico da empresa, trata-se de uma comunicação que visa essencialmente manter os membros do nível operacional informados sobre o que se passa na companhia e as decisões que são tomadas, empenhando-se em promover a atenção pelas opiniões e propostas ao nível dos quadros e chefias da empresa. Embora valorizem a existência de uma comunicação aberta entre todos os membros da empresa, também os funcionários privilegiam a comunicação e transmissão de informação através da hierarquia chefe-subordinado, manifestando a persuasão de que é importante para o sucesso de uma empresa a coordenação do trabalho através de procedimentos e normas bem definidos.

Neste sentido, portanto, prevalece uma concepção do modelo mecânico-burocrático da organização, assente numa estrutura rígida, na centralização das decisões, na definição rigorosa de funções, procedimentos e normas e num processo de comunicação essencialmente de tipo descendente. Todos os membros da Família entrevistados apontam a existência, ao longo do tempo, de uma relação honesta e familiar com os funcionários, ideia partilhada pelos funcionários que, na sua maioria, consideram que existem boas relações com as chefias e colegas.

No que diz respeito às relações da empresa com o exterior, a satisfação das exigências dos clientes, o desenvolvimento tecnológico e a inovação, bem como a qualidade do produto são valores enfatizados pelas duas gerações da Família. Também os Funcionários reconhecem que a satisfação das exigências dos clientes tem sido um valor dominante ao longo da história da empresa. Mas, na sua perspectiva, o desenvolvimento tecnológico e a inovação é um aspecto que não assume tanta importância para a nova geração, ao contrário da qualidade do produto que é apontada como um dos objectivos mais relevantes na actualidade.

Em relação à comunidade envolvente, mais concretamente a Marinha Grande, é referida pela Família a preocupação de cumprir com a sua responsabilidade social com

a comunidade, particularmente traduzida na dificuldade da Administração, ao longo do tempo, para tomar decisões de dispensa e/ou substituição de funcionários que não se adequam às necessidades da empresa. Os Funcionários consideram que a contribuição para o bem-estar e progresso da comunidade envolvente tinha alguma importância para a primeira geração.

Poderemos concluir que, de acordo com os padrões culturais das empresas familiares definidos por Dyer (1986 cit. in Martins 1990), a empresa estudada desenvolveu, de início, uma cultura essencialmente paternalista, característica que se mantém, em grande parte, até à actualidade, não obstante mudança de geração. No entanto, há características que não se enquadram totalmente no padrão de cultura paternalista definido por Dyer e é notório que a nova geração está a desenvolver um padrão cultural com alguns traços característicos da cultura *laissez-faire*. As relações são organizadas hierarquicamente. Inicialmente, os Fundadores tomavam todas as decisões sobre as operações da empresa e supervisionavam de perto os empregados, dando-lhes pouca liberdade no desempenho das suas funções. No entanto, parece não haver um controlo rígido e rigoroso sobre as pessoas. Actualmente, essa supervisão é efectuada por chefias intermédias, mantendo-se, por parte da nova geração, a valorização do respeito da autoridade das chefias. Todavia, parece haver maior tendência, na nova geração, para incentivar a iniciativa individual na apresentação de propostas e sugestões relativas ao funcionamento da empresa, sobretudo ao nível dos quadros e chefias intermédias, não sendo notória a existência de uma desconfiança a respeito dos 'out-siders', de que fala Dyer, manifestando, deste modo, uma atitude do tipo *laissez-faire*.

Além disso, a orientação da empresa tem tido um carácter proactivo, esforçando-se por conquistar novos mercados. Embora a presença do passado continue a ser fundamental na organização e nos sistemas de representação desta empresa, continuando o legado dos fundadores e as tradições da família, pode também ser observada a ruptura com alguns procedimentos da anterior geração e uma definição de estratégias, de acordo com as exigências e realidades contemporâneas do mercado e da sociedade.

Conclusão

O objectivo deste estudo foi a caracterização do perfil cultural de uma empresa familiar em processo de sucessão da geração dos Fundadores para a segunda geração, considerando continuidades e mudanças, em termos de condicionantes internas e externas. A empresa possui uma cultura sedimentada e coesa, constituída por pressupostos básicos acerca dos seus valores, modo de funcionamento, estrutura e organização e do seu relacionamento interno e externo que são partilhados pelos Fundadores, pela segunda geração da família e pelos funcionários da empresa, de todos os níveis hierárquicos e de todas as áreas funcionais. Em qualquer caso, portanto, a Família e os Funcionários revelam forte identificação e sentimento de pertença à empresa.

No entanto e seguindo Martins (1999: 55), a cultura da empresa familiar é uma realidade evolutiva e não estática, condição para a empresa continuar a adaptar-se às novas realidades externas e internas com que, ao longo do tempo, se vai confrontando. Em termos internos, a empresa em causa passou por diversas fases de evolução, ao longo de cerca de quarenta anos, desde a sua fundação, no final dos anos 1960, encon-

trando-se essa evolução interligada com o ciclo de vida da Família proprietária e com a dinâmica dos relacionamentos familiares. Neste ponto, o processo de sucessão constitui indiscutivelmente a fase mais marcante e decisiva, conforme foi tendo lugar a transição entre a administração dos Fundadores e a administração da nova geração. Não obstante alguns pressupostos permanecerem inalteravelmente partilhados por todos, o estudo revela que se registam também mudanças importantes na percepção que os membros da Família e os membros não familiares têm das características da empresa.

A compreensão do perfil cultural de uma empresa não é possível, por outro lado, sem a análise do contexto exterior da empresa e dos seus membros e suas representações. Esse contexto pode ser delimitado com diferentes amplitudes, entre um contexto mundial, um contexto nacional e um contexto mais imediato respeitante à comunidade local que envolve a organização. Embora as referências, entre os respondentes e informantes, acerca de eventos e problemas de âmbito mundial, como a crise da economia, e de âmbito nacional, como o 25 de Abril de 1974, não possam ser negligenciadas, em termos do estudo da representação da experiência e da cultura organizacional, a minha atenção foi orientada sobretudo para a evolução histórica da realidade geográfica, demográfica, económica, industrial, social e cultural do contexto local, ou seja, o concelho da Marinha Grande. Essas características contextuais permitem identificar traços culturais partilhados pela empresa estudada e por outras empresas do concelho, em particular, do sector dos moldes. Nomeadamente, a nova geração da empresa menciona a cooperação que existia entre as empresas de moldes da Marinha Grande, na geração dos Fundadores, e que, na sua perspectiva, deixou de existir actualmente.

O estudo revelou, contudo, que mais do que uma influência unidireccional do contexto local sobre as empresas, na verdade, estas têm marcado a evolução e as características do próprio contexto. Assim, por exemplo, é apontada uma certa facilidade em encontrar pessoal qualificado na área dos moldes, atendendo ao problema, na Marinha Grande, de um ensino especializado. Mas também é um facto que a empresa em causa foi uma das empresas locais que formou mais pessoal nesse domínio, estando a própria companhia na origem de outras empresas de moldes criadas por ex-funcionários. Uma distinção demasiado estrita entre contexto interno e contexto externo da empresa poderá, portanto, tornar-se improdutiva e equívoca em termos analíticos. A empresa estudada nesta pesquisa e a Família sua proprietária são parte integrante desse meio exterior. As entrevistas conduzidas junto dos membros da Família revelaram, na verdade, que estes não dissociam o prestígio da empresa do prestígio da Família na Marinha Grande que remonta a um período muito anterior à fundação da empresa.

REFERÊNCIAS

Fernandes, Luís

2003

'Um Diário de Campo nos Territórios Psicotrópicos:
As Facetas da Escrita Etnográfica. In *Experiência Etnográfica em
Ciências Sociais*. Editado por Telmo H. Caria. Porto: Afrontamento.

- Gallo, Miguel Angel; Ribeiro, Victor Sevilhano
1996 'A Gestão das Empresas Familiares'. Cadernos Iberconsult. Lisboa.
- Gersick, Kelin E. et al.
1997 *De Geração para Geração: Ciclos de Vida das Empresas Familiares*. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Negócio Editora.
- Gomes, Duarte
2000 *Cultura Organizacional: Comunicação e Identidade*. Coimbra: Quarteto Editora.
- Guerreiro, Maria das Dores
1996 *Famílias na Actividade Empresarial: PME em Portugal*. Oeiras: Celta Editora.
- Martins, José Coelho
1990 *O Sistema Cultural e as Opções Comportamentais numa Empresa Familiar*. Lisboa: Instituto de Emprego e Formação Profissional.
1999 *Empresas Familiares*. Lisboa: Gabinete de Estudos e Prospectiva Económica do Ministério da Economia (GEPE).
- Mendes, José M. Amado
1988 'A Concentração da Indústria Vidreira na Marinha Grande: Repercussões Socioeconómicas'. Comunicação apresentada no III Encontro de Historiadores Portugueses e Soviéticos, Leninegrado, 1988.
- Neves, José Gonçalves das
2000 'Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos'. Lisboa: Editora RH.
- Schein, Edgar
1985 'Organizational Culture and Leadership. São Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Ussman, Ana Maria
1994 'Transferência de Geração na Direcção das Empresas Familiares em Portugal'. Dissertação de Doutoramento. Covilhã: Universidade da Beira Interior.
- Vala, Jorge et al.
1994 *Psicologia Social das Organizações: Estudos em Empresas Portuguesas*. Oeiras: Celta Editora.
- Vieira, Ricardo
1998 'Etnografia e Histórias de Vida na Compreensão do Pensamento dos Professores'. In *Metodologias Qualitativas para Ciências Sociais*. Porto: Instituto de Sociologia.