

5 CONCLUSÕES

Este capítulo apresenta inicialmente um sumário do estudo em que são expostos os objetivos da investigação, um breve perfil do caso estudado e um resumo da metodologia de pesquisa utilizada. Em seguida são apresentadas as conclusões do estudo, por meio de uma síntese dos resultados segmentados nos três objetivos secundários da pesquisa. Posteriormente se apresenta as conclusões gerais da pesquisa, suas implicações teóricas e práticas, recomendações para os gestores e as sugestões para pesquisas futuras.

5.1. Sumário do Estudo

O presente estudo teve por objetivo investigar os impactos percebidos e as implicações da abertura de capital de empresas familiares na identidade organizacional e na identificação dos indivíduos com a organização. Teve como objetivos secundários:

- Identificar as mudanças percebidas na identidade organizacional;
- Identificar as mudanças percebidas no nível de identificação dos indivíduos com a empresa;
- Qualificar o processo de mudança organizacional e avaliar seus impactos na identidade organizacional.

A revisão da literatura sobre IPO indicou que o tema é frequentemente estudado sob as perspectivas financeira e econômica e que tem sido pouco abordado pelos estudos organizacionais, deixando uma lacuna sobre as implicações deste tipo de mudança organizacional. Em geral, as mudanças organizacionais envolvem a transição de diversos elementos que a compõem, seja no nível objetivo, em suas estratégias e práticas de gestão, ou no nível subjetivo, como, por exemplo, na criação de sentido como organização - sua identidade organizacional. Frente a eventos que provocam modificação nas relações

estabelecidas entre os indivíduos e as organizações, torna-se relevante compreender sua dinâmica e o potencial impacto no nível de identificação de seus membros.

Tomando por base diversos estudos empíricos que sugerem a existência de relação entre mudanças organizacionais e alterações na percepção dos indivíduos sobre a identidade organizacional (Dutton & Dukerich, 1991; Machado-Da-Silva & Nogueira, 2001; Terry *et al.*, 2001; Fiol, 2002; Hatch & Schultz, 2002; Silva & Vergara, 2002b; a; Corley, 2004; Corley & Gioia, 2004; Garcia & Hardy, 2007; Rocha & Silva, 2007), era de se supôr que a abertura de capital de empresas familiares pudesse implicar em mudanças na percepção de sua identidade organizacional por seus *stakeholders*. Além disso, diversas definições de identificação organizacional contemplam a percepção da identidade organizacional como um elemento definidor (Ashforth & Mael, 1989; Edwards, 2005), razão pela qual as mudanças, sob essa ótica, poderiam implicar em alteração no nível de identificação com a organização.

Este estudo adotou o paradigma interpretativo (Burrell & Morgan, 1979), por meio de uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório (Gil, 1989), com base em um estudo de caso instrumental (Stake, 1995; 2000). Foi escolhida uma empresa que atendeu aos critérios estabelecidos com evidências coletadas por meio de (a) levantamento bibliográfico sobre a empresa; (b) investigação de base documental; (c) análise de documentos internos disponibilizados pela empresa e (d) entrevistas com gestores. Foram realizadas vinte e nove entrevistas presenciais (Yin, 2009) conduzidas em profundidade (Creswell, 2002), que foram consideradas suficientes para alcançar os objetivos do estudo, visto ter sido alcançada redundância informacional dos temas investigados (Lincoln & Guba, 1985).

A empresa objeto deste estudo de caso, referida por meio do nome fictício Acme, atua como instituição prestadora de serviços educacionais. Foi fundada 30 anos antes do IPO e passou por diversas reestruturações societárias até a saída em definitivo de seu fundador. Dois anos antes da abertura de capital foi contratada uma consultoria, a *IPO Consulting* para maximizar o valor da Acme, cuja gestão focou na redução de custos por meio de demissões de colaboradores. Um ano após o IPO, uma empresa de *private equity*, a *PE Management* assumiu sua gestão adquirindo 20% do seu capital social. Este investidor aportou um novo grupo de executivos e contratou gestores profissionais que implementaram mudanças por meio da articulação da missão, visão, valores, definição de novas estratégias empresariais e implementação de um modelo de gestão estruturado.

5.2. Conclusões sobre os impactos do IPO para a identidade organizacional

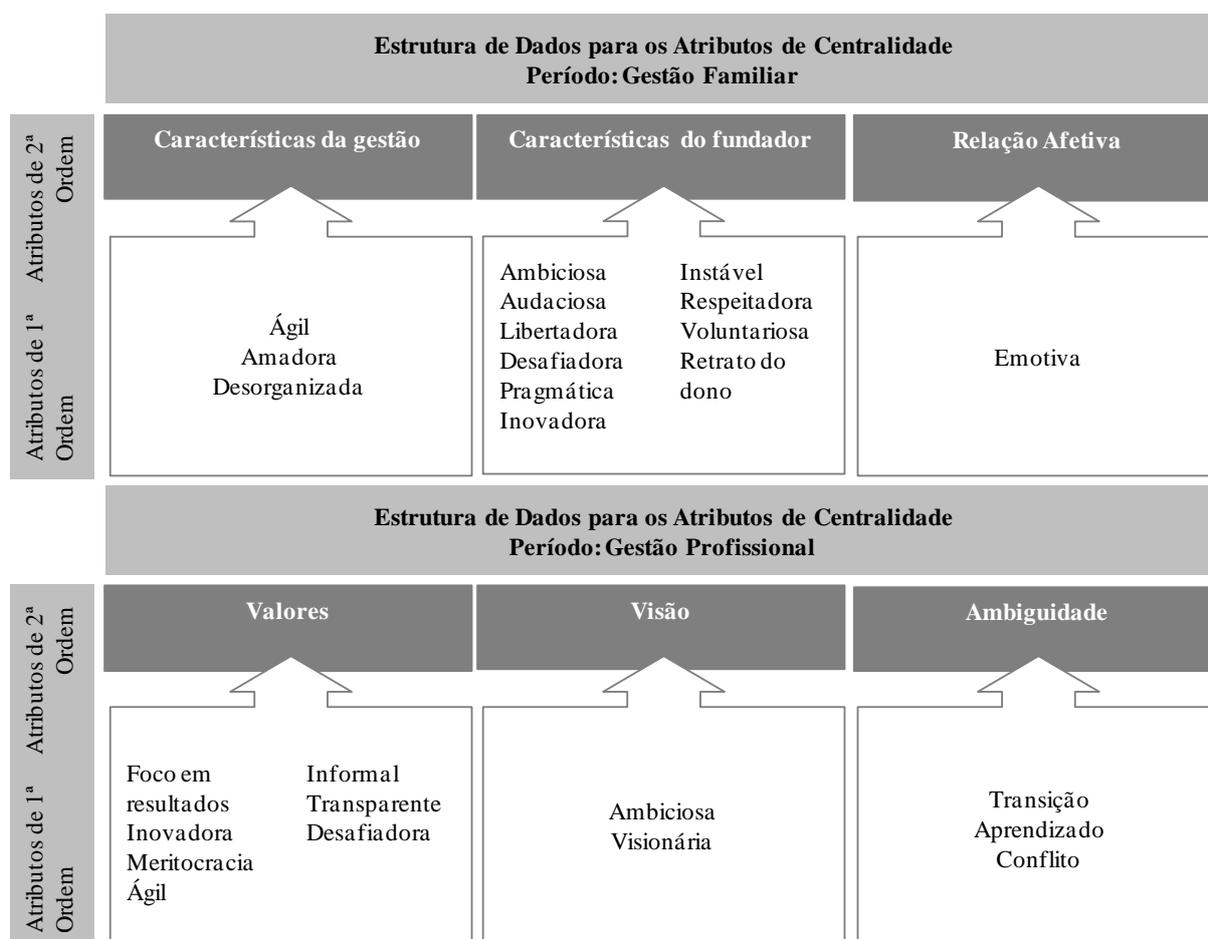
Os resultados do estudo indicaram que houve mudança significativa na identidade organizacional da Acme após o IPO. Mais especificamente, as análises revelaram dois momentos específicos de caracterização da IO: no período da gestão familiar (antes do IPO) e no período da gestão profissional (após a entrada da *PE Management* na estrutura acionária).

A identidade organizacional no período da gestão familiar é caracterizada por atributos baseados nas características do fundador e em suas práticas de gestão. Alguns autores sustentam que é de se esperar que isso ocorra em função de o proprietário atuar como presidente por um longo período, influenciando a cultura e a identidade organizacionais (Sundaramurthy & Kreiner, 2008) e introduzir características distintas ou “viéses” decorrentes de suas suposições ou visão de mundo (Schein, 1983).

No período da gestão profissional, a identidade organizacional se qualifica por meio de atributos baseados nos valores, na visão e na imagem profissional da Acme. Estes aspectos podem ser interpretados como decorrentes da influência e da ação exercidas pelos executivos e gestores “profissionais”, que introduzem novas características ou suposições para lidar com as condições impostas pelo ambiente externo (Schein, 1983). Neste período, também são articulados atributos característicos de um período de transição por meio de explicitação de ambiguidades e conflitos. A presença destas características pode ser justificada como decorrência de os membros não reconhecerem ainda a existência de uma identidade organizacional definitiva (Corley & Gioia, 2004; Clark *et al.*, 2010).

Apesar de observar-se que alguns rótulos dos atributos de centralidade se repetem nos dois períodos, seus significados diferem, pois no período da gestão familiar são caracterizados por exemplos de ações do fundador e não de práticas da empresa, como ocorre no período da gestão profissional. Por meio do Quadro 18, observam-se as mudanças ocorridas nos atributos de centralidade da identidade organizacional. A revisão da literatura mostra que estes resultados não são exclusivos do caso da Acme. Os resultados de outras investigações sobre identidade organizacional em empresas familiares também encontraram referências ao fundador como, por exemplo, traços dos valores do fundador (Keelty, 2009) e de sua religião (Tompkins, 2010). Já estudos em empresas não classificadas como familiares indicam que, no

nível de executivos e gestores da empresa, a identidade organizacional pode ser percebida como função da estratégia, missão e valores organizacionais (Corley, 2004), bem como da imagem externa (Elsbach & Kramer, 1996; Gioia & Thomas, 1996).



Quadro 18: Análise comparativa dos atributos de centralidade da identidade organizacional

Os resultados confirmaram a existência de atributos de continuidade temporal da identidade organizacional (Albert, 1998; Albert & Whetten, 2004) da Acme, sendo possível identificar o “propósito nobre” como a característica comum que perdura na narrativa dos entrevistados, apesar de apresentar variação no significado do termo. Na gestão familiar, o rótulo significa a democratização da educação por meio da filantropia, enquanto na gestão profissional, ela se refere à educação conduzida com seriedade.

Em relação aos aspectos distintivos observou-se também mudança em relação aos dois períodos investigados. No período da gestão familiar o propósito nobre é destacado como

caráter distintivo, uma vez que as demais organizações privadas do setor não eram dotadas destas mesmas características. Já no período da gestão profissional os aspectos distintivos da identidade organizacional passam a ser representados pela imagem profissional da organização e da sua gestão.

Os resultados confirmam a teoria de Pratt e Foreman (2000a) de que alguns elementos da identidade não são duradouros como Albert e Whetten (1998) defendiam e nem continuamente adaptativos como Gioia et al. (2000) propuseram. E que as mudanças na identidade organizacional podem ser necessárias em contexto de mudanças estratégicas (Corley, 2004; Minnick & Ireland, 2005; Kjærgaard, 2009), pois a identidade do passado pode atuar como elemento gerador de inércia organizacional (Tripsas, 2009) ou inibidor da inovação (Nag *et al.*, 2007). Além disso, a mudança da identidade organizacional, obtida por meio da intervenção gerencial, pode ser um elemento instrumental na implementação de mudanças organizacionais e estratégicas (He & Baruch, 2009).

5.3. Conclusões sobre os impactos do IPO para a identificação dos indivíduos com a empresa

Os resultados indicaram que, em geral, no grupo de gestores entrevistados que vivenciou o processo de mudanças organizacionais houve incremento no nível percebido de identificação com a Acme após a abertura de capital. Ao solicitar aos entrevistados explicações foram citados alguns *foci* da identificação que se diferenciam em termos de período de gestão. Os gestores apontaram como *foci* da identificação, no período da gestão familiar, três aspectos que se relacionam diretamente com a identidade organizacional da Acme.

Enquanto no período da gestão profissional, são acrescentados aspectos relacionados com carreira, gestão profissional, valores e relação profissional que podem ser interpretados como atributos relacionados a presença da *PE Management* ou seus representantes na gestão da Acme. Neste segundo período, diversos gestores contratados após a assunção da *PE Management* declaram sua identificação com este *stakeholder* e o nomeiam como a razão de estarem trabalhando na Acme. A literatura cita a coexistência de múltiplos níveis de identificação no contexto organizacional, como por exemplo, com o grupo de trabalho,

departamento, unidade operacional e organização (Pratt & Foreman, 2000b; Foreman & Whetten, 2002; Van Dick *et al.*, 2005; Cornelissen *et al.*, 2007; Sluss & Ashforth, 2007; Ashforth *et al.*, 2008), entretanto, a identificação com um *stakeholder* externo ainda não havia sido relatada.

Os resultados confirmam a coexistência dos dois tipos de identificação, descritos por Rousseau (1998): identificação situada (*situated identification*) e identificação estrutural profunda (*deep structure identification*). A primeira ocorre no grupo de gestores em que o senso de cooperação e pertencimento à organização se origina de estímulos decorrentes dos bônus financeiros oferecidos. Já outro grupo de gestores, introjetam a organização no conceito que tem de si mesmos – são os gestores que “vestem a camisa”.

Diversos autores alertam para a necessidade de manutenção de aspectos essenciais da identidade organizacional em situações de mudança, como forma de denotar a sensação de continuidade e minimizar impactos sobre o nível de identificação organizacional (Knippenberg & Leeuwen, 2001; Chreim, 2005; Ullrich *et al.*, 2005; Van Dick, Ullrich & Tissington, 2006). No entanto, ao considerar-se nesta investigação apenas os resultados dos indivíduos que vivenciaram o IPO, o aumento no nível de identificação organizacional parece residir nos atributos da identidade que foram agregados após o IPO em decorrência da intervenção da gestão profissional. Conclui-se então que, em algumas situações de mudança organizacional, a manutenção ou incremento no nível de identificação poderá ocorrer de modo autônomo em relação à magnitude das mudanças na identidade organizacional.

5.4. Conclusões sobre os impactos do processo de mudança organizacional decorrente do IPO no processo de mudança da identidade organizacional.

Os resultados sugerem que as mudanças organizacionais implementadas pela *PE Management* trouxeram consequências para a identidade organizacional e para o nível de identificação dos gestores com a Acme e que o processo utilizado pode ter contribuído para os resultados alcançados. Este foi qualificado como aderente ao Modelo Teleológico articulado por Van de Ven e Poole (1995), no qual as mudanças são implementadas por meio de um ciclo de formulação, implementação, avaliação e modificação de objetivos, tendo por base o aprendizado da organização. Em decorrência destas ações, a identidade organizacional muda à

medida que os executivos e gerentes cuidadosa e propositalmente criam e mudam aspectos relevantes da identidade organizacional visando alcançar objetivos específicos (Barney *et al.*, 1998).

Adicionalmente ao processo utilizado, outros elementos parecem ter influenciado também a mudança na identidade organizacional: (a) mudança nas referências sociais (Gioia & Thomas, 1996) percebida pela saída do fundador da empresa e pela mudança no seu objeto social; (b) a imagem futura desejada projetada (Gioia & Thomas, 1996) pelos novos gestores e articulada por meio da missão, visão e estratégias organizacionais, e (c) a possibilidade de mudança na imagem externa percebida (Dutton & Dukerich, 1991) advinda do discurso dos executivos para o público externo como jornalistas e analistas de mercado.

Os resultados indicaram, portanto, que não foi o IPO e/ou as diversas reestruturações societárias, que deram origem às mudanças ocorridas na identidade organizacional da Acme. Concluiu-se que as mudanças foram decorrentes de um conjunto de ações implementadas com objetivo de promover mudanças nas estratégias e práticas de gestão da organização.

5.5. Conclusões gerais e suas implicações teóricas

Os resultados deste estudo de caso indicam que a abertura de capital é um evento organizacional que pode suscitar mudanças mais profundas nas organizações de forma similar às cisões e fusões, já tão presentes na literatura por meio de pesquisas empíricas. As conclusões permitiram identificar um grupo de implicações teóricas e práticas, que podem suportar tanto pesquisadores estudiosos do tema como executivos e gestores responsáveis por processos de abertura de capital nas organizações. Algumas das proposições apresentadas já foram formuladas em outros contextos, porém é inédito seu agrupamento para lidar com este tipo de mudança organizacional: a abertura de capital.

Em se tratando de uma empresa familiar, as lacunas, entre o modelo de gestão familiar e o modelo de gestão necessário para permitir o sucesso de uma empresa de capital aberto, podem ser significativas. As organizações lidam com ambientes cada vez mais complexos e turbulentos que demandam por uma capacidade de mudar continuamente, ao mesmo tempo que precisam de estabilidade e senso de continuidade. A identidade organizacional é reconhecida como um elemento-chave que influencia o processo de criação de sentido

(*sensemaking*) de seus membros e eventualmente suas ações (Kjærgaard, 2009). As empresas enfrentam um dilema, ao se engajarem na formulação de novas estratégias, porque precisam reconciliar a tensão entre mudança e continuidade (Chreim, 2005; Ullrich *et al.*, 2005; Bartels, Douwes, De Jong & Pruyn, 2006; Kjærgaard, 2009). A identidade organizacional é considerada um componente importante nas tentativas de sobrevivência e prosperidade das organizações (Dutton & Dukerich, 1991; Gioia & Thomas, 1996; Stimpert, Gustafson & Sarason, 1998) tendo impacto relevante no processo de criação de estratégias (Dutton *et al.*, 1994; Gioia & Thomas, 1996; Stimpert *et al.*, 1998; Nag *et al.*, 2007; Kjærgaard, 2009).

Da mesma forma que reportado por Corley (2004) ao estudar o efeito de uma mudança estratégica na identidade organizacional, identificou-se neste estudo discrepâncias temporais na identidade – refletidos por meio de ambiguidades e conflitos relatados. Estas surgem pelo reconhecimento de inconsistências nas articulações da identidade ao se fazer comparações com a identidade desejada para o futuro ou com a identidade do passado ainda saliente. As comparações entre estas identidades – futura, atual em formação e passada – parecem ter um papel importante na percepção sobre as necessidades de mudança da identidade organizacional. Por outro lado, estas inconsistências podem servir ainda como origem de resistência para a mudança da identidade organizacional.

Justifica-se, portanto, o pleito de Gioia e Thomas (1996) de que a identidade organizacional não pode ser imutável, pelo contrário precisa ser fluida e maleável de modo a permitir que as mudanças estratégicas sejam bem sucedidas. Neste processo de transformação, a ambiguidade do momento de transição surge como um mecanismo de reconhecimento de que ainda há um caminho a ser percorrido até que a nova identidade organizacional se estabeleça. Para tal, é atribuição do líder servir como fonte de inspiração e motivação para a mudança (Gioia & Thomas, 1996), principalmente em empresas familiares em que o papel do fundador tenha sido tão central na formação da identidade organizacional.

No caso estudado, em função das diversas reestruturações ocorridas, não se pode afirmar que as mudanças na identidade organizacional foram decorrência apenas da abertura de capital. A implementação de um modelo de gestão profissional foi necessária para que os

resultados do IPO fossem bem sucedidos, portanto podemos considerar as seguintes hipóteses de trabalho (*working hypothesis*)⁹:

Hipótese de trabalho 1: Um IPO bem sucedido em empresa de origem familiar implica em mudanças na identidade organizacional.

Hipótese de trabalho 2: As mudanças na identidade organizacional de uma empresa de origem familiar que faz IPO são precedidas por um período de ambiguidade.

Corley e Gioia (Corley, 2002; 2004) propuseram um modelo explicativo do processo de mudança da identidade organizacional que contempla três dimensões principais: (1) gatilhos da ambiguidade da identidade, (2) o contexto da mudança da identidade e (3) as respostas da liderança ao imperativo para criação de sentido. Segundo os autores a mudança da identidade se inicia por meio da tensão criada pelas ambiguidades surgidas da mudança organizacional, que pressionam pela criação de sentido e estabilização da nova identidade organizacional. Os resultados desta tese permitiram propor a expansão deste modelo, incluindo alguns elementos que podem ser tornar fatores de aceleração da mudança da identidade organizacional no caso de empresas familiares que fazem o IPO.

O primeiro grupo de elementos a serem incorporados ao modelo proposto por Corley e Gioia (Corley, 2002; 2004) diz respeito aos gatilhos da ambiguidade da identidade. Segundo os autores, um destes gatilhos são as mudanças nas referências sociais. Em termos de identidade organizacional, as referências sociais representam outras organizações que os membros utilizam para determinar de forma comparativa a sua identidade como organização (Corley, 2002; Corley & Gioia, 2004). Os resultados do estudo permitem argumentar que a saída do fundador da liderança da gestão e as mudanças de CEO e/ou de executivos no decorrer de processos de abertura de capital podem ser também interpretadas como mudanças nas referências sociais em uma empresa familiar. Os atributos identificados como qualificadores da identidade organizacional da Acme parecem direcionados pela influência das referências sociais, nos dois momentos da gestão. No período de gestão familiar, o

⁹ *Working hypothesis* são hipóteses que refletem condições específicas de um contexto em particular (Cronbach, 1975; Merriam, 1995).

fundador é o ponto focal da identidade organizacional, enquanto no período de gestão profissional os executivos representantes do novo acionista assumem este papel.

Hipótese de trabalho 3: Em empresas de origem familiar, a descontinuidade da liderança do fundador é uma mudança nas referências sociais.

Um segundo gatilho apresentado por Corley e Gioia (Corley, 2002; 2004) se refere às discrepâncias temporais na identidade. Os autores a explicam como as inconsistências percebidas entre a identidade organizacional atual e a identidade desejada no futuro provocam dissonâncias que pressionam por mudanças. Os resultados do estudo indicam que a discrepância temporal pode se originar também de eventos concretos como no caso da Acme, em que houve uma alteração no objeto social da empresa, de entidade filantrópica para empresa com fins lucrativos. Esta mudança foi interpretada como uma mudança no rótulo do atributo de continuidade temporal da identidade organizacional (Albert, 1998; Albert & Whetten, 2004) e se destaca também no cerne das ambiguidades e conflitos explicitados pelos gestores, característicos de um período de transição na identidade organizacional.

Hipótese de trabalho 4: A alteração no objeto social de empresa filantrópica para empresa com fins lucrativos provoca discrepâncias temporais na identidade organizacional.

O segundo grupo de elementos a serem incorporados ao modelo proposto por Corley e Gioia (Corley, 2002; 2004) diz respeito às respostas da liderança ao imperativo para criação de sentido que contribuem para alinhar a identidade que emerge da etapa de ambiguidade à imagem futura desejada. Os autores propõem como resposta: o refinamento da imagem futura desejada por meio de ações que deem significados desejados aos rótulos da identidade. Os resultados desta investigação permitem propor a expansão deste elemento de forma a incluir: a articulação da missão e visão da organização e a discussão das estratégias empresariais como forma de refinar a imagem futura desejada. Articular a missão e a visão da organização são formas de definir e comunicar aos gestores e colaboradores quem a empresa pretende ser – ou seja – sua imagem futura desejada. Da mesma forma, a discussão de estratégias de como alcançar a visão tangibiliza, esclarece e comunica a contribuição que os gestores e

colaboradores podem dar para a construção do caminho a ser percorrido em direção à imagem futura desejada.

Hipótese de trabalho 5: A articulação da missão e visão da organização direcionam a formulação da imagem futura desejada.

Hipótese de trabalho 6: A discussão das estratégias empresariais colabora para o refinamento da imagem futura desejada.

Os autores postulam, ainda, que a liderança, ao exibir comportamentos que considera modelos a serem seguidos, também contribui para reforçar a imagem futura desejada para a organização. Os resultados encontrados nesta pesquisa, porém, permitem propôr que também por meio da articulação dos valores corporativos e da implementação de um modelo de gestão, com objetivos e metas desdobradas ao nível dos gestores, se reforça a comunicação dos comportamentos a serem seguidos. Os resultados sugerem que mudanças na identidade organizacional podem ser orientadas por meio das iniciativas de aprimoramentos e mudança organizacional. No caso em questão, tanto a missão, a visão e os novos valores articulados, bem como o modelo de gestão implementado contribuíram para construir uma nova identidade organizacional e ofereceram novos elementos com os quais os gestores puderam estabelecer relações de identificação.

Hipótese de trabalho 7: Iniciativas de aprimoramentos do modelo de gestão podem orientar a construção da nova identidade organizacional.

Os resultados deste estudo indicaram ainda que a empresa de *private equity* teve papel preponderante no incremento da atratividade da organização para seus membros – tanto como elemento de distinção, quanto como catalisador da mudança da percepção externa sobre a organização. Sua contribuição para o sucesso das mudanças organizacionais e a recuperação do valor da empresa no mercado de capitais transcendeu o aporte de capital inicial. Segundo Cyr *et al.* (2000), as contribuições de *private equities* e *venture capitals* são também: (a) a natureza estratégica do suporte que disponibilizam após o investimento, ajudando os empreendedores a adotar uma visão de longo prazo; (b) a atenção na formação de uma equipe gerencial completa, como forma de agregar uma abordagem ampla funcionalmente ao desenvolvimento da estratégia e (c) a ênfase no crescimento, alavancada pelo conhecimento

acumulado na gestão de portfólios de rápido crescimento. A atratividade das organizações aumenta quando pertencer a elas atribui aos seus membros um sentido de distinção. Portanto, os membros de uma organização que acreditam que ela tem cultura, estratégia, estrutura, ou algum outro elemento distintivo tendem a experimentar maiores níveis de identificação (Dutton *et al.*, 1994). O nível de identificação também é sensível à percepção externa sobre a organização, sobre as crenças que os indivíduos formam de como a imagem organizacional é percebida por não-membros (Dutton *et al.*, 1994), bem como ao nível de prestígio percebido (Mael & Ashforth, 1992; Dutton *et al.*, 1994; Kreiner & Ashforth, 2004).

Hipótese de trabalho 8: A participação de *private equity* na estrutura societária de empresa de origem familiar que faz IPO tem impacto positivo sobre o nível de identificação de seus colaboradores.

Esta tese contribui para a constatação de que as consequências de um IPO para a organização transcendem as mudanças na estrutura societária e na formalização da governança da organização. Tanto a literatura relacionada ao processo de abertura de capital (Jain & Kini, 1999; Casagrande Neto *et al.*, 2000; Van Der Zwaan *et al.*, 2002b; Alves, 2006; Bomfim *et al.*, 2007) como as diversas brochuras e guias de instituições de mercado (BOVESPA, 2006; BM&FBOVESPA & IBRI, 2007; IBRI, 2007; IBGC, 2008) se limitam a informar e descrever as mudanças formais necessárias, como: conselho de administração, relações com investidores, comitês, informes e formulários padronizados de divulgação de informações. Adicionalmente, esta tese oferece proposições que se espera sejam testadas e validadas por acadêmicos que desejam desenvolver o tema em pesquisas futuras.

5.6. Implicações Práticas

Para os gestores e consultores em gestão, a contribuição da tese é apresentar proposições e considerações que lhes permitam complementar seus planos de ação preparatórios para abertura de capital e para a gestão da empresa no período pós-IPO. A expectativa é que, se adequadamente desenvolvidas, as ações que promovam os elementos agregados no modelo proposto por Corley e Gioia (Corley, 2002; 2004) colaborarem na aceleração do processo de mudança da identidade organizacional, facilitando a transição

organizacional e proporcionando mais rapidamente os benefícios esperados com a abertura de capital.

Os resultados deste estudo permitiram desenvolver recomendações específicas para empresas familiares que promovem a abertura de capital e perseguem o objetivo de profissionalizar a gestão de suas empresas (Quadro 19).

Recomendações	Objetivos
1. Implementar mudanças no corpo de executivos da organização.	Provocar a ruptura em referências sociais.
2. Veicular internamente informativo com acompanhamento do valor das ações no mercado de capitais, comentários dos analistas do mercado e notícias da mídia.	Provocar a dissonância cognitiva em relação à Identidade Organizacional do passado.
3. Promover a discussão e articulação da missão e visão e a definição das novas estratégias empresariais.	Incentivar o alinhamento em relação a construção da imagem futura da organização.
4. Promover a discussão e articulação dos valores corporativos.	Apresentar, exemplificar e praticar novas rotinas de gestão e os comportamentos desejados.
5. Desenhar e implementar um novo modelo de gestão que propicie orientação às metas definidas.	

Quadro 19: Recomendações práticas

A primeira recomendação é a implementação de mudanças no corpo de executivos da organização. Esta ação tem por objetivo provocar a ruptura nas referências sociais que ligam os colaboradores à organização do passado podendo ser necessária em decorrência de novas competências que se deseje ou necessite agregar ao grupo de executivos. Este tipo de ação permite acelerar a percepção de discrepância temporal na identidade organizacional, uma vez que estabelece um movimento de mudança em uma direção ainda não tangibilizada ou muitas vezes apenas articulada.

A recomendação seguinte, no caso de empresas que já tenham feito o IPO, é veicular internamente informativos com acompanhamento do valor das ações no mercado de capitais, comentários dos analistas do mercado e notícias da mídia. Esta recomendação tem por objetivo provocar a dissonância cognitiva em relação à identidade organizacional do passado, contribuindo também para a percepção da discrepância temporal. A percepção de ser membro de uma empresa reconhecida externamente como profissional e avaliada positivamente por analistas de mercado contribui não apenas para gerar a dissonância cognitiva desejada em

relação à identidade organizacional do passado (Corley, 2002), mas também podem propiciar o aumento no nível de identificação dos seus membros (Dutton *et al.*, 1994).

A terceira recomendação é promover a discussão e articulação da missão e da visão organizacionais, bem como discutir e definir as novas estratégias empresariais. Estas ações têm por objetivo incentivar o alinhamento dos gestores em relação à construção da imagem futura da organização, podendo oportunamente favorecer o incremento no seu nível de identificação com a organização.

As recomendações seguintes são: (a) a promoção da discussão e articulação dos valores corporativos e (b) o desenho e implementação de um novo modelo de gestão que propicie orientação às metas organizacionais. Estas têm por objetivo apresentar, exemplificar e permitir a prática de novas rotinas de gestão e comportamentos que tornem tangível a nova identidade organizacional.

Apesar das contribuições apresentadas terem se baseado em um estudo de caso em que o papel da empresa de *private equity* foi relevante, é possível que estas recomendações permitam acelerar o processo de mudança da identidade organizacional, mesmo em situações em que não há este tipo de participação. Uma contribuição adicional desta tese foi a colaboração para a disseminação de práticas de empresas de *private equity*, visto que empresas deste segmento têm atuado de forma crescente no Brasil adquirindo e desenvolvendo empreendimentos familiares maduros e empreendimentos recém-formados. Segundo censo da ABDI - Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (2011) o segmento tinham US\$ 36,1 bilhões de capital comprometido no Brasil em 2009, o que revela a dimensão de sua capacidade de influenciar a gestão das organizações brasileiras.

5.7. Limitações do Estudo

As conclusões desta tese devem ser utilizadas considerando-se as limitações decorrentes do método utilizado e do caso selecionado. Estas são explicitadas a seguir já tendo sido algumas delas comentadas anteriormente. Por tratar-se de um estudo de caso indutivo existe a possibilidade que seus resultados sejam idiossincráticos dificultando sua extensão a outros contextos organizacionais (Corley, 2002). A sequência de mudanças societárias que ocorreram na Acme e que foram relevantes para as mudanças em sua identidade

organizacional não devem se repetir de modo idêntico em outras organizações. Entretanto, a intervenção na gestão da Acme que a *private equity* implementou parece seguir um modelo similar a outras situações desta natureza e possivelmente se repetirá em outros investimentos que esta empresa fará. Portanto, é de se esperar que nestas circunstâncias as mudanças na identidade organizacional guardem certa proximidade com o ocorrido na Acme. Todavia, pode-se especular que empresas familiares que não tiverem a participação de *private equities* e consultorias em seu processo de abertura de capital e reorganização poderão apresentar impactos diversos em sua identidade organizacional e no nível de identificação de seus gestores com a organização.

Algumas decisões tomadas na etapa de planejamento da pesquisa podem levar também a limitações em seus resultados. Ao optar-se como estratégia de coleta de dados por entrevistar apenas indivíduos em cargo gerencial, não se capturou a percepção dos demais níveis hierárquicos sobre o fenômeno estudado – tampouco sobre suas percepções a respeito da identidade organizacional e nível de identificação. Em geral, gestores acompanham as mudanças organizacionais em uma posição privilegiada em relação ao acesso a informação quando comparados aos colaboradores na base da hierarquia. Desta forma, os depoimentos destes informantes poderiam ter conduzido a resultados diferentes.

Outra limitação encontra-se no fato de que não se obteve acesso aos gestores que saíram da organização ou foram demitidos nos processos de reestruturações. Pode-se especular que estes indivíduos teriam interpretações distintas sobre as mudanças e a identidade organizacional percebida. Outro grupo de informantes que também não foi possível incluir neste estudo é formado pelo fundador e seus filhos. Estes poderiam ter agregado novos aspectos para a compreensão da mudança organizacional e das sucessivas reestruturações ocorridas na Acme.

E finalmente, o segmento de atuação da empresa pode restringir a aplicabilidade dos resultados em função das especificidades dos serviços educacionais, tendo em vista o caráter intangível e natureza intelectual de sua produção que podem ter influenciado a maneira de se conduzir, perceber e refletir sobre as mudanças organizacionais.

5.8. Sugestões para Estudos Futuros

Este tese investigou os impactos da abertura de capital em empresas familiares na identidade organizacional e identificação. A expansão desta pesquisa em outras empresas familiares que tenham aberto capital pode evidenciar outros elementos relevantes, bem como contrapor ou reforçar os temas emergentes contribuindo assim para o desenvolvimento teórico sobre o tema.

Ser uma empresa de capital aberto traz consequências para a imagem externa percebida, pois impinge à organização um nível de transparência em suas estratégias, ações e resultados anteriormente não exigidos. O olhar permanente dos analistas de mercado e da mídia, ao escrutinar as informações divulgadas, pode identificar incapacidade de gerar valor provocando a redução no valor das ações e desvalorizando também a imagem da organização. Entretanto, por outro lado, o sucesso na criação de valor pode ser reconhecido amplamente dando legitimidade e posicionando-a como uma empresa bem sucedida. Estes são aspectos que foram tratados de forma limitada neste estudo, mas que se supõe serem relevantes para a mudança e manutenção da estabilidade da identidade organizacional merecendo portanto investigação mais profunda.

Uma questão que não surgiu como relevante neste estudo de caso, mas parece também demandar por investigação é o papel da liderança na mudança da identidade organizacional. Gioia e Thomas (1996) argumentam que é atribuição do líder servir como fonte de inspiração e motivação para a mudança. Os resultados deste estudo indicaram a centralidade do fundador, reconhecido como líder na etapa da gestão familiar e sua influência na definição da identidade organizacional. Entretanto, no período da gestão profissional o papel da liderança não se mostrou tão saliente. Isso pode ter ocorrido em função de não ter sido este um foco específico da investigação. Mesmo assim, cabe a investigação da liderança como “fonte de inspiração” para a mudança da identidade organizacional. Ainda nesta direção, cabe investigar não apenas o papel do líder neste processo, mas também o da alta administração, que faz parte do grupo de gestores que tem por responsabilidade prover a liderança e as estratégias para a empresa. Dentre os papéis da alta administração articulados por Mintzberg (1994) encontram-se dois relevantes a este contexto: (a) o de “analista” que oferece interpretações conceituais alternativas do mundo pela mudança dos modelos mentais dos tomadores de decisão, e (b) o

de “catalisador” que faz as perguntas difíceis e que desafia as premissas convencionais. Cabe investigar se, como atores nestes papéis corporativos, os membros da alta administração são elementos formadores e catalizadores da nova identidade organizacional.

Os resultados indicaram que a gestão implementada pela empresa de *private equity* teve papel relevante na mudança da identidade organizacional, suscitando diversas questões que merecem aprofundamento, tais como: se existe um conjunto de características e competências necessárias ao grupo de executivos que conduz a mudança organizacional de modo a alcançar os impactos desejados na identidade organizacional; ou se a credibilidade da empresa de *private equity* teria alguma contribuição a dar a este processo.

E finalmente, outra questão que demanda por investigação empírica se relaciona às consequências do aspecto temporário do investimento originado das *private equities*, já que é parte do seu modelo de negócio a realização de lucro por meio de venda de sua participação societária (Cyr *et al.*, 2000; ABDI, 2011). No caso da Acme, o *private equity* surgiu como *foci* de identificação no período da gestão profissional, bem como alguns elementos de seu modelo de gestão. É necessário, portanto, investigar as consequências da transitoriedade da participação de seu capital na estrutura societária, e de seus representantes na liderança e gestão das empresas.

Esta tese inicia uma nova linha de pesquisa nos estudos organizacionais, focada na compreensão dos fenômenos relacionados à abertura de capital de empresas familiares. Seus resultados contribuíram para a conclusão de que este é um evento que pode provocar mudanças efetivas na identidade organizacional e no nível de identificação dos indivíduos com a empresa. Contudo, as sugestões oferecidas para estudos futuros indicam haver um vasto campo de investigação a perseguir de forma a contribuir para o desenvolvimento das teorias relacionadas à identidade e identificação organizacional no contexto da abertura de capital em empresas familiares.