

UNIVERSIDADE CATÓLICA DE BRASÍLIA

PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO
STRICTO SENSU EM GESTÃO DO CONHECIMENTO
E DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Mestrado

**A GESTÃO DO CONHECIMENTO NA GESTÃO DA
SUCESSÃO NAS EMPRESAS FAMILIARES: CONFLITO
ORGANIZACIONAL E CONFLITO DE FAMÍLIA – UM
ESTUDO DE CASOS.**

Autor: Marcos Ribeiro de Azevedo
Orientadora: Prof^a Dr^a Luiza Beth Nunes Alonso

BRASÍLIA

2008

MARCOS RIBEIRO DE AZEVEDO

**A GESTÃO DO CONHECIMENTO NA GESTÃO DA SUCESSÃO NAS
EMPRESAS FAMILIARES: CONFLITO ORGANIZACIONAL E
CONFLITO DE FAMÍLIA – UM ESTUDO DE CASOS.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação, da Universidade Católica de Brasília, como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação.

Orientadora: Prof^a Dr^a Luiza Beth Nunes Alonso

BRASÍLIA
2008

Dissertação de autoria de Marcos Ribeiro de Azevedo, intitulada “A Gestão do Conhecimento na Gestão da Sucessão nas empresas familiares: conflito organizacional e conflito de família – Um estudo de casos.”, requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação, defendida e aprovada, em 16 de abril de 2008, pela banca examinadora constituída por:

Prof^a Luiza Beth Nunes Alonso, Dr^a

Orientadora

Prof. Henrique Flávio Rodrigues da Silveira , Dr.

Examinador externo

Prof^a. Patrícia Cristiane Gama da Costa, Dr^a.

Examinadora externa

Brasília

2008

A DEUS!
A minha amada Maria Olímpia!
Aos meus amores Thays e Felype
e ao agregado Fontinele!

AGRADECIMENTO

A Profa. Dra. Luiza Alonso que com sua doce sabedoria conseguiu conduzir com maestria este autor.

Aos Profs. Drs. Henrique Flávio e Patricia Cristiane, mais que mestres, sábios doutores.

Ao amigo e incentivador Dr. Resende Ribeiro de Resende

Aos amigos Luiz Francisco Peres, Ricardo Araújo e Enio Pinto.

RESUMO

Este trabalho aborda a implementação das dimensões da solicitude como ferramenta de gestão para o processório sucessório de empresas familiares. Por intermédio de estudo de casos em duas empresas familiares de médio e pequeno portes, o autor procura evidenciar o fato de que em existinto ambiente solícito na organização entre os personagens envolvidos no processo sucessório, os conflitos, sejam organizacionais sejam de família, que possam vir a influenciar como fator restritivo ao processo sucessório, não ocorrerá, possibilitando assim a perpetuação da organização no meio empresarial. Neste trabalho verifica-se que a utilização da Gestão do Conhecimento, em especial as cinco dimensões da solicitude torna-se ferramenta eficaz para a minimização dos problemas de solução de continuidade da organizações, em especial, das médias e pequenas empresas.

Palavras-chave: Empresa familiar. Processo sucessório. Conflito organizacional e conflito de família. Gestão do conhecimento. Dimensões da solicitude.

ABSTRACT

This work approaches the implementation of solicitude dimensions as tool of management for the successory familiar process companies. Based in a cases studies of two small and medium size familiar companies, the author looks for to evidence the fact of that in existinto surrounding I request in the organization enters the involved personages in the successory process, the conflicts, is organizacionais is of family, whom they can make difference as restrictive factor to the successory process, will not occur, thus making possible the perpetuation of the organization in the enterprise cenario. In this work it is verified that the use of the Knowledge Management, in special the five dimensions of the solicitude becomes efficient tool for minimize problems of solution of continuity of the organizations, in special, of the medium and small size companies.

Keywords: Familiar company. Successory process. Organizacional conflict and family conflict. Knowledge management. Solicitude dimensions .

Lista de Quadros

Quadro 1 - A empresa está aberta às opiniões, sugestão ou reclamações dos funcionários.	63
Quadro 2 - Há por parte do gestor principal da empresa para com os funcionários	63
Quadro 3 - Percebe-se formas próprias de gestão em cada membro da família quando da administração de tarefas na empresa.	64
Quadro 4 - O modelo de gestão atual é satisfatório para alcançar o sucesso da empresa.	64
Quadro 5 - Existe respeito do gestor para com as decisões tomadas pelos gerentes	64
Quadro 6 - Existe ética (não se promete nada que não se possa cumprir) no comportamento	65
Quadro 7 - Na Empresa existe um compromisso com a profissionalização.	65
Quadro 8 - Há um modelo sistematizado para admissão de profissionais.	65
Quadro 9 - Há um clima de respeito entre o fundador, os membros da família, gerentes e subordinados.	66
Quadro 10 - Não existe na empresa qualquer tipo de preconceito.	66
Quadro 11 - Há uma preocupação por parte da empresa em criar mecanismos que motivem os funcionários	66
Quadro 12 - A diretoria da empresa conta com profissionais capacitados.	67
Quadro 13 - No caso da ausência do atual gestor, os sucessores imediatos estão aptos a assumir o cargo sem prejuízo para a empresa.	67
Quadro 14 - Dentro do modelo de gestão atual, é possível visualizar um futuro de sucesso para a empresa.	67
Quadro 15 - Estar numa empresa familiar é algo que afeta todos os participantes.	68
Quadro 16 - No caso de conflitos ou desavenças na família, como o problema é tratado na relação empresa X família?	69
Quadro 17 - Em sua opinião existe um comprometimento de todos os familiares com a empresa?	70
Quadro 18 - Há respeito pela cadeia de comando, sendo evitado contra ordens?	71
Quadro 19 - Como se desenvolve a tomada de decisão na empresa?	72
Quadro 20 - Em sua opinião a ética na empresa é um mero detalhe ou um princípio embutido em todas as atitudes?	73
Quadro 21 - Até que ponto os valores do fundador interferem na cultura organizacional, influenciando no modelo de gestão?	74
Quadro 22 - Existe um procedimento ético ao lidar com o dinheiro e os bens patrimoniais da empresa?	75
Quadro 23 - Como se desenvolve a seleção aos cargos na empresa?	76
Quadro 24 - Como esta sendo planejada a sucessão na empresa?	77
Quadro 25 - Como você visualiza o futuro da empresa?	78
Quadro 26 - A empresa esta aberta às opiniões, sugestões ou reclamações dos funcionários.	79
Quadro 27 - Há por parte do gestor principal da empresa para com os funcionários a prática do respeito profissional.	79
Quadro 28 - Percebe-se formas próprias de gestão em cada membro da família quando da administração de tarefas na empresa.	80
Quadro 29 - O modelo de gestão atual é satisfatório para alcançar o sucesso da empresa.	80
Quadro 30 - Existe respeito do gestor para com as decisões tomadas pelos gerentes quando na atribuição de suas funções.	80
Quadro 31 - Existe ética (não se promete nada que não se possa cumprir) no comportamento organizacional da Empresa.	81
Quadro 32 - Na Empresa existe um compromisso com a profissionalização.	81
Quadro 33 - Há um modelo sistematizado para admissão de profissionais.	81
Quadro 34 - Há um clima de respeito entre o fundador, os membros da família, gerentes e subordinados.	82

Quadro 35 - Não existe na empresa qualquer tipo de preconceito.....	82
Quadro 36 - Há uma preocupação por parte da empresa em criar mecanismos que motivem os funcionários.....	82
Quadro 37 - A diretoria da empresa conta com profissionais capacitados.....	83
Quadro 38 - No caso da ausência do atual gestor, os sucessores imediatos estão aptos a assumir o cargo sem prejuízo para a empresa.	83
Quadro 39 - Dentro do modelo de gestão atual, é possível visualizar um futuro de sucesso para a empresa.....	83
Quadro 40 - Estar numa empresa familiar é algo que afeta todos os participantes. O que significa para você pertencer a uma empresa familiar?.....	84
Quadro 41 - No caso de conflitos ou desavenças na família, como o problema é tratado na relação empresa X família?	84
Quadro 42 - Em sua opinião existe um comprometimento de todos os familiares com a empresa?	85
Quadro 43 - Há respeito pela cadeia de comando, sendo evitado contra ordens?.....	85
Quadro 44 - Como se desenvolve a tomada de decisão na empresa?.....	86
Quadro 45 - Em sua opinião a ética na empresa é um mero detalhe ou um princípio embutido em todas as atitudes?	86
Quadro 46 - Até que ponto os valores do fundador interferem na cultura organizacional, influenciando	87
Quadro 47 - Existe um procedimento ético ao lidar com o dinheiro e os bens patrimoniais da empresa?	87
Quadro 48 - Como se desenvolve a seleção aos cargos na empresa?	88
Quadro 49 - Como esta sendo planejada a sucessão na empresa?	88
Quadro 50 - Como você visualiza o futuro da empresa?.....	89

Lista de Abreviaturas

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	Família e trabalho uma retrospectiva histórica	12
1.2	Cenário empresarial das empresas familiares.....	15
1.3	Foco da Pesquisa.....	16
1.3.1	<i>Objetivo Geral da Pesquisa</i>	16
1.3.2	<i>Objetivos Específicos</i>	16
1.4	Problemas da Pesquisa.....	16
1.4.1	<i>Problema Geral</i>	16
1.4.2	<i>Problemas Específicos:</i>	17
1.5	Relevância da Pesquisa	17
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	19
2.1	A Empresa Familiar.....	19
2.1.1	<i>Sucessão nas empresas familiares</i>	20
2.1.2	<i>Cultura e conflito organizacional nas empresas familiares</i>	22
2.2	Gestão do Conhecimento e as dimensões da solicitude	25
2.2.1	<i>Gestão do Conhecimento</i>	25
2.2.2	<i>Dimensões da solicitude</i>	27
2.3	A psicologia organizacional e sua relação com o processo sucessório	30
2.3.1	<i>Psicologia Organizacional</i>	30
2.3.2	<i>Processo Sucessório:</i>	32
2.4	Liderança nas empresas familiares.....	39
2.4.1	<i>Liderança</i>	39
2.4.2	<i>A Gestão Organizacional</i>	43
3	METODOLOGIA	45
3.1	Classificação da pesquisa.....	45
3.2	Limitações desta pesquisa:.....	46
3.3	Desenvolvimento da Pesquisa	47
3.4	Análise da pesquisa	47
3.4.1	<i>Conflito de família e organizacional</i>	48
3.4.2	<i>Processo sucessório</i>	49
3.4.3	<i>Ambiente solícito e dimensões da solicitude</i>	50
4	CONCLUSÃO.....	51
	REFERÊNCIA	60
	APÊNDICE A – QUESTIONARIOS	63
1.	Identificação do perfil da Empresa 1 segundo o quadro total de funcionários	63
2.	Identificação do perfil da Empresa 1 segundo o Fundador e Familiares.....	68
3.	Identificação do perfil da Empresa 2 segundo o quadro total de funcionários	79
4.	Identificação do perfil da Empresa 2 segundo o Fundador e Familiares.	84

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho é fruto da percepção do autor enquanto consultor de empresas, na sua grande maioria empresas familiares de médio e pequeno portes, onde pode ser presenciada a ausência de gestão para o processo sucessório como também, a existência de inúmeros conflitos, ora familiares ora organizacionais e que além de se confundirem no ambiente empresarial, levam a solução de continuidade da organização.

Diante desse cenário entendeu este autor que além da profissionalização dos gestores em especial dos fundadores e prováveis sucessores, tornava-se fator decisivo, para o futuro empresarial ser bem sucedido a gestão do processório sucessório das organizações com o uso de ferramentas da Gestão do Conhecimento de forma a criar um ambiente favorável ao processo sucessório.

Tendo em vista os obstáculos a Gestão da sucessão da Empresa Familiar, e as barreiras impostas pelos fundadores, o presente trabalho, busca encontrar na interdisciplinaridade entre as ciências da Administração e a do Conhecimento, ferramentas para que não haja solução de continuidade da empresa familiar.

Desta forma a Gestão do Conhecimento, em especial a solicitude que enfatizada a cooperação nos relacionamentos pessoais, será enfatizada como mola propulsora do contexto capacitante, qual seja, o lugar onde se compartilha se cria e se utiliza conhecimento.

Neste estudo verificaremos abordagens quanto as empresas familiares, conflitos organizacionais e familiares, processo sucessório, gestão organizacional, gestão do cohecimento e dimensões da solicitude de forma a propiciar melhor compreensão dos fatores favoráveis a implementação da gestão sucessória nas empresas familiares.

1.1 Família e trabalho uma retrospectiva histórica

Empreender faz parte da vida do ser humano desde os períodos mais remotos. Na Pré-História, o homem primitivo trabalhava e se unia por sua sobrevivência e pela sobrevivência do grupo. Hoje, o homem e a teia de relações sociais e humanas que criou, ainda têm no trabalho a atividade que ocupa a maior parte de seu tempo e dá sentido à sua existência..

É possível afirmar que todos trabalham e se unem em seus grupos para realizar diferentes tarefas e que a maior parte da vida é passada dentro das instituições na qual o homem exerce seu trabalho. Estes aspectos favoreceram a união do grupo familiar em busca do desenvolvimento de um negócio em comum.

A relação entre homem, família e trabalho possui vários exemplos de sucesso, mas ainda não se tornou harmoniosa, podendo em certos momentos ser motivos de desavenças, brigas e processos judiciais. O trabalho será desejado quando quem o realiza, o percebe como uma fonte de vida e o desenvolve com prazer e desejo. O trabalho se torna indesejado quando quem o realiza percebe o mesmo impregnado de burocracias, longe da sua verdadeira área de atuação, rotineiro e muitas vezes gerenciado ou chefiado por pessoas que não sabem ser líderes.

Na era medieval as feiras e mercados fizeram parte do cenário urbano, com suas mercadorias e serviços circulando, e a religião e o estado influenciando o comércio por intermédio de regulamentações. As feiras medievais, decoradas e ornamentadas, tinham lugares e dias próprios para acontecer e eram, em sua grande maioria, formadas por famílias que se agregavam para vender suas próprias manufaturas.

Os negócios estabelecidos nas cidades eram de grande rotatividade, exigindo dos comerciantes habilidades para sempre manter as feiras e mercados abastecidos de novidades. Os negócios eram nebulosos e incertos, assim como a economia medieval que se desenvolvia por intermédio da força econômica, ainda que incipiente movimentada pelas famílias.

O sucesso das feiras nem sempre era alcançado, pois as mesmas eram submetidas a controles muito rígidos, e mudavam de lugar a partir do momento que eram perseguidas pela fiscalização do estado e pela da Igreja, pois estes, os feirantes, não davam valor aos dias religiosos e santificados.

As relações de trabalho nesse período se confundiam entre o dever e o sagrado, onde o trabalhador daquele período, conhecido como servo, estava ao dispor do senhor feudal ou chefe religioso para realização de determinadas atividades, sem que fossem levadas em consideração as principais premissas para o bom desempenho da função (LE GOFF, 1989).

Não havia controle da qualidade de trabalho, instrumentos e espaço físico; assim como o pagamento pelas atividades desenvolvidas. Nesse período o servo recebia em troca de seu

trabalho, a proteção contra os ataques de grupos inimigos e a proteção de ter uma moradia para si e para os seus. Tal situação somente era modificada caso as famílias se unissem. (LE GOFF, 1989)

Com a união das famílias o trabalho servil foi se tornando ultrapassado. As famílias foram, com pagamentos em dinheiro, arrendando as terras, o que conseqüentemente provocou a emancipação dos trabalhadores do antigo sistema feudal (LE GOFF, 1989).

Em decorrência da emancipação desses antigos trabalhadores e de sua organização profissional surgem as guildas, que nada mais eram que agremiações formadas em sua maioria por vários membros de uma família extensa. Baseavam-se na camaradagem, na defesa dos mesmos interesses e na mesma fé.

A primeira guilda surgiu na Inglaterra antes de 892, e mesmo sendo uma associação comercial, tinha conotação religiosa, pois era uma fraternidade religiosa abençoada por um determinado santo. Os irmãos, membros da guilda, reuniam-se para a formulação e avaliação de desempenho dos trabalhos e para definição das atividades filantrópicas a serem desenvolvidas (LE GOFF, 1983).

Inicialmente as guildas eram constituídas, em sua maioria, por famílias de artífices sendo, posteriormente, constituídas por membros da ordem feudal e por pessoas que almejavam fazer parte da vida pública, pois a guilda era um corpo organizado que regulava a economia das cidades como: preços, proteção contra extorção, e igualdade de competição.

Até o século XV, a guilda tinha como função primordial à valorização do trabalho e da dignidade, valores esses transferidos também a família as quais os membros pertenciam. A partir de então, a vergonha do trabalho, pois trabalhador era visto como escravo, cede lugar à valorização que o labor proporciona. A desorganização cede lugar a organização com o implemento de técnicas de trabalho. A organização industrial até então simples e direta; realizada entre o senhor e o jornaleiro quando se trata de oficinas e pelo vendedor e comprador quando se trata de mercado, passa a ser mais organizada e especializada (LE GOFF, 1983).

Com o decorrer dos tempos, as guildas passam a concentrar sua finalidade na questão econômica. Neste momento a família de artífices menos favorecidos, passou a ser excluída,

pois não conseguia dar continuidade a seu projeto inicial, tendo que passar seus negócios aos descendentes das famílias dos mais prósperos. A guilda não deixou de ser uma instituição familiar, mas a família já não era mais vista como uma unidade incontestável (MUNFORD 1998).

No que tange a dissolução da guildas, Mumford (1994) é de opinião de que os mestres mais prósperos passam a se sentir superiores em relação aos mais pobres e com isso começam a surgir corporações superiores e inferiores.

1.2 Cenário empresarial das empresas familiares

Estudos do SEBRAE, relativos ao ano de 2000, apontam que 60% da economia brasileira é baseada em micro e pequenas empresas, e dessas, 73% têm base familiar, ou seja, são controladas e gerenciadas por famílias.

A empresa familiar existe a nível mundial e estima-se, segundo este mesmo estudo do SEBRAE, que 70% das empresas de todo o mundo se enquadrem nesta categoria.

Uma companhia é considerada familiar, quando está perfeitamente identificada com uma família há pelo menos duas gerações e quando essa ligação resulta numa influência recíproca na política geral da firma e nos interesse e objetivos da família (LODI, 1998).

Durante a fase inicial de criação da empresa, a participação familiar desempenha papel fundamental, o mesmo não se observa nas fases de crescimento e maturidade organizacional, o que contribui para os altos índices de mortalidade desse tipo de organização.

O potencial e o valor associado às pequenas e micro empresas familiares, constituem tema de interesse para toda comunidade empresarial e para a sociedade já que são elas as que empregam o maior número de pessoas.

É fácil entender o valor da empresa familiar, pois esta representa a união das duas coisas mais importantes na vida de uma pessoa: sua família e seu trabalho.

A empresa familiar possui além de todos os ingredientes objetivos e mensuráveis de toda transação comercial, o fator subjetivo que é tão relevante e determinante quanto à correta valorização dos ativos, fluxo de caixa ou avaliação de recursos, ficando claro o poder destas organizações que combinam valores que impactam tanto no ambiente familiar como no empresarial..

1.3 Foco da Pesquisa

O foco desta pesquisa é analisar, na perspectiva da gestão do conhecimento, aspectos potencializadores e restritivos relativos a gestão da sucessão das empresas familiares e, por consequência, influenciadores quanto ao futuro empresarial.

1.3.1 Objetivo Geral da Pesquisa

Analisar, sob a ótica da Gestão do Conhecimento, a influência das dimensões da solicitude no processo da Gestão da sucessão das empresas familiares.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar os tipos de conflitos existentes no processo sucessório das empresas familiares;
- Identificar aspectos da Gestão do Conhecimento evidenciados no processo sucessórios destas empresas.
- Identificar os aspectos culturais favoráveis e restritivos à Gestão de Conhecimento;
- Verificar as dimensões da solicitude,
- Evidenciar alternativas para solução de problemas na Gestão da Sucessão familiar de empresas familiares.

1.4 Problemas da Pesquisa

1.4.1 Problema Geral

Percebido nas pequenas e médias empresas familiares a ausência de gestão para o processo sucessório e a prevalência de inúmeros conflitos, sejam familiares ou organizacionais provocando a solução de continuidade da organização, como a Gestão do Conhecimento, em especial as dimensões da solicitude, pode proporcionar a Gestão da Sucessão das Pequenas e Médias Empresas Familiares da Cidade de Brasília de forma a minimizar os problemas de conflitos organizacionais e de família?

1.4.2 Problemas Específicos:

- Quais são os tipos de conflitos existentes no processo sucessório das empresas familiares?
- Qual a influência da cultura no processo sucessório das empresas familiares?
- Que aspectos da Gestão do Conhecimento, em especial as dimensões da solicitude, pode contribuir para a minimização dos conflitos na Gestão da Sucessão das empresas familiares?
- Que atributos são imprescindíveis à liderança de uma empresa familiar?

1.5 Relevância da Pesquisa

O autor, trabalhando diretamente com empresas familiares, verificou serva que o crescimento das empresas familiares, em geral, acontece de forma desordenada, sem que ocorra um planejamento. Conforme sua expansão vai sendo passada a cada membro da família a gerência de uma loja, de um departamento ou de um setor. Não há treinamento para que estes, os possíveis sucessores, assumam tais funções, e nenhum critério para a entrada dos familiares. Como citado por Castro (2002) os empreendimentos familiares são constantemente rotulados de empreendimentos com destino incerto. Essa avaliação de Castro, conforme seu estudo tem origem principalmente na percepção da comunidade econômica e acadêmica a respeito da grande complexidade do processo sucessório dessas organizações, que, para Castro, é de fato o momento em que surgem os grandes traumas dessas instituições, criando situações de disputas internas e crescimento da participação do vetor emocional nas decisões que deveriam ser racionais.

Segundo explica Bernhoeft (1989), “o desinteresse dos futuros gestores, se deve em grande parte às exigências dos fundadores”. Bernhoeft cita que as demandas, que orientam as empresas familiares, são: “exigência de dedicação total (vestir a camisa), não ter horário para sair, somente para chegar, levar trabalho para casa, dispor de fim de semana, postura de austeridade seja na forma de vestir ou administrar gastos, expectativa de alta fidelidade através de comportamentos como não ter outras atividades que não relacionadas com a vida da empresa”.

A partir dessas demandas pode-se dizer que os processos de gestão da sucessão das empresas familiares são complexos quando comparados ao dinamismo necessários aos ambientes empresariais.

Para estudos em ambientes dinâmicos, Calegari e Gemignani (2006. pg:233) entendem como necessária uma nova forma de pesquisa, mais pragmática:

que olha para dentro da 'caixa preta' da empresa, para compreender os processos dentro das firmas, e inclusive as motivações dos tomadores de decisão e dos atores que fazem as empresas (grifo nosso) deve ser essencial para reconhecer as categorias de fenômenos e relações.

Como resultado deste trabalho pretende-se identificar a influência da gestão do conhecimento, em especial as dimensões da solicitude, enquanto uma ferramenta de gestão para o processo sucessório das aplicável a empresas familiares. Ou seja, busca-se contribuir para a estruturação de um fluxo permanente de conhecimento no contexto da sucessão das empresas familiares, por intermédio da implementação no processo da gestão da sucessão de contextos inerentes a gestão do conhecimento.

A finalidade é ajudar as organizações, por intermédio da estruturação do fluxo permanente de compartilhamento de conhecimento, identificarem os conhecimentos e competências existentes internamente e que ainda não foram descobertos, visando à sua disseminação e aplicabilidade no ambiente de trabalho. Como benefício à sociedade, espera-se, a redução do índice de mortalidade das empresas familiares.

Assim, de acordo com a proposta deste trabalho, entende-se que a gestão do conhecimento pode contribuir para a eficácia empresarial, à medida que favorece:

- interação entre os profissionais do conhecimento;
- disponibilidade de informação estruturada;
- exercício do auto-conhecimento;
- seleção do conhecimento relevante;
- qualidade do processo decisório.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A Empresa Familiar

Alguns fatores configuram mudanças significativas no ambiente empresarial atual. São eles: o avanço da tecnologia da informação, a desregulamentação da atividade financeira, os acordos de remoção mútua de barreiras comerciais entre países, o incremento da concorrência entre empresas, a elevação do padrão de exigência dos consumidores e o aumento da velocidade de obsolescência da tecnologia.

Diante desse contexto, uma das conseqüências imediatas de todas essas transformações que vêm ocorrendo no cenário econômico mundial é o aumento crescente dos índices de desemprego. Milhões de pessoas estão sendo colocados às margens do mercado de trabalho. Todas essas transformações estão fazendo com que haja uma recondução dessas pessoas que compõe o universo produtivo, fazendo com que estas se insiram ao mundo dos negócios com o propósito de administrar seu próprio empreendimento. (MACEDO, 2003).

Como conseqüência desse cenário, verificamos uma reorganização das relações de trabalho. O vínculo empregatício que existia entre empregador e empregado, e que conferia a este último uma estabilidade baseada na legislação trabalhista, está cedendo espaço cada vez mais a estabilidade baseada no conceito de empregabilidade. A competitividade está, então, obrigando as organizações a mudarem o seu entendimento a respeito da variável capital humano, no que tange a utilização do potencial das pessoas. Diante disso, torna-se necessária a qualificação dessas pessoas para atuarem de forma efetiva na nossa sociedade, como agentes de mudanças e como parceiros na criação de novas possibilidades.

Essas mudanças representam um forte estímulo às organizações para se adaptarem à nova realidade de competição ambiental e realizarem também, segundo Morgan (2007), uma série de mudanças, não somente nas imagens e valores que guiam suas ações, mas também mudanças tecnológicas, estruturais e comportamentais.

Nesse cenário de mudanças, encontramos as empresas familiares como base de uma nova estrutura econômica. Para Macedo (2003), existem muitos conceitos sobre o tema, destacando-se o que aponta a empresa familiar como aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma

identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura de um fundador. O autor também traz outra conceituação colocando a empresa familiar como uma organização que esteja ligada a uma família pelo menos há duas gerações e quando essa ligação resulta numa influência recíproca na política geral da firma e nos interesses e objetivos da família.

O conceito para empresa familiar é amplo mais podemos conceituá-las como aquela que é totalmente ou na sua maior parte controlada por uma pessoa ou pelos membros de uma família. É a organização em que tanto a gestão administrativa quanto a propriedade, é controlada, na sua maior parte, por uma ou mais famílias, e dois ou mais membros da família.

Segundo Macedo (2003, apud LEONE, 1992) a empresa familiar deve possuir determinados indicadores, a fim de ser chamada de familiar, são eles: 1) o seu início deve ter contato com a participação de um membro da família; 2) os familiares devem estar presentes na direção e possuírem um vínculo com a propriedade e 3) os valores do fundador ou da família devem estar identificados com os da firma.

A empresa familiar é vista como uma das mais antigas formas de negócio surgidas ao longo da evolução da humanidade. Na antiguidade, como observado anteriormente, o segmento de maior atuação das empresas familiares era a propriedade rural. Posteriormente, com a evolução das sociedades e dos mercados, os indivíduos concluíram que faltavam produtos e ferramentas e as empresas familiares perceberam esta evolução e ampliaram sua participação nos negócios, ocupando também o mercado industrial.

A partir da década de 60, quando começa a ocorrer um maior aprofundamento acerca do tema, empresas familiares percebemos as diversas modificações que as empresas do tipo familiar passaram em sua concepção e visão de negócios. As empresas até então limitadas a negócios rurais, começam a buscar segmentos industriais aumentando significativamente a participação na economia local.

2.1.1 Sucessão nas empresas familiares

A gestão da sucessão das empresas familiares é um assunto que gera discussão no meio acadêmico interessado em sua dinâmica, pois as empresas familiares são reconhecidas como fator de sucesso empresarial por um grande número de pessoas em diversas partes do mundo, porém, outros já acreditam que empresas familiares estejam fadadas ao fracasso em longo prazo, pois se trata de um ambiente altamente propenso a crise. (LEONE, 2005).

Castro (2002) ressalta uma abordagem feita por Siqueira, afirmando que a maioria das empresas familiares se inicia com idéias, o empenho e o investimento de indivíduos empreendedores e seus parentes. Casais juntam suas economias e dirigem lojas em conjunto. Irmãos e irmãs aprendem o negócio dos pais desde crianças. Fazer com que um empreendimento tenha sucesso e depois passar de pai para filho não é apenas um sonho distante, e sim um desejo de grande parte da população.

Macedo (2003) traz abordagens diferenciadas sobre a sucessão nas empresa familiar. Aponta que na sucessão deve ser observado o fator hereditário, e que a continuidade deste tipo de empresa pressupõe conseguir estabelecer abordagens adequadas aos seguintes componentes: família, propriedade e administração.

Com relação à família, questões afetivas e emocionais estão envolvidas. A família é um conjunto de vínculos e relações forçadas, onde se aceitam os componentes pelo parentesco. No entanto, disputas afetivas e irracionais podem ocorrer, comprometendo o futuro do empreendimento.

A propriedade envolve uma disputa pelos símbolos de ostentação que estabelecem diferenças de caráter social e que também podem comprometer todo o negócio. No tocante a administração, observa-se que as pessoas procuram assumir uma posição de influência sobre o destino de outras pessoas e das empresas. É o fascínio pelo poder.

Independentemente destas afirmações de caráter conceitual, pode-se dizer que a sobrevivência das empresas familiares num mercado cada vez mais competitivo decorrente do processo de globalização da economia exige uma ação mais eficaz no que se refere a profissionalização gerencial. As empresas familiares têm muitas vantagens competitivas que poderão ser mantidas se forem bem administradas, se estiverem abertas a mudanças e atentas ao mercado.

No que se refere a empreendimentos familiares, quando se observa os processos deste tipo de empresa, percebe-se a existência de algumas características singulares que conferem a elas uma atenção especial por parte dos administradores, dada às peculiaridades no caráter central de sua administração.

Problemas com a sucessão e a presença de mitos negativos em torno das empresas familiares, somados a importância deste tipo de empreendimento na atualidade e as

implicações que o mercado globalizado impõe, tornam necessária a redefinição e o ajuste destas empresas à conjuntura atual. Dessa forma, o processo de mudança pelo quais as empresas têm que passar para alcançar tal amadurecimento, torna-se o diferencial entre as que triunfam e as que fracassam. (MACEDO 2003).

A sucessão das empresas famílias para Motta (1999) “é um processo de transferência de poder, que leva até anos de importantes mudanças na cúpula da empresa familiar, porém o treinamento deve começar desde o berço”.

O processo sucessório nas empresas familiares segundo Castro, (2002) é identificado em dois tipos: “a sucessão familiar onde os herdeiros naturais assumem o comando; ou então pela sucessão profissional quando se contratam profissionais para o comando”.

Estudos do SEBRAE (2000) revelam que a realização simultânea da profissionalização da administração e da preparação da sucessão familiar se mostra uma alternativa oportuna para a empresa que deseja realizar a sucessão de forma harmoniosa. Através dos processos de formalização das atividades de planejamento, organização, direção e controle das ações organizacionais e da inserção dos membros da família nesse processo, assumindo cargos cada vez de maior responsabilidade, possibilitam-se a familiarização com o negócio e o desenvolvimento do aprendizado necessário para assumir de forma efetiva a condução da empresa.

O ditado, Pai rico, filho nobre e neto pobre ou neto sem empresa, reafirma segundo Castro (2002), que os fundadores sabem construir um império, mas não sabem planejar a sucessão, “talvez se achem imbatíveis perante a velhice ou a doença. Não prestam muita atenção aos jovens e não percebem que eles são a sua continuação, queiram ou não, apesar do sentimento natural do homem de se perpetuar através das novas gerações”.

Ainda para Castro (2002), “se o fundador do negócio familiar não entender que o processo de sucessão é uma decisão inicial que depende dele ainda em vida, para evitar o desastre, talvez não se possa salvar o negócio da destruição”.

2.1.2 Cultura e conflito organizacional nas empresas familiares

A empresa familiar é vista como esteio da economia, a maior geradora de empregos e uma fonte de riqueza. Segundo publicação na revista Exame em 27/03/96, ela só deixará de

ser familiar se, para conseguir crescer, abrir seu capital em Bolsa a ponto do fundador perder o poder de decisão e controle.

Mesmo havendo uma pluralidade de abordagens sobre o conceito, certo consenso se estabelece com relação ao pressuposto de que a empresa familiar se caracterizou globalmente, pela inter-relação e combinação complexa de dois sistemas sociais: família e gestão; e que, ao se transportarem para dentro da empresa, formam a cultura organizacional nos mesmos moldes da cultura familiar.

Quanto à cultura organizacional, verificamos que esta exprime a identidade da organização, que esta enraizada no gestor, e este a enraíza na realidade da organização.

Motta (1999) traz uma abordagem mais acadêmica ao definir cultura organizacional como, “um sistema de valores, compartilhado pelos membros, de uma organização e que a difere de uma para outra. Esse sistema é, em última análise, um conjunto de características-chave que a organização valoriza”.

Desconsiderar as diferenças de culturas nacionais e regionais, em qualquer análise, significa deixar de lado toda esfera cultural mais ampla, que condiciona a teoria e a prática administrativa. Por outro lado, admitir a existência destas diferenças, e compreendê-las em toda a sua magnitude, possibilita discriminar se determinadas técnicas, teorias ou princípios empresariais, são ou não aplicáveis à determinada realidade. (LODI, 1997)

Castro (2002), faz a abordagem específica à cultura organizacional nas empresas familiares onde afirma que na fase inicial, a garra e a visão de mercado do fundador, são traços predominantes. O perfil, os valores e crenças do fundador, é passada a empresa e aos funcionários, iniciando assim a formação da cultura organizacional na empresa.

As empresas familiares extraem uma força especial da história, da identidade e da linguagem comuns às famílias. Quando dirigentes-chaves são parentes, suas tradições, valores e suas prioridades brotam de uma fonte comum. As comunicações verbais e não verbais, podem ser grandemente aceleradas nas famílias. Cônjuges e irmãos têm maior probabilidade de entender as preferências explícitas e as fraquezas ocultas uns dos outros. Mais importante, o empenho, até mesmo ao ponto do auto-sacrifício, pode ser solicitado em nome do bem-estar geral da empresa e da família. Nestas comunicações, explicitado ou não, surgem os conflitos organizacionais que, invariavelmente, levam ao fechamento da empresa.

O conflito organizacional é um processo que tem início quando uma das partes percebe que a outra afeta, ou pode afetar, negativamente alguma coisa que a primeira considera importante. Segundo Robbins (2002), “os grupos e as organizações que não passam por conflito tendem a sofrer de apatia, estagnação, pensamento grupal e outros males debilitantes. Na verdade, muitas organizações fracassam por falta de conflitos, e não por excesso deles”.

O conflito entre os sócios de uma mesma empresa sempre existirá, afinal pode ser considerado como parte integrante desse processo, pois cada ser humano pensa de uma forma e age de forma diferente a cada situação. O importante é que esses conflitos não virem atritos pessoais e, que exista alguém que consiga administrá-los.

O poder para tomar decisões com rapidez vai de encontro ao gerenciamento de conflitos, que toma conta de grande parte do tempo dos executivos de empresas familiares, onde nem sempre o critério da competência tem sido a justificativa para esclarecer promoções e acesso a cargos de comando.

A análise dos conflitos organizacionais dentro do ambiente da empresa familiar é fator preponderante para o sucesso e continuidade da empresa. Priscilla Mello, membro da quarta geração de herdeiros da Samello em entrevista a Revista Exame (edição 81, nº 23, 2006, p.108) afirma: “Descobri que posso ter uma identidade própria independente do meu sobrenome”.

Este é outro ponto crítico de conflito, qual seja, o grande desafio do fundador em conviver com a frustração de não ter filhos identificados com o negócio ao qual se dedicou a vida toda. O sonho de perpetuar-se através dos descendentes é o que faz, muitas vezes, o próprio empresário boicotar a profissionalização, interferindo diretamente no trabalho dos executivos contratados. Lodi (1989) propõe as seguintes classificações para os conflitos nas empresas familiares:

- Desentendimento quanto à direção dos negócios;
- Desempenho inadequado do sócio na gestão da empresa;
- Desempenho social comprometedor;
- Luta pelo poder;

- Política de distribuição de lucros;
- Modificações estruturais que afetam os cargos dos acionistas;
- Política de remuneração dos acionistas- administradores e uso dos benefícios;
- Incompatibilidade de estilos e gênios
- Política de nomeação ou de entrada de parentes;
- Uso pessoal indevido do nome da empresa para negócios pessoais, e
- Distribuição disfarçada de lucros.

2.2 Gestão do Conhecimento e as Dimensões da Solicitude

2.2.1 – Gestão do Conhecimento

Inicialmente analisaremos os termos gestão e conhecimento separadamente. Para Motta (1999), o termo gestão possui o mesmo significado de administração e de gerência: “é um termo genérico [...] que sugere a idéia de dirigir e de decidir.”. Quanto a conhecimento temos que dados são registros sem significado inerente, transformam-se em informações ao adquirirem significado. O conhecimento significa o uso inteligente da informação. O conhecimento está mais próximo da ação, e pode ser avaliado pela qualidade das ações ou das decisões a que leva. (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

A gestão de conhecimento, por sua vez, pode ser definida como “processo pelo qual uma organização consciente e sistematicamente coleta, organiza, compartilha e analisa seu acervo de conhecimento para atingir seus objetivos” (TEIXEIRA FILHO, 2000).

Krogh, Ichijo e Nonaka (2001), dizem que a gestão do conhecimento nas organizações, face ao aspecto mutável do conhecimento nas organizações, deve ser analisada por diversos ângulos: o conhecimento é crença verdadeira e justificada, o conhecimento é explícito e tácito, a eficácia da criação do conhecimento depende de um contexto capacitante e que a criação do conhecimento organizacional envolve:

- compartilhamento de conhecimento tácito,

- criação de conceitos,
- justificação de conceitos,
- construção de propósitos e
- nivelção do conhecimento.

Nonaka e Takeuchi (1995), criadores da Teoria da Criação do Conhecimento, criticam a gestão de conhecimento nas empresas ocidentais pela ênfase exclusiva no conhecimento explícito, sem considerar a importância do conhecimento tácito. De acordo com a Teoria da Criação do Conhecimento, ambas as formas de conhecimento devem integrar-se permanentemente, através de símbolos, metáforas e analogias para a criação de conhecimento nas empresas.

Davenport e Prusak (1998), a partir de amplo estudo realizado em empresas ocidentais, identificaram as condições de sucesso da Gestão de Conhecimento, as quais podem ser resumidas da seguinte forma:

- necessidade de existência de uma cultura favorável ao conhecimento;
- uso de sistema de tecnologia da informação.

Esses autores reconhecem a dificuldade de se gerenciar o conhecimento tácito em função destas características peculiares: o conhecimento tácito é pessoal, relacionado a um contexto específico e difícil de ser formalizado e comunicado, representa o conhecimento produzido pela experiência de vida, incluindo elementos cognitivos e práticos.

Nesta linha, uma possível razão pela qual as empresas ainda não exploram o conhecimento em todas as suas potencialidades, é porque sequer têm consciência do conhecimento que possuem. Por exemplo, Garcia (2001) cita estudos sobre falências de empresas que indicam o desconhecimento do ambiente como a causa de 70% das “mortes”. De acordo com o autor, o mais grave é que, na maioria dos casos, a informação necessária encontrava-se disponível nas próprias empresas: “tal situação, evidencia perfeitamente que as empresas, na sua grande maioria, ainda não dispõem de habilidades para organizar, formalizar e capitalizar a informação não estruturada”.

No cenário brasileiro, o tema Gestão de Conhecimento encontra-se em fase de

consolidação, mas, de forma geral, pode-se afirmar que o tema é relativamente novo no âmbito das empresas. Podemos questionar a que caminhos o conhecimento poderá nos levar. O caminhar pelo conhecer e reconhecer e reconhecer e assim sucessivamente. Quando nos deparamos com a afirmação de Peter Drucker (2000) de que o impacto da Revolução da Informação está apenas começando e que é impossível adivinhar quais importantes setores serão criados, podemos entender que a afirmação de Morin (2004) quanto ao querer conhecer não infere um desconhecer mais sim um eterno buscar.

O ser humano em suas mais complexas ações: agem, reagem, interagem, vivenciam, para ao fim agir, reagir, interagir e viver e assim retroalimentar suas complexas ações, é hoje um passageiro quase que desconhecido deste questionar eterno.

Morgan (2007) observa que ao se pensar em estrutura, cultura, política, padrões e círculos organizacionais, encontraremos uma série deles ao observarmos diversas organizações. Morgan observando as organizações no contexto metafórico da “política” verifica a existência de interesses concorrentes, conflitos e jogos de poder que dominam o sistema organizacional. Morgan cita que ao descrevermos a natureza de uma organização, traçamos paralelos entre organizações e sistemas políticos. Neste contexto afirma que “-em autocracias, como muitas organizações paternalistas ou firmas de família, a autoridade de “um” indivíduo ou de um pequeno grupo, é caracterizada pelo poder absoluto e muitas vezes ditatorial”.

No contexto da metáfora política existente nas “firmas de família” conforme observado por Morgan (2007), podemos entender a complexidade do processo sucessório das empresas familiares.

A Gestão do Conhecimento sob a ótica da Teoria da Criação do Conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997) evidencia-se como fator preponderante para sucessão das empresas familiares, pois pré estabelece, para a geração do conhecimento, a criação de um ambiente, desprovido de interesses pessoais, para a existência da geração do conhecimento, para o desenvolvimento da capacitação profissional.

2.2.2 – Dimensões da solicitude

Partindo da perspectiva de que a solicitude com outra pessoa, no sentido mais profundo, é ajudá-la a crescer e a realizar-se, podemos entender a importância da solicitude

para o desenvolvendo das pessoas e a minimização dos conflitos no processo sucessório das empresas familiares, aonde, como vimos, o poder e a autoridade do fundador são fatores geradores de conflitos. .

A existência de solicitude é fundamental para que haja a eficácia da criação do conhecimento, pois seu compartilhamento se efetivará no momento em que os personagens envolvidos, confiarem uns nos outros, de maneira a ouvir o que um tem a dizer para o outro, e vice versa, e a dar retorno na mesma reciprocidade. Como posicionado por Krogh, Ichijo e Nonaka (2001) “os bons relacionamentos extirpam do processo de criação do conhecimento a desconfiança, o medo e a insatisfação fomentando um ambiente em que os elementos se sintam bastantes seguros para explorar territórios desconhecidos.”.

A solicitude, enfatizada na cooperação e nos relacionamentos pessoais, é a mola propulsora do contexto capacitante, que Krogh, Ichijo e Nonaka (2001) define como sendo o lugar onde se compartilha se cria e se utiliza conhecimento.

O fomentador do desenvolvimento capacitante solícito tem sabedoria e habilidade para compreender as necessidades as demandas do outro e do grupo. Krogh, Ichijo e Nonaka (2001) mencionam que “o conhecimento está essencialmente relacionado à ação humana, e o processo de criação de conhecimento depende dos participantes e das formas de atuação”.

Por sua vez o contexto capacitante é fruto do desenvolvimento das dimensões da solicitude que Krogh, Ichijo e Nonaka (2001) descrevem como sendo: a confiança mútua, a empatia ativa, o acesso à ajuda, a leniência no julgamento e a coragem; que desdobraremos a seguir para melhor compreensão da dimensão da solicitude no micro ambiente capacitante.

Para que possa fluir qualquer tipo de conhecimento nos relacionamentos, é necessário que, entre as partes envolvidas, haja um mínimo de confiança em relação ao interlocutor. Krogh, Ichijo e Nonaka (2001) dizem que “não se ajuda as pessoas a crescer e a realizar-se a não ser que se confie nelas no sentido que usarão os ensinamentos e conselhos de quem pretende ajudá-las, da melhor maneira possível”. O principal interlocutor no ambiente de desenvolvimento do conhecimento, fomentando a confiança naquele ambiente, estará propiciando a agregação de valor pessoal ao ensinamento, pois, como podemos entender, a confiança é algo recíproco e que só se aceita a partir do momento em que se acredite nas intenções e domínio de quem a oferece.

Segundo Krogh, Ichijo e Nonaka (2001) “enquanto confiança lança as bases da solicitude, a empatia ativa possibilita a avaliação e compreensão das verdadeiras necessidades alheias”. Denota-se que a empatia ativa é o exercício a pró-ativo de buscar entender a necessidade do outro. É o desenvolvimento atendo que o fomentador do conhecimento deve ter, por intermédio do diálogo e de perguntas, compreender a situação, os interesses, as habilidades, os sucessos, os fracassos, as oportunidades e os problemas dos envolvidos no contexto capacitante.

O exercício da empatia ativa requer que os personagens envolvidos, deixem de lado a manifestação de sentimentos que possam transmitir poder de alienar ou de subjugar, muitas vezes entendidos como conflitos emocionais, transformando-os, de forma criativa, em elementos capazes de gerar soluções.

Para Krogh, Ichijo e Nonaka (2001) a empatia ativa prepara o terreno para o comportamento de ajuda, mas a solicitude deve se manifestar por meio do apoio real e tangível. Podemos perceber que em um contexto de aprendizagem é fundamental que haja verdadeiramente vontade em ajudar a aprender. É necessário que sejam criados tantos quantos forem necessários, os meios para que o ajudado aprenda. A ajuda deve sempre estar acessível a todos os que dela necessitarem.

O entendimento do contexto do acesso ajuda passa pelo aspecto de que o elemento fomentador do compartilhamento do conhecimento se considere responsável pelo processo do compartilhamento, buscando demonstrar e ajudando a encontrar, por meio de conteúdos teóricos e práticos, os resultados que serão obtidos com àquele conhecimento obtido.

O acesso ajuda propicia, independente dos níveis e dificuldades existentes nos indivíduos do grupo, a geração do nivelamento, pois para cada dificuldade existirá um meio prático para demonstrar e ou facilitar o entendimento.

Julgar de forma compreensiva quanto aos fatores limitantes da pessoa, as atitudes, reações, duvidas e dificuldades do integrante do contexto capacitante, é fundamental para o a solicitude predomine no ambiente capacitante.

É importante para no compartilhamento do conhecimento, que haja experimentos o que com certeza irá gerar erros. Ocorre que estes erros não podem ser tratados como desvio de competência ou com rigor exagerado.

Ao tratar a incompetência como uma falha na ação competente e que todos são capazes de ser incompetente, prevalecerá no ambiente capacitante, julgamentos menos rigorosos não sufocarão, diferentemente do julgamento privado de rigor, a fluência do conhecimento.

A coragem no ambiente capacitante surge como ações para experimentar, para submeter-se a julgamentos e para manifestação de opiniões. A coragem no contexto capacitante é o elemento que proporcionará aos integrantes do contexto capacitante, se relacionarem de maneira a fazer experimentos, a os colocarem a juízo de todos os demais e a manifestarem opiniões e proporcionarem a terceiros que também dêem feedback.

Ao encorajar a todos os elementos do ambiente capacitante a manifestarem e apresentarem suas opiniões, o fomentador do conhecimento estará proporcionando a livre observação quanto ao apresentado.

2.3 A psicologia organizacional e sua relação com o processo sucessório

2.3.1 Psicologia Organizacional

Ao analisarmos qualquer tipo de organização de maneira descendente, acabaremos nos confrontando com uma série de fatores ligados ao comportamento humano.

O estudo dos processos sucessórios em empresas familiares alcança também aspectos da psicologia organizacional. As empresas familiares possuem dois pontos conflitantes: as prerrogativas da empresa e as prerrogativas familiares, formando uma lógica organizacional particular desse tipo de gestão, pois é encontrada num mesmo espaço a complexidade das relações afetivas e financeiras. (MACEDO, 2003).

Os aspectos psicológicos estão presentes em todos os setores da vida em diversos segmentos sociais. Analisar os aspectos psicológicos dentro da empresa constitui hoje, verdadeira ciência complementada por uma arte – a arte de obter e conservar cooperação e a confiança dos membros do grupo. (WEIL, 1991).

Ao abordar o perfil do empreendedor, Dornelas (2001) ressalta as principais características do administrador empreendedor: é visionário, sabe tomar decisão, faz a diferença, explora ao máximo as oportunidades que possui, é determinado e dinâmico, é

dedicado, é otimista e apaixonado pelo que faz, é independente e constroe seu próprio destino, é líder formador de equipe, é bem relacionado e organizado, planeja sempre, possuiu conhecimento, assume risco calculado e cria valor para a sociedade.

Otto Baumgart Neto, membro da terceira geração de herdeiros do Grupo Otto Baumgart em entrevista a Revista Exame (edição 81, nº 23, 2006, p.110) afirma: “Quero uma formação abrangente, não apenas seguir o caminho tradicional dentro da empresa familiar”. Nesta afirmação podemos verificar a existência de várias das principais características do espírito empreendedor apontadas por Dornelas.

Para Leone (2005), são muitas as definições de empreendedorismo relacionado aos aspectos psicológicos, e em quase todas elas se encontram a iniciativa para criar um novo negócio, aliado à paixão pelo que se faz, esse é o motor propulsor para a criação de uma empresa, mas para que essa construção se torne efetiva, muito precisa ser feito. É essa a ponte com a psicologia, o perfil do empreendedor se forma pelo que ele é primeiramente e em segundo lugar pelo que ele aprende ao longo da vida, ou seja, sua formação tanto acadêmica como pessoal, sendo o segundo fator muitas vezes mais importante que o primeiro.

O empreendedor é definido por Leone (2005) como aquele que tem acima de tudo a necessidade de realizar coisas novas, pôr em prática idéias próprias, característica de personalidade e comportamento que nem sempre é fácil de se encontrar.

Para Dornelas (2001), a capacidade de empreender é o principal requisito para o sucesso de uma empresa: gerência eficaz não é missão complicada em si mesma, mas, para exercê-la bem, é necessário desenvolve-la com espírito empreendedor.

A direção geral de um empreendimento não engloba somente aspectos conscientes e muitas vezes, os executivos principais não seguem o processo prescrito e racional de análise do ambiente sugerido pela ciência da administração. Mesmo dispondo de planos concretos, os empreendedores têm suas ações influenciadas por suas características psicológicas pessoais com raízes individuais profundas (MACEDO, 2003).

Por isso é imprescindível que se entenda a natureza dos indivíduos que compõe e principalmente que dirigem uma organização, uma vez que atributos organizacionais refletem as personalidades dos administradores mais influentes em qualquer empresa. (MACEDO, 2003 apud GIMENEZ, 1993).

Macedo (2003) ainda afirma que qualquer organização é a expressão dos propósitos de seus fundadores, que determinam também a forma como são aglutinadas as contribuições individuais de cada um dos participantes do sistema (MACEDO 2003, apud KRAUSZ 1981). Portanto, a compreensão do comportamento organizacional é uma das condições essenciais para o entendimento do processamento humano das decisões no contexto do empreendedorismo. Ademais, a sobrevivência de uma organização é determinada pela capacidade de interação do sistema organizacional com o meio ambiente em que está inserida.

Segundo Macedo (2003, apud KRAUSZ 1981), as organizações podem ser consideradas como sistemas abertos que recebem inputs do meio ambiente (mão-de-obra, capital, matéria-prima, equipamentos). Combinam e transformam esses recursos, enviando-os novamente para o meio ambiente na forma de output. As organizações não têm uma estrutura à parte dos padrões de comportamento que constituem também suas funções internas.

Quando estes padrões de comportamento cessam, a organização deixa de existir. O autor ainda coloca que dentro de uma organização, os comportamentos individuais são determinados, em parte, pela característica de personalidade de cada pessoa, pela cultura da organização e também pela malha de relacionamentos sociais, ou seja, dos papéis representados em diferentes situações.

Sendo que para a solução de tal problema a pessoa necessita de evidências para chegar a uma decisão, (isto é, selecionar um curso de ação) e que estas lhes são trazidas em alguma forma de apresentação. Por isso as diferenças entre as pessoas, inerentes a natureza humana são fatores fundamentais em sistemas organizacionais.

2.3.2 *Processo Sucessório:*

Em se tratando do processo sucessório, tais mecanismos se tornam ferramentas importantes no auxílio dos profissionais que irão estar em contato com os membros participantes da sucessão. Uma interessante colocação do autor citado acima, é a de que as pessoas que formam uma família reúnem-se para diversos eventos em diferentes situações, tudo é reunião, mas quando o assunto envolve perdas para uns, ganhos para outros, ou simplesmente mudanças, a situação muda de figura.

Os ânimos se abalam, as agendas vêm multiplicados os seus compromissos e um comportamento desconfiado toma conta do ambiente da empresa que se dirige ao seio

familiar. Tal afirmativa serve também como forte indício de que os aspectos psicológicos interferem fortemente nos processos sucessórios em empresas familiares.

Para Bornholdt (2005), os aspectos psicológicos organizacionais são formados pelos seus fundadores empreendedores, porque na medida em que uma empresa deixa de ser unipessoal e passa a ser uma sociedade de pessoas com laços familiares, os interesses individuais, muitas vezes diferem uns dos outros formando assim o ambiente organizacional das empresas familiares.

A importância dos aspectos organizacionais também está associada aos processos de “enculturação” que Bornholdt (2005) coloca como o sentimento de pertencimento de alguns membros da família em calcar-se em garantias de trabalho, sustento e poder, ou em casos contrários membros da família que não se sentem aptos a gerenciar nada, gerando um distanciamento das empresas e até mesmo da família. A importância dos aspectos psicológicos nos processos sucessórios é colocada por Bornholdt (2005, pág: 57) da seguinte forma:

O processo sucessório é outro tema estudado, discutido e descrito por psicólogos, pesquisadores, professores, consultores, empresários e pela mídia em geral. Todos os casos possuem peculiaridades das mais variadas que ajudam a pensar novos ângulos, novas situações e novos caminhos. Como a história é escrita pelos vencedores, a maioria dos casos relatados compreende desfechos bem-sucedidos.

Considerando que a psicologia organizacional preocupa-se em aproveitar ao máximo os recursos humanos para o sucesso de uma instituição, a relação existente entre a psicologia organizacional e os processos sucessórios em empresas familiares se torna bastante estreita.

Dentro do contexto organizacional e seus aspectos formadores, um dos pontos levantados por Garcia (2001), que evidencia o contexto interdisciplinar nas organizações, é o fato de o ambiente organizacional estar em constante transformação. Também para este autor, quando se atravessa o período dos grandes esforços e as prioridades estão claramente direcionadas para o sucesso da empresa, muitas transformações ocorrem no ambiente da empresa familiar.

São vistos três estágios de desenvolvimento nas três dimensões da empresa familiar:

Em se tratando de propriedade, Garcia (2001) afirma que:

- A maior parte das empresas começa de um único proprietário, chegando à

segunda geração ao segundo estágio,

- O segundo estágio é de uma sociedade entre irmãos e o seguinte;
- O consórcio de primos.

No que concerne ao desenvolvimento familiar o ambiente organizacional da empresa apresenta a seguinte formulação:

- A jovem família empresária;
- A entrada na empresa dos membros da segunda geração;
- A realização do trabalho em conjunto entre as duas primeiras gerações
- E por fim a passagem do bastão, momento em que ocorre a transferência do poder, concretizando-se a sucessão.

Como qualquer empresa, a empresa familiar também passa pelo desafio e perspectivas de sucesso ou de fracasso. Para isso o desenvolvimento do ambiente empresarial se mostra como o caminho que delineará a forma de trabalho de seu fundador ou família fundadora.

Levando em consideração os altos e baixos do processo sucessório, as empresas familiares devem estar constantemente “antenadas” aos problemas que envolvem seus membros, envolvidos diretamente ou não com a sucessão.

Um dos maiores desafios com relação às organizações, diz respeito ao alinhamento, ou seja, fazer com que todos estejam comprometidos a se moverem na mesma direção. Uma compreensão clara da direção da organização auxilia as pessoas a se direcionarem em todos os níveis e cargos.

As empresas familiares tentam se alinhar de várias maneiras. Algumas são eficazes e outras não. Uma abordagem efetiva levando em consideração os aspectos psicológicos dos indivíduos a ver como seus objetivos pessoais se sobrepõe aos objetivos da organização. Isso é alinhamento pessoal, e só é conseguido através de participação e discussão aberta. (GREEN, 2000).

Outro tipo de alinhamento da empresa pode ser desenvolvido utilizando-se linguagem

comportamental para ligar sistemas de recursos humanos à identidade de uma organização, incluindo suas competências essenciais e capacidades, valores e prioridades. Isso é o que Green (2000) coloca como alinhamento estrutural. Também utiliza os recursos humanos para reforçar os laços entre os membros envolvidos em qualquer decisão. A proposta do supracitado autor se aplica ao processo de sucessão em empresas familiares, pois é através dos recursos humanos que tal empresa irá fazer o manejo de seu processo sucessório.

Evans e Russel (1997) observam diversos aspectos organizacionais que devem ser levados em consideração, pois estão presentes na maioria das empresas familiares. Ainda para Junior e Altherman, as empresas familiares apresentam grandes dificuldades em descentralizar o poder que provém do principal dirigente. Delegar poderes a membros da família ou não é um obstáculo observado, que leva a empresa a um não aproveitamento total de seus recursos humanos.

Outro problema citado pelos autores é a incidência da valorização de funcionários que comungam das mesmas idéias do fundador, mesmo que essas sejam por vezes prejudiciais à empresa, ou até que tais funcionários tenham vantagens sobre outros até mais qualificados, mas que discordam das idéias do fundador.

A psicologia organizacional se mostra como uma ferramenta eficaz no auxílio dos conflitos existentes em processos sucessórios. Considerando os seguintes pontos Evans e Russel (1997) apontam:

- A busca pela descentralização do poder;
- A separação dos problemas familiares que são transferidos para a empresa e os problemas da empresa que são transferidos para família;
- Desvincular se necessários os valores da empresa e seus objetivos dos valores considerados positivos somente pelo fundador;
- Valorizar a tomada de decisões levando em consideração indicadores quantitativos e racionais;
- O sucessor deve ser preparado levando em consideração seu perfil de comando e não somente sua semelhança com o fundador;

- E o mais importante, o medo quanto às alterações organizacionais necessárias.

Leone (2005) coloca que em se tratando dos aspectos psicológicos organizacionais o maior problema a ser gerenciado diz respeito às habilidades, pois estas muitas vezes se confundem com a chamada vocação individual, o que segundo o autor não significa se o indivíduo é bom ou ruim, mas, sim, que se mostra adequado ao cargo que pretende ocupar. É preciso adequar habilidades ao herdeiro e coloca-lo à frente aos desafios que irá enfrentar. Observa-se nesse ponto a relevância dos aspectos relacionados à psicologia organizacional.

A formação de um ambiente organizacional que propicie uma sucessão feita de maneira positiva também enfrenta os posicionamentos do fundador no que diz respeito sobre quem irá sucedê-lo, quem continuará com seu legado ideológico ou se a não manutenção de sua filosofia até então vencedora irá trazer problemas para a empresa. Além disso, a mistura de sentimentos, as dúvidas e apreensões que confundem fazem dos aspectos psicológicos que envolvem a sucessão uma atividade de remexer em questões extremamente íntimas. (Garcia, 2001)

Segundo Evans e Russel (1997), os processos sucessórios devem ser traçados desde o momento da criação da empresa, e pode se constituir como elemento-chave para continuidade da empresa. Observando a cultura organizacional da empresa, em primeiro lugar deve-se fazer uma revisão na estrutura organizacional, retirando dela os elementos humanos necessários à mudança que será feita, ressaltando o perfil de cada um dos envolvidos.

Os autores lembram que o planejamento sucessório feito com antecedência não é garantia de sucesso, entretanto, em pesquisas realizadas pelos mesmos, foi visto que empresas que planejaram suas sucessões puderam antever problemas e resolve-los sem abalar as relações entre seus membros.

Evans e Russel (1997) colocam que o planejamento organizacional ajuda a empresa e orienta as ações da família, porque seus membros estarão expostos à modificações por vezes profundas e um direcionamento previamente estabelecido reduz a subjetividade das decisões dando foco aos participantes e sua capacitação para um melhor desempenho das funções futuras.

Outra autora traz contribuições importantes sobre os aspectos psicológicos que envolvem os processos sucessórios familiares, Gus (1998) afirma que o conflito psicológico

fundamental dentro das empresas familiares está calcado na rivalidade, que se mistura a sentimentos de culpa quando participam da sucessão mais de um membro da família. Sentimento similar pode ser visto também quando o fundador mesmo que de maneira inconsciente percebe que as pessoas que o cercam estão afastando-o de seu poder adquirido, por isso há dificuldades de delegar autoridade a outrem.

Os aspectos psicológicos são tratados por Bornholdt (2005) como uma área de conflitos, salientando que há um temor de que o tema central da sucessão serão as brigas, lutas e atritos diversos, sendo por esse motivo a ocorrência de adiamentos nos processos sucessórios.

Para o autor tratar dos conflitos não gera problemas, mascará-los é pior. Os conflitos estão presentes em qualquer relação humana, se não forem resolvidos ou ao menos minimizados. Bornholdt (2005) denomina os conflitos nos processos sucessórios em empresas familiares de “relações-societário-empresariais”, os problemas devem ser tratados de forma aberta, até mesmo em confronto.

O confronto muitas vezes se torna necessário, pois as relações inter-pessoais devem ser vistas de forma madura, para tanto é preciso encarar os conflitos de frente. Deve-se atentar também para a separação dos aspectos interpessoais dos aspectos da governança familiar, desfazendo a “fantasia das rupturas familiares”. Para Bornholdt (2005, p. 43):

Os conflitos de interesse referem-se a uma função normativa do comportamento humano, do conjunto de condutas esperadas e da aplicação de valores éticos.[...] O convívio entre familiares com diferentes papéis em distintos espaços não é simples. Ora são pais, irmãos ou primos, ora são executivos ou sócios. Geralmente, os conflitos se originam nas diferentes expectativas entre o individual e o coletivo.

Quando se fala em psicologia organizacional e sobre as relações existentes no processo sucessório, há grande relevância ressaltar as motivações de cada um dos envolvidos na sucessão verificando se o motor propulsor dessa vontade está apenas na compensação financeira e no acúmulo de poder. Deve-se primeiramente observar se o chefe da empresa também possui esse tipo de posicionamento, caso a resposta seja positiva encontra-se aí um fator negativo a ser resolvido. (STONER; FREMAN, 1992).

Para um processo sucessório de sucesso a visão retrógrada ou não do fundador é crucial nas decisões. Em contrapartida se o fundador tem como política da empresa a estabilidade dos empregos, a busca por melhorias salariais, essa forma de agir irá se delinear

no momento da decisão sucessória, onde o fundador terá uma visão mais abrangente para a sua escolha. Num processo sucessório não são administrados somente valores, mas também pessoas, para tanto é preciso conhecer as necessidades sociais valorizando as habilidades de cada um.

Com isso há uma maior oportunidade de reconhecer talentos. Um fundador que segue um modelo tradicional de administração espera de seu grupo uma aceitação de sua autoridade em troca da estabilidade na função, tal aspecto psicológico organizacional é nocivo á empresa e ao processo sucessório. (RODRIGUES, 1994, p: 38).

[...] as necessidades humanas no ambiente organizacional estão organizadas em hierarquia de valor ou premência, quer dizer, a manifestação de uma necessidade se baseia geralmente na satisfação prévia de outra, mais importante ou premente. O homem é um animal que sempre deseja. Não há necessidade que possa ser tratada como se fosse isolada; toda necessidade se relaciona com o estado de satisfação ou insatisfação de outras necessidades.

Seguindo a mesma linha de pensamento Fernandes (1996) coloca que um ambiente organizacional positivo, traz em si os esforços em busca do equilíbrio e integração das dimensões que envolvem tecnologia e humanismo, para assim atingirem toda a empresa não só nos processos sucessórios, assim como em todos os outros processos decisórios da empresa.

Dessa maneira a busca por melhores recursos humanos analisando seus perfis psicológicos traz com certeza maior rentabilidade às empresas, sendo essa uma tendência observada em todo o mundo. Para se conseguir implantar uma gestão de qualidade dentro de uma empresa, é preciso segundo a autora citada acima, um gerenciamento mais eficiente da força de trabalho cada vez mais conscientizada e evoluída.

Fernandes (1996) aponta a qualidade de vida no trabalho como um aspecto formador do ambiente organizacional, que se justifica pela inclusão dos valores humanos relacionados aos valores capitalistas. Ponto pacífico nas decisões sucessórias.

Após levar em consideração os aspectos organizacionais para uma boa gestão, a obra de Bornholdt (2005), aponta os fatores a serem vistos: sendo o principal a análise da inter-relação sistêmica entre família, sociedade e empresa, bem como desenvolver critérios com normas e leis de convivência. Também é importante identificar os fatores culturais da organização que contribuem para desenvolver o processo de sucessão e o preparo de novas lideranças. O planejamento, as leis e as regras são os norteadores, já que a governança

familiar é tão complexa que compreende renúncias e compensações. A “implementação” pode começar em qualquer um dos três sistemas tridimensionais, empresa-sociedade-família.

2.4 Liderança nas empresas familiares

2.4.1 Liderança

Para dirigir um grupo de pessoas, o empreendedor precisa ter um dinamismo interno para estar aberto a novos tipos de conhecimento, assimilando tais conhecimentos e construindo uma nova realidade, o empreendedor desenvolve assim a sua forma de gerir. Explicando melhor, Weil (1991) afirma que existe o chamado “triângulo da direção”, no qual estão inseridas as lideranças, as autocracias ou as direções chamadas pelo autor de *laissez-faire*. Esses três modos direcionais coexistem, mas uma delas se tornará mais evidente levando em consideração a formação que o empreendedor teve ao longo de sua vida, ou seja, ao longo da formação de sua personalidade.

Outro aspecto formativo de um líder empreendedor está calcado na busca pelo conhecimento e pela construção perene de novos conhecimentos agregados. Ou seja, um empreendedor necessita saber como funcionam os meandros de sua empresa, para isso desenvolve novos conhecimentos sobre cada ponto importante de seu negócio.

No caso das empresas familiares, fundador-proprietário, além de ter agregado a si os conhecimentos sobre como gerir sua empresa, precisa também desenvolver muito a respeito de si mesmo, pois como Teixeira Filho (2000), o conhecimento não está atrelado a informações soltas, mas sim sobre aquilo que as pessoas sabem sobre si mesmas e sobre o ambiente que as rodeia, para o autor, o conhecimento adquirido e formado também no decorrer dos anos de experiência é altamente influenciado pelo meio externo, agregando também as experiências anteriores ao processo que se vive hoje em formação.

A forma como um líder irá movimentar sua empresa também leva em consideração os valores adquiridos ao longo da vida. Esses valores que constroem o caráter e que dentro do universo das empresas familiares possui um enorme peso, trazem em si as preferências da pessoa ou das pessoas que estão na liderança, as habilidades e inclinações, os juízos de valores, os preconceitos, a visão do mundo adquirida ao longo da vida e as preferências acerca de todos os temas. Assim sendo, dentro de uma empresa familiar a herança de valores de seu fundador está intimamente associada ao desenvolvimento da empresa e como ela se mantém.

Leone (2005) coloca que no caso das empresas familiares brasileiras, percebe que o exercício de um líder empreendedor reflete-se nas políticas adotadas por ele mesmo, trazendo como decorrência dessa centralização geralmente fundamentada em critérios pouco impessoais: observando-se, entre outros indicadores, a ênfase em critérios como confiança mútua e tempo de convivência, enquanto o fator competência fica muitas vezes a um segundo plano.

A autora acima citada se baseou em relatórios e pesquisas para tal apontamento e vai além, afirma ainda que nas pequenas e médias empresas familiares, o dirigente proprietário gerencia sua empresa valorizando muito mais os aspectos pessoais de seus funcionários e seguidores ao invés de fatores como competência. Isso ocorre porque o empreendedor construiu seus critérios administrativos por sobre pilares pessoais, fazendo com que os aspectos sociológicos pesem mais que outros muito mais fundamentais para o crescimento de uma empresa, familiar ou não.

Dessa forma os valores pessoais estão à frente dos valores administrativos e do comportamento administrativo. As empresas familiares brasileiras foram identificadas segundo Leone (2005) como sendo mais centralizadas, com uma estrutura organizacional simples, necessitando de menos unidades ou funções administrativas. Em razão de suas características naturais, as empresas familiares não apresentam condições que lhes permitam conservar uma organização administrativa sofisticada em muitos casos.

Em se tratando ainda dos aspectos sociológicos, sua influência dentro das empresas familiares é muito forte no que tange a tomada de decisões, pois a tomada de decisões é baseada na experiência, julgamento ou intuição do proprietário-dirigente e na maior parte do tempo dentro de uma ótica operacional em curto prazo.

O proprietário-dirigente não dispõe nem de tempo nem de habilidade necessária para adotar uma atitude mais estratégica. Os processos de decisão são antes de tudo individualistas na maioria dos casos e ainda são realçados de maneira privilegiada entre os responsáveis. O dirigente é chamado a tomar toda sorte de decisão diariamente e sem qualquer procedimento formalizado.

Nas empresas familiares segundo Leone (2005), o poder da direção também é localizado e centralizado. Os circuitos de decisão são curtos, o que pode explicar os grandes sucessos registrados por algumas pequenas e médias empresas familiares e os prejuízos

estratégicos de outras empresas, quando de uma adoção estratégica errada ou de competência inadaptada dos dirigentes.

O processo sucessório nas empresas familiares está permeado pelos aspectos sociológicos em grande parte. Seguindo as idéias de Macedo (2003), a sucessão é a substituição do criador do empreendimento para dar prosseguimento a obra projetada, criada e conduzida pelo pioneiro, porém com enfoques e estilos de liderança diferenciados, formação teórica e prática renovada entendendo assim, uma outra herança de formação social, uma vez que os tempos são outros. O poder de comando deverá ser transferido paulatinamente pelo dono para o herdeiro sucessor.

Para que isso ocorra de forma tranqüila e constante, o novo líder precisa ter o perfil e as condições necessárias à efetiva administração do negócio, sem contestação dos antigos dirigentes. Dessa forma, os fundadores demonstram a toda a família que as decisões do novo líder estão sendo respeitadas, mesmo que estejam por trás das decisões do novo temporariamente. A sucessão é um dos momentos mais importantes para a continuidade de uma empresa familiar e, se nesse momento não apresenta os resultados esperados, a efetividade da empresa familiar pode estar comprometida.

Os conflitos na fase de sucessão são os piores conflitos que atingem as empresas familiares, pois trazem à tona diferentes enfoques e quando se pergunta por que elas falem tem-se como respostas: a família não estava preparada para entender a empresa, a atitude dos familiares foi de dilapidação do patrimônio, o fundador consumiu suas energias na construção do império e não teve tempo para educar os filhos, a profissionalização descaracterizou a empresa familiar, não há um sucessor preparado ou não há consenso na família sobre qual dos pretendentes deve assumir e, por fim, a rivalidade entre irmãos desorienta os profissionais. (MACEDO, 2003).

Ainda seguindo as postulações do autor aupracitado, cinco pontos bastante relevantes devem ser levados em consideração quando se trata de sucessão em empresas familiares e como os aspectos sociológicos influenciam nas decisões.

Em primeiro lugar deve-se compreender que a semente da destruição pode estar no próprio fundador, seja no caráter desse homem, na sua visão do mundo, nos aspectos sociológicos que para ele são importantes ou na forma como ele permite que as diferenças psicológicas entre pai e filho perturbem a mente do sucessor. O filho deve ter habilidade para

aceitar a rivalidade do pai desenvolvendo a sua própria personalidade, seja perto ou longe da figura paterna.

Em segundo lugar, a família precisa entender que os parentes não são os melhores sócios. Porém, a família precisa respeitar a empresa, abandonando as pressões para empregar parentes incompetentes ou despreparados, para que seja evitada a descapitalização da empresa.

Em terceiro lugar, a sucessão deve ser olhada do ponto de vista do pai. Não é importante que o sucessor estude administração, mas sim que ele seja orientado a seguir uma profissão compatível com o seu perfil vocacional, e não com o da empresa.

Em quarto lugar, a sucessão deve ser vista do ponto de vista do sucessor. Para isso, é preciso analisar fatores como: a maneira como os filhos foram criados, o treinamento que tiveram a equipe que os cerca, etc.

Em quinto lugar, devido a necessidade de profissionalização e a reorganização administrativa, é preciso contratar consultores externos. Porém é preciso tomar cuidado para que não seja contratado o consultor errado, para que não se transfira ao consultor a responsabilidade pela definição dos problemas e que a implantação dos programas devem contar com o acompanhamento da alta administração.

A necessidade de um planejamento sucessório é totalmente pertinente para o sucesso da empresa familiar, entretanto, o planejamento não deve ser considerado uma ferramenta infalível, à prova de qualquer problema, uma vez, que os problemas de ordem comportamental podem ser imprevisíveis.

A partir desses pontos é possível constatar que a complexidade da gestão de empresas familiares é muito grande. Dessa forma, a habilidade administrativa pessoal do líder, seu estilo de liderança e suas motivações, seu comportamento e preparo para transições e mudanças são essenciais para que o processo de sucessão seja bem conduzido, pois para que o líder se retire de maneira adequada, necessita planejar sua saída com antecedência. Macedo (2003).

2.4.2 A Gestão Organizacional

Resende (2000) afirma que “as organizações e as pessoas sempre precisaram ter e, principalmente, mostrar competência. Como começa a ficar mais evidente agora, trata-se de requisito fundamental para o bom desempenho das pessoas e organizações”. A partir desta afirmação de Resende podemos dizer que o desenvolvimento organizacional está diretamente ligado a competência das pessoas envolvidas com as organizações, em especial, seus dirigentes.

Amorin (2006) comentando sobre o dia a dia da gestão organizacional da atualidade onde, a cada momento, o gestor se depara com a necessidade de buscar uma solução específica para cada situação, diz que “todas as organizações independente de serem grandes ou pequenas, buscam pessoas que não apenas somem uma pequena parcela a seus resultados, mas que também saibam lidar com outras em sinergia, criando um clima positivo, que favoreça os resultados organizacionais como os de seus membros”.

Observadas as citações de Resende e Amorin, podemos entender a importância, para os gestores das organizações, terem competências e habilidades, no mínimo necessárias para gerir e liderar a organização e seus colaboradores.

A sociedade passou por evoluções, movimentos e ciclos. Passou por evoluções como, por exemplo, os períodos pré-industrial e industrial. Passou por ciclos, como por exemplo, as eras da informação, do conhecimento e das telecomunicações. Passou ainda por movimentos, como por exemplo, a qualidade total, a reengenharia e a excelência organizacional. Ressalte-se que todas estas evoluções, ciclos e movimentos ocorreram de forma rápida e que dentro delas aconteceram movimentos evolutivos de várias naturezas, que geraram necessidades para a sociedade, para as organizações e para as pessoas.

Observando as necessidades organizacionais, veremos que estas dizem respeito à competitividade nos negócios onde as mudanças e evoluções acabam ocorrendo com maior agilidade. A competitividade nos negócios leva as organizações a buscar estabelecer diferenciais competitivos onde, segundo Resende (2000), empresas clientes exigem cada vez mais qualidade e competência de seus fornecedores.

Calegari (2006) comenta que competência, requisitos e atributos pessoais, foram estudados inicialmente por David C. McClelland que desenvolveu e aplicou, para o

departamento de Estado americano, uma técnica especial para explicar as variáveis comportamentais que explicassem o sucesso de uns e fracasso de outros, diplomatas quando confrontados em missões por países onde havia forte rejeição à presença dos EUA. McClelland identificou em sua pesquisa a existência clara de diferenças de habilidades, aptidões e atitudes entre os melhores e os piores embaixadores. A descoberta de McClelland da existência de características pessoais que faziam diferença no resultado das ações, do ponto de vista da seleção de pessoal foi importante para as organizações, pois estas, utilizando-se deste método de avaliação de McClelland, passaram a ter como acertar o prognóstico de desempenho de seus gestores e ou funcionários evitando, com isto, conseqüências negativas de custo, produtividade e clima de trabalho.

Resende (2000) diz que diante da rápida evolução da sociedade e das organizações e da competitividade dos negócios a era da competência passa a ser fator fundamental para as organizações, pois “quem não esta preparado para ou não sabe obter resultados não deve empreender atividades ou negócios”.

Prosseguindo Resende (2000) diz que:

competência é, portanto, resultante da combinação de conhecimentos com comportamentos. Conhecimentos que incluem formação, treinamento, experiência, autodesenvolvimento. Comportamento que engloba habilidades, interesse, vontade.

As organizações na busca de assegurar sucesso em seus objetivos empresariais buscam a gestão de competências desenvolvendo planos de aplicação de princípios e técnicas de gerenciamento para desenvolver competências específicas para que seus executivos e colaboradores precisem adquirir e aplicar.

Como assinalado por Amorin (2006), nenhuma empresa se perpetuou em toda a história, pois elas, as organizações, sucumbiram ao insucesso ou foram absorvidas por outras, de maior “poder de fogo”. Continuando Nobre afirma que “ o que se espera de uma organização neste século é que não só cumpra seus objetivos específicos de produzir determinado produto ou prestar serviço à sociedade, mas também que isto seja feito com responsabilidade social, tudo além dos simples processos organizacionais internos; a responsabilidade social com o meio ambiente, com seus colaboradores, com a economia de mercado e com muitos outros aspectos que ultrapassam as barreiras organizacionais.”

3 METODOLOGIA

3.1 Classificação da pesquisa

- Natureza: aplicada
- Abordagem: qualitativa e quantitativa
- Fins: descritiva
- Meios: bibliográfica e estudo de casos.
- Delimitação: Pequenas e médias empresas da cidade de Brasília com mais de 5 (cinco) anos de existência
- Coleta de dados: Roteiro de entrevistas dividido em blocos (identificação e histórico/ciclo de vida/a empresa familiar/sucessão e instrumentalização/visão de futuro).
- Análise dos dados: Com base nas entrevistas realizadas, os dados coletados serão agrupados em blocos e analisados confrontando as respostas obtidas.
- Resultados esperados: Aumentar o tempo de vida empresarial das micro, pequenas e médias empresas familiares a partir da implementação de um modelo sistematizado de escalas de competências, habilidades, temperamentos e liderança de modo a minimizar os fatores que mais interferem no processo sucessórios desses tipos de empresas, formulado, dessa maneira, um processo estruturado (planejado) para sucessão em empresas familiares.

Para desenvolver o presente projeto, foi usada como referência a taxionomia apresentada por Vergara (2000), que a qualifica em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, a pesquisa foi descritiva e explicativa. Foi descritiva porque descreveu como está sendo realizado o processo sucessório dentro de duas empresas familiares, para se avaliar se existe processo estruturado de gestão da sucessão. Para tanto visou expor as percepções dos novos gestores, dos funcionários da empresa e do fundador.

Foi explicativa, pois buscou esclarecer até que ponto o modelo de gestão atual proporciona ambiente solícito favorável ao processo de sucessão, para então definir aspectos de aprendizagem organizacional que visem assegurar a continuidade da empresa.

Quanto aos meios, a pesquisa foi bibliográfica e estudo de casos. Bibliográfica porque recorreu ao uso de material publicado em livros, revistas e redes eletrônicas, para fundamentação teórico-metodológica do trabalho, que permitiu conhecer os principais conceitos de empresa familiar, comportamento organizacional, cultura organizacional, gestão organizacional, conflito organizacional, processo sucessório, gestão do conhecimento e interdisciplinaridade. Estudo de casos porque coletou dados sobre o processo de gestão da sucessão e o comportamento organizacional de duas micro e pequena empresa familiar da Cidade de Brasília.

O universo de pesquisa englobou, sem exceção, todos os participantes das empresas, desde o auxiliar de serviços gerais, até o fundador-diretor das mesmas. A amostra foi representativa, pois na pesquisa se utilizou o censo. Esse critério foi utilizado porque, segundo critérios de faturamento da Lei das Micro e Pequenas Empresas, a empresa um se enquadra como pequena empresa, sendo seu universo composto por 120 (cento e vinte) pessoas no total, e a empresa dois se enquadra como pequena, sendo seu universo composto de 30 (trinta) pessoas, o que se deduz ser uma amostra considerável, para uma análise de tal proporção.

A pesquisa foi qualitativa e quantitativa e os instrumentos utilizados para a coleta de dados foram: primeiro um questionário com questões objetivas realizado com todos os funcionários da empresa, segundo uma entrevista com os membros da família que participam da gestão da mesma, e um questionário auto-avaliativo para proprietário da empresa familiar. A escolha desses tipos de instrumentos se deve ao fato de proporcionar uma exploração mais abrangente da empresa.

3.2 Limitações desta pesquisa:

A metodologia de estudo de caso aplicada em apenas uma cidade, no caso Brasília, e o estudo em uma quantidade reduzida de micro e pequenas empresas, o que pode oferecer uma visão restrita da sucessão nas empresas familiares.

3.3 Desenvolvimento da Pesquisa

As empresas pesquisadas foram selecionadas em razão de contatos mantidos com seus fundadores quando da prestação de serviços de consultoria as mesmas.

Na empresa 1 (um), estabelecida no segmento de alimentação com 4 filiais e mais de 150 (cento e cinquenta) funcionários, o fundador foi um desbravador que se estabeleceu na Capital da República nos primeiros dez anos. Inicialmente montou um agradável restaurante para atender os moradores de uma entre quadra na Asa Sul tendo porém visualizado a possibilidade da prestação de serviços de refeições para Órgãos Públicos o que levou a ampliação dos negócios. A ampliação e a posterior presença de uma concorrência mais acirrada, levou a empresa 1 a perceber a necessidade de profissionalização dos gestores e funcionários que, no tocante ao fundador, detectaram-se várias barreiras. Atualmente, diante dos diversos conflitos, a empresa 1 (um) encontra-se em processo de fechamento.

A empresa 2 (dois), estabelecida no segmento de vestuário em geral e mais de 30 (trinta), estabeleceu-se na cidade de Brasília no anos 90. Seu fundador, profissional em permanente atualização, consiente da profissionalização de seus concorrentes, sempre buscou o desenvolvimento profissional de seus funcionários, seja por intermédio de cursos de curta duração sejam por intermédio de participações em palestras e seminários voltados para o segmento. Atualmente o fundador pensa em abrir sua primeira filial.

3.4 Análise da pesquisa

Os questionários e entrevistas aplicados nas empresas um e dois, contantes do anexo A (página 63), serão analisados de conformidade a responder aspectos inerentes a existência de conflitos de família, conflitos organizacionais, processo sucessório, ambientes solícitos e dimensões da solicitude. Desta forma resumindo a análise daa entrevistas e pesquisas nas empresas 1 e 2 por itens analisados podemos verificar, na empresa 1, a ausência de estratégias, metas e objetivos em comum, e desta forma podemos concluir que a empresa tem sérios problemas em sua gestão e na gestão de seu processo sucessório. Já na empresa 2 podemos verificar uma empresa posicionado na era do Conhecimento e portanto com uma ambiência extremamente solícita e voltada para a implementação do processo sucessório.

3.4.1 *Conflito de família e organizacional*

- Empresa 1

Na empresa um verificamos a existência de conflito familiar e organizacional. No tocante a gestão organizacional destaca-se um ambiente sem compromisso com a profissionalização, seja quanto a seleção de pessoal, questões 8 (oito) e 9 (nove) da entrevista aos familiares e nas questões 7 (sete) e 8 (oito) da pesquisa junto aos funcionários, seja no tocante a motivação questão 3 (três) da entrevista aos familiares e na questão 7 (sete) da pesquisa junto aos funcionários e a capacitação questões 3 (três) e 11 (onze) da entrevista aos familiares e na questão 11 (onze) da pesquisa junto aos funcionários.

No tocante a conflitos de família percebe-se, nas respostas as questões 1 (um) e 2 (dois), que os conflitos organizacionais e familiares se confundem. Nas respostas de alguns dos membros da família verifica-se conseqüências negativas no desenvolvimento da organização no que diz respeito à gestão, sendo clara a frustração dos sucessandos na relação empresa X família devido à forma de condução destes conflitos por parte do fundador. Evidencia-se nas questões das entrevistas feitas, que há uma centralização de poder decisório por parte do fundador gerando conflitos que se estendem a família.

- Empresa 2

Podemos perceber que a empresa dois lida com os conflitos organizacionais de forma profissional, pois, embora existindo, os mesmos não afetam o desenvolvimento da empresa. As respostas as questões 3, 8, 9 e 11 da entrevista aos familiares e nas questões 7 e 8 da pesquisa junto aos funcionários, deixa claro o profissionalismo existente na empresa 2.

Tal profissionalismo pode ser evidenciado pela existência de uma gestão organizacional profissional, pois o fundador exerce uma liderança transparente e eficaz. É senso comum a percepção de que uma boa liderança é benéfica às organizações, e que por conseqüência iniciativas de desenvolvimento de liderança são também benéficas, tornando-se da maior relevância substituir a noção genérica do senso comum pela averiguação efetiva do impacto positivo do desenvolvimento de liderança no negócio da organização e isto está claro na empresa.

3.4.2 *Processo sucessório*

- Empresa 1

Na pesquisa aplicada a funcionários e membros da família, podemos verificar a inexistência de processo sucessório bem como ambiente capacitante propício ao desenvolvimento da gestão sucessória. As barreiras estabelecidas pela cultura empresarial, pela capacitação profissional e pelos conflitos familiares são grandes. Na entrevista junto aos familiares fica evidenciado que a posição do fundador é a que dita às normas da empresa. Na questão 5 (cinco), reforçada pela questão 7 (sete), fica evidente que a cultura da empresa está arraigada dos posicionamentos do fundador.

Fica clara a inexistência de processo sucessório na empresa 1 quando analisadas as respostas as questões 10 (dez) e 11 (onze) da entrevista aos familiares e nas questões 13 (treze) e 14 (quatorze) da pesquisa junto aos funcionários. Observa-se que na empresa 1 não desenvolve qualquer ação de forma a instituir gestão a sucessão da empresa. Sucessor e sucessandos têm certeza da inexistência de processo sucessório e dúvidas quanto ao futuro da empresa.

- Empresa 2

Fato ainda que haja um processo visando a sucessão familiar na empresa de forma a que não haja solução de continuidade nos negócios da empresa. A comprovação do real valor do desenvolvimento de liderança fortalece ainda mais estas iniciativas dentro da organização. Os dados obtidos na entrevista e na pesquisa deixam claro este retorno positivo bem como a presença de benefícios intangíveis derivados da liderança do fundador.

Na empresa 2 há compartilhamento de conhecimento pois encontramos a presença de um ambiente que favoreça a criação e o compartilhamento de conhecimento o que propicia o processo sucessório. As partes envolvidas neste processo estão sempre buscando compartilhar conhecimentos o que beneficia a existência de uma sucessão empresarial tranqüila e profissional. Há ambiente para o desenvolvimento do conhecimento, pois este ambiente está fomentado na confiança, e por consequência a agregação de valor pessoal ao ensinamento, pois, como pode ser verificados na pesquisa e nas entrevistas que há confiança e crença nas intenções e domínio de quem a oferece.

3.4.3 *Ambiente solícito e dimensões da solicitude*

- Empresa 1

Podemos verificar nas respostas das perguntas do questionário aplicado aos funcionários e na entrevista com os membros da família que na empresa um há ausência de uma gestão na empresa voltada para a ambiência solícita. Evidenciam-se nas respostas as questões da entrevista aos familiares, questões 1, 2, 3, 5, 7, e 11 e nas questões da pesquisa junto aos funcionários, questões 1, 4, 5, 7,8, 9, 11, 13 e 14 que não há no ambiente organizacional as dimensões da solicitude. As cinco dimensões da solicitude: confiança mútua, a empatia ativa, o acesso a ajuda e leniência no julgamento e a coragem, não estão presentes na empresa. Não há diálogo, não relacionamento aberto, não há confiança, não há ajuda, seja por iniciativa de sucessor e seja por iniciativa de sucessandos.

A centralização de poder decisório por parte do fundador e a frustração dos sucessandos perpetuam o ambiente organizacional e familiar da empresa um impedindo a fluência de confiança, empatia, ajuda, julgamentos imparciais e experimentos. Por trás da gestão de uma empresa está liderar um grupo de pessoas. O fundador, principal gestor da empresa, precisa ter dinamismo para estar aberto a novos tipos de conhecimento de forma a construir uma nova realidade. Na empresa não percebemos contextos inclusivos quanto à formação, treinamento, experiência, autodesenvolvimento. No contexto do comportamento organizacional da empresa 1, não fica evidente por parte do sucessor e dos sucessandos a existência de interesse e ou vontade de desenvolvimento de habilidades, aspectos inerentes ao conhecimento.

- Empresa 2

Analisando as respostas da entrevista feita com sucessor e sucessandos e da pesquisa junto aos funcionários da empresa 2 percebe-se que estão presentes na empresa as cinco dimensões da solicitude, qual sejam: confiança mútua, a empatia ativa, o acesso a ajuda e leniência no julgamento e a coragem.

Tanto o fundador como os prováveis sucessores estão abertos ao diálogo e a discussão das melhores práticas entre si e funcionários. As respostas as questões 1, 2, 3, 5, 7, e 11 da entrevista aos familiares e nas questões 1, 4, 5, 7,8, 9, 11, 13 e 14. da pesquisa junto aos funcionários, fica evidente a existência de um ambiente onde há fluência de confiança,

empatia, ajuda, julgamentos imparciais e experimentos.

4 CONCLUSÃO

Observo, por intermédio das diversas consultorias prestadas, que as empresas familiares, em especial as pequenas e médias, passam por diversos conflitos oriundos principalmente das relações entre fundadores e prováveis sucessores que, invariavelmente, remetem a solução de continuidade da empresa.

Desta forma, a solução de problemas relacionados a sobrevivência das empresas familiares, destacando-se principalmente as dificuldades relacionadas à: processo sucessório, profissionalização e conflitos entre os membros da família, fundadores e sucessores, pode contribuir para a desmistificação do negativismo que rodeia a empresa familiar. Apontar alternativas eficazes que seja viável a sua sobrevivência e que readequem sua estrutura administrativa torna-se de fundamental relevância para a perpetuação do sonho familiar, qual seja, a longevidade dos “negócios” da família.

Analisando o desenvolvimento da ciência da administração, verifico, na leitura bibliográfica de diversos autores, a existência de inúmeras e eficientes ferramentas de gestão empresarial. Nas consultorias preparadas, percebo também que no tocante a gestão do processo sucessório de empresas familiares, há necessidade da implementação de ferramentas modernas da gestão administrativa aliada a ciência do conhecimento face a interdisciplinaridade desta duas ciências se complementarem no contexto do processo sucessório e trazerem a empresa familiar a moderna era do conhecimento.

As chamadas organizações do conhecimento apresentam algumas características comuns. Uma se destaca fortemente: fazem uso intensivo da informação. A tecnologia da informação utilizada inclui ferramentas para trabalho em grupo, uma diversidade de meios de comunicação (correio eletrônico, INTRANET), redes internas de telefonia e de comunicação de dados, dentre muitas outras. Seu modelo de gestão inclui, obrigatoriamente, um número reduzido de níveis hierárquicos e utilizam sempre, independentemente da sua configuração de organograma, o trabalho interfuncional (times, células, grupos de trabalho e de solução de problemas). Por conseqüência, o processo decisório é acentuadamente participativo. Todo este desenho visa facilitar a coleta, a assimilação e o aproveitamento do conhecimento. Estes

aspectos estabelecem a grande diferença entre uma empresa do conhecimento e uma empresa tradicional. Enquanto em uma empresa tradicional o que é privilegiado é o conjunto de ativos físicos, adquiridos por capitalistas responsáveis por sua manutenção e que contratam pessoas para operá-los, em uma empresa voltada para o conhecimento não só os principais ativos são intangíveis como também todos são responsáveis por cuidar deles. Na organização do conhecimento, portanto, o principal ativo é o capital intelectual.

Dentro desta visão proporcionada pela era do conhecimento podemos inferir que nas empresas do conhecimento todos os personagens estão voltados para o desenvolvimento e crescimento da empresa. Podemos dizer que todos estão voltados para o mesmo objetivo.

A empresa gerida sob a égide da era do conhecimento, consegue suprir todo e qualquer obstáculo quanto a supremacia dos valores individuais sobre os valores coletivos. Sabemos que os indivíduos possuem objetivos que desejam alcançar e agem intencionalmente de acordo com suas percepções da realidade. A motivação se desenvolve somente depois de se ter um objetivo a concretizar. O objetivo é que dá impulso, qual seja, mobilizar as energias do indivíduo para gerar a intenção de concretizar algo. Nessa perspectiva, a motivação está diretamente ligado ao agir, ao fazer. A intenção indivíduo está sempre associada à sua expectativa de fazer, de realizar.

Outra visão que nos parece adequada para o estudo da motivação no trabalho do conhecimento é a que define o "contrato psicológico". Não se trata de um contrato convencional, já que a sua maior parte não pode ser escrita e nem falada. As recompensas tangíveis, sejam bens ou benefícios, sempre aparecem nas empresas de forma explícita e portanto acordadas, porém fatores psicológicos, que são implícitos e portanto não visíveis, como a satisfação no trabalho e as expectativas de trabalho desafiante são importantes para os indivíduos pois esta recompensa psicológica faz parte do componente do objetivo motivador das pessoas.

Percebemos então que sob esta ótica, a motivação depende de duas condições básicas:

- Que as expectativas das pessoas sobre o que a organização lhes dará e o que eles devem dar à organização em troca coincidem com as expectativas da organização em relação ao que ela irá dar e receber; e
- Que haja um acordo entre os dois conjuntos de expectativas, a natureza do que é efetivamente intercambiado (por exemplo, dinheiro em troca de tempo no serviço,

satisfação social e segurança no emprego em troca de trabalho duro e lealdade, oportunidades de crescimento e desenvolvimento em troca de trabalho de alta qualidade e esforços criativos, ou combinação variadas dessas coisas).

Entendemos, também, que a Gestão do Conhecimento pode se constituir numa metodologia adequada à preservação e à boa utilização desse conhecimento em prol da sobrevivência das organizações no mercado competitivo. Ressalvamos, porém, a necessidade de inclusão com destaque nos passos de implementação dessa gestão, da questão da motivação. Na verdade, como questão central.

Não se trata meramente de uma visão humanista, mas uma questão de negócio. Uma idéia de que se a organização busca racionalmente aumentar os seus lucros, por outro lado, seu empregado também busca obter resultados positivos a partir de seu esforço. Acreditamos que a Gestão do Conhecimento superará o incômodo status de "modismo" para se constituir, efetivamente, numa prática moderna de gerenciamento, ultrapassando os teóricos dos "pudins instantâneos" e tratando com seriedade a relação entre as organizações, seus fundadores, seus sucessores e seus empregados trabalhando positivamente no desenvolvimento de lideranças sólidas.

As companhias líderes consideram o desenvolvimento de liderança como um imperativo de negócio e um componente crítico da estratégia de negócio e da gestão de sucessão. A falta de líderes para a linha sucessória apresenta-se como um desafio para várias organizações, que não contam com o talento de liderança necessário para sustentar uma vantagem competitiva. As diretorias de muitas empresas vêm exigindo que o grupo de potenciais sucessores seja identificado e desenvolvido para eventualmente ocupar as posições de liderança. E isto representa apenas uma parte da demanda atual sobre liderança. Para se ter uma idéia do que a liderança representa em termos de valor para as organizações, podemos apontar o crescente nível de investimentos em desenvolvimento de liderança que as empresas colocam em seus orçamentos anuais de treinamento.

A necessidade organizacional de ter liderança competente e competência em liderança acarreta o interesse crescente por desenvolvimento de liderança, levando conseqüentemente organizações líderes a verem o desenvolvimento contínuo de pessoas como alta prioridade. Essas organizações focalizam não apenas os resultados, mas também o sucesso sustentável através do desenvolvimento de pessoal. Tal sucesso ocorre pela conjunção de resultados tanto

tangíveis quanto intangíveis, como os obtidos usualmente no desenvolvimento de pessoal, mas que influenciam positivamente os resultados tangíveis. Como exemplos de possíveis resultados tangíveis nas organizações oriundos do desenvolvimento de liderança, pode-se observar as possibilidades percebidas

Ante a premência do desenvolvimento de liderança e a necessidade de selecionar, reconhecer e comprovar as melhores iniciativas de desenvolvimento de liderança, torna-se imperativa a demonstração da efetividade dos programas de desenvolvimento da liderança. Sabemos que liderança é uma das principais medidas de capital humano de uma organização. A comprovação do impacto do desenvolvimento de liderança nas organizações torna-se pois fator de fortalecimento e sustento do próprio programa de desenvolvimento, tornando-se argumento sólido de constatação de valor para organização.

É senso comum a percepção de que uma boa liderança é benéfica às organizações, e que por conseqüência iniciativas de desenvolvimento de liderança são também benéficas. Mas apenas ter a noção disto não é o bastante na atualidade. A exigência de credibilidade da sociedade sobre as organizações e a responsabilidade financeira demandada dos executivos destas organizações, especialmente após os escândalos financeiros no mercado mundial e as novas regulamentações que se sucederam a eles, tornam da maior relevância substituir a noção genérica do senso comum pela averiguação efetiva do impacto positivo do desenvolvimento de liderança no negócio da organização.

A comprovação do real valor do desenvolvimento de liderança fortalece ainda mais estas iniciativas dentro da agenda de investimentos organizacionais. Os dados obtidos deixam claro o retorno positivo e cristalizam a posição de que investir no desenvolvimento de pessoas traz retorno financeiro às organizações, bem como faz aumentar a presença de benefícios intangíveis derivados de programas dessa natureza.

Como mudança necessária, seria ideal que se fixasse previamente os critérios, exigências e parâmetros para o ingresso dos membros da família na empresa, para que então os familiares possam fazer a opção tendo plena consciência dos requisitos necessários, antes de ingressar na empresa. É notória a importância de formação técnica ou acadêmica; experiência profissional anterior fora da empresa da família; qualidades e habilidades específicas; questões relativas à conduta pessoal e profissional, para o crescimento profissional das pessoas.

Torna-se importante portanto investir na capacitação do novo líder sucessor, de forma a este ter treinamento suficiente para enfrentar os desafios do futuro, implementando-se uma tutoria durante o período inicial por um profissional qualificado.

Todas estas observações devem estar permeadas pela solicitude. Verificamos que os maiores conflitos organizacionais e familiares, decorrem da inexistência de diálogo franco e despojado de críticas e desculpas entre os personagens da empresa, sejam fundadores, sejam sucessores, sejam funcionários.

No intuito de estabelecer um parâmetro identificador da existência de diálogos, podemos estabelecer algumas questões prévias:

- Há diálogo entre os personagens da empresa?
- As informações sobre o andamento do negócio são compartilhadas por todos?
- Há conflitos organizacionais e familiares?
- Na empresa há processo sucessório?
- A empresa privilegia a profissionalização dos funcionários?

Os fundadores, cada um a sua época, tiveram formação específica e obtiveram conhecimentos singulares em comparação ao extenso mundo da multidisciplinaridade. As empresas buscam a melhor maneira de produzir um ambiente de compartilhamento do conhecimento no contexto fundadores, sucessores e funcionários. Nesta visão, as empresas tentam minimizar a fragmentação motivacionais dos personagens das empresas.

Baseado nas dimensões da solicitude, apresentadas por Krough (2001), é possível inferir que uma mesclagem de conceitos entre as mesmas e conceitos da gestão organizacional, torna-se fator fundamental no processo capacitante para o compartilhamento do conhecimento e por consequência para a gestão do processo sucessório das pequenas e médias empresas familiares.

Analisadas as percepções dos fundadores e sucessores das duas empresas pesquisadas podemos estabelecer que há relação para o fato de que, em estando presente na empresa as

cinco dimensões da solicitude, o nível de diálogo, e por consequência, a gestão da sucessão aparece de forma tranqüila e profissional do que na empresa em que não estão presentes as dimensões da solicitude.

A solicitude com outra pessoa, no sentido mais profundo, é ajudá-la a crescer e a realizar-se, desta forma podemos entender a importância da solicitude para o desenvolvendo das pessoas e por consequência das empresas. Elementar tornar-se então perceber que, no desenvolvimento do conhecimento gerado nas empresas, a existência de solicitude é fundamental para que haja a eficácia da criação do conhecimento pois seu compartilhamento, se efetivará no momento em que os personagens envolvidos, confiarem uns nos outros, de maneira a ouvir o que um tem a dizer para o outro, e vice versa, e a dar retorno na mesma reciprocidade. Os relacionamentos saudáveis extirpam do processo de criação do conhecimento a desconfiança, o medo, e a insatisfação fomentando um ambiente em que os elementos se sintam bastante seguros para explorar territórios desconhecidos.

A solicitude, enfatizada na cooperação e nos relacionamentos pessoais, é a mola propulsora do contexto capacitante que, como vimos, é o espaço onde se compartilha, se cria e se utiliza conhecimento. Em uma empresa, é incontestável que a convivência esta presente, e esta convivência envolve todos os participantes sob a égide dos novos conceitos que são compartilhados pelo aprendizado.

Os fundadores, sucessores e funcionários das empresas, devem entender que só os fomentadores do desenvolvimento capacitante solicito devendo ter sabedoria e habilidade para compreender as necessidades as demandas do outro e do grupo. O convívio leva a geração desta percepção entre as partes que devem agir em prol do processo de criação de conhecimento dos participantes da empresa.

Em uma empresa, onde os participantes desenvolvem um ambiente solicito, funciona uma interminável rede de interação de conhecimentos, fruto de do contexto capacitante reinante.

Por sua vez o contexto capacitante é fruto do desenvolvimento das dimensões da solicitude que identificamos como sendo: a confiança mútua, a empatia ativa, o acesso à ajuda, a leniência no julgamento e a coragem.

No tocante a confiança mútua, percebemos, pelo estudo de Krough (2001), que para

que possa fluir qualquer tipo de conhecimento nos relacionamentos, é necessário que, entre as partes envolvidas, haja um mínimo de confiança em relação ao interlocutor. Verificamos que na empresa um, diferentemente da empresa dois, não há ajuda entre as pessoas de forma a estas crescerem e a realizarem-se. Não confiança entre os personagens e por consequência não há compartilhamento dos ensinamentos e conselhos de quem poderiam ajudá-las, da melhor maneira possível. No ambiente de desenvolvimento do conhecimento da empresa um, não há fomentação de confiança, não há agregação de valor pessoal ao ensinamento pois, como podemos entender, a confiança é algo recíproco e que só se aceita à partir do momento em que se acredite nas intenções e domínio de quem a oferece e estes aspectos não estão presentes naquela empresa.

Quanto a empática ativa que possibilita a avaliação e compreensão das verdadeiras necessidades alheias, percebe-se a presença do exercício pró-ativo de buscar entender a necessidade do outro na empresa dois. Ali verificamos, principalmente pelo fundador, o desenvolvimento atendo quanto a buscar, por intermédio do diálogo e de perguntas, em compreender a situação, os interesses, as habilidades, os sucessos, os fracassos, as oportunidades e os problemas dos envolvidos no contexto empresarial, manifestando afeto e interesse pelos sucessores.

O exercício da empatia ativa, requer que os personagens envolvidos, deixem de lado a manifestação de sentimentos que possam transmitir poder de alienar ou de subjugar, muitas vezes entendidos como conflitos emocionais, transformando-os, de forma criativa, em elementos capazes de gerar soluções. Na empresa um este exercício de empatia não está presente.

No tocante ao acesso a ajuda, esta deve se manifestar por meio do apoio real e tangível. A ajuda consiste no desenvolvimento das competências do pensar em função da colocação dos problemas, das perguntas, do diálogo, do ouvir, ensinando a argumentar, a revelar sentimentos e desejos, de modo a trazerem para a empresa sua realidade vivida. Podemos perceber que em um contexto de aprendizagem é fundamental que haja verdadeiramente vontade em ajudar a aprender. É necessário que sejam criados tantos quantos forem necessários, os meios para que o ajudado aprenda. A ajuda deve sempre estar acessível a todos os que dela necessitarem.

O entendimento do contexto do acesso ajuda passa pelo aspecto de que o elemento

fomentador do compartilhamento do conhecimento, se considere responsável pelo processo do compartilhamento, buscando demonstrar e ajudando a encontrar, por meio de conteúdos teóricos e práticos, os resultados que serão obtidos com àquele conhecimento obtido.

Percebe-se, analisando a pesquisa, a inexistência do acesso ajuda na empresa um. Ficou claro na pesquisa que, diferentemente do fundador da empresa dois, o fundador da empresa um não propicia o acesso ajuda. Os níveis de dificuldades existentes nos indivíduos da empresa um, não permeitem a geração do nivelamento pois para cada dificuldade existirá um meio prático para demonstrar e ou facilitar o entendimento e este nivelamento não é fomentado pelo fundador daquela empresa.

A leniência no julgamento é outra dimensão que percebemos, pela pesquisa, estar ausente na empresa um. A leniência diz respeito ao julgar de forma compreensiva quanto aos fatores limitantes da pessoa, as atitudes, reações, dúvidas e dificuldades do integrante do contexto capacitante. Não se deve jogar lenha na fogueira e alimentar conflitos no relacionamento aumentando as situações de conflito. O conflito faz parte da vida, e no compartilhamento do conhecimento nas empresas, é importante que haja experimentos o que com certeza irá gerar erros. Ocorre que estes erros não podem ser tratados como desvio de competência ou com rigor exagerado. Não se deve tratar a incompetência como uma falha na ação competente e que todos são capazes de ser incompetente.

Por fim vimos que a coragem no ambiente capacitante surge como ações para experimentar, para submeter-se a julgamentos e para manifestação de opiniões. Ao encorajar a todos os elementos do ambiente capacitante a manifestarem e apresentarem suas opiniões, proporcionando a todos livre observação quanto ao apresentado, cria-se elementos de crescimento de todos pela manifestação de múltiplas opiniões.

Cabe ressaltar que não existe uma única maneira de proceder de forma êxitosa para a sucessão profissionalizada, se o fundador não reconhecer que a chave do sucesso reside no reconhecimento pelo mesmo de que, um novo estado na evolução da empresa está em vias de ser atingido, pois seu modelo de gestão se tornou obsoleto e não efetivo.

A implementação das dimensões da solicitude combinada com ferramentas de gestão organizacional no processo sucessório, conforme demonstrado na figura 1, apresenta-se como um passo para a minimização dos conflitos, pois permitiram a participação de todos e a determinação por consenso, das políticas mais importantes na empresa, inclusive

transformando e levando em consideração o parecer da família em questões de vital importância à sobrevivência do negócio.

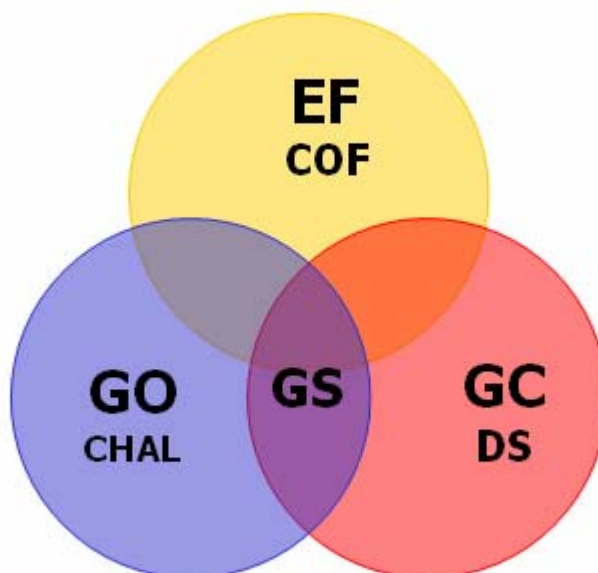


Figura 1- Demonstração do inter relacionamento da Gestão Organicaional (GO) com a Gestão do Conhecimento (GC) nas Empresas Familiares (EF). Competências, Habilidades, Atitudes e Lideranças (CHAL). Dimensões da Solicitudude (DS). Conflitos Organizacionais e de Família (COF). Gestão da Sucessão (GS).

Fonte: O Autor

A descentralização efetivada, e com a empresa profissionalizada, ficará mais fácil visualizar aquele que será o melhor sucessor ao fundador. A observação de desempenho na liderança, na tomada de decisão e nas atitudes com relação aos processos de gestão. A empresa não precisa deixar de ser familiar para se tornar profissionalizada, basta que o fundador compreenda que este é um processo que depende dele ainda em vida.

Em resumo com este trabalho podemos verificar que as empresa voltadas para era do Conhecimento, qual sejam, aquelas voltadas para implementação das dimensões da solicitude em seu ambiente organizacional, como estratégias, metas e objetivos quanto a processo sucessório, estarão prontas para dar continuidade a sua meta e visão e a se perpetuarem no meio empresarial.

REFERÊNCIAS

AMORIN, Tânia Nobre Gonçalves Ferreira et al. **Eu Líder: construindo o sucesso corporativo**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

BERNHOEFT, Renato. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. 2 ed. São Paulo: Nobel, 1989.

BORNHOLDT, Werner. **Governança na empresa familiar: implementação e prática**. São Paulo: Bookman, 2005

CALEGARI, Maria da Luz; GEMIGNANI, Orlando H. **Temperamento e Carreira: desenvolvendo o enigma do sucesso**. São Paulo: Summus, 2006.

CASTRO, Leonardo Souza Rogério de. **Sucessão Familiar nas Empresas Industriais da Grande Vitória: Processo Espontâneo ou Estruturado?** Brasília: editora, 2002. item 8.11.4

CHIZZOTTI, Antonio. A pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais: evolução e desafios. **Revista Portuguesa de Educação**, v..16, n. 2, p. 221-236, 2003.

DAVENPORT, H. Thomas & PRUSAK, Laurence. **Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DRUCKER, Peter. Além da revolução da informação. **HSM Management**. São Paulo: Savana, ano 3, n. 18, janeiro-fevereiro 2000.

EVANS, Rogers; RUSSEL, Peter. **O empresário criativo**. 10 ed. São Paulo: Cultrix, 1997.

FERNANDES, Eda Conte. **Qualidade de vida no Trabalho: como medir para melhorar**. Bahia: Casa da Qualidade, 1996.

FILHO, Jayme Teixeira. **Gerenciando conhecimento**. Rio de Janeiro: Editora Senac, 2000.

GARCIA, Volnei Pereira. **Desenvolvimento das Famílias empresárias**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

LE GOFF, Jacques. **A Civilização do Ocidente Medieval**. Lisboa: ed Stampa, 1983.

_____. **O Homem Medieval**. Lisboa: ed Presença, 1989.

GREEN, Paul C. **Desenvolvendo competências consistentes: Como vincular sistemas de recursos humanos a estratégias organizacionais**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

GUS, Ida. Aspectos comportamentais da empresa familiar. **Psico**, Porto Alegre, v.15, n.1, p.7-17, jan.-jun., 1988.

KROGH, Von Georg, Ichijo, Kazuo, Nonaka, Ikujiro. **Facilitando a Criação de Conhecimento: Reinventando a empresa com o poder da inovação contínua.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. **Sucessão na empresa familiar: preparando mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado.** São Paulo: Atlas, 2005.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar.** 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

_____ **A ética na empresa familiar.** 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

_____ **O fortalecimento da empresa familiar.** 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1989.

_____ **Sucessão e conflito na empresa familiar.** São Paulo: Pioneira, 1997.

MACEDO, Marcelo. **O Estudo do Perfil Empreendedor em Empresas Familiares.** Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina. Engenharia de Produção. Florianópolis, 2003.

MORGAN, Gareth. **Imagens das Organizações.** São Paulo: Atlas, 2007.

MORRIS, T. **E se Aristóteles dirigisse a General Motors?** São Paulo: Campus, 2004.

MORIN, E. **A Cabeça Bem – Feita.** Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2004.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

MUMFORD, Lewis. **A cidade na história. Suas origens, transformações e perspectivas.** 4 edição. São Paulo : Martins Fontes ed, 1998.

NONAKA, Ikujiro & TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação.** 14. edição. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

RESENDE, Enio. **O Livro das Competências: desenvolvimento das competências: a melhor auto ajuda para pessoas, organizações e sociedade.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional.** 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

RODRIGUES, Marcus Vinícius Carvalho. **Qualidade de Vida no Trabalho: evolução e análise no nível gerencial.** Petrópolis: Vozes, 1994

SPINK, Peter. A Organização como Fenômeno Psicossocial: notas para uma redefinição da psicologia organizacional e do trabalho, In: VI ENCONTRO NACIONAL DA ABRAPSO, 1991, Rio de Janeiro. Revista Psicologia e Sociedade, 1996. p. 8, 1, 174 - 192.

STONER, James; FREMAN, Edward. **Administração.** Rio de Janeiro: LTC, 1992.

VÁZQUEZ, Adolfo Sánchez. **Ética**. 17 ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1997.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3ed. São Paulo: Atlas, 2000.

WEIL, Pierre. **Organizações e Tecnologias para o Terceiro Milênio: A Nova Cultura Organizacional Holística**. Rio de Janeiro: Rosas dos Tempos, 1991.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIOS

1. Identificação do perfil da Empresa 1 segundo o quadro total de funcionários

Quando da aplicação do questionário o mesmo foi devidamente explicado a cada entrevistado e funcionários das empresas, tirando dúvidas quanto a termos e ou palavras existentes no mesmo. A presente pesquisa identificou segundo questionário distribuído a todos os escalões de funcionários da empresa os seguintes dados com relação ao comportamento, cultura e gestão da Empresa 1:

ITEM 1: A empresa esta aberta às opiniões, sugestões ou reclamações dos funcionários.		
Alternativas	Frequência	Percentual
Concordo	43	37,39%
Discordo	72	62,61%
Total das observações: 115		

Quadro 1 - A empresa está aberta às opiniões, sugestão ou reclamações dos funcionários.

Fonte: O Autor

Nota-se uma maior incidência de funcionários, 62,61%, que afirmam que a empresa não está aberta ao diálogo.

ITEM 2: Há por parte do gestor principal da empresa para com os funcionários a prática do respeito profissional.		
Alternativas	Frequência	Percentual
Concordo	67	58,26%
Discordo	48	41,74%
Total das observações: 115		

Quadro 2 - Há por parte do gestor principal da empresa para com os funcionários

Fonte: O Autor

Registra-se uma leve concordância para a prática do respeito profissional por parte do gestor principal.

ITEM 3: Percebe-se formas próprias de gestão em cada membro da família quando da administração de tarefas na empresa.		
Alternativas	Frequência	Percentual
Concordo	53	46,09%
Discordo	62	53,91%
Total das observações: 115		

Quadro 3 - Percebe-se formas próprias de gestão em cada membro da família quando da administração de tarefas na empresa.

Fonte: O Autor

Nota-se uma leve discordância quanto a percepção por parte dos funcionários, quanto a existência de formas próprias de administrar por parte de cada membro da família.

ITEM 4: O modelo de gestão atual é satisfatório para alcançar o sucesso da empresa.		
Alternativas	Frequência	Percentual
Concordo	52	45,22%
Discordo	63	54,78%
Total das observações: 115		

Quadro 4 - O modelo de gestão atual é satisfatório para alcançar o sucesso da empresa.

Fonte: O Autor

A percepção da maioria dos funcionários é de discordância com o modelo de gestão da empresa.

ITEM 5: Existe respeito do gestor para com as decisões tomadas pelos gerentes quando na atribuição de suas funções.		
Alternativas	Frequência	Percentual
Concordo	52	45,22%
Discordo	63	54,78%
Total das observações: 115		

Quadro 5 - Existe respeito do gestor para com as decisões tomadas pelos gerentes

Fonte: O Autor

A maioria dos funcionários afirma que o gestor não respeita as decisões tomadas pelos gerentes e familiares nas atribuições de suas funções.

ITEM 6: Existe ética (não se promete nada que não se possa cumprir) no comportamento organizacional da Empresa.		
Alternativas	Frequência	Percentual
Concordo	59	51,30%
Discordo	56	48,70%
Total das observações: 115		

Quadro 6 - Existe ética (não se promete nada que não se possa cumprir) no comportamento

Fonte: O Autor

A maioria reconhece a existência de ética na organização.

ITEM 7: Na Empresa existe um compromisso com a profissionalização.		
Alternativas	Frequência	Percentual
Concordo	48	41,74%
Discordo	67	58,26%
Total das observações: 115		

Quadro 7 - Na Empresa existe um compromisso com a profissionalização.

Fonte: O Autor

A maioria dos funcionários não percebe a existência de compromisso da empresa para com a profissionalização dos funcionários.

ITEM 8: Há um modelo sistematizado para admissão de profissionais.		
Alternativas	Frequência	Percentual
Concordo	56	48,70%
Discordo	59	51,30%
Total das observações: 115		

Quadro 8 - Há um modelo sistematizado para admissão de profissionais.

Fonte: O Autor

Um pouco mais da metade dos funcionários discordam de que existe critério técnico para seleção de funcionários.

ITEM 9: Há um clima de respeito entre o fundador, os membros da família, gerentes e subordinados.		
Alternativas	Frequência	Percentual
Concordo	67	58,26%
Discordo	48	41,74%
Total das observações: 115		

Quadro 9 - Há um clima de respeito entre o fundador, os membros da família, gerentes e subordinados.

Fonte: O Autor

A maioria dos funcionários percebe um clima de respeito entre os personagens da empresa.

ITEM 10: Não existe na empresa qualquer tipo de preconceito.		
Alternativas	Frequência	Percentual
Concordo	70	60,87%
Discordo	45	39,13%
Total das observações: 115		

Quadro 10 - Não existe na empresa qualquer tipo de preconceito.

Fonte: O Autor

Verifica-se pelo elevado percentual de opiniões positivas 60,87% quanto a não existência de preconceitos na empresa.

ITEM 11: Há uma preocupação por parte da empresa em criar mecanismos que motivem os funcionários.		
Alternativas	Frequência	Percentual
Concordo	48	41,74%
Discordo	67	58,26%
Total das observações: 115		

Quadro 11 - Há uma preocupação por parte da empresa em criar mecanismos que motivem os funcionários

Fonte: O Autor

Nota-se neste item que a empresa não busca motivar seus clientes internos, pois 58,26% dos funcionários entrevistados discordam desta afirmativa.

ITEM 12: A diretoria da empresa conta com profissionais capacitados.		
Alternativas	Frequência	Percentual
Concordo	80	69,56%
Discordo	35	30,44%
Total das observações: 115		

Quadro 12 - A diretoria da empresa conta com profissionais capacitados.

Fonte: O Autor

Verifica neste item o maior índice de aceitação alcançando no questionário, correspondendo ao percentual de 69,56% em opiniões favoráveis, o que pode se observar que a empresa conta com bons profissionais.

ITEM 13: No caso da ausência do atual gestor, os sucessores imediatos estão aptos a assumir o cargo sem prejuízo para a empresa.		
Alternativas	Frequência	Percentual
Concordo	45	39,13%
Discordo	70	60,87%
Total das observações: 115		

Quadro 13 - No caso da ausência do atual gestor, os sucessores imediatos estão aptos a assumir o cargo sem prejuízo para a empresa.

Fonte: O Autor

A maioria dos funcionários não visualiza um sucessor imediato na empresa.

ITEM 14: Dentro do modelo de gestão atual, é possível visualizar um futuro de sucesso para a empresa.		
Alternativas	Frequência	Percentual
Concordo	63	54,78%
Discordo	52	45,22%
Total das observações: 115		

Quadro 14 - Dentro do modelo de gestão atual, é possível visualizar um futuro de sucesso para a empresa.

Fonte: O Autor

Uma pequena maioria de funcionários visualizam um futuro de sucesso para a empresa.

2. Identificação do perfil da Empresa 1 segundo o Fundador e Familiares

Esta parte da presente pesquisa contém a entrevista realizada com o fundador, entrevistado 1, e os familiares, prováveis sucessores, provevistado 1,ra o segmento. buscou o desenvolvimento profissional de seus funcionnizacionais e familiares no contexto empres que trabalham na Empresa 1.

<p align="center">Estar numa empresa familiar é algo que afeta todos os participantes. O que significa para você pertencer a uma empresa familiar?</p>	
Entrevistado I	É uma responsabilidade muito grande a partir do momento que você é o precursor da empresa, muito me envaidece ver o seu sucesso.
Entrevistado II	É bom trabalhar em família, agora, é encrenca para todos os lados.
Entrevistado III	Todos os participantes são afetados direta e indiretamente, pois você responde pelas suas atitudes, e as que são tomadas por qualquer outro dos participantes acaba por te envolver também, mesmo que essa atitude vá contra o que eu pense ou ache certo. Pertencer a uma delas é um aprendizado constante, além de ser uma responsabilidade muito grande, pois é o meu futuro que está em jogo.
Entrevistado IV	É positivo no sentido de acompanhar tudo que esta acontecendo em nossa empresa, e negativo porque na hora das brigas todo mundo leva para o lado pessoal.
<p>Comentário das opiniões: Verifica-se ser muito gratificante para os entrevistados, estar inserido em uma empresa familiar, pois podem associar duas coisas importantes para os mesmos, família e trabalho. Verifica-se ainda ser gratificante para os mesmos ter seu nome associado a qualidade, sucesso, superação e vitória. Observa-se porém ser necessário a todos ter “muito jogo de cintura” para lidar com o emocional, e não permitir que pequenos conflitos se tornem grandes problemas.</p>	

Quadro 15 - Estar numa empresa familiar é algo que afeta todos os participantes.

Fonte: O Autor

No caso de conflitos ou desavenças na família, como o problema é tratado na relação empresa X família?	
Entrevistado I	Na maioria das vezes muito civilizada e com muito respeito com os mais velhos.
Entrevistado II	Eu pelo menos não misturo, trato minhas diferenças fora da empresa, evito descontar nos outros.
Entrevistado III	A grande maioria dos conflitos ocorre com o responsável “presidente” e este não sabe separar muito bem, eu tento separar a família da empresa quando estou com algum problema particular, porém algumas vezes deixo-me levar pelos meus problemas e misturo tudo.
Entrevistado IV	Afeta, pois a relação profissional fica prejudicada, afinal não tem como separar trabalho da relação pessoal.
<p>Comentário das opiniões: Alguns comentaram que separam os problemas pessoais da vida da empresa, outros foram claros ao citar que não existe essa separação, pois são sentimentos que estão em jogo, e não se esconde o que sente. Nota-se que no fato da empresa possuir administração centralizada os conflitos se agravam, pois tudo fica preso a uma pessoa, sendo esta normalmente a causa dos conflitos, pois é o pai e o chefe da empresa ao mesmo tempo.</p>	

Quadro 16 - No caso de conflitos ou desavenças na família, como o problema é tratado na relação empresa X família?

Fonte: O Autor

Em sua opinião existe um comprometimento de todos os familiares com a empresa?	
Entrevistado I	O comprometimento existe com todos os familiares, porém com alguns esse comprometimento é maior que com outros pois este é mais limitado. Para a empresa crescer e alcançar seu sucesso se faz necessário cada vez mais o comprometimento de todos.
Entrevistado II	Existe até certo ponto porque nem todos se preocupam na íntegra, interesses pessoais se sobrepõem aos profissionais.
Entrevistado III	No caso de nossa empresa sim, pois todos estão trabalhando nesta, com exceção de uma pessoa da família, logo o sustento de todos provém da empresa.
Entrevistado IV	Sim, pois todos estão presentes na vida da empresa deste seu início, e trabalham muito.
<p>Comentário das opiniões: Todos concordam que toda a família esta presente na gestão da empresa, o que foi ressaltado foi que alguns membros se dedicam mais que os outros. Acredita-se que falte algo além da presença na empresa, falta a consciência do valor da união de todos os membros para o sucesso da empresa 1, que o comprometimento é responsabilidade de todos que pertencem à empresa. Observa-se a ausência de uma discussão maior e continua sobre a missão e a visão da empresa.</p>	

Quadro 17 - Em sua opinião existe um comprometimento de todos os familiares com a empresa?

Fonte: O Autor

Há respeito pela cadeia de comando, sendo evitado contra ordens?	
Entrevistado I	Quase sempre isso ocorre, raríssimas vezes essa cadeia é quebrada.
Entrevistado II	Existe, senão a coisa vai para o buraco.
Entrevistado III	Não há respeito, as únicas ordens que não costumam ser alteradas são as do presidente, as outras ele muda completamente, como se isso o fortalecesse.
Entrevistado IV	Não há respeito, pois o gestor passa por cima das nossas decisões.
<p>Comentário das opiniões: Nota-se uma controvérsia nesta questão, onde se acredita que todas as afirmações tenham seu peso, as duas primeiras que afirmam que existe, estão focando à sistemática que faz as coisas acontecerem dentro de uma organização. Já para as duas últimas estão levando pelo lado da administração centralizada em uma única pessoa, que as impedem de promover mudanças na empresa.</p>	

Quadro 18 - Há respeito pela cadeia de comando, sendo evitado contra ordens?

Fonte: O Autor

Como se desenvolve a tomada de decisão na empresa?	
Entrevistado I	As decisões são tomadas de acordo com os responsáveis de cada setor, acompanhadas pelos diretores da área, e muitas vezes pelo presidente.
Entrevistado II	O fundador faz a lei.
Entrevistado III	Em geral se resumem ao presidente, pois se ele não participar de todas as decisões ele sempre achará alguma coisa para alterá-la e critica-la, não permitindo que os departamentos responsáveis tomem as atitudes necessárias.
Entrevistado IV	O gestor toma as decisões e cabe a nós apenas cumpri-las da melhor forma.
<p>Comentário das opiniões: Verifica-se mais uma vez que a administração da empresa 1 possui comando único, sendo difícil à implantação de idéias diferentes. Foi constatada uma falta de liberdade dos demais entrevistados, para romper com os obstáculos impostos pelo gestor. Verifica-se, mais uma vez, a ausência de um ambiente solícito ao conhecimento.</p>	

Quadro 19 - Como se desenvolve a tomada de decisão na empresa?

Fonte: O Autor

Em sua opinião a ética na empresa é um mero detalhe ou um princípio embutido em todas as atitudes?	
Entrevistado I	A ética é e será sempre um princípio em todas as nossas decisões.
Entrevistado II	É um mero detalhe.
Entrevistado III	A ética é bastante pregada e exigida, porém muitas vezes esta fica devedora por parte do presidente que por vezes tem dois pesos e duas medidas para com os funcionários.
Entrevistado IV	É um mero detalhe, pois muitas vezes não está nas ações do dia a dia.
Comentário das opiniões: Percebe-se pelas respostas que muitas vezes as decisões são tomadas de acordo com a vontade e interesse próprio do gestor, gerando divergências de posturas e práticas.	

Quadro 20 - Em sua opinião a ética na empresa é um mero detalhe ou um princípio embutido em todas as atitudes?

Fonte: O Autor

Até que ponto os valores do fundador interferem na cultura organizacional, influenciando no modelo de gestão?	
Entrevistado I	Os valores do fundador interferem sim na cultura da organização e influenciam na gestão da empresa, devido uma participação e dedicação muito grande em todos os setores.
Entrevistado II	Em tudo, pois ele é o chefe, ele conduz a empresa do seu jeito.
Entrevistado III	Os valores do fundador interferem bastante, pois sua empresa evoluiu e este tenta empregar os mesmos valores administrativos de 10 anos atrás, ele deveria evoluir e modificar alguns de seus conceitos.
Entrevistado IV	O modo dele agir influência demais na forma como conduz a empresa, pois é ele que toma as decisões, e geralmente tudo é baseado em sua vida.
Comentário das opiniões: Verifica-se uma forte interação dos valores da empresa com o fundador, pois a vida deste está enraizada na vida da empresa e vice-versa. Percebe-se que a empresa é um reflexo do fundador destacando-se a centralização do poder nas mãos deste.	

Quadro 21 - Até que ponto os valores do fundador interferem na cultura organizacional, influenciando no modelo de gestão?

Fonte: O Autor

Existe um procedimento ético ao lidar com o dinheiro e os bens patrimoniais da empresa?	
Entrevistado I	Com o dinheiro sim, mas com os bens patrimoniais fica muito a desejar.
Entrevistado II	Não existe.
Entrevistado III	Existe são prioridades como os custos e despesas pessoais dos familiares e o que sobra é investido em patrimônio da família.
Entrevistado IV	Não, vai de acordo com interesses próprios de cada um, em especial do gestor que julga o que acha primordial e necessário.
Comentário das opiniões: A ética é deixada para segundo plano, cada membro age com o dinheiro da empresa conforme suas necessidades, não se verificando a existência de um valor determinado por membro, ou um respeito com o bem comum da empresa.	

Quadro 22 - Existe um procedimento ético ao lidar com o dinheiro e os bens patrimoniais da empresa?

Fonte: O Autor

Como se desenvolve a seleção aos cargos na empresa?	
Entrevistado I	Com competência, amor ao trabalho, vestir a camisa, tempo de serviço e profissionalismo.
Entrevistado II	Solicitação de emprego e por currículo; ou então quando “os peixes trazem os peixinhos”.
Entrevistado III	Através de seleção de currículos, depois entrevista com o presidente e o encarregado do departamento de pessoal, e um teste, geralmente supervisionado pelo gerente da unidade, para saber se a pessoa corresponde ao esperado.
Entrevistado IV	Determinada de acordo com o que o gestor julga ideal, podendo ser só por amizade não profissionalismo.
<p>Comentário das opiniões: A empresa possui um departamento de pessoal para contratação, porém surgiram por parte de alguns membros da família aspectos intangível no processo de seleção, pois, segundo alguns se observam que algumas contratações se dão visando interesses particulares.</p>	

Quadro 23 - Como se desenvolve a seleção aos cargos na empresa?

Fonte: O Autor

Como esta sendo planejada a sucessão na empresa?	
Entrevistado I	As herdeiras ainda não se despertaram para isso, preferem deixar como está, é mais cômodo acreditar no potencial do patriarca.
Entrevistado II	Não esta sendo planejada.
Entrevistado III	Atualmente o fundador não pensa nisso.
Entrevistado IV	Não esta sendo tratado o assunto, provavelmente quando o gestor faltar é que será definido.
Comentário das opiniões: Não há qualquer planejamento no que concerne a sucessão na empresa.	

Quadro 24 - Como esta sendo planejada a sucessão na empresa?

Fonte: O Autor

Como você visualiza o futuro da empresa?	
Entrevistado I	O futuro pode ser muito melhor do que é hoje, se houver dos membros da família uma maior cumplicidade, e interesse por parte de todos. Com certeza um patrimônio de 20 anos não há de ser dilapidado. Graças a Deus as coisas estão se encaixando novamente e o crescimento voltará aos patamares de outrora.
Entrevistado II	Será de muita prosperidade, pois farei tudo para isso, só é necessário que algumas mudanças ocorram.
Entrevistado III	O grupo tem tudo para ter um futuro promissor, pois a dedicação, honestidade, educação e vontade de prosperar, são elementos presentes em todos os familiares. Só falta do presidente um pouco mais de atenção ao que seus parentes atentam.
Entrevistado IV	Acredito.
Comentário das opiniões: Todos os membros sonham e buscam um futuro de sucesso, só gostariam de ser mais ouvidos e valorizados. Acredito que falte uma maior união de todos.	

Quadro 25 - Como você visualiza o futuro da empresa?

Fonte: O Autor

3. Identificação do perfil da Empresa 2 segundo o quadro total de funcionários

Quando da aplicação do questionário o mesmo foi devidamente explicado a cada entrevistado e funcionários da empresa, tirando dúvidas quanto a termos e ou palavras existentes no mesmo. A presente pesquisa identificou segundo questionário distribuído a todos os escalões de funcionários da empresa os seguintes dados com relação ao comportamento, cultura e gestão da Empresa 2:

ITEM 1: A empresa esta aberta às opiniões, sugestões ou reclamações dos funcionários.		
Alternativas	Frequência	Percentual
Concordo	26	86,67%
Discordo	02	13,33%
Total das observações: 28		

Quadro 26 - A empresa esta aberta às opiniões, sugestões ou reclamações dos funcionários.

Fonte: O Autor

Nota-se a maioria absoluta afirma que a empresa está aberta ao diálogo.

ITEM 2: Há por parte do gestor principal da empresa para com os funcionários a prática do respeito profissional.		
Alternativas	Frequência	Percentual
Concordo	28	100,00%
Discordo	00	0%
Total das observações: 28		

Quadro 27 - Há por parte do gestor principal da empresa para com os funcionários a prática do respeito profissional.

Fonte: O Autor

Registra-se uma que a totalidade dos entrevistados concorda com a existência da prática do respeito profissional por parte do gestor principal.

ITEM 3: Percebe-se formas próprias de gestão em cada membro da família quando da administração de tarefas na empresa.		
Alternativas	Frequência	Percentual
Concordo	18	64,28%
Discordo	10	35,72%
Total das observações: 28		

Quadro 28 - Percebe-se formas próprias de gestão em cada membro da família quando da administração de tarefas na empresa.

Fonte: O Autor

Nota-se uma leve discordância quanto a percepção por parte dos funcionários, quanto a existência de formas próprias de administrar por parte de cada membro da família.

ITEM 4: O modelo de gestão atual é satisfatório para alcançar o sucesso da empresa.		
Alternativas	Frequência	Percentual
Concordo	26	86,67%
Discordo	02	13,33%
Total das observações: 28		

Quadro 29 - O modelo de gestão atual é satisfatório para alcançar o sucesso da empresa.

Fonte: O Autor

A percepção da maioria dos funcionários é de concordância com o modelo de gestão da empresa.

ITEM 5: Existe respeito do gestor para com as decisões tomadas pelos gerentes quando na atribuição de suas funções.		
Alternativas	Frequência	Percentual
Concordo	25	89,28%
Discordo	03	10,72%
Total das observações: 28		

Quadro 30 - Existe respeito do gestor para com as decisões tomadas pelos gerentes quando na atribuição de suas funções.

Fonte: O Autor

A maioria dos funcionários afirma que o gestor principal respeita as decisões tomadas pelos gerentes nas atribuições de suas funções.

ITEM 6: Existe ética (não se promete nada que não se possa cumprir) no comportamento organizacional da Empresa.		
Alternativas	Frequência	Percentual
Concordo	28	100%
Discordo	00	0%
Total das observações: 28		

Quadro 31 - Existe ética (não se promete nada que não se possa cumprir) no comportamento organizacional da Empresa.

Fonte: O Autor

A totalidade reconhece a existência de ética na organização.

ITEM 7: Na Empresa existe um compromisso com a profissionalização.		
Alternativas	Frequência	Percentual
Concordo	26	86,67%
Discordo	02	13,33%
Total das observações: 28		

Quadro 32 - Na Empresa existe um compromisso com a profissionalização.

Fonte: O Autor

A maioria dos funcionários percebe a existência de compromisso da empresa para com a profissionalização dos funcionários.

ITEM 8: Há um modelo sistematizado para admissão de profissionais.		
Alternativas	Frequência	Percentual
Concordo	18	64,28%
Discordo	10	35,72%
Total das observações: 28		

Quadro 33 - Há um modelo sistematizado para admissão de profissionais.

Fonte: O Autor

A maioria dos funcionários concorda que existe critério técnico para seleção de funcionários.

ITEM 9: Há um clima de respeito entre o fundador, os membros da família, gerentes e subordinados.		
Alternativas	Frequência	Percentual
Concordo	28	100%
Discordo	00	0%
Total das observações: 28		

Quadro 34 - Há um clima de respeito entre o fundador, os membros da família, gerentes e subordinados.

Fonte: O Autor

A totalidade dos funcionários percebe um clima de respeito entre os personagens da empresa.

ITEM 10: Não existe na empresa qualquer tipo de preconceito.		
Alternativas	Frequência	Percentual
Concordo	28	100%
Discordo	00	0%
Total das observações: 28		

Quadro 35 - Não existe na empresa qualquer tipo de preconceito.

Fonte: O Autor

A totalidade dos funcionários percebe a não existência de preconceitos na empresa.

ITEM 11: Há uma preocupação por parte da empresa em criar mecanismos que motivem os funcionários.		
Alternativas	Frequência	Percentual
Concordo	17	60,71%
Discordo	11	39,29%
Total das observações: 28		

Quadro 36 - Há uma preocupação por parte da empresa em criar mecanismos que motivem os funcionários.

Fonte: O Autor

Nota-se neste item que a empresa não busca motivar seus clientes internos, pois 58,26% dos funcionários entrevistados discordam desta afirmativa.

ITEM 12: A diretoria da empresa conta com profissionais capacitados.		
Alternativas	Frequência	Percentual
Concordo	19	67,86%
Discordo	09	32,14%
Total das observações: 28		

Quadro 37 - A diretoria da empresa conta com profissionais capacitados.

Fonte: O Autor

Verifica neste item que a maioria dos funcionários concorda que a empresa conta com profissionais capacitados

ITEM 13: No caso da ausência do atual gestor, os sucessores imediatos estão aptos a assumir o cargo sem prejuízo para a empresa.		
Alternativas	Frequência	Percentual
Concordo	20	71,42%
Discordo	08	28,58%
Total das observações: 28		

Quadro 38 - No caso da ausência do atual gestor, os sucessores imediatos estão aptos a assumir o cargo sem prejuízo para a empresa.

Fonte: O Autor

A maioria dos funcionários não visualiza um sucessor imediato na empresa.

ITEM 14: Dentro do modelo de gestão atual, é possível visualizar um futuro de sucesso para a empresa.		
Alternativas	Frequência	Percentual
Concordo	20	71,42%
Discordo	08	28,58%
Total das observações: 28		

Quadro 39 - Dentro do modelo de gestão atual, é possível visualizar um futuro de sucesso para a empresa.

Fonte: O Autor

A maioria de funcionários visualizam um futuro de sucesso para a empresa.

4. Identificação do perfil da Empresa 2 segundo o Fundador e Familiares.

Esta parte da presente pesquisa contém a entrevista realizada com o fundador, entrevistado 1 e os familiares, prováveis sucessores entrevistados II e III, que trabalham na empresa 2.

Estar numa empresa familiar é algo que afeta todos os participantes. O que significa para você pertencer a uma empresa familiar?	
Entrevistado I	É muito gratificante verificar a grandeza do que você construiu e saber que a sua geração irá usufruir de tudo.
Entrevistado II	É maravilhoso trabalhar com a minha família.
Entrevistado III	É muito legal. Aprendemos muito uns com os outros
Comentário das opiniões: Verifica-se ser muito gratificante para os entrevistados, estar inserido em uma empresa familiar, e compartilharem dos frutos de seu negócio.	

Quadro 40 - Estar numa empresa familiar é algo que afeta todos os participantes. O que significa para você pertencer a uma empresa familiar?

Fonte: O Autor

No caso de conflitos ou desavenças na família, como o problema é tratado na relação empresa X família?	
Entrevistado I	Na base do diálogo.
Entrevistado II	Sempre conversamos.
Entrevistado III	Eu procuro evitar misturar as coisas. Procuro os problemas da empresa.
Comentário das opiniões: Nota-se que o diálogo está presente para dirimir problemas da empresa.	

Quadro 41 - No caso de conflitos ou desavenças na família, como o problema é tratado na relação empresa X família?

Fonte: O Autor

Em sua opinião existe um comprometimento de todos os familiares com a empresa?	
Entrevistado I	Posso afirmar que sim.
Entrevistado II	Existe.
Entrevistado III	Com certeza todos nós estamos comprometidos com a empresa.
Comentário das opiniões: Todos concordam que toda a família esta presente na gestão da empresa..	

Quadro 42 - Em sua opinião existe um comprometimento de todos os familiares com a empresa?

Fonte: O Autor

Há respeito pela cadeia de comando, sendo evitado contra ordens?	
Entrevistado I	Sim, pois todas as ordens são previamente discutidas com todos.
Entrevistado II	Há.
Entrevistado III	Há respeito, e só quando preciso e previamente discutido as ordens costumam ser alteradas.
Comentário das opiniões: Nota-se que há respeito quanto a comando e ação e a gestão da empresa.	

Quadro 43 - Há respeito pela cadeia de comando, sendo evitado contra ordens?

Fonte: O Autor

Como se desenvolve a tomada de decisão na empresa?	
Entrevistado I	As decisões são tomadas a partir do momento que haja o consenso de todos.
Entrevistado II	Com muito diálogo.
Entrevistado III	Em geral se resume a discutirmos o assunto até que todos concordem com uma proposta. Cada um defende a sua idéia e tenta demover os outros de forma a todos concordarem.
Comentário das opiniões: Verifica-se mais uma vez que a administração da empresa 2 é baseada no diálogo.	

Quadro 44 - Como se desenvolve a tomada de decisão na empresa?

Fonte: O Autor

Em sua opinião a ética na empresa é um mero detalhe ou um princípio embutido em todas as atitudes?	
Entrevistado I	A ética é tudo. Vejo a ética como o principal pilar de nossa empresa.
Entrevistado II	É importantíssima.
Entrevistado III	Sempre ouvir dizer que a ética é tudo na vida de uma pessoa e de uma empresa, por isso entendo ser um princípio embutido em todas as atitudes.
Comentário das opiniões: Percebe-se que a ética está arraigada nos princípios de todos.	

Quadro 45 - Em sua opinião a ética na empresa é um mero detalhe ou um princípio embutido em todas as atitudes?

Fonte: O Autor

Até que ponto os valores do fundador interferem na cultura organizacional, influenciando no modelo de gestão?	
Entrevistado I	É impossível dizer que os valores do fundador não estão presentes na cultura da empresa. Procura-se aprender sempre mais a base cultural da empresa vem do fundador.
Entrevistado II	Percebo que muito de nossa empresa tem o jeito do fundador, claro que o que é de bom.
Entrevistado III	O fundador procura transmitir tudo que o tempo passou de aprendizado e ao mesmo tempo procura ouvir aquilo que de bom e novo existe. Desta forma entendo que embora haja muito do fundador na gestão da empresa, só há o que há de bom e moderno na gestão de empresas.
Comentário das opiniões: Verifica-se que a empresa lida com profissionalismo a gestão de seus processos.	

Quadro 46 - Até que ponto os valores do fundador interferem na cultura organizacional, influenciando

Fonte: O Autor

Existe um procedimento ético ao lidar com o dinheiro e os bens patrimoniais da empresa?	
Entrevistado I	Sempre. É a garantia do nosso futuro e nossa responsabilidade para com os funcionários.
Entrevistado II	Existe.
Entrevistado III	Nossa maior preocupação é com o patrimônio da empresa e por consequência com o nosso.
Comentário das opiniões: Verifica-se que há gestão patrimonial na empresa	

Quadro 47 - Existe um procedimento ético ao lidar com o dinheiro e os bens patrimoniais da empresa?

Fonte: O Autor

Como se desenvolve a seleção aos cargos na empresa?	
Entrevistado I	Com profissionalismo. A seleção é feita usando-se ferramentas do Departamento de Pessoal.
Entrevistado II	Analisando-se currículos.
Entrevistado III	Usando-se todas as técnicas de recursos humanos. Quando se trata de funções muito específicas, contratamos empresa especializada.
Comentário das opiniões: A empresa possui uma gestão de pessoal no que concerne a contratação de funcionários.	

Quadro 48 - Como se desenvolve a seleção aos cargos na empresa?

Fonte: O Autor

Como esta sendo planejada a sucessão na empresa?	
Entrevistado I	Há muito tempo venho me preocupando com este assunto. Fizemos alguns cursos, já ouvimos algumas pessoas e trabalhamos na construção de uma forma tranqüila para atingirmos nossos objetivos futuros.
Entrevistado II	Planejamos e conversamos muito sobre este assunto.
Entrevistado III	Temos buscado o aperfeiçoamento profissional com o intuito de responder bem quando o momento chegar.
Comentário das opiniões: A empresa trabalha o processo sucessório Há planejamento no que concerne a sucessão na empresa.	

Quadro 49 - Como esta sendo planejada a sucessão na empresa?

Fonte: O Autor

Como você visualiza o futuro da empresa?	
Entrevistado I	Será bem melhor que o presente. Temos ótimas perspectivas de novos negócios.
Entrevistado II	Brilhante.
Entrevistado III	O futuro será muito melhor. A cada ano aprendemos mais e adquirimos conhecimento de novas técnicas empresariais que colaboram para que a empresa venha a ter um futuro melhor que o presente.
Comentário das opiniões: Em todos os membros da família há uma certeza de que a partir da profissionalização a empresa irá crescer.	

Quadro 50 - Como você visualiza o futuro da empresa?

Fonte: O Autor