

A GESTÃO PATRIARCAL DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS EM UM PROCESSO DE SUCESSÃO ORGANIZACIONAL

Evelin Caroline Paula

RESUMO

Este estudo teve como objetivo analisar as percepções do proprietário-fundador sobre as competências gerenciais necessárias para ocorrer um processo de sucessão organizacional. Salienta-se a importância de um estudo teórico-empírico envolvendo três aspectos contemporâneos que analisa as percepções do proprietário-fundador sobre as competências gerenciais requeridas para a continuidade do negócio tendo como pano de fundo um processo em andamento de mudança organizacional.

Palavras-chave: Competências Gerenciais. Empresa Familiar. Sucessão Organizacional.

ABSTRACT

The purpose of this study was to analyze the owner-founder's perceptions about the managerial competencies necessary to occur a process of organizational succession. We emphasize the importance of a theoretical-empirical study involving three contemporary aspects that analyzes the owner-founder's perceptions about the managerial competencies required for the continuity of the business, having as background an ongoing process of organizational change.

Keywords: Managerial Competencies. Family business. Organizational Succession.

CONSIDERAÇÕES INICIAIS

No mundo corporativo busca-se atuar com êxito na área mercadológica desejada visando à continuidade e ao crescimento da organização ao longo do tempo. Os esforços necessários para alcançar os objetivos empresariais são complexos e as variáveis influenciadoras internas e externas à organização são muitas, todavia o uso de competências gerenciais adequadas à organização tende a potencializar as chances de alcançar os resultados esperados.

Desta forma, o estudo teve como objetivo analisar as percepções do proprietário-fundador sobre as competências gerenciais necessárias para ocorrer um processo de sucessão organizacional. O lócus da pesquisa foi em uma empresa familiar no segmento do agronegócio situada no sul do Mato Grosso. Os procedimentos metodológicos foram embasados em uma pesquisa teórico-empírica de caráter qualitativo e o tratamento dos dados foi realizado através da análise de conteúdo, que propiciou uma reflexão aprofundada sobre a percepção intelectual com foco nas competências gerenciais requeridas por um chefe de

família para dar continuidade no seu negócio, por meio da gestão de seus filhos.

A importância deste estudo está na obtenção de conhecimento analítico da concepção do proprietário-fundador em relação aos seus herdeiros, vários aspectos são envolvidos, entre eles, o anseio em lidar com sucessores com um alto grau de parentesco, envolvendo laços afetivos e profissionais.

REFERENCIAL TEÓRICO

SUCESSÃO ORGANIZACIONAL

A organização profissional e a empresa familiar são caracterizadas como unidades econômica e social com princípios e métodos funcionais similares, entretanto possuem fundamentos e identificações administrativas em seus distintos contextos. Normalmente na empresa profissional, o comando é atribuído para aquele que tem o direito por competência, por meritocracia, por experiência no ramo, entre outros quesitos. Contrapondo com a familiar, em que a gestão é desempenhada normalmente pelo chefe de família, e na sua ausência conduzida por um herdeiro, o que ressalta uma das mais marcantes diferenças entre uma empresa familiar e uma não-familiar (FLORIANI; RODRIGUES, 2000).

As empresas familiares são organizações ligadas a uma família há pelo menos duas gerações e os elos de parentesco influenciam todas as diretrizes organizacionais. Ou seja, a organização familiar é diretamente vinculada com o comando da família e dos demais parentes envolvidos (CAPELÃO, 2000).

Conforme Davis e Harveston (1998, apud ZILBER; et. al, 2010, p.94) “o processo sucessório pode ser considerado como um fato inevitável e que ocorrerá ao longo da existência da empresa familiar”. Os autores indicam que em uma organização familiar não é possível evitar um processo sucessório ao longo da existência, pois com o passar dos anos o fundador da empresa precisa se ausentar, entre os motivos principais, devido à aposentadoria ou ao falecimento.

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

Competência encontra-se no seu contexto como um termo de senso comum, utilizado para caracterizar o indivíduo que é qualificado para exercer algo. O contrário disso implica na não qualificação e em um sentido depreciativo, resultando em uma pessoa brevemente incapacidade de determinadas realizações (FLEURY; FLEURY, 2011).

Para Brito e Leone (2012), a competência é a combinação de conhecimento, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce para a obtenção de bons resultados em contextos precisos.

O termo competência vem sendo utilizado desde a idade média. Naquele período enfatizava as modalidades jurídicas, seguindo uma abordagem de capacidade para desenvolver algo. Desde então, o termo é utilizado para indicar o indivíduo que é provido de habilidades para pronunciar sobre determinada temática (CARDOSO, 2014).

E o conceito de competência é construído com pensamentos que formam uma união de conhecimentos, habilidades e atitudes que comprovam o sucesso ao desempenhar atividades,

acentuando-se desempenhos que são oriundos de características individuais como o tipo de personalidade e inteligência (FLEURY; FLEURY, 2004).

Desta forma, o desenvolvimento de competências individuais é importante, entretanto não é suficiente para a construção da estabilidade organizacional. O desenvolvimento de competências gerenciais como um critério de perspectiva coletiva possibilita um gerenciamento em toda a conjuntura empresarial, proporcionando a estabilidade organizacional (RUAS, 2000).

Acrescenta Ruas (2000, p. 6): “[...] competências gerenciais exigem mudanças mais profundas nas pessoas e nos grupos e que essa mudança vai transitar por um autêntico processo de aprendizado”. O autor indica que a aplicação de competências, requer modificações intensificadas nos envolvidos, pois o gerenciamento tem como uma das suas principais funções reestruturar e coordenar os envolvidos e conseqüentemente, destacando a competência gerencial de autodesenvolvimento e aprendizado para se adequar ao processo de mudança.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Caracteriza-se a pesquisa como abordagem qualitativa de caráter descritivo, na qual possibilitam reflexão e discussão do tema, assim o intuito reforça a ideia de que a pesquisa qualitativa seja a mais apropriada para a presente investigação (MOURA; BITENCOURT, 2006).

A apresentação e análise dos dados foram realizadas tendo como amparo as categorias pré-determinadas sobre o constructo competências gerenciais, conforme Cardoso (2009), que são: (1) Tomada de decisão e solução de problemas, (2) Autodesenvolvimento e aprendizagem, (3) Determinação e motivação, (4) Criatividade e inovação, (5) Carreira, (6) Personalidade, (7) Planejamento e organização, (8) Persuasão e negociação, (9) Liderança e (10) Trabalho em equipe.

A coleta de dados, foi realizada a partir do roteiro de entrevista semiestruturado com o proprietário-fundador da organização familiar no segmento do agronegócio, assim utilizou-se a análise de conteúdo de acordo com a metodologia de Bardin (2002) para o tratamento dos dados.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

A organização ALFA esta no mercado desde 1989 e a partir de 2014 passa-se pelo processo de desenvolvimento de sucessão familiar através de uma empresa de consultoria contratada.

Durante o processo sucessório, compreendeu-se a importância da gestão de competências gerenciais, entre elas, a **tomada de decisão e solução de problemas** sendo quesito fundamental na gestão comercial da empresa ALFA.

Segundo descrito pelo proprietário-fundador: *“O gerente tem que ter uma habilidade para resolver problemas diariamente, da melhor maneira possível, todos tem solução se não eles não existiriam”*.

Outro fator indicado pelo proprietário-fundador é de que durante o processo sucessório

a empresa apresentou dificuldades nas competências gerenciais **autodesenvolvimento e aprendizagem**, em contra partida para minimizar passou a realizar capacitações para a diretoria e colaboradores. No curto período apontou-se a evolução no âmbito geral, todavia ainda encontra-se a limitação dos colaboradores na área de gestão, conforme afirmou *“Estamos fazendo um curso em gestão, tentando também capacitar a nossa equipe com treinamentos. Não estamos satisfeitos! Ainda temos muita dificuldade na área de gestão”*.

Para o proprietário-fundador, os filhos sucessores precisam de **determinação e motivação** pelo negócio, assim permitir que os funcionários sejam articulados e dinâmicos. Mantendo o seu espírito de empreendedor sempre buscando aprender mais e procurando novos caminhos para satisfazer o seus clientes.

Além disso, o proprietário-fundador indicou as competências gerenciais:

- **Carreira:** o proprietário-fundador anseia que seus colaboradores cresçam profissionalmente e tenham capacidade para solucionar situações complexas. O conhecimento e o aprendizado são resultantes de todo um desenvolvimento profissional que advém da experiência adquirida e de treinamentos realizados no decorrer da carreira e indicou que: *“[...] não precisa ter experiência basta querer aprender [...]”*
- **Personalidade:** O proprietário-fundador mencionou que apesar do trabalho dos gerentes, quem norteia todas as orientações é ele, demonstrando a sua personalidade em ser participativo nas principais atividades organizacionais. Ressaltou em sua fala que: *“[...] meus dois filhos participa um é diretor comercial e outro de vendas, um administrativo e outro de vendas e eu o pai de tudo [...]”* O mesmo acrescentou que a falta de personalidade restringe a percepção empresarial e pode ser formada por meio da experiência empresarial.
- **Persuasão e negociação:** O proprietário-fundador explicou que a comunicação tem que ser agradável de uma forma que consiga persuadir os colaboradores para desenvolver suas funções. E também apontou que seus vendedores são *“consultores de vendas”*, pois eles precisam identificar o que os clientes desejam e conseguir suprir a vontade deles.
- **Liderança:** Utiliza-se para liderar os colaboradores para desempenhar as suas atividades organizacionais. O proprietário-fundador cita em sua fala que: *“[...] liderar pessoas é conquistar [...]”* e *continuou indicando conforme o fragmento que: “[...] tem que ser muito psicólogo, saber colocar, ter ética [...]”*

GESTÃO DE PESSOAS

A competência gerencial Gestão de Pessoas foi à categoria encontrada e acrescentada no estudo. Esta temática é de relevância para o anseio do gestor em “passar” o seu cargo para os sucessores. O proprietário-fundador acredita que saber lidar com as pessoas é fundamental para o crescimento da organização.

Em vários momentos da entrevista o proprietário-fundador aderiu em sua percepção a competência gestão de pessoas sendo primordial para a continuidade do negócio pois, além liderar as pessoas, também é uma forma de conquistar os colaboradores. Ter conhecimento para ensinar todos os métodos e práticas organizacionais da empresa ALFA de uma forma que

seja motivacional, então se torna mais difícil encontrar líderes que coloquem em prática a gestão de pessoas esperada pelo proprietário-fundador.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com os resultados obtidos pela pesquisa, o processo de gestão das competências gerenciais em um processo de sucessão organizacional deve-se ser efetuado de forma efetiva dentro da organização, para que possa maximizar os resultados dos colaboradores e da cúpula da empresa.

O processo de sucessão apesar do risco de instabilidade na gestão e principalmente na empresa familiar, por trazer traços de personalidade conservadora, demonstrou de acordo com a pesquisa na empresa ALFA que o proprietário-fundador possui visão empresarial inovadora ao contratar uma empresa de consultoria para orientar no processo sucessório, além disto, o mesmo não se desvinculou totalmente, permitindo assim, que os filhos sucessores assumam o cargo e possam liderar os colaboradores com a presença patriarcal do pai.

Desta forma, em longo prazo quando o proprietário-fundador desvincular totalmente da organização as chances de haver uma continuidade empresarial satisfatória será maior, pois a priori o processo de adaptação entre ambas às partes aconteceu, sendo assim os sucessores ao assumir o comando total da empresa vão estar aptos com eficiência em suas funções.

As competências gerenciais identificadas conforme a gestão patriarcal do proprietário-fundador foram: Tomada de decisão e Solução de problemas, Autodesenvolvimento e aprendizagem, Determinação e motivação, Carreira, Personalidade, Persuasão e negociação, Liderança e Gestão de pessoas.

Em um ciclo de conhecimento contínuo o gestor, colaboradores e os sucessores trabalham de uma forma natural à gestão das competências gerenciais apontadas neste estudo, que também caminham juntas para a concretização das tarefas organizacionais e resultam no aprimoramento dos métodos, que propiciam a existência da empresa. Sendo assim é essencial à continuidade das competências gerenciais, por meio, dos sucessores, pois elas exercem funções muito importantes, desde a Tomada de decisão e Solução de problemas até a competência gerencial gestão de pessoas.

REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edição 2002.

BRITO, Lydia Maria Pinto; LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Guerra Pinto. Competências gerenciais requeridas em empresas familiares: um olhar feminino. **Revista de Ciências da Administração**. Florianópolis, v. 14, n. 32, p. 50-64, 2012.

CAPELÃO, Luiz Gonzaga Ferreira. Relações de poder no processo de sucessão em empresas familiares: o caso das Indústrias Filizola S.A. **Revista Organizações e Sociedade/Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia**. Salvador, v.7, n.18, maio/ agosto 2000, p. 141- 155.

CARDOSO, André Luís Janzkovski. Percepções de gestores sobre competências gerenciais em diferentes contextos: estabilidade e mudança organizacional. **REBRAE. Revista Brasileira de Estratégia**. Curitiba, v. 2, n. 2, p. 147-169, maio/ago. 2009.

_____. Questão de gênero: a percepção de alunos e ex-alunos de pós-graduação stricto sensu em administração sobre competências gerenciais. **Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)**. ISSN 2237-1427, São Paulo. v. 4, n. 1, p. 18-34, 2014.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso Carlos Correa. Alinhando estratégia e competências. **Revista de administração de empresas**. São Paulo, v.44, n.1, jan-mar, 2004.

_____. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3ed. São Paulo: Atlas, 2011.

FLORIANI, Oldoni; RODRIGUES, Leonel C. Sucessão empresarial: processo sucessório em empresas familiares. **Anais do IGEPE**, 2000, Maringá, p. 299-312.

MOURA, Maria Cristina Canovas; BITENCOURT, Cláudia Cristina. A articulação entre estratégia e o desenvolvimento de competências gerenciais. **RAE-eletrônica**. São Paulo, v. 5, n. 1, Art. 3, jan./jun. 2006.

RUAS, Roberto Lima. A atividade gerencial no século XXI e a formação de gestores: alguns nexos pouco explorados. **READ: revista eletrônica de administração**. Porto Alegre. Edição 15, vol. 6, n. 3 (maio/jun. 2000), documento eletrônico.

ZILBER, Silvia Novaes, et al. Sucessão em empresas familiares e seus impactos na estratégia empresarial: estudos de caso em empresas do setor de fabricantes de produtos médicos. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**. São Paulo, v. 9, n. 3, p. 88-111, 2010.