



FACULDADE ANTONIO MENEGHETTI  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO  
DANIELA RODRIGUES

**ANÁLISE DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL EM EMPRESA FAMILIAR  
FRENTE AO PROCESSO SUCESSÓRIO**

RESTINGA SÊCA  
2020

**DANIELA RODRIGUES**

**ANÁLISE DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL EM EMPRESA FAMILIAR  
FRENTE AO PROCESSO SUCESSÓRIO**

Trabalho de Conclusão de Curso-Monografia apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração, Curso de Graduação em Administração, Faculdade Antonio Meneghetti-AMF.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Juciani Severo Correa

**DANIELA RODRIGUES**

**ANÁLISE DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL EM EMPRESA FAMILIAR  
FRENTE AO PROCESSO SUCESSÓRIO**

Trabalho de Conclusão de Curso-Monografia apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração, Curso de Graduação em Administração Faculdade Antonio Meneghetti-AMF.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup>. Juciani Severo Correa

**COMISSÃO EXAMINADORA**

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup>. Juciani Severo Correa  
Orientadora do Trabalho de Conclusão de Curso  
Faculdade Antonio Meneghetti

---

Prof. Dr. Marcelo Pastoriza Tatsch  
Membro da Banca Examinadora  
Faculdade Antonio Meneghetti

---

Prof.<sup>a</sup> Ms. Jussara Foletto  
Membro da Banca Examinadora  
Faculdade Antonio Meneghetti

**Recanto Maestro, dezembro de 2020.**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço, primeiramente, a Deus por me conceder força, serenidade e paciência para superar dificuldades encontradas ao longo do desenvolvimento do trabalho durante esta pandemia de Covid-19 que estamos vivenciando, em um momento difícil, em que a empresa encontrava-se com as portas fechadas, de modo que falar sobre ela sempre me causou muita emoção e ansiedade, pois não sabia o cenário que estaria ali na frente.

Aos meus familiares, dedico os mais sinceros agradecimentos pela compreensão, pelo apoio nas horas de desânimo e cansaço, sempre me transmitindo palavras de incentivo e todo amor que me dedicaram ao longo do curso.

Ao meu namorado e aos nossos amigos, que sempre nos apoiaram e entenderam nossas faltas em alguns momentos.

Agradeço imensamente aos nossos professores, em especial a minha orientadora Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Juciani Severo Correa, que “comprou” e acreditou na minha ideia, no meu tema, na minha pesquisa e que muito me ensinou durante o curso, e durante este trabalho, assim como a Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Vonía Engel estando sempre dispostas a transmitir seus conhecimentos, com muito amor, carinho, dedicação e paciência.

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho, primeiramente, a mim, pela minha entrega e dedicação, pela minha força de vontade ao pesquisar o tema que me interessava, durante um momento tão delicado para a empresa, dedico também a meus pais, que direta ou indiretamente souberam me apoiar nos momentos de dificuldade e acreditavam que eu era capaz de completar mais uma etapa da minha vida. Ao meu namorado, que concluiu, juntamente esta etapa comigo, aos amigos e amigas que estiveram sempre presentes nas horas mais difíceis e sempre nos incentivaram para que conseguíssemos alcançar nosso objetivo. E a todas as pessoas que colaboraram com o desenvolvimento deste trabalho.

*Epígrafe*

*“Nenhuma entrega nos pesa quando estamos sob o efeito da gratidão.”*

Pe. Fábio de Melo

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

### QUADROS

Quadro 1. Modelos de liderança.....	16
-------------------------------------	----

### GRÁFICOS

Gráfico 1 – Aspectos da nova gestão.....	30
Gráfico 2 – Continuidade e Segurança.....	31
Gráfico 3 – Fundador – Liderança Democrática.....	32
Gráfico 4 – Fundador – Liderança Autocrática.....	34
Gráfico 5 – Fundador – Liderança Liberal.....	35
Gráfico 6 – Sucessora – Liderança Democrática.....	36
Gráfico 7 – Sucessora – Liderança Autocrática.....	37
Gráfico 8 – Sucessora – Liderança Liberal.....	38

## RESUMO

Atualmente, as empresas familiares têm estudos com enfoque nos desafios vivenciados por esse modelo de organização, sendo que um deles está relacionado à competência de garantir a liderança na família empresária ao passar das gerações. Esta pesquisa teve como objetivo analisar a percepção/visão dos colaboradores no que tange à mudança organizacional da empresa, em que o processo sucessório resulta por conta da mudança de gênero das lideranças. Trata-se de um estudo de caso, em que se elegeu a pesquisa qualitativa por acreditar estar de acordo com os objetivos propostos, como a interpretação da subjetividade dos pesquisados. Para coleta de dados, foram selecionados 11 colaboradores que contribuíram com a pesquisa a partir de um questionário semiestruturado que lhes foi disponibilizado. Este trabalho teve como resultado a percepção por parte dos colaboradores no que se refere à mudança da organização quanto à nova liderança, ficando evidente os modelos de liderança do sucedido e sucessora.

**Palavras-chave:** Processo sucessório. Empresas familiares. Liderança. Mudança Organizacional.

## **ABSTRACT**

Nowadays, family businesses have studies focusing on the challenges experienced by this model of organization, one of which is related to the competence to guarantee leadership in the business family over the generations. This research aimed to analyze the perception / vision of the collaborators regarding the organizational change of the company, in which the succession process results due to the gender change of the leaders. This is a case study, in which qualitative research was chosen because it believes it's in accordance with the proposed objectives, such as the interpretation of the subjects' subjectivity. For data collection, 11 collaborators were selected, when each one contributed to the research from a semi-structured questionnaire that was made available to them. This work resulted in the perception on the part of the collaborators about the change of the organization regarding the new leadership, becoming evident the leadership models of the successor and successor.

**Key words:** Succession process. Family businesses. Leadership. Organizational change.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>13</b>
<b>2.1 A liderança masculina e feminina e os modelos de liderança .....</b>	<b>13</b>
<b>2.2 Sucessão: a funcionalidade do familiar no projeto .....</b>	<b>18</b>
<b>2.3 A mudança organizacional resultante da sucessão e os colaboradores.....</b>	<b>21</b>
<b>3 MÉTODO.....</b>	<b>24</b>
<b>4 RESULTADO E DISCUSSÕES .....</b>	<b>25</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>43</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>45</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>49</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Desde o século anterior, segundo Lethbridge (1997), as empresas familiares são significativas no crescimento econômico do Brasil, pois a autora defende que elas fazem parte de, pelo menos, dois terços do Produto Interno Bruto (PIB), além de gerar mais da metade das vagas de emprego. Embora se observe ainda que a empresa familiar apresenta dificuldades para a sua sobrevivência no mercado, ela ainda ocupa uma grande parte do nosso tecido econômico social.

Representando grande parte das empresas nacionais e internacionais, uma das maiores preocupações dos dirigentes de empresas familiares é a sua sobrevivência. Obter sucesso ao dar a continuidade do empreendimento de pai para filho é o sonho dourado para grande parte da população do mundo (RICCA, 1998). A cada 100 empresas, apenas 30% passaram para a segunda geração e somente 10% chegam até a terceira geração (VENTURA, 2000).

Considera-se familiar a empresa que tenha ligações com uma família por, pelo menos, duas gerações e com ligações familiares que exerçam influência sobre as diretrizes empresariais, os interesses e objetivos da família (DONNELLEY, 1967).

Em concordância com Lodi (1998), a sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário. O conceito de empresa familiar nasce com a segunda geração de dirigentes, pois enquanto está nas mãos do fundador, ela é apenas um negócio pessoal. O autor argumenta que a empresa de fundador sem herdeiros não é uma empresa familiar, nem aquela em que a família investe dinheiro apenas para adquirir rendimentos financeiros.

As vantagens e desvantagens da gestão familiar são reforçadas por Gallo e Ribeiro (1996), quando reconhecem a grande polêmica entre seus defensores, que consideram a empresa familiar como o tipo de organização ideal, e os seus detratores, que as acusam de serem um modelo obsoleto. Os primeiros argumentam que as empresas familiares são a coluna vertebral econômica das nações e o terreno ideal para o nascimento de mais empreendimentos. Os não defensores ponderam que esse modelo é mais propenso à emergência de conflito e às crises notadamente quando é necessário resolver o problema de sucessão e fundador.

Quando uma empresa familiar nasce e cresce saudável em algum momento haverá um processo de sucessão, sendo ela familiar ou através de conselhos, ou seja, haverá a necessidade da troca de liderança, para dar uma continuidade ao projeto.

O objetivo deste estudo foi analisar a percepção/visão dos colaboradores no que tange à mudança organizacional da empresa, onde o processo sucessório tem o acréscimo da mudança de gênero das lideranças.

Portanto, este estudo justifica-se pela relevância do tema, bem como a inquietação da pesquisadora, pois atenta às mudanças que estão surgindo na empresa em estudo, no que tange ao processo de sucessão e à figura da mulher líder. O objetivo posterior à pesquisa é alinhar o necessário com os colaboradores, ouvir e debater as sugestões sempre visando ao engajamento deles para com a empresa, na busca de resultado para todos.

Atualmente, a empresa conta com 11 colaboradores, os quais também são pontos de apoio e suporte para a pesquisa. da autora, futura bacharel em Administração e seu sucedido, pois, ao decorrer do tempo, no que diz respeito ao processo de sucessão e em sua trajetória, percebeu com seu sucedido a importância da equipe para a obtenção dos objetivos da empresa. Essa percepção e análise ao longo do tempo a motivou a investigar o tema desta pesquisa. A realização desta pesquisa mostra-se também relevante por permitir colocar em prática conhecimentos e teoria adquirida ao longo do curso de Bacharelado em Administração.

Neste sentido, considerando a importância da continuidade da gestão familiar na empresa, apresentando-se como problema de pesquisa o seguinte questionamento: levando em conta a importância da continuidade da gestão familiar na empresa, qual é a percepção/visão do quadro de colaboradores no que tange à mudança organizacional que o processo sucessório resulta por conta da mudança de gênero na liderança?

A pesquisa tem, além disso, como objetivos específicos: - analisar a liderança de gênero e classificar os modelos de liderança bem como qual aplicar na empresa familiar; - verificar a funcionalidade do familiar na empresa; - investigar a visão dos colaboradores referente à mudança organizacional no processo sucessório.

Foi selecionado, para a investigação, o estudo de caso como estratégia metodológica, sendo seu instrumento de pesquisa um questionário semiestruturado disponibilizado aos colaboradores de uma empresa familiar no ramo do artesanato para cutelaria, situada em Santa Maria, Rio Grande do Sul. O questionário destina-se a analisar como eles expressam a sua visão, ou como eles percebem a mudança organizacional que o processo sucessório acarreta à empresa por conta da mudança da liderança masculina para a liderança feminina.

A empresa em estudo está atuando no mercado há mais de 30 anos, gerida pelo seu fundador, profissional de maior grau hierárquico, que, aos poucos, conquistou seu espaço no

mercado. Atualmente, está em andamento um processo de sucessão que não foi planejado anteriormente. Em função de complicações na saúde do fundador, o que ofereceu risco para a continuidade da empresa. Assim sendo, naquele momento, a sua filha, inferiu a necessidade de não deixar acabar o projeto construído ao longo de anos e que também sempre lhe proveu sustento, estudos etc. Desse modo, iniciou sua trajetória em um curso Técnico em Administração para obter conhecimentos técnicos e rápidos para atuar na empresa. Posteriormente, mais apaixonada pela área, resolveu aprofundar os estudos no curso de Bacharelado em Administração.

Hoje em dia, a sucessora já é proprietária formalmente e, felizmente, atua na gestão apoiada pelo fundador, trabalhando diariamente juntos na tomada de decisões, mas com total abertura para aplicar seus conhecimentos, bem como aprender com quem por anos “deu certo” executando a gestão.

Apesar de ser um assunto com grande foco nos estudos, a sucessão ainda é desafiadora no campo da interpretação e modelização. Assim, este trabalho foi realizado para analisar a evolução do processo de sucessão nos aspectos da mudança organizacional em função da troca de gênero troca de gênero na liderança sob a percepção dos colaboradores.

A estrutura deste trabalho comporta, além desta introdução, as seguintes seções: referencial teórico com os autores Bernhoeft, Menezes e Martins, (1999) que fazem uma abordagem sobre o processo sucessório; Fleury (2013) sobre as lideranças masculinas e femininas; Professor Acadêmico Antonio Meneghetti (2013) tratando sobre funcionalidade do familiar em um projeto e também se evidencia a parte sobre os colaboradores na última parte do referencial teórico. No terceiro momento, é apresentada a metodologia da pesquisa e, na sequência, a análise de resultados.

Já nas considerações finais, os resultados evidenciam que a sucessão da empresa familiar em questão agrega para os colaboradores alguns aspectos como flexibilidade, confiança, assim como a definição dos modelos de liderança do sucedido e sucessora e suas percepções quanto à mudança organizacional com a nova gestão que vem ocorrendo por parte da sucessora.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Neste tópico, serão discutidos pontos que envolvem o tema central através dos pensamentos de autores específicos, assuntos como gestor, líder, sucessão, motivação, satisfação, serão tratados, dando, assim, suporte para a pesquisa.

### **2.1 A liderança masculina e feminina e os modelos de liderança**

Segundo Meneghetti (2013), o líder é aquele que constrói a sua função, que a repara sempre que preciso for e mantém-se aperfeiçoando-a, sendo assim, ele é um artesão. É quem faz relações com vantagens e com ganhos. “É um vetor proporcional de diversos pontos-força” (MENEGHETTI, 2013, p. 22). Ainda para Meneghetti (2013, p. 24): “O líder é aquele que sabe servir, que sabe fazer funcionar a harmonia das relações entre os operadores do contexto empresarial ou outro, para que exista o máximo de produção específica ou resultado integral.”

A sociedade vem passando por transformações no cenário da liderança, pois as mulheres com suas características próprias foram conquistando seus espaços em grandes projetos, ou seja, o número de mulheres tem crescido muito nos últimos anos, e quando se trata de empreender, as mulheres estão cada vez mais na linha de frente (PORTAL DA INDÚSTRIA, 2016).

O papel da mulher na sociedade normalmente era definido como o de “dona de casa”, responsável pela casa, filhos e marido, mas a realidade hoje é outra devido à mudança de comportamento das mulheres, e não no sentido de superar os homens, mas competir de igual para igual no mercado (GELAIN; OLIVEIRA, 2014).

Em concordância, neste sentido, Tonani (2011, p. 11) ressalta: “O que se percebe mesmo que caminhando a passos largos, é que ainda falta consenso de que homens e mulheres têm suas próprias competências que os tornam habilidosos em sua forma particular de liderar”.

Fleury (2013) também evidencia aspectos que o modelo de liderança feminino é voltado para promover a união e cooperação, enquanto o modelo masculino pende para a inovação, porém não se trata de uma competição, de um ser superior ao outro, mas que as gestões diferem quanto às características. Neste aspecto, tanto a mulher líder quanto o homem podem conter traços a complementarem-se.

O Líder nos seus significados, implica tantos valores: uma completude em si mesmo, uma precisão de escopo e de meios, uma capacidade intrínseca – por experiência, por técnica e por relações – de realizar o que prefixou para si [...] De tudo isso resulta a capacidade de servir e resolver as problemáticas circunstantes em exaltação de si mesmo. A minha visão de líder é aquela de um indivíduo que sabe servir e resolver melhor para os outros, para alcançar a eficiência em realização para si mesmo (MENEGETTI 2013, p. 257).

Liderar é um conjunto de ações, que constantemente necessitam ser lapidadas conforme as características do líder. Assim como todas as mulheres são naturalmente líderes, todo ser humano nasce com seu próprio projeto de vida para liderar, basta que ele aprimore cada vez mais sua individualidade.

Oliveira (2006) destaca que o ato de liderar desenvolve a visão do que pode ser possível e capaz não só de inspirar e ajudar aos demais a realizar suas possibilidades, mas também de realizar a si mesmo, seus próprios sonhos e atingir seus próprios ideais como líder. O líder realiza crescimento conjunto e, em consequência, reforça a si mesmo, gera novos empregos, amplia seu raio de ação.

O líder é uma pessoa que sabe realizar o crescimento pessoal e social em função do crescimento global conjunto, portanto é uma inteligência de alguém capaz que sabe servir e resolver a funcionalidade dos outros, do contexto de grupo, de modo integral e não em um aspecto ideológico, partidário, racista. O líder é um homem integral para um mundo integral. Todo homem para ser grande deve antes servir os outros; das problemáticas resolvidas para os outros, o líder colhe a própria satisfação interior que o faz testemunha de graça no ato criativo do eterno. Obviamente isso é possível se o líder além da própria maturidade, vê também um progresso para si. (MENEGETTI 2019, p.157-158)

Todas as mulheres são naturalmente líderes, sendo que algumas características exclusivas da mulher fazem a diferença no novo estilo de liderança que as empresas buscam, ou seja, as organizações apontam que o perfil feminino abrange características peculiares que as tornam alinhadas com as habilidades de liderança desejadas ao perfil de um líder (FRANKEL, 2007).

Segundo Fisher (2001), os talentos naturais que as mulheres possuem, entre os quais a apetência pelo trabalho em rede e pela negociação, a sensibilidade emocional e empatia, a capacidade de conciliar diversas tarefas ou a comunicação verbal, estão particularmente adequados à sociedade global do século XXI.

De acordo com Frankel (2007), o líder tem de ser capaz de influenciar as pessoas para segui-lo, o autor também afirma que as pessoas não querem ser forçadas, mas influenciadas,

querem ser menos criticadas e mais recompensadas, menos dirigidas e mais incluídas, características que, desde suas infâncias, as mulheres aprendem.

Para Cohen (2009, p. 45): “A executiva brasileira se mostra significativamente indiferente ao poder, ela não quer mandar, ela quer ter a capacidade de influenciar pessoas, de ser reconhecida como sábia, sensata, capaz, quer ser um modelo”.

A mulher líder não responde a uma tipologia fisiológica, é um corpo que traz consigo uma inteligência ordenada. Essa inteligência ordenada e superior carrega também uma harmonia no modo de vestir, de impostar o corpo, de gerir a palavra, as mãos, os olhos, os cabelos. No viver a si mesma, administra ordem estética, uma ordem que reflete leis universais, que reflete a resposta eficiente da vida: aonde ela vai e indica, existe perfeição, completude, realização (MENEGHETTI 2013, p. 293).

A liderança feminina carrega consigo uma inteligência ordenada e superior, uma realização evidente, ela transmite seu sucesso, seu amor pelo que produz e, quem o consome/adquire, leva consigo também sua dinâmica de completude.

Os estudos sobre modelos de empresas familiares evidenciam dois lados: um com enfoque voltado para questões materiais, como as de sucessão, profissionalização, estratégias, etc. e, de outro, são investigados elementos de questões imateriais, como a cultura da organização familiar, seus valores e símbolos, relacionando-os à imagem do universo familiar (DAVEL;COLBARI, 2000). Os modelos de gestão e liderança influenciam diretamente na percepção, modo de atuação e um senso de direção da motivação do quadro de colaboradores.

Loden (1998) afirma que os valores culturais de uma organização são moldados por quem a controla e esses princípios básicos fornecem um bom senso de direção para os colaboradores. Os valores moldam o sistema de crenças básicas usado para guiar as atividades de uma organização, para estabelecer metas e determinar padrões adequados de comportamento.

Nessa perspectiva, é notória a importância de se ter um quadro de colaboradores que tenham para si valores em concordância com os da organização, pois, assim, fará sentido para ambos os lados trabalharem juntos.

A percepção dos colaboradores em relação à liderança feminina é obtida de formas diferentes, para alguns liderados suas líderes enquadram-se no estilo de liderança democrática, sendo mais flexíveis, aceitando opiniões dos colaboradores; outros dizem que suas líderes são mais autocráticas, não aceitando sugestões (são mais autoritárias). Além destes, é percebido também o estilo liberal, onde os líderes dão a total liberdade para os seus liderados assumirem a sua posição (DIAS, SCHIAVANI, DE OLIVEIRA 2017, p. 142).

Neste sentido, os modelos de liderança podem influenciar na motivação dos colaboradores, bem como nos resultados da organização.

Conforme o quadro abaixo algumas teorias diferenciam os modelos de liderança.

Quadro 1. Modelos de liderança

Liderança Autocrática	Um modelo mais autoritário e diretivo, o líder é dominador, impõe regras sem se preocupar com as opiniões, o que pode gerar insatisfação e frustração do grupo envolvido (CHIAVENATO, 2003, MOSCOVICI, 2005). Em complemento, Schermerhorn Junior (2007) e Regato (2014) pensam que esse modelo acontece quando o líder acredita apenas em sua capacidade, onde a meta tem mais importância do que as pessoas.
Liderança Liberal	Quando o grupo tem mais liberdade por parte do líder, deixando-os mais à vontade, não se preocupa tanto com as consequências, o que pode ocasionar prejuízo na execução das tarefas, pois os grupos podem acabar não levando a sério seu trabalho (CHIAVENATO, 2003, SCHERMERHORN JUNIOR, 2007). Já para Regato (2014, p. 167), em sua visão: “Os liderados, de acordo com esse estilo, tendem a ser mais comprometidos com o trabalho, têm iniciativa e se auto-gerenciam”. É possível citar o Google como uma empresa que tem este modelo. Seus colaboradores têm livre arbítrio sobre seus trabalhos, criando, assim, ideias e projetos trazendo resultados positivos para a organização.
Liderança Democrática	O líder define diretrizes, orienta e conduz a equipe na execução das tarefas, fazendo, assim, uma liderança participativa, a equipe compartilha informações e auxilia na tomada de decisões, gerando confiança, pois se sente importante, e mais motivada, logo aumenta sua produtividade e desempenho (CHIAVENATO, 2003, MOSCOVINI, 2005, SCHERMERHORN JUNIOR, 2007, REGATO, 2014).

Fonte: elaborado pela autora.

Assim como apresentado no quadro, os conceitos dos autores, em concordância outros estudiosos, abordam os modelos e estilos no modo de liderar. Para Araújo (2006), o estilo de liderança democrático também é chamado de modelo de liderança participativa, pelo fato de o líder dividir com os colaboradores sua responsabilidade de líder, envolvendo-os no processo de tomada de decisão. Dessa forma, a equipe participa na discussão do planejamento do trabalho, na divisão das tarefas e as decisões são tomadas a partir dos debates do grupo.

Em concordância, Chiavenato (2004) afirma que o líder democrático conduz seu grupo para que exista uma maior participação na tomada de decisão, fazendo com que esse grupo esteja mais motivado e comprometido com o objetivo da empresa.

Por fim, o líder democrático, para Fachada (2003), acompanha e instiga o debate entre todos os colaboradores. É a equipe que planeja as providências e técnicas para atingir os objetivos e todos participam nas decisões. Cada membro da equipe decide com quem irá trabalhar e é o próprio grupo que decide sobre a divisão das tarefas. O líder procura ser um membro igual aos outros constituintes do grupo, não se encarregando muito de tarefas. É objetivo e, quando critica, limita-se apenas aos fatos. Esse tipo de liderança promove a amizade e um relacionamento saudável entre a equipe, tendo como consequência um ritmo de trabalho suave, de qualidade e seguro, mesmo que o líder esteja ausente. O comportamento desse líder é de apoio e orientação. É o modelo de liderança que produz maior qualidade de trabalho.

Já o estilo de liderança autocrática, segundo Fachada (2003), tem um alto nível de intervenção do líder, sendo que, neste caso, o líder é quem toma as decisões sem conversar com o grupo, determina as tarefas de cada um e o modo de executá-las, é ele também que indica quem será o companheiro de trabalho de cada colaborador. É dominador e inflexível, o que pode causar mal-estar na organização. Tem uma postura diretiva, dando instruções sólidas, não deixando possibilidade para criatividade e iniciativa dos liderados. Esse líder, nas críticas ou elogios, dirige-se diretamente aos colaboradores, nominando publicamente os autores de falhas, faltas cometidas e até mesmo de atos dignos de elogios. Os resultados do trabalho só acontecem na presença do líder, ou seja, quando o líder não está presente, a equipe/grupo produz pouco e tende a indisciplinar-se.

No que se refere ao modelo de liderança liberal, ainda para Fachada (2003), a intervenção do líder é quase nula, pois o líder funciona como um dos participantes do grupo e só acaba intervindo se solicitado. O líder não se envolve na divisão das tarefas, apenas exerce

sua atividade, fornece as informações e, se a sua intervenção for solicitada, determina diretrizes sem a participação do grupo, além de estabelecer as técnicas para a execução das tarefas.

O desafio do líder é saber como, quando e qual estilo de liderança aplicar, com quem e em quais circunstâncias e atividades (CHIAVENATO 2003). Conforme Dias, Schiavani, De Oliveira (2017, p. 149): “Assim como pode ser percebido na teoria sobre os estilos de liderança, os colaboradores de uma empresa se auto motivam em função do perfil e exemplo de seus líderes, o que contribui grandemente com o bom desempenho das atividades organizacionais”.

O líder tem como desafio diário saber ser flexível, saber ler a situação, pessoas, tarefas e, assim, aplicar seu modo de agir, o modelo de liderança apropriado, pois os colaboradores motivam-se a partir do perfil e exemplo de seu líder e isso favorece um resultado integral com o bom desempenho, mostrando-se assim, então, um líder, um familiar coerente com a empresa e, que tem funcionalidade para com o projeto.

## **2.2 Sucessão: a funcionalidade do familiar no projeto**

O conceito de empresa familiar conta com três vertentes aceitas internacionalmente. A primeira vertente define o assunto ao nível da propriedade e diz que o controle da empresa encontra-se nas mãos de uma família que detém ou controla a maioria do capital (CONSTANZI E LANZANA, 1999, RICCA, 1998, GARCIA, 2001). A segunda vertente refere-se ao assunto no nível da gestão e determina que os lugares do topo da empresa são ocupados pelos membros da família (GRACIOSO, 1998, BERNHOEFT, 1989). Por fim, a terceira vertente trata o assunto no nível da sucessão, afirma que a segunda geração familiar assume os lugares deixados vagos pelos parentes e, assim, sucessivamente (GAJ, 1990, LODI, 1993, OLIVEIRA, 1999). Para efeito da pesquisa, foi adotado o conceito de empresa familiar emitido por Leone (1992), que agrega as três vertentes.

O processo sucessório de uma empresa familiar é a passagem do poder de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias com o significado de continuação/sequência (BERNHOFET, MENEZES e MARTINS, 1999). Toda empresa, um dia, sentirá a necessidade de uma continuidade, uma sobrevivência, para isso, a sucessão passa por um processo, seja para fins de aprendizagem, ou para ganho de confiança e credibilidade, para uma boa relação/interação, somente em situações significativas será um processo instantâneo.

A sucessão pode acontecer de forma gradual e planejada ou inesperadamente, repentinamente mudando a direção, quando ocorre morte, acidente ou doença.

Quando o processo sucessório é definido com antecedência, permitindo o sucessor receber treinamento adequado e conhecimentos necessários ao negócio, a sucessão acontecerá sem grandes traumas ou conflitos aparentes (COHN, 1991, OLIVEIRA, 1999, FOCKINK, 1998, SCHEFFER, 1995, BERNHOEFT, 1996).

A sucessão nas sociedades familiares é algo muito delicado, não existindo lógica ou racionalidade que resolva completamente. Torna-se necessário um grande envolvimento de todas as partes interessadas. O início das discussões e análises do tema deve ser feito pelo próprio fundador. Assim se o processo se inicia com ele em vida, existem grandes possibilidades de sucesso, exigindo muito desprendimento e capacidade de entender que a obra e seus ideais devem ultrapassar sua existência (BERNHOEFT 1996, p. 115).

Considerando que o processo sucessório conte com envolvimento de todas as partes, ou seja, empresa – fundador e família - sucessor, as chances de sobrevivência da empresa repousam na sucessão.

“Os verdadeiramente grandes líderes sabem que não continuarão para sempre, e uma das suas mais importantes tarefas é contratar treinar e desenvolver seus sucessores. Eles lideram bem ao garantir que alguém esteja pronto e disponível para assumir o seu lugar” (LONGO, 2014, p. 69). De acordo com Meneghetti (2013), a intuição é a capacidade de saber as conexões simples, as relações diretas dos conjuntos para um escopo, que, uma vez definido, instaura imediatamente o organograma da realização, sendo possível também ser um critério de decisão, para saber o momento que o sucessor está pronto para assumir seu lugar, além dos demais resultados evidentes. Ainda para Meneghetti (2013, p. 25): “O sucesso depende da intuição organizada do líder.”

Segundo Fockink (1998, p. 49): “Depois de dar vazão ao seu potencial natural, a maior superação de um ser humano é fazer o que está a seu alcance para se eternizar. Isso significa para o empresário que o processo sucessório seja bem sucedido”.

Sendo assim, o líder terá uma continuação com este processo de se eternizar, a partir do momento em que, ele percebe que o processo sucessório foi bem sucedido, seu trabalho, seus modos, sua cultura, mesmo podendo serem alterados, não serão perdidos.

Para ser eficaz, um líder deve ser confiante e seguro ao mesmo tempo em que é aberto e compreensivo. A liderança eficaz envolve a habilidade de criar a capacidade nos outros por meio do processo de interação, informação, ouvir, desenvolver e gerar confiança. A credibilidade do líder é alcançada através da colaboração, não da

dominação. A questão central da liderança eficaz é o empoderamento – a arte de capacitar outras pessoas a fazer coisas (LONGO 2014, p.79).

Em conformidade com esse pensamento, o líder conquistará seu espaço, mostrando resultados, demonstrando que é capaz, fazendo referência, assim, à funcionalidade que ele tem para com o projeto.

Uma referência prática sobre familiares na empresa: se colocá-los ou não a trabalhar na empresa, como geri-los etc. Recordando que o problema afetivo é sempre desagregador e é uma ruína para a empresa (a empresa é eficiência, nada mais: racionalidade fria ao resultado. Afetividade, fé etc. são estranhas), todavia você pode encontrar-se na situação de dever dar uma estrada ao próprio filho, uma importância maior à própria esposa ou namorada etc. Nesse caso, o critério deve ser sempre a *funcionalidade objetiva ao projeto da empresa*. Se se quer o bem dos próprios familiares é necessário educá-los: pode-se dar uma possibilidade de trabalhar na empresa, mas somente se o noivo, a filha etc. objetivamente trabalha, é funcional ao projeto da empresa. Se em vez disso, mantém-se na empresa um familiar porque é o próprio filho, neto etc., é necessário saber que é um ponto a perder. Em tal caso deve-se fazer um “recinto diplomático”, sem colocar o parente em um ponto de comando ou onde passa o dinheiro ou onde se desenvolve a evolução, o crescimento etc. Não se pode arruinar a empresa através da qual também o filho se alimenta, não se pode sacrificar a ‘vaca sagrada’ porque aquele familiar não é capaz (MENEGETTI 2013, p. 69).

Neste sentido, o sucessor poderá advir da família, basta que ele possua funcionalidade objetiva ao projeto de seu sucedido e da empresa. Jamais deve-se colocar algum familiar na empresa em ponto de desenvolvimento dela, caso não seja funcional, somente para dar uma estrada ao filho ou reconhecimento para a empresa, pois pode ser um ponto a perder.

Para Bernhoeft (1989), algumas crises na sucessão têm como ponto de partida o sucedido, com sua própria imagem na família e na empresa, seu estilo de vida e de relacionamento com a sociedade, os valores que constituem a cultura da organização, que, por vezes, são difíceis de assimilar para o sucessor. Por conta disso, o sucessor deve ser escolhido com o maior cuidado para que não existam dúvidas sobre a sustentabilidade da empresa, bem como a continuidade dos valores definidos pelo sucedido, assegurando uma transição harmoniosa, sem perdas, por mais que o processo possa acarretar alterações nos componentes culturais da empresa.

As chances de sobrevivência da empresa pairam sobre a sucessão e na observação de regras entre a empresa e família. Na opinião de Castro et al. (2000), a sobrevivência parece vincular-se à capacidade da família em administrar suas relações com a empresa e evitar circunstâncias que possam prejudicá-la, principalmente na fase da sucessão.

Entretanto Fritz (1993) assinala que é fundamental que os pais percebam que seus filhos precisam desenvolver seus talentos gradualmente, ter algumas vitórias para edificar sua confiança e, por vezes, admitir um fracasso, enquanto aprende o negócio da família.

Meneghetti (2016) contribui e considera que o problema da sucessão coloca novamente o princípio da pedagogia social, ele percebe que, por criação da natureza, nascem tantos jovens extraordinários, porém eles têm muitas ocasiões que os dispersam, seja na faculdade, com os amigos, vícios. Para entender e aprender, não necessariamente o sucessor precisa estar dentro de uma universidade, apesar da importância dos livros, existe a própria vida, ou seja, o próprio Em Si Ôntico, pois cada ser humano tem uma bússola dentro de si, que o ajuda a exercitar a capacidade empresarial, capacidade de saber fazer, um reforço a si mesmo, uma inovação, um renascimento que é verdadeiramente resultado para si antes de tudo, depois, para quem está junto dele.

Assim sendo, é importante acompanhar o desenvolvimento do sucessor/líder, para que siga sua bússola interior quanto à mudança organizacional, para agregar, alterar ou até mesmo não mudar nada e, não usar de estereótipos que possam vir a prejudicar a organização, com a visão de que a sucessão requer mudanças, pois elas podem sim agregar e pode ser um resultado, mas a alma da sucessão é a continuação.

### **2.3 A mudança organizacional resultante da sucessão e os colaboradores**

A sucessão empresarial toca em diversos fatores e um deles está intimamente ligado ao o engajamento do colaborador para com o processo sucessório, bem como a sua motivação e estilo de vida. O ramo empresarial toca na questão de gestão e liderança, sendo a gestão entendida como o ato de administrar e a liderança como o ato de conduzir um grupo e pessoas, influenciando-as de maneira a estar motivado a executar o que foi proposto, a fim de cumprir um objetivo maior. Para ser coerente com tudo isso, um colaborador precisa ter em mente seu estilo de vida.

No mundo econômico é fundamental o estilo de vida. Uma pessoa séria, coerente, responsável, sempre ganha a confiança dos outros, porque todo o mercado baseia-se não no ter- como poderia parecer- mas na psicologia da confiança, ou seja, na confiança de um estilo de vida. O sujeito é uma pessoa séria, quando está envolvido o trabalho, o dinheiro, a responsabilidade, ele é coerente, a sua palavra é um fato, por isso mantém sempre os seus compromissos. (MENEGHETTI 2016, p. 80)

Nesse sentido, a gestão do líder deve estar atenta a aspectos como o estilo de vida de sua equipe, se é coerente para com o projeto, se ela é comprometida. Maximiano (2010) afirma que a motivação é algo abrangente em seu significado, ela também indica o comportamento de um colaborador que é motivado por alguma causa, seja para ganhar dinheiro, trabalhar ou até mesmo não efetuar nenhuma tarefa. Sempre haverá um motivo que movimenta o comportamento do ser humano, seja ele motivo interno (vontade própria) ou motivo externo (influência por situações ou pessoas).

Daft (2010, p. 720) mostra ainda que: “A motivação se refere às forças internas ou externas às pessoas que desenvolvem o entusiasmo e a persistência para perseguir certo curso de ação”. A sucessão empresarial, neste estudo de caso, refere-se a uma motivação de força externa para os colaboradores, que poderão desenvolver entusiasmos e persistência para dar seguimento juntamente ao projeto do sucedido.

Segundo Lacombe e Heilborn (2008) e Regato (2014), o que motiva o colaborador é a busca pela satisfação de suas necessidades, de forma que, quando uma necessidade é atendida ou até mesmo frustrada, outra logo surge, sempre havendo um motivo para motivar-se. Em conformidade com Menezes (2002), existem fatores motivacionais capazes de fazer a diferença entre o relacionamento do colaborador com a organização e vice-versa. Os principais fatores são:

- 1- O sentimento de importância sobre o conhecimento do que está para acontecer;
- 2- O reconhecimento por parte dos líderes quanto aos seus liderados;
- 3- O interesse do colaborador em seu trabalho.

Saber ouvir e enxergar o colaborador é de suma importância para o projeto, pois o líder está sempre atento aos fatores que influenciam sua organização, seus resultados. Para isso, Maxwell (2008, p. 68) contribui com a relevância desse aspecto: “Saber ouvir sempre gera bons resultados. Quanto mais você sabe, melhor você se torna. Quando os líderes ouvem, eles têm acesso ao conhecimento, às percepções, à sabedoria e ao respeito dos outros”.

Tonani (2011, p. 6) cita que: “O que o mercado procura obter de seus líderes são competências que os aproximem de suas equipes e as motivem para trabalharem como um verdadeiro time, de forma complementar e equilibrada”. Tonani (2011, p. 6) afirma ainda que: “O líder atual precisa mais de suas habilidades emocionais que as técnicas, pois de fato ele é um gestor de pessoas, e não somente um gestor de negócios”.

Maximiano (2007, p. 194) afirma que: “Liderança é a realização de metas por meio da direção dos colaboradores. A pessoa que comanda com sucesso seus colaboradores, para

alcançar finalidades específicas é um líder”. Além disso, para Maximiano, o líder precisa de seus liderados engajados para realizar metas e vice-versa, identificando os interesses entre as necessidades, valores e aspirações.

O líder empresarial deve ser capaz de alcançar objetivos por meio dos liderados e, para isso, conforme o tipo de liderado e a ocasião, age de maneiras diferentes: ele ordena, comanda, motiva, persuade, dá exemplos pessoais, compartilha os problemas e ações ou delega e cobra resultados, alternando a forma de agir de acordo com a necessidade de cada momento e com o tipo de liderado, visando alcançar os objetivos da empresa (LACOMBE 2012, p. 245).

Por fim, Dolabela (1999) afirma que a motivação é um caminho que deve ser trilhado por todo empreendedor, uma vez que é um elemento fundamental que conduz à construção de sua personalidade.

A qualidade de vida das organizações está intimamente ligada ao líder que consegue alcançar seus objetivos, por meio de sua equipe engajada, coerente e motivada. A importância do colaborador que tem seus valores, ideais e motivações em concordância aos da organização é indiscutível, pois uma grande parte da sustentabilidade da empresa está assegurada.

Neste sentido, passaremos a detalhar o método da pesquisa, que tem como objetivo, analisar a percepção desses colaboradores na empresa quanto a mudança organizacional por conta da troca de gênero das lideranças no processo sucessório.

### 3 MÉTODO

Este trabalho envolve um estudo de caso. Atualmente, o estudo de caso é utilizado como estratégia para a investigação de um fenômeno dentro de seu contexto real, em que os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente percebidos (YIN, 2001). A metodologia utilizada para a pesquisa foi qualitativa, pois se trata de uma abordagem metodológica de investigação, especialmente adequada quando se procura compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos, nos quais estão simultaneamente envolvidos diversos fatores (ARAÚJO et al., 2008).

Zanella (2011) afirma que esse formato de pesquisa gera uma preocupação em conhecer uma realidade, segundo uma perspectiva dos colaboradores que irão participar da pesquisa, sem utilizar teorias estatísticas para medir ou enumerar a análise de dados, visto que é uma pesquisa qualitativa. A pesquisa qualitativa tem como objetivo verificar de que modo as pessoas consideram uma experiência, uma ideia ou um evento (MENDES, 2006).

A estratégia utilizada para a pesquisa deu-se por meio de um questionário semiestruturado, que foi disponibilizado aos colaboradores da empresa familiar que atua no ramo do artesanato para cutelaria há mais de 30 anos, situada em Santa Maria, Rio Grande do Sul, a qual é objeto de estudo deste trabalho, os colaboradores podiam levar os questionários impressos para responder em casa e tinham o prazo de uma semana para retorná-los.

O questionário foi disponibilizado aos colaboradores juntamente com a explicação sobre a pesquisa, sobre seu anonimato que, segundo Zanella (2011), é uma vantagem para as respostas, para que, assim, haja como consequência uma liberdade para responder e expor opiniões.

No próximo tópico, serão abordadas as análises da pesquisa, a partir das respostas dos colaboradores participantes.

## 4 RESULTADO E DISCUSSÕES

A pesquisa deu-se por meio de um questionário semiestruturado aplicado aos 11 colaboradores da empresa, sendo 01 colaborador atuante em período de experiência, mas que se sentiu à vontade para participar. Dos 11 colaboradores, somente um não respondeu a pesquisa.

A escolaridade dos respondentes está entre ensino fundamental, e ensino médio incompleto, seus tempos de atuação na empresa variam entre três e cinco anos.

Para analisar os resultados, a fim de contemplar os objetivos da pesquisa, inicialmente, os colaboradores<sup>1</sup> responderam o que eles compreendem no processo de sucessão na empresa familiar.

No meu ver, é uma continuidade de um trabalho por gerações futuras, buscando a satisfação e a modernidade da empresa. (C1)

É quando um filho(a) ou membro da família continua na administração e organização da empresa. (C2)

É a transferência de poder do atual administrador da empresa para o sucessor da família que irá prosseguir com o trabalho. (C3)

Compreendo como processo de continuidade de geração. (C4)

É a transferência de poder entre gerações da família. (C6)

Ficou evidenciado nas declarações dos sujeitos a compreensão do que é um processo sucessório, pois se entende que passa de geração para geração. Pela aproximação das respostas, supõe-se também que eles possam ter conversado brevemente antes de responder, uma vez que algumas respostas encontram-se semelhantes.

Suas compreensões entram em conformidade com Bernhoeft, Menezes e Martins (1999), visto que os autores explicam que o processo sucessório é a transição do poder dentro da empresa familiar, de forma hereditária e tem como principal objetivo a sua continuação, sua sequência.

---

<sup>1</sup> Colaboradores – para preservar a identidade dos sujeitos de pesquisa foram utilizadas abreviações como: C1 para colaborador 1; C2 para colaborador 2; C3 para colaborador 3; C4 para colaborador 4; C5 para colaborador 5; C6 para colaborador 6; C7 para colaborador 7; C8 para colaborador 8; C9 para colaborador 9; C10 para colaborador 10.

De acordo com as três vertentes aceitas internacionalmente que tratam do conceito de empresa familiar, trata-se o assunto do nível da sucessão na terceira vertente, onde é afirmado que a segunda geração da família é quem assume os lugares quando vagos pelos sucedidos (GAJ, 1990, LODI 1993, OLIVEIRA, 1999).

Portanto, a sucessão é um processo de continuação, que se entende por uma sequência dos trabalhos de uma empresa familiar, em que a segunda geração é quem assume a posição do sucedido. No caso da pesquisadora/sucessora, trata-se de um processo de preparação, de longos anos trabalhando juntamente com o fundador, preparando-se para o momento de assumir a posição.

A seguir, apresentam-se as respostas dos pesquisados sobre riscos em um processo sucessório e quais seriam eles.

Sim. Riscos, todas as empresas correm com esse processo. No lançamento de novos produtos até ser (aceito) entrando no comércio. (C1)

Sim. Porque, se a pessoa não for apta, a empresa pode não progredir com as vendas e produção. (C6)

Sim. Se a futura sucessora não estiver bem preparada. (C8)

Eu acredito que não, já que o vínculo com os funcionários já é de grande confiança. (C2)

Não, uma continuidade sem muitas alterações, não vejo riscos. (C4)

Não. Acho que a sucessora está bem preparada. (C7)

Fica evidenciado nos relatos de alguns dos sujeitos de pesquisa, que eles percebem riscos. Em contraponto, nota-se também que outra parcela dos colaboradores não observa riscos aparentes, pois percebem o trabalho da sucessora há anos juntamente com o sucedido para preparar-se, para aprender, conhecer mercado, clientes, modos de fazer.

Para Cohn (1991), Oliveira (1999), Focking (1998), Scheffer (1995) e Bernhoeft (1996), a sucessão ocorre sem grandes traumas e conflitos quando o processo de sucessão permite que o sucessor receba treinamento e obtenha conhecimento do negócio com antecedência. Considerando que haja envolvimento de todas as partes, empresa, fundador, família e sucessor durante o processo sucessório, as chances de sobrevivência da empresa repousam na sucessão.

Longo (2014) também cita que os verdadeiramente grandes líderes têm conhecimento que não seguirão para sempre e uma das suas mais importantes tarefas é treinar e desenvolver

seus sucessores, liderando excelentemente para garantir que alguém esteja pronto para assumir seu lugar.

Neste sentido, o fundador já vem preparando a sua sucessora, compartilhando seus conhecimentos, suas experiências, preparando-a em diversos aspectos, para que, assim, a sucessão ocorra sem traumas e conflitos, com o mínimo de risco possível e a empresa, dessa forma, tenha sustentabilidade na sucessão, ficando então evidente para o quadro de colaboradores essa preparação a longo prazo.

A seguir, as respostas dos colaboradores quando questionados a respeito da percepção de oportunidades no processo de sucessão e quais seriam essas oportunidades.

Sim. Se ser aprovado (comércio) com certeza gera mais visibilidade, abrindo portas para futuros colaboradores. (C1)

Com certeza, ampliação do quadro de funcionários e cargos específicos. (C2)

Crescimento profissional e qualidade no ambiente de trabalho. (C3)

Sim, crescimento da empresa, mais espaço físico, mais colaboradores, mais espaço de mercado. (C4)

Sim. Gerar mais rendas, abrindo portas para futuros colegas. (C5)

Sim, de acordo com as normas e capacidade profissional, a empresa tem oportunidade de crescimento, pois tem mercado e geração de novos empregos. (C8)

De acordo com os dados coletados, os pesquisados percebem oportunidades com o processo de sucessão, como criação de novos produtos, ampliação da empresa, geração de novos empregos, crescimento profissional com cargos específicos.

O líder que realiza crescimento conjunto, em consequência, reforça a si mesmo, gera novos empregos, amplia seu raio de ação e, para Meneghetti (2019), o líder é uma pessoa que sabe realizar o crescimento pessoal e social em função do crescimento global, em conjunto. Para o autor, esse líder é alguém inteligente e capaz, que sabe servir e resolver. Segundo ele, o líder é um homem integral. A partir dessa visão, todo homem para ser grande deve antes servir os outros. Assim, o líder colhe a própria satisfação interior que o faz testemunha de graça no ato criativo. Para autor, isso é possível se o líder, além da própria maturidade, vê também um progresso para si. O líder, ainda segundo Meneghetti (2013, p. 22), “(...) é um vetor proporcional de diversos pontos-força.”

Tonani (2011) afirma que o líder necessita de suas habilidades emocionais mais do que as habilidades técnicas, pois ele é, de fato, um gestor de pessoas e não exclusivamente um gestor de negócios.

É notório para o quadro de colaboradores as oportunidades que o processo de sucessão pode oferecer. E essa visão dá-se pela liderança que sabe realizar o crescimento conjunto, pessoal e social em função global, por conta de o líder também fazer a gestão do pessoal e não exclusivamente uma gestão do negócio.

Quando interrogados sobre os processos e dinâmicas da empresa, se os colaboradores estão de acordo com suas vidas. As respostas foram as seguintes:

Responsabilidade, organização e pontualidade. (C1)

Responsabilidade, comprometimento. (C2)

Honestidade, coleguismo e união. (C3)

Organização, qualidade de produtos. (C7)

Limpeza, organização, pontualidade, saber fazer as coisas (produtos, atendimento...) com qualidade. (C8)

Esse questionamento pode não ter ficado esclarecido, pois alguns colaboradores não o responderam. Entretanto, para a outra parcela ficou perceptível o entendimento do alinhamento de suas vidas com os processos, dinâmicas, valores da empresa.

Loden (1998) assinala que os valores culturais de uma empresa são definidos/moldados por quem a lidera, e esses valores fornecem um bom senso de direção para os colaboradores, visto que esses princípios definem o sistema de crenças usado para orientar as atividades da empresa, para, assim, definir metas e padrões pertinentes de conduta.

Segundo Tonani (2011), o mercado procura buscar de seus líderes competências, valores, condutas que os aproximem de suas equipes e, dessa maneira, motivem-nas para trabalharem de forma complementar e equilibrada como um verdadeiro time.

Para Meneghetti (2016), uma pessoa, um colaborador sério, coerente, responsável sempre ganhará confiança dos outros, pois o mercado confia na qualidade de um estilo de vida. Quando uma pessoa é séria e está envolvida com seu trabalho, com seu dinheiro, com sua responsabilidade, será sempre coerente e irá manter seus compromissos

A sustentabilidade da empresa está parcialmente assegurada quando os colaboradores têm seus valores, dinâmicas, processos, motivações, ideais em conformidade com a organização. Assim como a qualidade de vida das empresas está estreitamente ligada ao líder,

que consegue atingir seus objetivos com sua equipe motivada, engajada e comprometida, de modo que tenham seu estilo de vida coerente com o projeto no qual estão envolvidos.

À medida que os colaboradores foram questionados sobre a diferença do formato de liderança masculina e feminina, foram apresentadas algumas considerações:

Não vejo diferença, se for levado nos mesmos padrões (C1)

Eu acredito que não, mesmo que, inicialmente, haja estranhamento de alguns funcionários, com o tempo tudo se normaliza. (C2)

A liderança masculina é mais voltada para o trabalho, e a liderança feminina é mais voltada para melhorias. (C4)

Dentro da empresa, eu não noto nada. A liderança feminina é mais intuitiva na tomada de decisões e seu estilo é mais pessoal. (C5)

Não há muita diferença, só que a liderança feminina é mais detalhista e a masculina menos. (C6)

A liderança feminina para tratar com os funcionários tem um pouco mais de calma. (C7)

Sim, a liderança feminina passa uma seriedade, um respeito, mas ao mesmo tempo uma flexibilidade. (C8)

Para os pesquisados, as lideranças não se divergem, mas se complementam, pois percebem que a liderança masculina é voltada atualmente para aspectos da produção e a feminina, no caso a sucessora, trabalha no administrativo da empresa, como dito pelo colaborador 4, mais voltada para melhorias. Assim sendo, é perceptível que a sucessão não traz grandes mudanças, a não ser aspectos positivos que agregam.

Fleury (2013), afirma que o modelo de liderança feminino é voltado para proporcionar a união e cooperação. Ainda para o autor, os diferentes gêneros nos modelos de liderança diferem quanto às suas características, mas não de um ser superior ao outro, desse modo, de fato, eles contêm traços que se complementam.

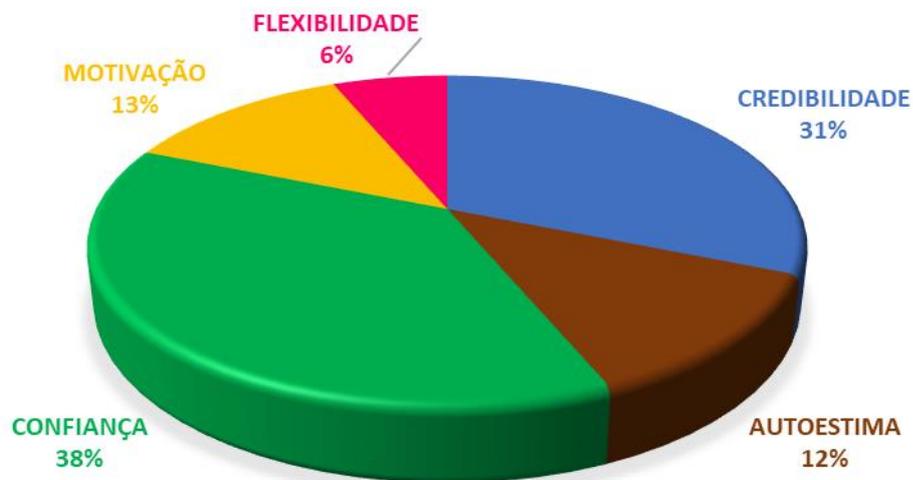
Conforme os colaboradores, a liderança feminina é mais intuitiva na tomada de decisões e, para Meneghetti (2013), a intuição é a inteligência de saber as conexões simples, as relações diretas dos conjuntos para um fim, para um propósito, que, uma vez definido, forma-se instantaneamente o organograma da realização.

Os padrões da empresa têm se mantido os mesmos, a liderança feminina para os sujeitos de pesquisa é mais detalhista, também consideram que tem um pouco mais de calma/paciência para tratar com os funcionários e, mesmo dando um pouco mais de

flexibilidade, não perde sua coerência, seu respeito e seriedade. Fica evidente, assim, o complemento das duas lideranças que administram a empresa, cada qual com seu modo, sem divergir, mas com intuito de se complementarem dia a dia do trabalho, não causando grandes mudanças no ambiente organizacional, que possam desfavorecer a continuação da empresa.

No que se refere à cultura da empresa, os pesquisados foram indagados sobre a alteração cultural da organização. Segue o gráfico:

Gráfico 1 – Aspectos da nova gestão



Fonte: elaborado pela autora

Conforme apresenta-se no gráfico 01, com as respostas dos sujeitos de pesquisa, a confiança é considerada um aspecto de maior relevância com a nova gestão da sucessora, logo em seguida, vem a credibilidade com 31% de representação, a motivação com 13% e a autoestima com 12%. Para um dos colaboradores, a cultura da empresa não foi alterada, ele afirma que os aspectos que ele selecionou foram acrescentados.

A motivação é uma força externa para os colaboradores quando se trata da sucessão empresarial, pois pode desenvolver confiança, persistência, entusiasmos, autoestima entre outros aspectos que os motivem para dar continuação ao projeto do sucedido.

Menezes (2002) corrobora que existem fatores motivacionais que são capazes de fazer diferença no relacionamento do colaborador com a organização e vice-versa. Os principais fatores são: 1- O sentimento de importância, sobre o conhecimento do que está para acontecer, aspecto que gera credibilidade; 2- O reconhecimento por parte dos líderes quanto

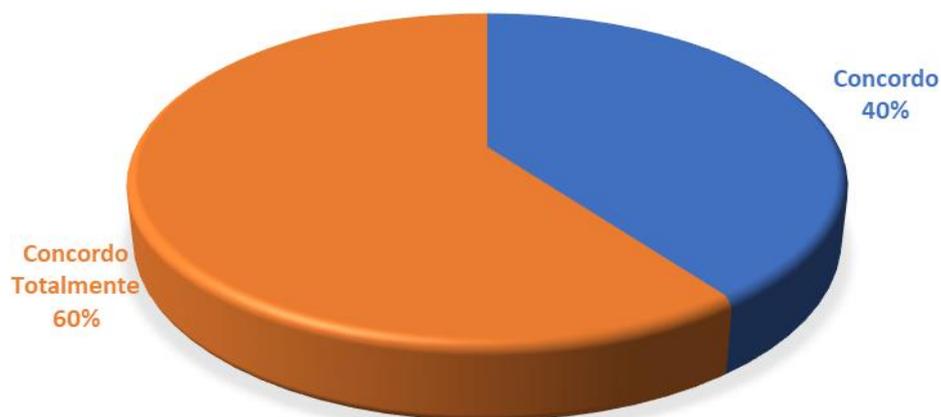
aos seus liderados, gerando autoestima, confiança; 3- O interesse do colaborador em seu trabalho, por conta da sua motivação.

Conforme Lacombe (2012), os objetivos do líder são alcançados juntamente com seus liderados e, para isso, ele pode conduzir de modos diferentes conforme a situação, conforme o colaborador, o líder pode ordenar, cooperar, comandar, persuadir, motivar, dar exemplos, compartilhar os impasses, delegar, cobrar resultados, desse modo, o líder gera e fomenta a cultura da organização. Sendo assim, o líder não segue padrões para com seus liderados, mas é necessário sempre estar atento aos aspectos pessoais e à situação, pois é a equipe quem dá o movimento para a empresa.

Ficou perceptível, na questão, a visão dos colaboradores no que tange à cultura da empresa, pois eles sentem que alguns aspectos já existiam, portanto, os demais aspectos foram acrescentados juntamente à nova gestão.

No que se refere à continuidade da empresa que está sendo realizada juntamente com a sucessora, os colaboradores foram questionados a definir se ela transmite-lhes segurança. A seguir, o gráfico 02 apresenta os seguintes resultados em relação à continuidade e segurança.

Gráfico 2 – Continuidade e Segurança



Fonte: elaborado pela autora

Ao analisar as respostas que são apresentadas no gráfico 02, fica evidenciado que os colaboradores sentem-se seguros em relação à continuidade da empresa, que 60% declaram

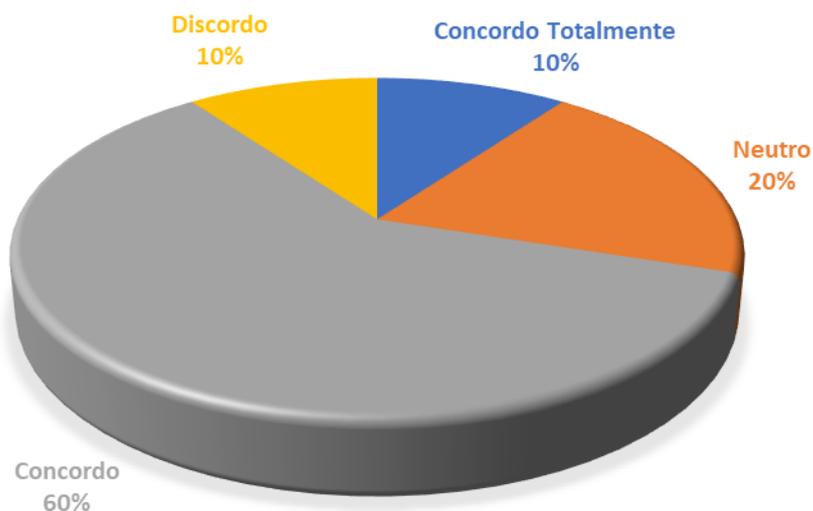
concordar totalmente e 40% concordam. As demais alternativas não foram escolhidas pelos pesquisados.

Maxwell (2008, p. 68) afirma que: “Saber ouvir sempre gera bons resultados. Quanto mais você sabe, melhor você se torna. Quando os líderes ouvem, eles têm acesso ao conhecimento, às percepções, à sabedoria e ao respeito dos outros”. Quando o líder sabe ouvir e enxergar o colaborador, significa que ele sabe estar atento aos fatores que podem influenciar nos resultados da sua organização.

Saber que eles sentem-se seguros para continuar o projeto do fundador é resultado de um processo, de um trabalho, de uma troca dia a dia dentro da organização. O colaborador precisa sentir-se importante, participe do projeto, saber seu papel e, mais ainda, a funcionalidade dele, com isso, ele se sente confiante para realizar o projeto juntamente com seu líder.

Quando abordados sobre os modelos de liderança, solicitou-se que os pesquisados definissem, em uma escala, acerca da Liderança Democrática, sendo apresentado, no questionário, o conceito para melhor esclarecimento aos indivíduos, pois, nesse modelo de liderança, o fundador é mais flexível, aceita e escuta as opiniões dos colaboradores. A seguir o gráfico que demonstra o percentual das respostas:

Gráfico 3- Fundador - Liderança Democrática



Fonte: elaborado pela autora

Observando as informações destacadas no gráfico 03 em relação à liderança democrática, a liderança do fundador em 60% é considerada democrática, 10% declaram também concordar totalmente quanto ao modelo de liderança, 20% definem-se neutros e apenas 10% discordam desse modelo.

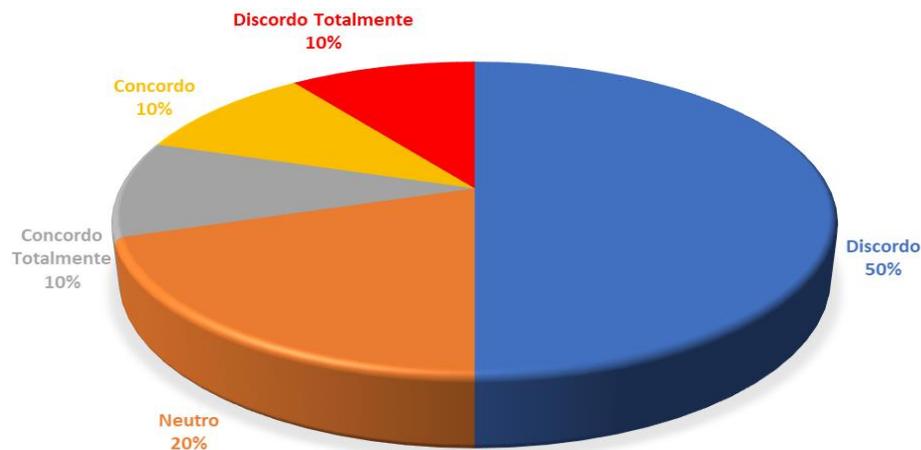
O líder democrático define diretrizes, influência, conduz a equipe para a execução das tarefas, fazendo com que, durante esse processo, obtenha uma liderança participativa, pois, assim, a equipe compartilhe informações, auxiliando-o no processo de tomada de decisões. Sendo assim, a equipe sente sua importância, sente-se motivada, aumentando seu desempenho e produtividade (CHIAVENATO, 2003, MOSCOVINI, 2005, SCHERMERHORN JUNIOR, 2007, REGATO, 2014).

Para Araújo (2006), o modelo de liderança democrático também é chamado de modelo de liderança participativo, visto que o líder compartilha com seus liderados as suas responsabilidades, fazendo com que todos envolvam-se no processo da tomada de decisões. O grupo também participa da discussão do planejamento, das divisões de tarefas e as decisões são tomadas em equipe.

O líder nesse modelo é considerado flexível, ouvindo sugestões, críticas, colocações, envolve a equipe em todos os processos da organização. Como dito anteriormente, o líder não age sempre em todas as situações da mesma maneira, mas, na maioria delas, os colaboradores consideram-no democrático.

Quanto aos modelos de liderança, solicitou-se que os colaboradores definissem, em uma escala, acerca da Liderança Autocrática, sendo apresentado, no questionário, o conceito para melhor entendimento aos indivíduos, pois, nesse modelo de liderança, o fundador é mais autoritário, não aceita muitas ou nenhuma sugestão, críticas, opiniões. A seguir, o gráfico que demonstra o resultado.

Gráfico 4 – Fundador - Liderança Autocrática



Fonte: elaborado pela autora

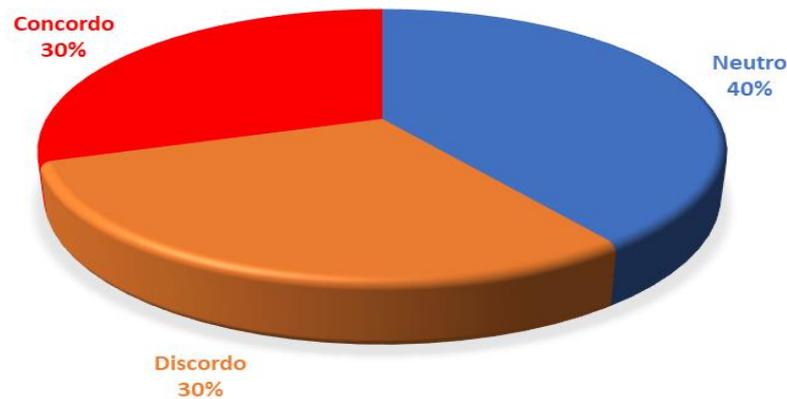
Em relação à liderança autocrática, conforme evidenciado no gráfico 04, a liderança do fundador não é considerada autocrática por 50% dos pesquisados, 10% discordam totalmente desse modo de liderança quanto ao fundador, 20% declaram-se neutros em relação à liderança e apenas 10% concordam com esse modelo de liderança referente ao fundador.

O líder autocrático lidera de forma mais autoritária e diretiva, é dominador, impõe regras não se preocupando com as opiniões, o que pode provocar frustração e insatisfação da equipe (CHIAVENATO, 2003, MOSCOVICI, 2005). Nesse modelo de liderança, conforme Araújo (2006), o nível de intervenção do líder é alto, pois é ele quem toma sozinho todas as decisões, sem debater com sua equipe, ele fixa as tarefas e determina como serão executadas.

Na organização em estudo, esse modelo de liderança não é predominante por parte do fundador, mesmo que, esporadicamente, algumas situações levem-no a impor algumas regras ou desconsiderar algumas opiniões que ele julgue desnecessárias, de tal forma que os colaboradores não o veem como um líder autocrático, pois seu modelo de liderança não coincide conforme as explicações dos autores citados.

Ainda sobre os modelos de liderança referentes ao fundador, solicitou-se que os respondentes definissem, em uma escala, acerca da Liderança Liberal, sendo apresentado, no questionário, o conceito para melhor compreensão aos indivíduos, uma vez que, nesse modelo de liderança, o fundador dá a total liberdade para os seus liderados assumirem a sua posição, opiniões. A seguir, o gráfico 05 demonstra o resultado da percepção dos pesquisados em relação a Liderança Liberal.

Gráfico 5 – Fundador - Liderança Liberal



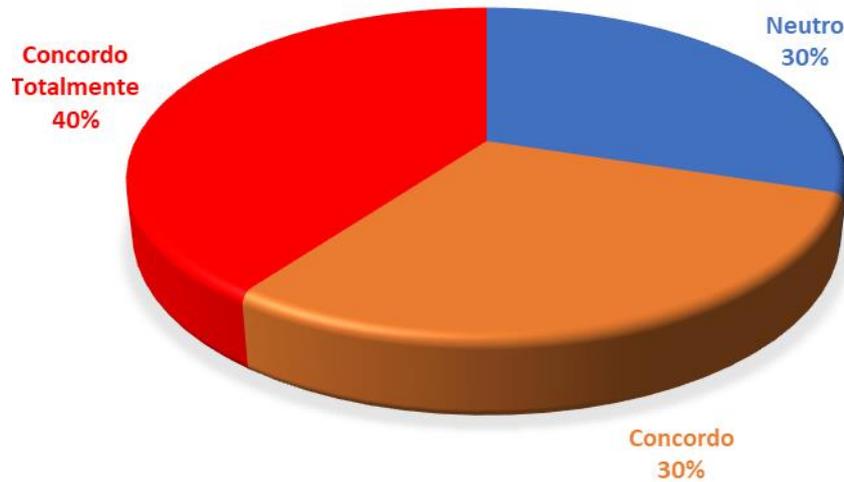
Fonte: elaborado pela autora

No gráfico 05, pode ser observado que 30% dos pesquisados consideram a liderança liberal do fundador. Já 30% dos pesquisados são contrários a esse modelo de liderança no que se refere ao fundador e 40% declararam-se neutros. Destaca-se que o líder liberal dá mais liberdade para sua equipe, deixando-a mais à vontade, ele não se preocupa tanto com as consequências, podendo resultar em prejuízo na execução das tarefas, pois a equipe pode acabar não levando tão a sério seus objetivos (CHIAVENATO, 2003, SCHERMERHORN JUNIOR, 2007).

Para Araújo (2006), o líder, nesse modelo, tem uma intervenção quase nula, ele só intervém se for requerido, funcionando como um elemento da sua equipe. É o grupo que faz o levantamento dos problemas, o líder não interfere na divisão das tarefas, exercendo somente sua atividade, ele fornece informações se for solicitado.

Os resultados demonstram que esse modelo de liderança não é prevacente do líder fundador, pois ele preocupa-se com as consequências das suas funções e instiga arduamente que a equipe leve seu trabalho a sério, envolvendo-se com a divisão das tarefas, bem como levantando, juntamente com a equipe, as questões a serem resolvidas. Do mesmo modo, quando questionados sobre os modelos de lideranças do fundador, os colaboradores responderam quanto ao formato de liderança da sucessora. Em uma escala, definiram quanto ao modelo de Liderança Democrática dela.

Gráfico 6 – Sucessora – Liderança Democrática



Fonte: elaborado pela autora

De acordo com a análise das respostas apresentadas no gráfico 06, em relação à liderança democrática da sucessora, 40% dos pesquisados concordam totalmente que sua liderança é democrática e 30% concordam que a sucessora tem um estilo de liderança democrática.

O líder democrático, para Fachada (2003), acompanha e instiga o debate entre todos os colaboradores. É o grupo que planeja as providências e meios para atingir os objetivos e todos auxiliam nas decisões. Cada colaborador da equipe pode decidir com quem trabalhará e o próprio grupo que decide sobre a divisão das tarefas. O líder procura ser um membro igual aos outros elementos do grupo, sem distinções. Ele é objetivo e, quando critica, limita-se apenas aos fatos.

Esse tipo de liderança resulta em um relacionamento saudável dentro da organização tendo como consequência um ritmo de trabalho com qualidade, suave e seguro, mesmo que o líder não esteja presente. O comportamento deste líder é de apoio e orientação. É o modelo de liderança que produz com maior qualidade de trabalho.

Segundo Chiavenato (2004), o líder democrático orienta seu grupo para que exista uma maior participação na tomada de decisão, fazendo com que esse grupo mantenha-se motivado e comprometido com os objetivos da organização (CHIAVENATO, 2004).

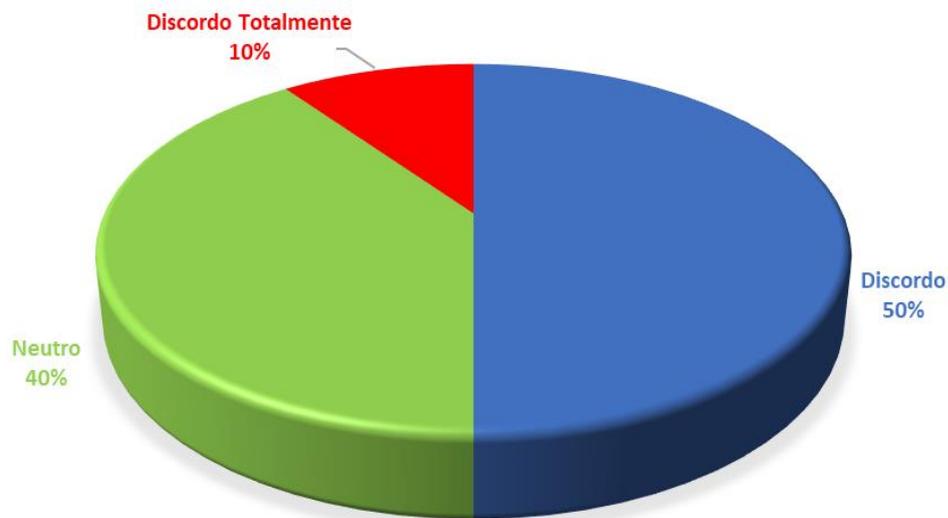
A liderança democrática é mais flexível, aceita e escuta as opiniões dos colaboradores, envolve sua equipe nos processos e dinâmicas da empresa, nas tomadas de decisões, nos

modos de execução das tarefas. O líder estimula os colaboradores a participar, mostrando que cada um tem o seu espaço e pode emitir a sua opinião dentro do contexto da empresa.

Observou-se que a sucessora, assim como o fundador enquadram-se, na percepção dos colaboradores, no modelo de liderança democrática, evidenciando que, durante o processo de sucessão, não ocorreram severas mudanças no ambiente organizacional. Essa visão é demonstrada pelos resultados apresentados na pesquisa, pois, para os colaboradores, não há um novo modelo de liderança que eles precisem adaptar-se, uma vez que, para eles, é uma continuidade de um trabalho que vai passando de geração para geração sem desconstruir os resultados já alcançados.

No que se refere à Liderança Autocrática quanto à sucessora, tem-se que, nesse modelo de liderança, a sucessora é mais autoritária, não aceita muitas ou nenhuma sugestão, críticas, opiniões. Os colaboradores demonstraram o seguinte resultado, conforme no gráfico que segue:

Gráfico 7 – Sucessora - Liderança Autocrática



Fonte: elaborado pela autora

Em relação à sucessora-liderança autocrática, como pode ser observado no gráfico 07, os resultados da pesquisa apontam que 50 % discordam que a sucessora tenha uma liderança autocrática, 10% discordam totalmente que a sucessora lidera de maneira autocrática e 40% consideram-se neutros em relação à temática. Para Schermerhorn Junior (2007) e Regato

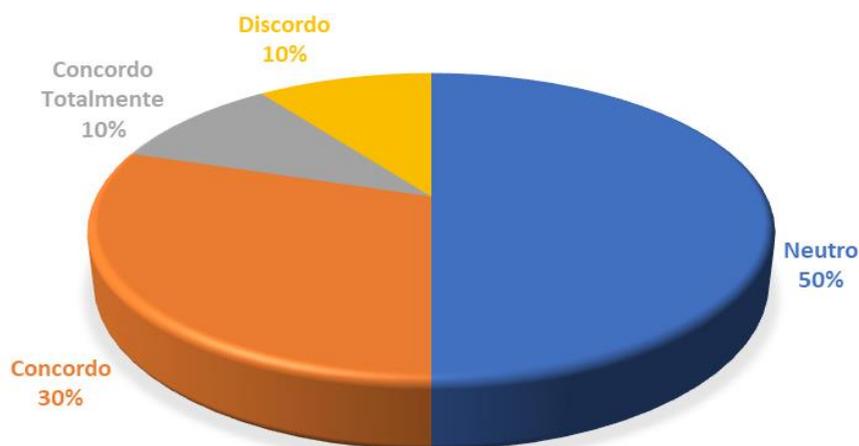
(2014), quando esse modelo de liderança prevalece, o líder confia apenas na sua capacidade, pois as metas, os objetivos que ele tem de alcançar têm mais relevância que sua equipe.

Para Fachada (2003), o líder autocrático é quem determina as diretrizes sem a participação e opinião do grupo, além de determinar como serão executadas as tarefas, é o líder que define a tarefa de cada colaborador e qual será seu companheiro. É dominador e inflexível, podendo causar um mal estar organizacional. Tem postura diretiva, dá instruções sólidas, não dando espaço para a criatividade, iniciativa dos liderados. Esse líder elogia ou critica diretamente, nominando publicamente os autores e suas falhas ou faltas cometidas, e até mesmo atos dignos de elogios. O resultado do trabalho só se dá com a presença do líder, ou seja, quando se ausenta, a equipe tende a indisciplinar-se e a produzir menos.

A sucessora percebe a importância das pessoas para a realização desse projeto, evita impor regras sem se importar com as opiniões, consequências, não sendo assim predominantemente uma líder autocrática, pois ela dá abertura para a criatividade e iniciativa dos colaboradores.

Por fim, quanto aos modelos de liderança, os sujeitos de pesquisa responderam quanto ao modelo de Liderança Liberal da sucessora, sendo esse um modelo no qual o líder dá total liberdade para seus liderados assumirem suas opiniões, posicionamento e que pode ser evidenciado no gráfico 08.

Gráfico 8- Sucessora – Liderança Liberal



Fonte: elaborado pela autora

A partir dos resultados da pesquisa apresentados no gráfico 08, entre os pesquisados, 50% declaram-se neutros quanto formato de liderança liberal da sucessora, talvez reflexo disso, seja que eles contam com a liderança do fundador, pois é diretamente com ele que eles assumem seus posicionamentos, principalmente no quesito da produção, 30% concordam, 10% concordam totalmente e apenas 10% discordam desse modelo de liderança. Muitas vezes quando ocorre um processo de sucessão é aos poucos que vai sendo impresso a maneira e o jeito de liderar do sucessor, muitas vezes, essa maneira e jeito de ser está intimamente ligado ao seu antecessor, pois é nele que se busca o estilo, os exemplos e práticas diárias.

Regato (2014, p.167) cita que: “Os liderados, de acordo com esse estilo, tendem a ser mais comprometidos com o trabalho, têm iniciativa e se autogerenciam”. Em divergência, deixá-los tão à vontade, sem preocupar-se com as consequências, pode resultar em prejuízo nas tarefas, pois o grupo pode desfocar facilmente da execução delas, deixando a seriedade para com o trabalho em segundo plano.

Para Meneghetti (2013), o líder é quem sabe servir, quem faz funcionar a harmonia das relações entre os operadores do contexto da organização, para que, assim, exista o máximo de produção ou resultado integral. Portanto, a liderança liberal é um modelo a ser aplicado quando se tem certeza de que é o momento, situação e pessoas certas, pois o líder precisa colher seus resultados integrais, o que talvez, nesse modelo, não seja cem por cento eficiente.

Conforme os dados, o fundador enquadra-se no modelo de liderança democrática, com 60% dos resultados, e a sucessora também com 40% dos colaboradores concordando totalmente e 30% concordando, não sendo seus modelos prevaletentes a liderança autocrática e liberal. Atualmente, o líder tem como desafio saber como, qual estilo de liderança aplicar em que circunstâncias, atividades e com quais pessoas (CHIAVENATO 2003). Para Dias, Schiavani, De Oliveira (2017), os colaboradores de uma organização motivam-se em função de seu líder, que dá exemplos, o que resulta grandemente em bom desempenho das atividades da empresa.

No que se refere aos dados históricos da empresa, como a ampliação do quadro de funcionários, novos maquinários, ampliação do espaço físico, os colaboradores responderam como eles analisam a gestão da sucessora. A seguir, as respostas:

Muito boa. Com futuro crescimento extraordinário. (C1)

Desde que a sucessora começou a se envolver com a empresa, é nítida a diferença na organização financeira e na gestão, muita coisa melhorou e, com certeza, há de melhorar mais. (C2)

Boa! Traz segurança e confiança. (C3)

Mais produção e crescimento da empresa. (C4)

Está ocorrendo uma ótima gestão. Dentro da empresa, sempre correndo atrás. (C5)

Uma gestão muito competente com muita dedicação e empenho em aprender. (C7)

Uma gestão muito séria, com muita dedicação e empenho em aprender e trazer cada vez mais resultados positivo para a empresa. (C8)

Muito Boa! (C9)

Conforme os colaboradores, suas análises da nova gestão, que vem ocorrendo da sucessora, são positivas, eles percebem o caminho que foi traçado juntamente ao fundador para aprender, observam como a organização financeira melhorou e trouxe ótimos resultados para a empresa, por conta disso, demonstram sentirem-se confiantes e seguros. Eles também percebem o empenho, a dedicação da sucessora em aprender, para cada vez mais trazer um crescimento para a organização.

Conforme Meneghetti (2013, p. 69), a questão de colocar familiares ou não a trabalhar na empresa familiar pode ser um problema afetivo e arruinador para a organização. “(...) nesse caso, o critério deve ser sempre a *funcionalidade objetiva ao projeto da empresa*.” Pode-se dar uma oportunidade de trabalhar na empresa, mas somente se o familiar objetivamente trabalha, se ele é funcional ao projeto da empresa. Jamais manter alguém na empresa porque é o filho, neto, somente por esse critério, já é um ponto a perder. “(...) não se pode arruinar a empresa através da qual também o filho se alimenta, não se pode sacrificar a “vaca sagrada” porque aquele familiar não é capaz.”

O líder conquista seu espaço, confiança, credibilidade, a partir do momento que é capaz de mostrar resultado, pois, assim, ele demonstra que é capaz e merecedor daquela função, fazendo referência, assim, à funcionalidade que ele tem para com o projeto. Neste sentido, o sucessor poderá advir da família, basta que ele possua funcionalidade coerente ao projeto de seu sucedido.

Alguns resultados já são evidentes para a organização após a entrada da sucessora, como aumento do faturamento, melhor organização financeira, a ampliação do quadro de

colaboradores, novos maquinários e ampliação do espaço físico. Com isso, é possível dizer que a sucessora possui funcionalidade objetiva ao projeto da empresa, pois são evidentes os resultados que ela tem trazido para o projeto.

Por fim, os colaboradores foram convidados a deixarem suas sugestões, críticas, melhorias que poderiam ser implementadas na empresa, elogios, tanto para a pesquisa como para a empresa. A seguir, as respostas dos colaboradores:

Optaria por reuniões trimestrais, para elogios, reclamações ou algo que esteja acontecendo que ambos os lados não estejam de acordo (dentro da empresa). (C1)

Mais comprometimento de alguns funcionários. Funcionários assumirem mais responsabilidades. (C2)

Mais cobrança para alguns funcionários. Exemplo: organização, conversas, celular, comprometimento e responsabilidade. (C3)

Mais concentração no serviço, menos bagunças e mais dedicação por alguns. (C4)

A empresa é ótima. Tem uma ótima produção, que continue sempre assim. (C5)

Está tudo certo. (C7)

Nenhuma crítica, pois estou satisfeito. (C8)

Sim. Um bebedouro de água dentro da produção. (C9)

Segundo alguns colaboradores, não havia nada que eles achassem pertinente contribuir, pois já se encontravam satisfeitos, para outra parcela ficou explícito a vontade de realizar reuniões trimestrais para que ambos os lados colocassem suas opiniões, sugestões, etc., também surgiu a necessidade de um bebedouro dentro da parte da produção, assim como a exigência de concentração, responsabilidades do líder para os colaboradores.

Conforme Maxwell (2008), saber ouvir e enxergar o colaborador é fazer a leitura do dia a dia dentro da empresa e, com isso, o líder consegue estar atento aos fatores que influenciam nos resultados da empresa.

Segundo Lacombe e Heilborn (2008) e Regato (2014), a motivação do colaborador dá-se pela busca de satisfação das suas necessidades, sendo assim, quando uma é atendida, ou até mesmo frustrada, outra surge, sempre havendo um motivo para se auto motivar.

Para motivar é preciso estar motivado e ser um líder atento ao dia a dia da sua empresa. Estar atento a esse dia a dia da empresa significa perceber como os colaboradores envolvem-se, conhecendo e entendendo para que, assim, o ciclo da motivação possa permanecer em movimento e seja renovado constantemente. Entende-se que um colaborador

motivado pode ganhar mais qualidade de vida, pois vai para aquele trabalho sentindo-se realizado, com isso, aumenta a sinergia entre outros colaboradores e, conseqüentemente, aumenta a sua capacidade produtiva.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo contribuiu para um olhar sobre o processo de sucessão de uma empresa familiar, concentrando-se na observação do processo de sucessão que já estava em vigência no momento da pesquisa. O estudo possibilitou a compreensão da dinâmica da empresa familiar a partir da percepção dos seus colaboradores. Quando se parte para a pesquisa, permite-se questionar as ideias que, muitas vezes, já são pré-concebidas sobre a forma que os colaboradores percebem a dinâmica da empresa.

Muitas vezes, a continuidade do negócio familiar depende em grande parte de compreender como vem ocorrendo a gestão e a colaboração dos seus funcionários para adequadamente capacitar-se e adquirir os conhecimentos necessários para dar continuidade ao ramo de negócio, o que, frequentemente, é uma alternativa para que a sucessão ocorra sem conflitos para os gestores e os seus colaboradores.

Foi com esse intuito que a motivação da pesquisa deu-se, partindo do interesse da sucessora em compreender a percepção dos colaboradores quanto a nova gestão acrescentada à empresa. Compreendendo como os colaboradores percebem o processo de sucessão que está acontecendo e como eles entendem, também se acrescentou algo a mais, positiva ou negativamente, se eles sentem-se seguros, otimistas, percebem riscos, oportunidades, sentem que suas vidas estão alinhadas com a empresa, percebem alguma diferença no liderar do gênero masculino para o feminino, entre outros questionamentos de interesse da autora/sucessora.

O objetivo é alinhar o necessário posteriormente com os colaboradores, como, por exemplo, esclarecer para uma parcela deles como se dá o processo sucessório, entre outros aspectos que podem ser trazidos ao decorrer das ações, ouvir e debater as sugestões sempre visando ao engajamento deles para com a empresa, crescendo todos juntos.

A compreensão do processo sucessório dá-se para uma parcela dos colaboradores, eles têm o entendimento que é a passagem para a segunda geração da família, visto que é uma continuidade, sequência dos trabalhos. Para alguns colaboradores, nesse processo, pode haver o risco de uma certa demora para aceitação de novos produtos no mercado, sendo que, para a maioria, somente existiria um risco caso a sucessora não estivesse bem preparada.

De acordo com os pesquisados e suas respostas quanto aos seus valores, processos e dinâmicas estarem coerentes com a empresa, destacam-se seus estilos de vida, pois é com essa coerência que eles trabalham diariamente no projeto, tendo pontualidade, responsabilidade,

comprometimento, organização, honestidade, coleguismo, união, limpeza, saber fazer as coisas com qualidade.

Conforme os resultados da pesquisa, é notório para os colaboradores a coerência e funcionalidade da sucessora para com o projeto de seu sucedido, eles relatam perceber a organização financeira a partir do momento que ela começou a exercer sua função, observam a expansão da empresa e como ainda tem oportunidade de crescer mais e gerar novos ofícios, além de cargos específicos, relatam também que é visível seu interesse em cada vez aprender mais. Os pesquisados trazem alguns aspectos do lado pessoal da liderança feminina, eles descrevem que a sucessora tem um pouco mais de calma para tratar com os funcionários, descrevem que ela tem um lado mais intuitivo para tomar decisões e ressaltam que a sucessora é mais detalhista e está voltada para buscar melhorias para a empresa.

Ao analisar os dados gerais, o fundador enquadra-se no modelo de liderança democrática, com 60% dos resultados, e a sucessora também com 40% dos colaboradores concordando totalmente e 30% concordando, não sendo seus modelos predominantes a liderança autocrática e liberal. Com isso, é perceptível que a cultura, o modo, a organização não sofrem grandes mudanças, pois fundador e sucessora complementam-se em seus modos de lideranças, seguindo alguns padrões, ficando favorável para o quadro de colaboradores, pois eles não têm uma liderança diferente do que estão acostumados.

Atualmente, é um desafio para o líder definir qual estilo de liderança aplicar, com quem aplicar e em quais atividades, circunstâncias e pessoas, mas é de suma importância ter a flexibilidade que cada situação exige. Salienta-se que esse resultado é com base na amostra coletada com 10 colaboradores. Caso a amostra ou período sejam alterados, o resultado pode ser diferente.

Assim como a empresa estudada, muitas outras empresas familiares existem não somente no município da pesquisa, mas também nos demais 494 municípios existentes no Rio Grande do Sul, que passam pelo mesmo processo de sucessão, que muitas vezes pode ser um processo fácil, mas, por outro lado, pode ser uma dinâmica desafiadora, quando não se conhece o negócio ou quando não se conhecem os seus colaboradores, por isso, é relevante esta pesquisa, que pode ser um exemplo para novas pesquisas de compreensão da percepção do processo de sucessão.

## REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, Luiz Cezar. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.
- ARAÚJO, Cidália et al. **Estudo de caso: métodos de investigação em educação**. Instituto de Educação e Psicologia, Universidade do Minho, 2008.
- BERNHOEFT, R. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: Nobel, 1989.
- BERNHOEFT, Renato. **Como criar, manter e sair de uma sociedade familiar (sem brigar)**. São Paulo: Ed Senac, p. 115, 1996.
- BERNHOEFT, R.; MENEZES, P.; MARTINS, I. **Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas**. São Paulo: Negócio, 1999.
- CASTRO, Luiz Carlos et al. **Atitudes e comportamentos da cúpula e os processos de profissionalização, formalização estrutural e sucessão em empresas familiares: um estudo de caso**. In: Encontro ANPAD, 24, Florianópolis. Anais da ENANPAD, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 7. ed. São Paulo: Campus, 2004.
- COHEN, Marlene. **Como escalar montanhas de salto alto? Exercendo no poder feminino**. São Paulo: Editora Saraiva, 2009.
- COHN, Mike. **Passando a tocha. Como conduzir e resolver os problemas de sucessão familiar**. São Paulo: Makron Book, 1991.
- CONSTANZI, Rogerio e LANZANA, Antonio. **As empresas familiares brasileiras diante do atual panorama econômico mundial**. São Paulo: Negócios Editora, 1999.
- DAFT, Richard L. **Administração**. 2 ed. São Paulo. Cengage Learning, p.720, 2010)
- DAVEL, E; COLBARI, A. **Organizações familiares: por uma introdução a sua tradição, contemporaneidade e multidisciplinaridade**. Organizações & Sociedade, n.18, p.45-64, 2000.
- DOLABELA, Fernando. **Oficina do empreendedor**. 6 ed. São Paulo: Cultura, 1999.
- DONNELLEY, Robert G. **A empresa familiar**. Revista de administração de empresas, 1967.
- DIAS, Tatiane de Oliveira Silva; SCHIAVANI, Camila Viana; DE OLIVEIRA, Edi Carlos. **Elas no comando: a percepção de colaboradores sobre a liderança exercida por mulheres**. Revista Conbrad [ISSN 2525-6815] Qualis B5 2.1 (2017) p. 142-149 Disponível

em: <http://www.revistaconbrad.com.br/editorial/index.php/conbrad/article/view/108/69>  
 Acesso em: 22 abr. 2020

FACHADA, Maria Odete. **Psicologia das Relações Interpessoais**. 6. Ed. Lisboa: Rumo. 2003.

FISCHER, Helen. **O primeiro sexo: como as mulheres estão a mudar o mundo**. São Paulo. Presença, 2001.

FLEURY, Maria Teresa Leme. **Liderança feminina no mercado de trabalho**. CE, Agora é com elas. Vol. 12. GV Executivo, 2013.

FRITZ, Roger. **Empresa Familiar: Uma visão empreendedora**. São Paulo: Makron Book, 1993.

FOCKINK, Harry G. **Liderança, o poder e a perversão nas empresas familiares**. Porto Alegre: Sulina, p. 49, 1998.

FRANKEL, Lois P. **Mulheres lideram melhor que homens**. São Paulo. Gente. 2007.

GAJ, Luís. **Tornando a administração estratégica possível**. São Paulo: McGraw-hill, 1990.

GALLO, Miguel Angel; RIBEIRO, Vitor Sevilhano. **A Gestão das Empresas Familiares**. 1996; Iberconsult

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

GASKELL, G. **Entrevistas individuais e grupais**. In: M. W. Bauer, & G. Gaskell (Orgs.), Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático. Petrópolis: Vozes, p. 25, 2002.

GRACIOSO, Francisco. **Ascensão, declínio e queda da empresa familiar brasileira**. Revista Marketing, 1998.

GELAIN, Isabelli Anizelli; OLIVEIRA, Edi Carlos. **A vaidade feminina enquanto nicho de mercado: uma análise da mulher empreendedora pela oportunidade e exploração do segmento de salão de beleza**. Caderno de Administração, v. 22, n. 2, 2014. Disponível em: <http://periodicos.uem.br/ojs/index.php/CadAdm/article/view/30712/16076> Acesso em: 22 abr. 2020

LACOMBE, Francisco José Massat; HEILBORN, Gilber Luiz José. **Administração: princípios e tendências**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

LACOMBE, Francisco José Massat. Recursos humanos princípio e tendência. São Paulo: Saraiva, p. 245, 2012.

LE BRETON-MILLER, I. et al. **Toward na Integrative Model off Effective FOB Succession.** Entrepreneurship: Theory & Patrice, v.28, n.4, p.305-328, sum, 2004.

LEONE, Nilda. **A sucessão em PME comercial na região de João Pessoa.** Revista de Administração, São Paulo, p. 12, 1992.

LETHBRIDGE, Eric. **Tendências da empresa familiar no mundo.** Revista BNDES, n.7, Brasília, 1997. Disponível em: [https://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/revista/rev707.pdf](https://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/revista/rev707.pdf). Acesso em: 06 abr .2020.

LODEN, Marilyn. **Liderança feminina:** como ter sucesso nos negócios sendo você mesma. São Bernardo do Campo, SP: Bandeirante, 1988.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar.** São Paulo: Pioneira, 1993.

LODI, J.B. **A empresa familiar.** 5 ed. São Paulo: Pioneira, 1998. 171p.

LONGO, Rafael. **O livro dos negócios.** São Paulo: Globo Livros, p. 69-79, 2014.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração.** São Paulo: Atlas, p. 194, 2007.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração:** da Revolução Urbana à Revolução Digital. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2010

MAXWELL, John C. **O livro de ouro da liderança.** Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

MENEGHETTI, Antonio. **A Psicologia do Líder.** Recanto Maestro: Fundação Antonio Meneghetti, p. 22, 2013.

MENEGHETTI, Antonio. **Feminilidade como Sexo, Poder, Graça.** Recanto Maestro: Fundação Antonio Meneghetti, p. 257- 293, 2013.

MENEGHETTI, Antonio. **Psicologia Empresarial.** São Paulo, p. 24, 2013.

MENEGHETTI, Antonio. **A riqueza como arte de ser.** Recanto Maestro: Fundação Antonio Meneghetti, p. 69 - 80, 2016.

MENEGHETTI, Antonio. **Sistema e Personalidade.** Recanto Maestro, São João do Polêsine, RS: Ontopsicológica Editora Universitária, 2019.

MENEZES, Edgar José Carbonell. **Objetivo: crescer:** Nove passos para superar os desafios do crescimento. Curitiba: Alternativa Editorial, 2002.

MINAYO, Maria. C. S. Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social. In: MINAYO, Maria. C. S (Org.). **Pesquisa social:** teoria, método e criatividade. Petrópolis, RJ: Vozes, 2001.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo**. 15 ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2005.

OLD, D. **Empresas familiares, assumem liderança no mercado**. Revista Exame, janeiro de 2019. Disponível em: [https://exame.abril.com.br/negocios/dino\\_old/empresas-familiares-assumem-lideranca-de-mercado](https://exame.abril.com.br/negocios/dino_old/empresas-familiares-assumem-lideranca-de-mercado). Acesso em: 06 abr .2020.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, Jair Figueiredo de. **Profissão Líder: desafios e perspectivas**. São Paulo: Editora Saraiva, 2006.

PORTAL DA INDUSTRIA. **Agência de notícias**. Disponível em: <https://noticias.portaldaindustria.com.br/noticias/pequenas-empresas/numero-de-mulheres-empreendedoras-cresce-16-em-dez-anos/>. Acesso em: 16 abr. 2020.

REGATO, Vilma Cardoso. **Psicologia nas organizações**. 4 ed. Rio de Janeiro: LTC, p. 167, 2014.

RICCA, Domingos. **Da empresa familiar à empresa profissional**. São Paulo: Editora CL-A Cultural, 1998.

ROSENER, Judy B. **As formas femininas de líder**. Citado em RENESCH, John E. **Liderança para uma nova era**. São Paulo: Cultrix, 2003.

SCHEFFER, Ângela Beatriz Busato. **Fatores dificultantes e facilitadores ao processo de sucessão familiar**. Revista de Administração, São Paulo, v. 30, n.3, 1995.

SCHERMERHORN JUNIOR, John R. **Administração**. 8 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

TONANI, Adriana Venturim. **Gestão Feminina – Um diferencial de liderança mito ou nova realidade**. Agosto de 2011. VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão. ISSN 1984-9354

VENTURA, L. **Conferência Anual do Family Firm Institute**. Washington DC, outubro de 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2001.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de Pesquisa**. 2. ed. 2011. Disponível em: [http://arquivos.eadadm.ufsc.br/EaDADM/UAB\\_2014\\_2/Modulo\\_1/Metodologia/material\\_didatico/Livro%20texto%20Metodologia%20da%20Pesquisa.pdf](http://arquivos.eadadm.ufsc.br/EaDADM/UAB_2014_2/Modulo_1/Metodologia/material_didatico/Livro%20texto%20Metodologia%20da%20Pesquisa.pdf). Acesso em: 06 jun. 2020

## APÊNDICES

### APENDICE I – QUESTIONÁRIO SEMIESTRUTURADO



Compreendendo como um temática relevante o processo de sucessão das empresas, este questionário, que faz parte do Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Antonio Meneghetti Faculdade e tem como problema de pesquisa: qual é a percepção/ visão do quadro de colaboradores no que tange à mudança organizacional que o processo sucessório resulta por conta da mudança de gênero das lideranças?

Para auxiliar na compreensão do problema de pesquisa proposto este questionário, seguem questões claras, buscando a percepção dos colaboradores em relação ao tema. É importante salientar que, na pesquisa, o respondente não precisa identificar-se, garantindo assim o sigilo.

1- O que você compreende de processo de sucessão em empresa familiar?

---

---

---

2- Percebe riscos em um processo de sucessão? Quais?

---

---

---

3- Percebe oportunidades no processo de sucessão? Quais?

---

---

---

4- Quais os processos ou dinâmicas da empresa que estão de acordo com a sua vida?

---

---

---

5- Quanto ao formato de liderança masculina e a liderança feminina, você percebe alguma diferença?

---

---

---

6- A troca de liderança alterou a cultura da empresa. Em que aspectos?

Motivação  Credibilidade  Confiança  Autoestima  Outros

---

7- A continuidade da empresa, que agora está sendo realizada juntamente com a sucessora, passa-lhe segurança?

- 1 - Concordo Totalmente.
- 2 – Concordo.
- 3 - Neutro - Não Concordo e Nem Discordo.
- 4 – Discordo.
- 5 - Discordo Totalmente.

8- Em uma escala, defina os modelos de liderança na qual o sucedido, fundador da empresa, enquadra-se em diferentes situações.

*Liderança democrática:* neste modelo de liderança, o fundador é mais flexível, aceita e escuta as opiniões dos colaboradores.

- 1 - Concordo Totalmente.
- 2 – Concordo.
- 3 - Neutro - Não Concordo e Nem Discordo.
- 4 – Discordo.
- 5 - Discordo Totalmente.

*Liderança autocrática:* neste modelo de liderança. o fundador é mais autoritário, não aceita muitas ou nenhuma sugestão, críticas, opiniões.

- 1 - Concordo Totalmente.
- 2 – Concordo.
- 3 - Neutro - Não Concordo e Nem Discordo.
- 4 – Discordo.
- 5 - Discordo Totalmente.

*Liderança liberal:* neste modelo de liderança, o fundador dá a total liberdade para os seus liderados assumirem a sua posição, opiniões etc.

- 1 - Concordo Totalmente.
- 2 – Concordo.
- 3 - Neutro - Não Concordo e Nem Discordo.
- 4 – Discordo.
- 5 - Discordo Totalmente.

9- Em uma escala, defina os modelos de liderança nos quais a sucessora enquadra-se em diferentes situações.

*Liderança democrática:* neste modelo de liderança, a sucessora é mais flexível, aceita e escuta as opiniões dos colaboradores;

- 1 - Concordo Totalmente.
- 2 – Concordo.
- 3 - Neutro - Não Concordo e Nem Discordo.
- 4 – Discordo.
- 5 - Discordo Totalmente.

*Liderança autocrática:* neste modelo de liderança, a sucessora é mais autoritária, não aceita muitas ou nenhuma sugestão, críticas, opiniões.

- ( ) 1 - Concordo Totalmente.
- ( ) 2 – Concordo.
- ( ) 3 - Neutro - Não Concordo e Nem Discordo.
- ( ) 4 – Discordo.
- ( ) 5 - Discordo Totalmente.

*Liderança liberal:* neste modelo de liderança, a sucessora dá a total liberdade para os seus liderados assumirem a sua posição, suas opiniões etc.

- ( ) 1 - Concordo Totalmente.
- ( ) 2 – Concordo.
- ( ) 3 - Neutro - Não Concordo e Nem Discordo.
- ( ) 4 – Discordo.
- ( ) 5 - Discordo Totalmente.

10- O processo sucessório já vem acontecendo e já traz reflexos como pode ser identificado nos “dados/históricos” da empresa, com a ampliação do quadro de funcionários, novos maquinários e ampliação do espaço físico. Como base nessas informações, como você analisa a gestão sucessora que está ocorrendo?

---



---



---

11- Para a sucessão é relevante a contribuição de todos. Neste sentido, você tem uma sugestão, uma crítica, ou melhoria que deveria ser implantada que gostaria de trazer para a pesquisa e, conseqüentemente, para a empresa?

---



---



---