

PROCESSO DE SUCESSÃO EM EMPRESA FAMILIAR: GESTÃO DO CONHECIMENTO CONTORNANDO RESISTÊNCIAS ÀS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

SUCCESSION PROCESS IN A FAMILY BUSINESS: KNOWLEDGE MANAGEMENT OVERCOMING RESISTANCE TO ORGANIZATIONAL CHANGES

Patricia de Sá Freire

Aline Pereira Soares

Marina Keiko Nakayama

Fernando José Spanhol

Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, Brasil

ABSTRACT

This study examined the perception of a family business' employees over changes brought about by the company's succession process through the identification of existing problems and the probabilities of overcoming them. The company was classified as a family business organization as per Bernhoeft's (1991) definition, and the perspectives proposed by Motta (2001) were used as a basis for change analysis. The succession challenges were studied through the knowledge management viewpoint. The methodological approach is characterized as a qualitative descriptive study done through interviews and document analysis. Quantitative data was used, with the application of questionnaires in order to obtain primary data. Data analysis is mainly characterized by its qualitative and descriptive content. After data analysis, the following issues were detected: (1) lack of or inefficient internal communication, (2) the decision making process was either slow or not committed to the desired results and (3) there was either dual leadership or no leadership. It was concluded that in order to achieve the objectives of the changes, it would require a new look into the intraorganizational integration to eliminate features

Recebido em/*Manuscript first received*: 24/12/2008 Aprovado em/*Manuscript accepted*: 10/08/2010
Endereço para correspondência/*Address for correspondence*

Patricia de Sá Freire, Universidade Federal de Santa Catarina, Mestre em Engenharia e Gestão do Conhecimento. CTC. UFSC, Campus Universitário Florianópolis - SC - patriciasafreire@terra.com.br

Aline Pereira Soares, Universidade Federal de Santa Catarina Mestre em Comunicação/UERJ. CTC, UFSC Campus Universitário. Campus Reitor João David Ferreira Lima - Trindade - Florianópolis - Santa Catarina - Brasil - CEP 88040-970 Fone: +55 (48) 3721-9000 Florianópolis - Santa Catarina - alinepsoares@yahoo.com.br

Marina Keiko Nakayama, Universidade Federal de Santa Catarina. Doutora em Administração. UFRGS. CTC, UFSC Campus Universitário. Trindade Florianópolis - Santa Catarina - marina@egc.ufsc.br

Fernando José Spanhol, Universidade Federal de Santa Catarina. Doutor em Engenharia de Produção, CTCT, UFSC Campus Universitário. Trindade Florianópolis - Santa Catarina - spanhol@egc.ufsc.br

ISSN online: 1807-1775

Publicado por/*Published by*: TECSI FEA USP – 2010

of the family business such as lack of dialogue and unilateral decisions. It is finally suggested the use of strategies for sharing information and knowledge that will pave the way for understanding the entire succession process, overcoming uncertainties and individual resistance. Thus, the inclusion of Knowledge Management in the family business succession process will result in more aware leaders, managers and employees in terms of change of power during the mentioned process.

Keywords: Knowledge Family Business; Succession; Organizational Change; Knowledge Management; Sharing..

RESUMO

A pesquisa analisou a percepção de colaboradores de empresa familiar sobre mudanças geradas pelo processo de sucessão, identificando problemas anteriores e as possibilidades de continuidade ou eliminação destes. Classificou-se a empresa como familiar conforme definições de Bernhoeft (1991), e foram utilizadas como base de análises das mudanças as perspectivas propostas por Motta (2001). Complementando o estudo, os desafios do processo de sucessão foram entendidos pelo ponto de vista da Gestão do Conhecimento. A abordagem metodológica caracteriza-se como estudo descritivo qualitativo feito mediante entrevistas e análise documental. Utilizaram-se dados quantitativos, com a aplicação de questionários para a obtenção de dados primários. A análise dos dados caracteriza-se, predominantemente, como qualitativa descritiva e de conteúdo. Verificou-se (1) falta ou deficiência de comunicação interna, as (2) tomadas de decisão lentas ou com ritmo não comprometido com o resultado pretendido e (3) o duplo comando ou vezes comando nenhum. Concluiu-se que, para alcançar os objetivos das mudanças será necessário um novo olhar sobre a integração intraorganizacional para eliminar características de empresa familiar como a falta de diálogo e as decisões impositivas. Sugere-se ao final, que utilizar as estratégias de compartilhamento de informações e conhecimentos abrirá espaço para a compreensão de todo o processo de sucessão, contornando incertezas e resistências individuais. Dessa forma, a inclusão da Gestão do Conhecimento em empresa familiar, propiciará ao processo de sucessão, uma passagem de poder mais conscientizada por parte dos líderes, gestores e funcionários.

Palavras-chave: Empresa Familiar; Sucessão; Mudança Organizacional; Gestão do Conhecimento; Compartilhamento.

1. INTRODUÇÃO

O caminho percorrido por uma organização para aperfeiçoar sua maneira de realizar as rotinas, é diferente de como essa mesma organização aprende a fazer algo novo. Destaca-se que, como explicam Hayes et al. (2008, p. 302), “uma organização composta por muitos grupos precisa de abordagens diferentes para melhorar seu desempenho”, pois diferentes aprendizagens estão acontecendo ao mesmo tempo. Alguns grupos estão se aperfeiçoando e, ao mesmo tempo, outros estão construindo um novo conhecimento, obrigando a organização a se capacitar para combinar seus esforços, não permitindo que nas inter-relações complexas que se processam entre os grupos, estes acabem por se prejudicar.

Senge (2006, p. 46) propõe um caminho onde a organização consiga construir um *modus operandi* que integre as partes para o alcance de um objetivo comum, o sucesso da empresa. E, para trilhar este caminho, ele propõe que a organização, por ela mesma, abra-se ao aprendizado contínuo, se recriando continuamente, se transmutando de uma

“organização que visa apenas sobreviver” para uma organização inteligente com capacidade de aprender rapidamente, prontificando-se a enfrentar os desafios da dinâmica acelerada do mercado cada vez mais competitivo - expandindo sua capacidade de criar seu próprio futuro (Senge, 2006, p. 47).

A sucessão é vista como um processo de oxigenação da gestão. Porém, o desafio da sucessão em empresas familiares pressupõe o encontro de caminhos que minimizem os efeitos das resistências individuais que este processo provoca na organização como um todo. As resistências precisam ser encaradas como algo natural inerente ao processo e enfrentadas sistematicamente, pois as ignorando, permite-se o bloqueio da aprendizagem pelo crescimento de conflitos danosos à conquista dos resultados pretendidos.

Essa resistência às mudanças era explicada em décadas passadas pela inadequação tecnológica ou pela ignorância dos colaboradores e, a tentativa de eliminá-la, passava pela submissão das pessoas à nova ordem estabelecida. À medida que se assumiu a inovação como um fator de progresso, passou-se a focalizar a resistência, primeiramente por características pessoais e, posteriormente, em função dos interesses organizacionais. Hoje, as resistências devem ser tratadas como fonte de crítica e criatividade (Nakayama; Pilla; Binotto, 2006). Mas do que isso, a resistência às mudanças, se identificadas e gerenciadas, podem servir de fator para a tensão criativa, o elemento básico de inovação.

A resistência individual às mudanças é provocada pela resistência em sair da *zona de conforto* das respostas programadas e da sensação de segurança que as rotinas transmitem. Estar aberto a aprender, pressupõe o questionamento da utilidade dos conhecimentos existentes; a desconstruções de visões de mundo que parametrizam a sobrevivência e o crescimento; a reconstrução de rotinas e suas regras paradigmáticas dominantes. Criar novos conhecimentos exigirá esforço para mudar incremental ou radicalmente os modelos anteriores.

Portanto, neste contexto, a pesquisa visou analisar a percepção dos colaboradores internos de uma empresa familiar brasileira da área de comunicação, chamada “Promonews” sobre as mudanças geradas pelo processo de sucessão na gestão, do pai para o filho, sendo estas mudanças consideradas positivas ou negativas à gestão do negócio, à sua manutenção no mercado e ao potencial crescimento. Para tanto, foram utilizadas as seis perspectivas de mudança de Motta (2001): humana, cultural, estratégica, política, tecnológica e estrutural. E, os desafios do processo de sucessão serão analisados pelo ponto de vista da Gestão do Conhecimento.

O nome “Promonews” é fictício para manter em reserva a identidade da empresa. Inaugurada há quase 40 anos como prestadora de serviços da área de comunicação para as grandes empresas do sul do Brasil, hoje, chega ao Estado de São Paulo. Para se manter na liderança do seu mercado de soluções em comunicação, a empresa definiu como estratégia para o período 2007-2009 promover o seu crescimento acelerado através de quatro grandes ações: reestruturações de áreas internas; abertura de novos negócios a partir de novos serviços e produtos; desenvolvimento de novas parcerias e canais comerciais e, a busca de investidores para inovações em novas mídias e

linguagens. Para implantar estas estratégias, foi iniciado o processo de sucessão do pai para o filho com a pretensão de oxigenação do negócio.

1.1 Objetivo

Este estudo tem como principal objetivo analisar um processo de sucessão familiar a partir das percepções de colaboradores acerca das mudanças por ele ocasionadas, pelas perspectivas de mudança de Motta (2001) e pela visão da Gestão do Conhecimento.

1.2 Características de Gestão em Empresa Familiar

Encontram-se grandes empresas controladas por famílias no Brasil, EUA e Europa, como Banco Itaú, Votorantim, Wal-Mart, Klabin, Gerdau, Ford, Coca-Cola, Pão de Açúcar, Motorola, Hewlett-Packard, Rothschilds, entre outras. Quando analisados seus indicadores de sucesso chega-se a dois fatores comuns: núcleo de valores consistentes com coerência interna e externa e, a capacidade de separação das dinâmicas familiares e negócios.

E algumas dificuldades são incontestáveis em empresas familiares, como a dificuldade de delegar poder de decisão. Principalmente quando ainda administrada pelo Fundador, onde seu ego e sua auto-estima são tão ligados ao negócio que tem dificuldade de renunciar ao controle. É normal, os acontecimentos na empresa terem o perfil do Fundador, sendo até a seleção dos colaboradores realizada a partir da empatia e confiança despertadas em sua pessoa e, os processos de adaptação e treinamento partirem das diretrizes paradigmáticas por ele formatadas.

Em uma empresa familiar, a ligação genética e a dinâmica familiar são tão importantes para os resultados estratégicos e gerenciais quanto à divisão societária e os contratos de sucessão. As empresas familiares ou com gestão de tipo familiar têm suas próprias características que variam de positivas a negativas dependendo do grau de enraizamento cultural do personalismo do Fundador e das necessidades estratégicas de crescimento do negócio, que podem ser elencadas como apresentadas no Quadro 1. Esse quadro, segundo Freire et al (2009a), foi trabalhado a partir dos diferentes aspectos que devem ser considerados na avaliação de uma empresa familiar.

Dimensão de análise	Características	Competências	Vícios
DNA da empresa	Gestão ligada à personalidade do dono	Continuidade de processos e objetivos	Para mudar a empresa necessita-se afastar o “dono”
	Análise comparativa com o fundador	Missão dada, missão cumprida.	Atropelamento do processo quando a missão dada não é cumprida.
Tomada de decisão	Poucos níveis hierárquicos	Agilidade nas decisões, flexibilizando as mudanças	Demoras e atrasos por imposição de decisões e interferência nos processos
Gestão de recursos humanos	Laços afetivos	Promoção de lealdade e fidelidade	Dificuldade nas demissões ou mudanças em pessoas, sem dor
	Diferença de tratamento entre os “velhos de casa” e outros funcionários	Grupo mais próximo com postura proativa	Os funcionários mais distantes por não serem chamados a opinar, desenvolvem postura reativa
	Promoção	Relacionamentos de longa data possibilitam um maior conhecimento de qualidades e defeitos de cada colaborador	Cegueira afetiva - promoções utilizando-se critérios subjetivos sem valores de competência
	Desenvolvimento Organizacional	Gestão por competências, alinhando ações de gestão de pessoas às estratégias organizacionais	Valorização do individualismo. Competências individuais não alinhadas ao grupo e a organização.
	Proximidade com os Gerentes	Percepção da importância dos gerentes no alinhamento das ações às estratégias.	Os funcionários são vistos como “executores de tarefas”, independente de serem ou não gerentes de equipes.
	Liderança	Capacitação dos gestores para a ocupação de posição de liderança.	Visão de que só existe um líder na empresa, o dono/presidente.
Visão	Visão compartilhada	Fácil criação e implantação de visão compartilhada para enfrentamento de desafios	Problemas na identificação de valores da cultura ao se confundirem com o Fundador.
Presença de familiares ou “velhos de casa” na gestão	Confiança	Alto grau de confiança entre os envolvidos	Confiança se confundindo com os conceitos de competência
	Dinâmica relacional	Dinâmica relacional já conhecida em seus complicadores e facilitadores	Questões da dinâmica familiar e organizacional se confundem.
	Conflitos	Fácil percepção dos conflitos - conflitos manifestos	Conflitos com alta carga emocional da memória familiar.
Poder	Experiência do fundador	A razão construída a partir da verdade experimental	A experiência se torna modelo e limitador da inovação
		Um bom exemplo	Dificuldade dos “antigos” de ouvir opiniões “novas”
	Composição e distribuição de poder	Envolvimento emocional com funcionários promove proatividade	Disputa de poder. Dificuldades na divisão de papéis na tríade: Empresa. Família. Propriedade.
	Patrimonialismo	Investimento da família na empresa, demorando a buscar endividamento em bancos	Confusão patrimonial entre o que é da família e o que é da empresa

Quadro 1: Características e Leituras de Empresa Familiar ou tipo familiar

Fonte: baseado em Freire et al (2009a:43).

São as sensações de conforto de cada indivíduo, as percepções a partir da memória histórica familiar e as interpretações emocionais das situações e desafios, que constroem

os paradigmas dominantes e delimitam as fronteiras profissionais e a possibilidades de mudanças para o crescimento da empresa. Como fortemente definem Lopes e Carrieri (2010) “a vivência organizacional configura-se como reflexo dos mais profundos dramas experienciados no espaço familiar: são fotografias de família estampadas na organização”.

A flexibilidade e o resultado da gestão do negócio e particularmente, do processo de sucessão, passa pela capacidade da família em dialogar e confiar, sabendo-se a priori que o Fundador e o Sucessor têm o mesmo objetivo – o sucesso da empresa – mas estão em lados opostos do processo. Onde um quer passar tudo que sabe e construiu até o momento e, o outro, quer se preparar para o que está por vir, como os familiares confiam e dialogam é reproduzido na empresa.

A partir da análise do processo de profissionalização de duas empresas brasileiras com gestão de tipo familiar, uma se preparando para a abertura de capital (IPO) e outra para proceder a sucessão da gestão, Freire et al (2009b), concluíram que os problemas comuns enfrentados pelas duas empresas estão relacionados às dificuldades de provocar mudanças na forma de se relacionar com os outros e as dificuldades em mudar como as decisões são tomadas e, os funcionários mais distantes não são chamados a opinar.

Para Bernhoeft (1991:21), o processo sucessório em empresas familiares “não pode ser tratado apenas sob os aspectos lógicos da administração, pois envolve pontos afetivos e emocionais, relacionados à própria estrutura familiar”. Já, Lodi (1998:21) afirma que “o êxito de um programa sucessório depende da maneira como o pai, que também é o presidente da empresa, preparou sua família para o poder e a riqueza”.

Entende-se que as empresas familiares estão sujeitas a níveis de pressão que os gestores profissionais não encontram nos momentos de tomada de decisões, pois as relações familiares, além de comportarem altas cargas emocionais, são essencialmente carregadas de conflitos não manifestos, que ao menor sinal de estresse organizacional, explodem além do potencial explosivo do problema real. Alguns casos são relatados pela não muito extensa literatura científica brasileira sobre empresas familiares. Lopes e Carriere (2010) apresentam um caso de conflitos em empresa familiar onde os conflitos acontecidos entre pai e filha dentro da empresa prejudicaram as relações familiares. A saída de uma das filhas da empresa alterou o convívio familiar, afastando todos os filhos da casa do pai. Ou seja, uma pequena dificuldade gerencial pode ser explorada emocionalmente pelos familiares, tornando um problema gerencial real em um grave problema organizacional por motivos difusos e subjetivos, promovido por interpretações individuais comprometidas com o passado da própria família.

Seguindo essa lógica, Freire et al (2009 a) elaboraram o quadro (Quadro 1) onde são agrupadas, em seis dimensões de análise, as diversas características de gestão de empresas familiares elencadas pela academia. Os autores apontam como essas dimensões podem gerar dificuldades organizacionais quando exploradas emocionalmente pelo líder familiar, ou como podem contribuir para uma gestão profissionalizada.

Para Gersick et al.(1997), o processo de sucessão “é o teste supremo em uma empresa familiar”. Em um estudo da pesquisadora Wendy Handler (1994), concluiu-se que quanto mais os membros da nova geração se realizam em termos de carreira,

questões psicossociais e fase da vida, maior a probabilidade de terem uma experiência sucessória positiva. Por isso, se considera ideal a promoção de carreiras individuais dos possíveis Sucessores antes que eles sejam alçados a cargos de chefias nas empresas de suas famílias. Corroborando com Lodi (1998) que afirma dever, o Sucessor, fazer seu aprendizado profissional em outras empresas no período que medeia entre o fim da faculdade e o início da dedicação total à empresa da família, bem como, começar por baixo, aprendendo nas áreas-chaves da empresa, mas acelerando o processo para chegar rapidamente ao posto de comando visando conquistar o saber generalista importante para os cargos de direção. E, precisa-se respeitar o tempo necessário para o amadurecimento das novas posições que serão conquistadas por merecimento e competência e não por imposição. Ou seja, permitir a completude do processo de aprendizagem do Sucessor, antes de permitir que assuma as responsabilidades da direção estratégica.

Outra característica apontada por Freire et al (2009 a) que influencia no sucesso da sucessão é o duplo comando, gerado pela disputa de poder. Prejudicial ao gerenciamento das rotinas é essencialmente danoso à implantação das mudanças estratégicas. A experiência baseada nos princípios da boa governança corporativa que sugere alguns cuidados para que o duplo comando não se instale: respeito mútuo e ao correto fórum de debates sobre as decisões organizacionais – Conselhos, Administrativo ou de Família; compromisso do Sucessor com o negócio como valor familiar; a benção clara e inequívoca do Fundador ao Sucessor. Pois, como alerta Lodi (1998), as raízes de vários problemas durante o processo de sucessão estão fincadas na imensa dificuldade do Fundador em repassar o poder para o Sucessor.

1.3 O Conceito de Empresa Familiar

Não existe consenso quanto à definição de empresa familiar (Quadro 2). A mais comum é a que caracteriza uma empresa familiar, quando o Fundador deixa a gestão de sua empresa, por morte ou aposentadoria, passando o comando a seus sucessores familiares. Para este estudo, não se seguiu essa definição clássica e sim, classificou-se a empresa pesquisada como empresa familiar segundo a definição defendida por Bernhoeft (1991) que amplia o conceito, agrupando não somente as empresas administradas há pelo menos duas gerações de uma mesma família, mas sim, empresas que mantenham membros da família na administração.

Como expõem Bernhoeft (1991), incluem-se ainda na definição, as empresas com gestão baseada em contratos emocionais entre o gestor e funcionários “velhos de casa” que o acompanham desde o início dos negócios. Nestas empresas, os laços afetivos são base das decisões, além da valorização da antiguidade, alta fidelidade e exigência de dedicação exclusiva.

Autor e ano	Conceito de Empresa Familiar
Bernhoeft (1991)	Empresa que tem origem e história vinculada a uma família
	Aquela que mantém membros da família na administração dos negócios
	Empresa que comporta aspectos familiares. Empresa familiar refere-se ao estilo com que a empresa é administrada, do que somente ao fato de seu capital pertencer a uma ou mais famílias.
Leone (1992)	Iniciada por um membro da família
	Membros família participam da propriedade ou da direção
	Quando há valores institucionais ligados à família e a sucessão entre familiares
Vidigal (1996)	Todas as empresas, menos as criadas pelo governo, na origem, tiveram um fundador ou um pequeno grupo de fundadores, que eram seus donos. As ações ou as cotas da empresa seriam provavelmente herdadas por seus filhos. Praticamente todas as empresas em sua origem são familiares.
Lodi (1998)	Empresa em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais identificam-se com o sobrenome do fundador
	O conceito nasce geralmente com a segunda geração de dirigentes
	Na geração do fundador a firma é quando muito pessoal e não-familiar
Chua e Christman (1999)	Um indivíduo
	Duas pessoas ligadas por laços consanguíneos
	Duas pessoas ligadas pelo casamento
	Família Nuclear
	Mais do que uma família Nuclear
Família extensiva, que incluem primos, tios e cunhados, etc.	
Allouche e Amann (1999)	Com envolvimento na Família nuclear ou Família extensiva
	Com laços consanguíneos ou matrimoniais entre os proprietários
Martins et al. (1999)	Empresa em que um ou mais membros de uma família exercem considerável controle administrativo sobre a empresa, por possuir parcela expressiva da propriedade do capital.
	Estreita relação entre propriedade e controle
Oliveira (1999)	Caracteriza-se pela sucessão do poder decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias
Garcia (2001)	Empresa controlada com uma ou mais famílias. Conceito de Propriedade, onde a família por deter a maioria do capital decide os destinos dos negócios.
Dyer (2003)	Empresas iniciadas ou dirigidas por indivíduos ligados por consanguinidade ou matrimônio
Chua, Christman e Steier (2003)	Empresa onde a sobrevivência está relacionada ao vínculo estreito entre empresa e família.

Quadro 2: O Conceito de empresa familiar na ótica de vários autores.

Fonte: Elaborado pelos autores, baseado em Santana et al.(2004) e Machado (2005).

Na empresa estudada o Fundador se acerca do filho, seu Sucessor, e de um diretor “velho de casa” construindo com eles este tipo de relacionamento. Mesmo podendo ser chamada de “empresa pessoal” (Lodi, 1998) por estar seu criador no poder, assumindo o papel de presidente da empresa, identifica-se o que Bernhoeft (1991) chama de “família organizacional”, por meio da presença do personalismo gerencial construindo uma

cultura com valores característicos de empresa familiar. A sucessão está em processo, o filho está iniciando a substituição do pai na direção executiva da empresa.

2. SUCESSÃO NA GESTÃO VISTA COMO PROCESSO DE MUDANÇA

Não existe um modelo único para garantir a eficácia da mudança, assim como a teoria da contingência diz que não existe um modo, mais eficaz, eficiente e efetivo para administrar com sucesso a organização. Entender a sucessão na gestão como um processo de mudança organizacional é o primeiro passo para diminuir erros e dores tanto para os líderes como para os funcionários e colaboradores. Destaca-se ainda que, mesmo entendendo que independentemente de ser empresa familiar ou não, os administradores brasileiros não foram treinados a gerenciar processos de mudança, pois o foco da ciência da administração tem sido a eficiência (Souza Silva, 2003).

Identificar um conceito de mudança que servisse de base para as reflexões objetivadas nesse artigo foi um desafio, visto que não existe consenso entre os pesquisadores sobre o que é mudança organizacional e gestão de mudança. Em tentativa de aproximar as diferenças, podem-se apontar cinco definições. Porras e Robertson (1992) a definem como um conjunto de teorias, valores, estratégias e técnicas cientificamente embasadas para promover o desenvolvimento individual e o desempenho organizacional. Ford e Ford (1995) dando importância à temporalidade classificam mudança organizacional como um acontecimento temporal e subjetivo por ser relacionado a uma lógica imposta pela percepção individual. Para Nadler, Shaw e Walton (1994), as mudanças são apenas respostas da empresa às mudanças ambientais externas. Bressan (2001) classifica qualquer alteração em pessoas, estruturas, produtos, processos ou cultura como mudança organizacional, desde que alcance a maioria dos membros e objetive o desenvolvimento organizacional.

Os professores Wood Jr. (2000) e Motta (2001) aprofundam a discussão, apontando que as transformações organizacionais têm diferentes naturezas capazes de impactar a empresa como um todo e, por isso, devem ser identificadas e gerenciadas. Percebendo a sucessão na gestão em empresa familiar como um processo complexo de mudança organizacional que se reflete em diferentes dimensões da empresa, como propõem e apresenta Motta (2001) e Wood Jr (2000), surge então um possível caminho para o mapeamento das dificuldades do processo de sucessão e sua conseqüente gestão.

São perspectivas de análise por Motta (2001): estratégicas, estruturais, tecnológicas, política, culturais e humanas. Pela perspectiva estratégica da mudança (Motta, 2001:75) percebe-se a organização como um sistema aberto e inserido em um contexto social, econômico e político, avançando sobre as decisões quanto ao futuro da empresa e suas relações com o mercado, enfatizando a tomada de decisões considerando-se o fluxo de informações entre a organização e seu ambiente, percebendo-se como se identificam e selecionam as necessidades a serem atendidas e as alternativas de ação. O comportamento humano é valorizado pelo seu lado racional na condução dos problemas e ao crescimento da empresa. As competências humanas valorizadas são os pensares estratégicos e as soluções de problema. Nesta perspectiva, devem-se inovar as formas de

se relacionar com a comunidade interna e externa, construindo em todos os envolvidos a consciência sobre os novos propósitos.

A perspectiva estrutural (Motta, 2001:85) analisa a organização como um sistema de autoridade e responsabilidade, observando regras, normas e orientações processuais internas que determinam as rotinas diárias dos colaboradores. Nesta perspectiva, pressupõe-se a definição prévia do papel formal dos colaboradores como fator primordial de eficiência e eficácia da mudança organizacional. O olhar deve ser na hierarquia, com foco na liderança, subordinações, autoridades e responsabilidades. Sob a perspectiva tecnológica (Motta, 2001:93) enfatiza-se a divisão do trabalho, as especializações de funções e o tipo de tecnologia utilizada na produção. Neste caminho, a organização preocupa-se com espaço, tempo, movimento, custo, qualidade e agregação de valor aos produtos e serviços, percebido pela clientela. Esta perspectiva de mudança, por focar-se no processo e na informação, readquiriu força nas últimas décadas em função do desenvolvimento das tecnologias modernas que desativam rotinas ineficientes de produção e pedem novas soluções.

Na perspectiva política (Motta, 2001:114), percebe-se a organização como um sistema de poder, um espaço onde indivíduos e grupos disputam maior influência no processo decisório, agindo de forma a maximizar seus interesses ou conservar seus recursos de poder. Os colaboradores são visto como indivíduos que além do compromisso com o seu papel no funcionamento eficiente do processo organizacional, busca se destacar como profissional de carreira, objetivando a manutenção e aumento de poder e bens. Segundo o autor, as mudanças analisadas pela perspectiva política incluem ampliar o acesso a informações, melhorar a comunicação interna, criar formas participativas de gestão e critérios mais claros de concentração e distribuição de poder.

A análise das mudanças sob a perspectiva cultural (Motta, 2001:105) vê a organização como um conjunto de valores, crenças e hábitos coletivamente compartilhados, conjunto este, que a torna única diferenciando-a de qualquer outra organização. A análise cultural enfatiza referências históricas, o processo interno de socialização e fatores definidores das particularidades do comportamento organizacional. Assim, revela a identidade de uma organização e suas formas habituais de agir, onde a cultura organizacional indica aos novos colaboradores os caminhos para fácil adaptação e crescimento. Na perspectiva cultural, faz-se necessário substituir a programação coletiva quanto ao que “até agora somos” para o “passamos/passaremos a ser”. A mudança cultural organizacional, segundo Motta (2001) é um empreendimento coletivo através da mobilização das pessoas para se alterar valores, crenças, hábitos, ritos, mitos, símbolos, linguagem e interesses comuns.

A perspectiva humana (Motta, 2001: 99), ao contrário da perspectiva cultural, preocupa-se mais com as atitudes e comportamentos individuais e menos com o coletivamente compartilhado. Concentra-se na ligação do indivíduo com o trabalho, ressaltando os fatores psicossociais subjacentes às prescrições institucionais e linhas de autoridade formalmente estabelecidas. Percebe-se a organização como um conjunto de indivíduos e grupos, definindo como relevante os objetivos e auto-realização individual, o comportamento e as interações pessoais e grupais e, os agrupamentos informais.

Vale destacar que, Motta (2001) afirma que para mudar uma organização, é necessário alterar atitudes, comportamentos e a forma de participação dos indivíduos, por meio do incentivo à colaboração, de práticas de motivação, liderança e reconstrução do sistema de recompensas de carreira e aperfeiçoamento pessoal. Diminuindo, assim, as resistências prejudiciais às mudanças que são por sua vez, inerentes a qualquer mudança organizacional, incluindo-se o processo de sucessão.

3. QUESTÕES DA PESQUISA

Visto que foi realizada a sucessão da gestão do pai para o filho na empresa estudada visando implantar estratégias que a mantenham líder de seu segmento, as questões a serem respondidas com este estudo são:

✓ Como os colaboradores, responsáveis pela transformação das estratégias em ação e, conseqüentemente em resultado, perceberam as mudanças geradas pela sucessão?

✓ Quais características de gestão familiar apontadas no Quadro 1 estavam presentes antes da sucessão e quais permaneceram como problemas de gestão profissionalizada?

✓ O que pode ser feito para que estes problemas sejam minimizados ou eliminados?

4. METODOLOGIA DE PESQUISA

Para proporcionar uma maior profundidade de análise a partir da compreensão do contexto do problema e, oferecer um panorama mais amplo sobre a situação (Malhotra, 2001), a abordagem metodológica desta pesquisa caracteriza-se como um estudo exploratório, descritivo qualitativo feito mediante entrevistas e análise documental. Utilizaram-se dados quantitativos, com a aplicação de questionários para a obtenção dos dados primários. A análise dos dados caracteriza-se, predominantemente, como qualitativa descritiva e de conteúdo.

A análise de conteúdo trabalhou com os materiais textuais, analisando não apenas a semântica da língua, mas também a interpretação do sentido que o entrevistado atribui às mensagens. Consideraram-se as mensagens e as condições contextuais dos entrevistados, assentando-se na concepção crítica e dinâmica da linguagem (Puglisi; Franco, 2005:13). Processou-se a categorização e tabulação das respostas a questões abertas do questionário e expressas nas respostas às entrevistas individuais. As análises dos conteúdos culminaram em descrições numéricas, mas dando-se considerável atenção às “distinções” no texto, antes que qualquer quantificação fosse feita.

Como critério objetivo para a seleção da amostra, dentre os diversos modelos de relações trabalhistas existentes na empresa estudada, entre os funcionários de carteira assinada, autônomos e “freelancers”, foi utilizado o critério básico de ser colaborador

fixo, mesmo que autônomo, e assuma alguma das funções que demandem trabalhos rotineiros. Foram excluídos então, os “freelancers”, por serem colaboradores temporários contratados apenas para a realização de uma tarefa específica. A população é formada por 31 (trinta e um) colaboradores fixos mensais, incluindo a administração, sendo alcançados 27 (vinte e sete) entrevistados. A amostra foi definida por acessibilidade ao grupo. Foram entrevistados os 4 (quatro) diretores e, foram aplicados e respondidos pelos colaboradores 23 (vinte e três) questionários, pois os 4 (quatro) colaboradores faltantes estavam de férias.

Como técnicas de coleta de dados foram realizadas 8 (oito) entrevistas abertas e não estruturadas com os 4 (quatro) diretores e utilizados 23 (vinte e três) formulários aplicados aos colaboradores. O questionário foi construído a partir de afirmativas fechadas definidas com base nas entrevistas com os diretores visando buscar confirmar ou não pontos identificados como críticos e sensíveis para a gestão organizacional. As entrevistas e os formulários foram aplicados e realizados pessoalmente por um dos pesquisadores, sem interferência de outro colaborador.

Selecionaram-se as variáveis segundo o modelo de Motta (2001), para servirem de base para a construção das entrevistas e dos formulários, a análise e alcance dos objetivos desta pesquisa. As variáveis foram classificadas a partir das seis perspectivas definidas pelo autor formadas por características específicas conforme o seu quadro analítico, quadro 1, apresentado anteriormente, e operacionalizadas por meio de indicadores.

O questionário foi construído a partir de afirmativas fechadas que investigaram o grau de concordância e discordância pela escala Likert de cinco pontos. Este instrumento constou com 35 questões divididas pelas seis diferentes perspectivas de Motta (2001) da seguinte maneira: perspectiva estratégica com cinco questões; perspectiva estrutural com cinco questões; perspectiva humana com oito questões; perspectiva tecnológica com cinco questões; perspectiva política com cinco questões; perspectiva cultural com sete questões. As perspectivas humanas e culturais foram consideradas como conceitos transversais para todas as outras dimensões e como fio condutor da análise posterior. A perspectiva humana considera como indicadores a motivação, atitudes, liderança, habilidades, comunicação e relacionamentos. Analisaram-se com maior destaque, indicadores da perspectiva cultural como sua identidade, hábitos, valores compartilhados. Além destas trinta e cinco questões, foram apresentadas mais duas perguntas (totalizando 37 questões) abertas de opinião sobre possíveis caminhos para a melhoria da empresa ou dos produtos e serviços oferecidos aos clientes e sugestões para diminuir os custos da empresa. A análise dos conteúdos trabalhou com as respostas dadas pela amostra a estas perguntas abertas.

5. RESULTADOS ALCANÇADOS

Os resultados desta pesquisa foram analisados a partir das seis dimensões do quadro analítico de Motta (2001), apresentados na [Tabela 1](#) e na [Tabela 2](#) que mostram os resultados dos questionários sobre a percepção dos colaboradores da empresa “Promonews” quanto às mudanças geradas pelo processo de sucessão, seus potenciais

positivos e negativos. Vale ressaltar que o nome utilizado é fictício com a finalidade de garantir o sigilo das ações estratégicas em curso.

Após a coleta de dados, seguiu-se a seção de tratamento. Os dados das questões fechadas foram tratados estatisticamente por meio da análise descritiva, com exposição das médias, visando possibilitar a comparação entre os termos. Defina-se que esta média tem como valor mínimo 1 (um - discordo totalmente) e valor máximo 5 (cinco - concordo totalmente). Para facilitar a compreensão dos dados foram adicionados símbolos que auxiliam as conclusões. São eles: ponto de exclamação (!) para sinalizar atenção nas médias que ficam entorno de 3,0 a 3,9; (x) para sinalizar dados em risco com médias abaixo de 3,0 e (v) para sinalizar dados positivos com médias acima de 4,0. Os mesmos ícones foram utilizados para apresentar o desvio padrão dos resultados para cada afirmativa, variando do (x) em vermelho (menor concentração), passando pelo ponto de exclamação (!) em vermelho e, chegando ao (v) para sinalizar maior concentração.

Pela perspectiva estratégica verificou-se que a maioria dos entrevistados (média 4) concorda com a afirmativa de que as mudanças foram necessárias para a empresa continuar competitiva e se manter no mercado, porém não sabem dizer se elas são coerentes com o planejamento estratégico uma vez que desconhecem sua existência.

Da mesma maneira, a organização não conseguiu transmitir claramente para seus colaboradores, independentemente de área de atuação, os objetivos estratégicos das mudanças, então, são poucos os entrevistados que sabem definir para onde tem que ir e qual o caminho a ser conquistado. Este quesito apresentou uma das médias mais baixas dentre os itens avaliados (2,35). Confirma-se que, para os colaboradores a inexistência de um plano estratégico de crescimento prejudica o desenvolvimento da empresa, por meio das 8 (oito) respostas às perguntas abertas, como resume a seguinte:

“Eu queria que fossem passadas a todos, com clareza, as perspectivas de crescimento da empresa e dos colaboradores. Para onde estamos indo?”.

Segundo Motta (2001:86), o verdadeiro líder é o agente da mudança estrutural, sendo a pessoa conhecedora dos aspectos institucionais legais da organização que através da valorização dos objetivos e dos aspectos racionais que envolvem a mudança em si, acompanha todo o processo por meio de instrumentos de controle e de comunicação.

Percebeu-se pela perspectiva estrutural que os líderes são facilmente identificados pelos colaboradores, mas os entrevistados estão divididos quanto ao comprometimento dos líderes com os trabalhos necessários para a implantação dos processos, atividades e resultados pretendidos.

Mesmo obtendo a média, vale destacar a diluição de opiniões e a tendência da maioria dos entrevistados em afirmar que os colaboradores e seus líderes não têm flexibilidade para criar novas rotinas em prol dos resultados.

Houve discordância dos entrevistados quanto à afirmativa que discorria sobre a definição clara das rotinas de cada cargo, com média de 2,52. Seis respostas dos colaboradores às perguntas abertas aprofundaram a questão, como reflete a resposta abaixo:

Tabela 1: Resultado dos Questionários da empresa “Promonews” sobre a percepção dos colaboradores quanto às mudanças geradas pelo processo de sucessão nas perspectivas estratégicas, estruturais e humanas

VARIÁVEIS	Média 3,07	Desvio Padrão	1	2	3	4	5	NR
PERSPECTIVA ESTRATÉGICA								
A sucessão está ajudando a alcançar as metas estabelecidas pela organização	✘ 2,96	✘ 2,79	-	21,74%	39,13%	17,39%	13,04%	8,70%
O planejamento estratégico da empresa foi definido e você sabe para onde tem que ir e conquistar	✘ 2,35	✘ 2,73	30,43%	21,74%	13,04%	30,43%	-	4,35%
As mudanças foram necessárias para a empresa continuar competitiva e se manter no mercado	! 4	! 3,93	-	-	26,09%	47,83%	26,09%	8,70%
As mudanças serão o melhor meio de crescer rapidamente e com segurança	! 3,09	✘ 2,79	-	8,70%	34,78%	30,43%	13,04%	#####
As mudanças realizadas até agora são coerentes com o planejamento estratégico	✘ 2,78	✘ 3,02	8,70%	4,35%	43,48%	21,74%	8,70%	#####
PERSPECTIVA ESTRUTURAL								
É fácil identificar os líderes da empresa	✓ 4,52	✓ 5,43	-	-	-	47,83%	52,17%	-
Os líderes assumem o compromisso com todos os trabalhos necessários para a implantação dos novos processos, atividades e resultados	! 3,22	✘ 2,11	13,04%	17,39%	21,74%	30,43%	17,39%	-
São claros os direitos e deveres de cada líder e de cada funcionário, pois suas funções são facilmente identificadas	✘ 2,91	✘ 3,02	13,04%	17,39%	39,13%	26,09%	4,35%	-
As rotinas de cada cargo são muito claramente definidas	✘ 2,52	! 3,18	17,39%	39,13%	17,39%	26,09%	-	-
Cada funcionário e líder sabem como agir e administrar suas funções tendo flexibilidade para criar novas rotinas em prol dos resultados.	✘ 3	✘ 3,02	4,35%	39,13%	26,09%	13,04%	17,39%	-
PERSPECTIVA HUMANA								
As mudanças foram oportunidades para o crescimento dos funcionários	✘ 3	! 3,44	8,70%	21,74%	30,43%	39,13%	0,00%	-
As informações passadas pelos líderes são confiáveis e claras	! 3,3	✘ 2,97	8,70%	17,39%	8,70%	43,48%	17,39%	4,35%
A atitude dos funcionários da empresa a respeito das mudanças ocorridas até agora, é favorável	! 3,09	! 3,39	4,35%	30,43%	21,74%	39,13%	4,35%	-
Os funcionários estão conseguindo “passar adiante” (para outros funcionários) sua confiança nas mudanças	✘ 2,52	! 3,24	17,39%	30,43%	39,13%	8,70%	4,35%	-
A “rádio-corredor” atrapalha a mudança	! 3,35	✘ 2,19	4,35%	8,70%	26,09%	26,09%	26,09%	8,70%
Os funcionários estão motivados e satisfeitos, pois têm autonomia para o desempenho de suas tarefas	✘ 2,3	✘ 2,85	30,43%	26,09%	26,09%	17,39%	-	-
Os funcionários são incentivados a estudar e adquirir novas habilidades	! 3,13	✘ 2,48	17,39%	21,74%	8,70%	34,78%	17,39%	-
Os funcionários têm mais capacidades de contribuição para o sucesso da empresa do que está sendo utilizada	! 3,83	! 3,24	4,35%	4,35%	30,43%	26,09%	34,78%	-

Fonte: Elaborada pelos autores.

Para um melhor desempenho individual e geral do grupo no dia a dia de trabalho, seria importante que as funções e obrigações de cada um dos colaboradores sejam claramente definidas.

Nas respostas às perguntas abertas, surgiram espontaneamente 3 (três) questões que valem a pena ser apresentadas que se referem à perspectiva estrutural, mas que não haviam sido apresentadas no questionário:

“Fica difícil saber para onde ir se nem mesmo eles sabem para onde querem ir. As decisões são lentas e tumultuadas porque ninguém na verdade sabe muito bem o que quer”.

“Os líderes precisam ser mais transparentes. Somos mantidos no escuro até que se

torne necessário. Isso gera boatos e mal estar”.

“... os líderes não conseguem delegar funções e depois reclamam que os processos não andam”.

Como sugestões para diminuir os custos da empresa, uma das solicitações das perguntas abertas, o conteúdo citado por 11 (onze) dos colaboradores, foi o que se refere à necessidade de instituir planejamento, como os exemplos que seguem:

... “planejar com antecedência qualquer compra ajudará as negociações com fornecedores”

Calcular melhor os projetos a serem desenvolvidos. Muitas vezes a empresa desembolsa quantias elevadas – tempo e dinheiro – em iniciativas que parecem jamais sair do papel.

Na perspectiva humana, apesar da afirmativa de que “os colaboradores estão seguros quanto às informações passadas pelos líderes ter ficado um pouco acima da média (3,3), precisa ser destacado a média baixa (2,52) no tocante à confiança nas mudanças. Pode-se, então, concluir que, os colaboradores percebem com clareza as intenções e decisões de seus líderes, porém não acreditam que as mudanças decididas serão implantadas e, assim, não conseguem passar adiante, convencendo os colegas a confiarem.

Por esta perspectiva de análise, os colaboradores não estão satisfeitos nem motivados, pois não tem autonomia para o desempenho de suas tarefas (média mais baixa da análise 2,3).

Pede atenção, com média de 3,35, a “rádio corredor” para que não tome força e passe a atrapalhar o alcance dos resultados positivos das mudanças.

A afirmativa “Os colaboradores têm mais capacidades de contribuição para o sucesso da empresa do que está sendo utilizada” alcançou uma das maiores médias do questionário (3,83), tendo mais de 60% concordado e concordado plenamente, o que somente fortalece fatores de insatisfação e desmotivação profissional dos colaboradores, mas que, ao mesmo tempo, pode apontar um dos caminhos de solução.

A inexistência de comunicação intergrupla institucionalizada como fator negativo para a empresa também foi apontada nas respostas abertas dos questionários diretamente por 7 (sete) colaboradores entrevistados e outros 6 (seis) descreveram situações que caracterizavam a afirmativa. Algumas das respostas valem ser destacadas para demonstrar os problemas gerados pela deficiência na comunicação interna entre os colaboradores:

A empresa não incentiva a comunicação interna, o que causa o distanciamento entre os colaboradores e erros nos processos que dependem de mais de uma pessoa.

Os colaboradores recebem as informações desencontradas e fora do tempo adequado gerando com isso as conversas paralelas chamadas de “rádio corredor”.

Para melhorar a empresa e seus produtos e serviços precisa-se implantar uma comunicação clara entre os colaboradores e os departamentos

Segundo as entrevistas com os diretores, pode-se classificar o processo de entrada do filho do Fundador na empresa e a conseqüente sucessão de poderes de gestão entre

pai e filho, como mudança de intenção estratégica (Motta, 2001:129), pois segundo os 4 (quatro) diretores se promoveu a mudança através da deliberação racional de interferir na realidade organizacional. Para os quatro diretores, as reestruturações seguiram uma perspectiva globalista na qual a visão do “todo” organizacional prevaleceu sobre as necessidades das diferentes “partes” - setores.

Porém, na percepção dos colaboradores, (média de 2,93) a sucessão não está ajudando a alcançar as metas estabelecidas pela organização e, segundo 11 (onze) respostas dadas à questão aberta, as mudanças não corresponderam às necessidades internas, nem organizacionais nem de áreas específicas, mas sim a desejos individuais dos diretores. Como dito por 8 (oito) colaboradores, estes acreditam que a empresa não tem planejamento estratégico definido e, nem plano de ações setoriais de médios e longos prazos, que subsidiem as decisões de mudanças apontadas.

Confirmou-se que as mudanças impostas não mobilizaram os colaboradores em todo o potencial de colaboração existente e sim, exigiram uma reação adaptativa do grupo (Motta, 2001:133), promovendo desestímulos e percepções negativas de estarem sendo desrespeitados em suas competências e capacidades intelectuais.

Esta postura adaptativa e reativa dos colaboradores, somada às dificuldades de comunicação, inclusive da administração, à má circulação de informações e, ao modo urgente e descoordenado que os processos circulam na empresa, transformaram os setores em partes desconectadas de um todo desestruturado.

Dando continuidade a análise dos formulários, apresentam-se as demais variáveis. Neste caso, para facilitar a compreensão dos dados também foram adicionados símbolos que auxiliam as conclusões. São eles: ponto de exclamação (!) para sinalizar atenção nas médias; (x) para sinalizar dados em risco e (v) para sinalizar dados positivos com médias acima de 4,0. Entretanto, nesta etapa, a concordância em algumas variáveis indica pontos críticos.

A perspectiva tecnológica mostrou que as mudanças agregaram valor aos serviços e produtos oferecidos ao mercado (média 3,57) e que todas as mudanças exigidas pelos clientes podem ser atendidas.

Porém, os processos criativos e de produção ainda não foram redefinidos completamente e (com uma média altíssima de 4,3) e precisam ser implantadas novas técnicas de trabalho e novo uso da capacidade intelectual interna.

O processo é inerente à produção, como 9 (nove) entrevistados apontaram nas respostas abertas e que sugere um dos colaboradores: “Uma das idéias para melhoria na empresa seria a formalização e respeito aos processos e as políticas utilizadas, inclusive pelos próprios diretores”. Mais outros 6 (seis) colaboradores apontaram nas respostas abertas questões ligadas aos processos, como esta:

“Para alcançar a eficiência do processo além da qualidade dos produtos, fica faltando desenvolver uma visão sistêmica em todas as áreas sobre os processos de planejamento e operação que inclua, também, os recursos materiais e intelectuais de todas as áreas”.

Foram apresentadas 6 (seis) respostas abertas sobre os problemas da empresa com o fator tempo, o que não havia sido citado nas entrevistas com os diretores e assim, não

foi colocado como afirmativa a ser analisada. Então, vale destacar estas citações para que sejam levadas em conta quando das discussões sobre a eliminação de bloqueios reais de crescimento da empresa:

Há uma necessidade de os líderes terem uma habilidade maior de lidar com o fator tempo. A impressão é de que tudo é resolvido de última hora. “Se temos uma semana ou dois meses para planejarmos, não importa, tudo será resolvido no último dia. Vivemos o tempo do ‘dar um jeito’”.

Tabela 2: Resultado dos Questionários da empresa “Promonews” sobre a percepção dos colaboradores quanto às mudanças geradas pelo processo de sucessão nas perspectivas tecnológicas, culturais e políticas

VARIÁVEIS	Média	Desvio Padrão	1	2	3	4	5	NR
PERSPECTIVA TECNOLÓGICA								
Os processos criativos e de produção da empresa foram redefinidos para melhor	3,26	3,44	-	13,04%	39,13%	34,78%	8,70%	4,35%
Os processos ainda podem ser mais bem redefinidos	4,3	4,41	-	-	21,74%	26,09%	52,17%	-
Precisam ser implantadas novas técnicas de trabalho e novo uso da capacidade intelectual interna	4	4,56	-	8,70%	8,70%	56,52%	26,09%	-
As mudanças agregaram valor aos serviços e produtos oferecidos ao mercado	3,57	5,52	-	8,70%	13,04%	69,57%	4,35%	4,35%
Os clientes exigem mudanças nos serviços/produtos da empresa que não podem ser atendidos	2,39	2,79	8,70%	39,13%	26,09%	13,04%	4,35%	8,70%
PERSPECTIVA CULTURAL								
As mudanças até aqui implantadas estão respeitando as qualidades da empresa e de seus funcionários.	3,17	3,18	4,35%	8,70%	26,09%	43,48%	8,70%	8,70%
Ainda existem adaptações que precisam ser feitas para que as mudanças necessárias se completem	4,26	4,41	-	4,35%	8,70%	43,48%	43,48%	-
Nada mudou em minha rotina e prática de trabalho	2,61	2,67	21,74%	26,09%	8,70%	34,78%	4,35%	4,35%
Mudou muita coisa na empresa, os funcionários ainda estão se adaptando.	2,61	1,86	17,39%	26,09%	26,09%	17,39%	8,70%	4,35%
As mudanças geraram novos hábitos e costumes dos funcionários no dia a dia	2,7	2,91	4,35%	26,09%	30,43%	30,43%	-	8,70%
A empresa tem valores fortes e identidade própria facilmente identificada pelos funcionários	3,09	2,79	17,39%	21,74%	8,70%	39,13%	13,04%	-
As pessoas “de fora” têm uma imagem da empresa totalmente diferente do que ela realmente é	3,57	2,54	4,35%	17,39%	21,74%	30,43%	26,09%	-
PERSPECTIVA POLÍTICA								
Os líderes da empresa brigam mais do que tomam decisões	2	3,8	47,83%	17,39%	26,09%	4,35%	4,35%	-
Os funcionários conseguem apontar as falhas e problemas para os líderes	2,57	2,91	21,74%	30,43%	17,39%	30,43%	-	-
Ouvir e trocar opiniões sobre as mudanças necessárias é prática comum e incentivada pelos líderes	2,39	3,39	43,48%	8,70%	17,39%	26,09%	4,35%	-
As sugestões e impressões sobre as mudanças já ocorridas são expressas de forma direta e franca	2,57	2,97	17,39%	34,78%	21,74%	26,09%	-	-
Existem conflitos de interesses por alterações nos sistemas de ganhos e perdas	2,57	3,53	8,70%	8,70%	47,83%	21,74%	-	13,04%

Fonte: Elaborada pelos autores.

Verificou-se que pela perspectiva cultural que ainda existem adaptações que precisam ser feitas para que as mudanças se completem (resposta em que houve quase unanimidade por parte dos respondentes - 4,26– média bem alta) até porque mudaram coisas na rotina e prática dos colaboradores, mas não na empresa como um todo.

E esta cultura é tão forte que os 12 (doze) colaboradores incluíram nos formulários suas opiniões sobre não poderem “palpitar” mesmo que acreditem sejam idéias para melhorar e contribuir. Os colaboradores acabam absorvendo este modo de agir dos líderes e acabam tomando decisões, sozinhos, sem olhar para o lado, sem conversar com os colegas das outras áreas e nem mesmo com os da sua área, o que demonstra pouca habilidade de pensar sistemicamente.

Como explica um dos colaboradores: “Eu acho que esse é o maior problema da empresa. Cada um por si, sem saber aonde vai e com quem. Por isso não temos processos claros e nem ágeis.”

Os líderes devem manter os colaboradores a par da situação, das metas, das ações que a empresa toma. Envolvendo todo mundo, para que haja o comprometimento de todas as partes.

Notou-se pela perspectiva política que os colaboradores não percebem os desentendimentos e enfrentamentos dos líderes para a tomada das decisões estratégicas e gerenciais, pois mais de 65% não concordam com a afirmativa de que os líderes brigam mais do que tomam suas decisões. Porém, destacam-se os conflitos de interesses nas tomadas de decisão.

O maior destaque desta análise fica na identificação da percepção negativa dos colaboradores quanto a sua não participação nas tomadas de decisão que afetam suas rotinas e áreas.

As sugestões e impressões sobre as mudanças não são expressas de forma direta e franca (com média muito baixa de 2,57). Ouvir e trocar opiniões sobre as mudanças necessárias não são práticas comuns e nem são incentivadas pelos líderes e, por isso, os colaboradores não conseguem apontar as falhas e problemas (média de 2,57) percebidos em suas rotinas profissionais.

“... deveria sempre ter um canal de comunicação funcional que pudesse receber opiniões, sugestões, críticas em qualquer momento e que este canal fosse realmente analisado e, tomada as atitudes necessárias para sanar os problemas apontados”.

Essa percepção de não participação dos colaboradores internos à tomada de decisões é corroborada por 5 (cinco) respostas dadas às perguntas abertas, onde se pontuam que os líderes não escutam as opiniões de seus colaboradores e nem demonstram querer acatar algumas idéias.

Precisa haver maior diálogo com as pessoas diretamente envolvidas no trabalho. Antes de implantarem mudanças, rotinas e processos, precisam discutir com os colaboradores das áreas envolvidas sobre as melhores formas de se fazer a mudança com o menor custo e para alcançar os resultados que eles querem.

Um dos sentimentos mais fortes existentes entre os colaboradores é que eles poderiam contribuir muito mais para o crescimento (com média de 3,83) e também para a diminuição de custos da empresa, se os líderes chamassem-nos a participar.

A empresa gasta muito dinheiro em idéias que nem saem do papel. Se ouvissem os colaboradores antes, valorizando as pessoas que eles têm, acho que perderiam menos e conseguiriam ganhar mais.

O problema da empresa é político. Parece que os Fundadores querem ter razão sempre, mesmo que estejam cometendo erros. Tem itens de produção que devem ser como o Fundador acha que é certo, sem nem ter feito pesquisa sobre o que os clientes pensam.

As características de empresa de Fundador são perceptíveis, no dia a dia, o que promove descontentamento nos colaboradores.

“O Fundador tinha que delegar mais as funções inerentes aos líderes de setores. Ele interfere nos processos e acaba impondo mudanças que atrasam e nada acrescenta, pelo contrário”.

“Eu não sei se temos medo de dar opinião porque não queremos parecer ignorantes e sermos demitidos ou simplesmente não damos opinião porque sabemos que nada vai ser ouvido realmente. De qualquer maneira, para a empresa melhorar, isso tem que mudar”.

6. CONCLUSÃO

Respondendo as questões deste estudo – “De como os colaboradores perceberam as mudanças geradas pela sucessão?”; “Quais características de gestão familiar estão presentes antes da sucessão e quais permaneceram como problemas de gestão?”; “O que pode ser feito para que estes problemas sejam minimizados ou eliminados?” - Podem-se elaborar algumas considerações finais, como segue:

Olhar a empresa pelas dimensões humana e cultural permitiu uma visão das características de empresa familiar que têm bloqueado o crescimento da empresa estudada, alimentando conflitos, mostrando a relevância do estudo dos valores e planos compartilhados, dos objetivos e da auto-realização individual, do comportamento e das interações pessoais e grupais, do posicionamento da liderança e ainda da organização informal.

Os resultados desta pesquisa trazem à luz a necessidade da institucionalização do diálogo em empresas familiares como caminho para eliminar problemas nos processos de mudança, para que os colaboradores passem a ser ouvidos e comecem a se sentir participantes na busca de soluções e construção de novos caminhos. O diálogo institucionalizado através de ações coordenadas, além de eliminar situações de insatisfação dos colaboradores, promove a tomada de decisões mais segura e a eliminação do duplo comando.

Dessa forma, sugere-se a implantação da Gestão do Conhecimento na empresa estudada como forma de minimizar as causas dos problemas identificados.

Grupos	Práticas	Competências	Vícios
Gestão do Conhecimento	Socialização	São incentivados momentos de socialização entre os funcionários, gerenciados de forma a criar um ambiente livre para diálogos construtivos	Os momentos de socialização são restritos a comemorações de aniversários do mês e ao final do ano.
	Ambientação para Compartilhamento organizacional	Existem ambientes físicos, presenciais e virtuais que promovam o compartilhamento de informações e conhecimentos. Os funcionários são ouvidos pelos colegas liderança e pela organização.	Os encontros na empresa, ou são para bater parabéns aos aniversariantes ou são para ouvir a diretoria ou o presidente. Receber as informações de como devem ser feitas as coisas na empresa.
	Memória Organizacional	Existem repositórios de conhecimentos disponíveis para apoio a tomadas de decisão estratégicas e operacionais de todos participantes.	A história da empresa, suas decisões, suas competências, erros e acertos são memórias do dono, familiares e “velhos de casa”.
	Institucionalização do conhecimento	Acompanhamento da criação do conhecimento organizacional. Promoção de ações para a socialização, explicitação, combinação e institucionalização do conhecimento.	Inexistência da gestão do conhecimento, limitando a aprendizagem ao nível individual.

Quadro 3: Gestão do Conhecimento: Características e Leituras de Empresa Familiar ou tipo familiar

Fonte: desenvolvido pelos autores.

No Quadro 3 são apresentadas as práticas da Gestão do Conhecimento que poderão incentivar a construção de competências organizacionais para neutralizar os vícios de gestão ativos na empresa familiar estudada. São elas: socialização; compartilhamento do conhecimento; memória organizacional; institucionalização do conhecimento. Ao identificar, a partir dessa pesquisa, as deficiências relacionadas ao compartilhamento de informações e conhecimentos, sugere-se a ampliação do Quadro 1 (Freire et al, 2009b), incluindo-se as características para observação descritas no Quadro 3.

Em resposta à pergunta aberta, um dos colaboradores apresentou um resumo que se pode definir como uma boa resposta às questões dessa pesquisa e reforçam os resumos incluídos no Quadro 1 e no Quadro 3:

“Se a empresa deixar para trás vícios de gestão familiar impostos pelo dono e seus diretores e, aprender a ouvir, decidir para onde quer ir, formalizar as políticas e processos, e todos, inclusive os administradores, respeitarem estas novas políticas, a empresa com certeza crescerá em qualidade e tamanho”.

Como a empresa tem dificuldades de definir “aonde quer chegar” acabou por fomentar a dificuldade de “como chegar lá”, ou seja, não há definição de objetivos a médio e longo prazo porque a empresa apresenta dificuldades na tomada de decisão. Ao se identificar a desconexão entre as intenções da estratégia da sucessão e a vivência

dos colaboradores se destacam características de empresas familiares: (1) falta ou deficiência de comunicação interna, as (2) tomadas de decisão lentas ou com ritmo não comprometido com o resultado pretendido e (3) o duplo comando ou vezes comando nenhum.

Concluiu-se então que, para alcançar os objetivos das mudanças será necessário um novo olhar sobre a integração intraorganizacional, para eliminar características de empresa familiar como a falta de diálogo que dificulta a solução de conflitos e as decisões impositivas que prejudicam a transposição das idéias à prática. Incluir os processos de Gestão do Conhecimento em empresa com gestão de tipo familiar propiciará ao processo de sucessão, uma passagem de poder mais conscientizada por parte dos líderes, gestores e funcionários, contornando incertezas e resistências individuais. Assim, utilizar as estratégias de socialização para o compartilhamento de informações e conhecimentos abrirá espaço para a compreensão de todo o processo de sucessão.

7. RECOMENDAÇÕES

As competências que deverão ser desenvolvidas no processo de sucessão apontadas por esta pesquisa – a Gestão de Conhecimento Organizacional para a promoção do diálogo, a tomada de decisão ágil e coerente e, a construção de conhecimentos relacionados ao saber lidar inteligentemente com situações conflituosas – devem ser utilizadas em futuros processos de transformações organizacionais e enfrentamentos competitivos não só da empresa estudada, mas também em situações de sucessão de poder em diferentes empresas brasileiras.

Assim, em um processo de sucessão, deve-se passar a ser previsto o contato entre personalidades e culturas diversas, percebendo relacionamentos nos quais o ser humano não é apenas um ser passivo reagindo a estímulos do ambiente, mas também ativo quando participa diretamente na formulação de seus reais valores e constrói conscientemente seus próprios caminhos. Desta maneira, nos processos de sucessão será possível gerenciar choques culturais que coloquem em risco o alcance dos objetivos planejados.

Este estudo, além de um diagnóstico bastante contundente dos problemas vivenciados pela empresa no processo de sucessão, e das recomendações já apresentadas, destaca uma contribuição metodológica com questionário para avaliar as perspectivas estratégicas da mudança. Ainda pode-se apontar a importância do Quadro de Freire et al (2009b) acrescido do Quadro 3 (construído a partir dos resultados dessa pesquisa), para a realização de diagnósticos em empresas com gestão de tipo familiar. Recomenda-se sua aplicação em outras empresas familiares que estejam vivenciando mudanças estratégicas.

REFERÊNCIAS

- Bernhoeft, R. (1991). *Sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida*. São Paulo: Nobel
- Bressan, C. L. (2001). Uma contribuição à compreensão do fenômeno da mudança organizacional a partir da percepção gerencial. 2001. Dissertação de Mestrado, Instituto de Psicologia-UnB, Brasília, Brasil.
- Chua, J., Chrisman, J., & Steier, L. (2003, Summer). Extending the Theoretical Horizons of Family Business Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*.
- Ford, J. D., & Ford, L.W.(1995). *The role of conversations in producing change in organizations*. *Academy of Management Review*, **20**(3): 541-570.
- Freire, P. S. et. al. (2009). Empresa Tipo Familiar: Processo de Profissionalização para abertura de Capital (IPO). *CCEI - URCAMP*, **13**(23): 40-52.
- _____. Profissionalização de Empresas Familiares Brasileiras: Uma Transformação Paradigmática. *Iberoamerican Academy of Management Conference*, Buenos Aires.
- Gersick, K. E., Davis, J. A., & Lansberg, I. (1977). *De Geração para Geração: Ciclos de Vida das Empresa Familiares*. Harvard Business School Press: Negócio Editora.
- Lethbridge, E. (2010). Tendências da empresa familiar no mundo. *Revista do BNDES*, Brasília, **7**. Recuperado em 08 Julho, 2010, de http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Publicacoes/Consulta_Expressa/Setor/Governanca_Corporativa/199706_1.html.
- Lima, S. M. V., & Bressan, C. L. (1998). Mudança organizacional: uma introdução. In (Org.). *Mudança organizacional: teoria e gestão*. Rio de Janeiro: FGV.
- Lodi, J. B. (2003). *A Empresa Familiar*. Pioneira. São Paulo.
- Lopes, F. T., & Carrieri, A. P. (2010, Maio-Junho) Fotografias de família pela ótica das sucessoras: um estudo sobre uma organização familiar. *RAC - Revista de Administração Contemporânea*, **14**(3).
- Machado, H.V. (2005, Maio-Ago) *Reflexões sobre Concepções de Família e Empresas Familiares*. *Psicologia em Estudo*, **10**(2): 317-323.
- Malhotra, N.K. (2001). *Pesquisa em marketing: uma orientação aplicada*. Porto Alegre: Bookman.
- Motta, P. R. (2001). *Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Nadler, D. A., Shaw, R. B., & Walton, A. E. (1994). Discontinuous change: leading organizational transformation. *Management Series*, 2. São Francisco: The Jossey-Bass.
- Nakayama, M. K, Pilla, B. S., & Binotto, E. (2006). *As mudanças geradas com a implementação do sistema de educação à distância numa empresa de telecomunicações*.

In @-RH Conceitos e práticas de RH Eletrônico. Universidade de Passo Fundo. Rio Grande do Sul: UFP Editora.

Oliveira, D. P. R. (1999). *Empresa Familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo decisório*. São Paulo: Atlas.

PORRAS, J. J., & Robertson, J. (1992). Organizational development: theory, practice and research. In M. D. Dunnette, & L. M. Hough (Ed.). *Handbook of industrial and organizational psychology*. California: Consulting Psychologists Press.

Puglisi, M. L., & Franco, B. (2005). *Análise de conteúdo* (2a ed.). Brasília: Líber Livro.

Santana, G. M. A., Costa, R. R., Prado, A. F., Candelária, V. H. F., & Oliveira, L. H. (2004). Sucessão em Empresas Familiares: Análise Comparativa de dois Estudos em Organizações Gaúchas. *VII SEMEAD. Estudo de Caso Recursos Humanos*. Recuperado em 08 Março, 2008, de <http://www.ead.fea.usp.br/semead/7semead>.

Souza, J. S. (2003). A mudança de época e o contexto global cambiante: implicações para a mudança institucional em organizações de desenvolvimento. In S. M. V. Lima. *Mudança organizacional: teoria e gestão*. Rio de Janeiro: FGV.

Vergara, S.C. (2005). *Projetos e relatórios de pesquisa em Administração* (4a Ed.). São Paulo: Atlas.

Wendy, C. H. (1994). *Succession in Family Business: A Review of the Research*, 7(2): 133–157, Boston: Blackwell Publishing Ltd.

Wood, T. J. (2000). *Mudança organizacional*. São Paulo: Atlas.

