



Gestão e Sucessão em uma Empresa Familiar em Cenários Instáveis: Caso de Ensino

Vivian Anese, Carlos Costa, Julio Cesar Ferro de Guimaraes, Eliana Andrea Severo,
Jaqueline Dill Lague

RESUMO

A Cerâmica Santa Catarina é uma empresa familiar, estabelecida no Município de Porto Velho–RO. À semelhança de outras empresas do ramo, ela teve um elevado e repentino crescimento de suas atividades, a partir de 2009, com início da construção civil do projeto Complexo Hidrelétrico do Rio Madeira, no estado de Rondônia. Desde a sua fundação, a empresa oferece uma gama variada de produtos, de blocos de vedação a tijolos aparentes, primando sempre pela qualidade do que é ofertado ao mercado, razão porque é considerada a melhor no cenário regional. Este caso de ensino apresenta vários momentos pelos quais a empresa passou e está passando: a morte do fundador, o processo de sucessão em cenários instáveis, elevada competitividade e concorrência no mercado do ramo das cerâmicas, baixa qualificação e comprometimento dos empregados e dificuldades de adequação à CLT. Esses elementos são a base para discussão do cenário que a empresa tem diante de si e que requer propostas estratégicas ao sucessor sobre os caminhos e as soluções a serem tomadas.

Palavras-chave: Qualificação para o trabalho; Comprometimento organizacional; Sucessão; Profissionalização da gestão.

1 INTRODUÇÃO

A busca de melhores opções para a ampliação de geração elétrica favoreceu o início da construção civil do projeto do Complexo Hidrelétrico do Rio Madeira em 2009, formado pela Usina Hidrelétrica Jirau, com potência de 3.450 MW e a Usina Hidrelétrica Santo Antônio com 3.150 MW, ainda em processo de construção neste ano de 2016. Estes empreendimentos estão localizados no Estado de Rondônia, precisamente no município de Porto Velho, cujo início das obras causou aumento elevado e repentino da atividade do ramo das cerâmicas e no fornecimento de tijolos, além de uma elevada competição entre as empresas do ramo.

É neste contexto que se encontra a empresa familiar Cerâmica Santa Catarina, que desde a sua fundação, em 1988, tem por objetivo fabricar produtos de qualidade e, por isso, é considerada como uma das melhores cerâmicas do estado de Rondônia, pois está localizada no município de Porto Velho e fornece tijolos furados para toda a região.

Ao longo de 28 anos, com a participação da família, a empresa busca novas tecnologias e prioriza cada vez mais a qualidade. A Cerâmica Santa Catarina oferece hoje ao mercado uma vasta gama de produtos que inclui blocos de vedação, lajotas, revestimentos, canaletas e tijolos aparentes. O motivo deste crescimento e expansão deve-se à busca incessante pela modernização da linha de produção para satisfazer a necessidade de seus clientes.

A queima de tijolos é automatizada, garantindo homogeneidade e melhor qualidade do produto final. A utilização de serragem, que é fornecida por marcenarias e serrarias da região e coletadas por caminhões próprios, garante uma padronização de queima. A cerâmica é equipada com uma chaminé de 50 metros de altura, a qual possibilita uma melhor queima da serragem, diminuindo a emissão de fumaça.

O mercado reconhece a qualidade e a pontualidade das entregas, que são feitas com caminhão próprio e com empregados treinados para melhor atendimento dos clientes. O



crescimento e a modernização são baseados em princípios seguidos pela empresa desde a sua fundação: baixo custo, comprometimento com a qualidade, prazo de entregas e equipe de vendas com total atenção às necessidades dos clientes.

A base principal para o crescimento da Cerâmica Santa Catarina é a qualidade, pois são seguidas as normas técnicas da ABNT, para a exploração e armazenamento da argila, proveniente de jazida própria, máquinas reguladas e boquilhas de alta qualidade. A busca pela qualidade resulta em produtos confiáveis que a empresa fabrica.

A instabilidade política no Brasil e o crescente índice de corrupção que causou um forte impacto na população brasileira em geral, foi o cenário em que Paulo Ângelo Coldebella sucedeu seu pai na empresa familiar Cerâmica Santa Catarina, 2013/2014. Depois de dois anos à frente da empresa, num cenário mais instável ainda, com o *impeachment* da Presidente Dilma e a troca de governo na esfera federal, em meados de 2016, o sucessor depara-se com sérios problemas não só na gestão da qualidade da mão de obra dos empregados, mas também na gestão de pessoas, na concorrência e competitividade de produtos no mercado e, sobretudo, na gestão financeira.

2 DESCRIÇÃO DO CASO

2.1 HISTÓRIA DO SUCESSOR

Nascido no ano de 1975 em Porto Velho, Estado de Rondônia, Paulo Ângelo Coldebella é o filho caçula de Edílio, nascido em Concórdia/SC, e de Ivanilse, natural de Lagoa Vermelha/RS. Junto aos dois irmãos, Paulo teve uma infância saudável, pontuada por momentos de lazer e de estudos, conciliados com afazeres do lar. Pelo fato de o irmão mais velho, Cácio, ter sofrido um acidente de trabalho na empresa da família, o pai recusava-se a permitir que ele participasse das rotinas laborais.

Aos 17 anos, após concluir o ensino médio, Paulo mudou-se para São Bernardo do Campo/SP, para cursar engenharia mecânica, decisão movida pelo gosto por carros e pelo desejo de obter realização profissional e pessoal nesse ramo. No decorrer da graduação estagiou em um escritório em São Bernardo do Campo/SP e por um pequeno período em uma indústria de válvulas industriais no Rio de Janeiro. Ao longo do curso, desfrutava de alguns momentos de lazer, acompanhado de seu colega de quarto que era músico. Certo dia por intermédio de seu amigo, conheceu uma bela vocalista de uma banda e após esse encontro, Paulo e Silmara não se separaram mais. Como fruto dessa união, em 2009 nasceu Sofia Carolina.

Ao concluir o curso superior, Paulo e sua esposa retornaram a Porto Velho/RO, onde ele conseguiu emprego em uma empresa norte-americana, que havia efetuado consórcio com um grupo brasileiro. Seu trabalho direcionou-se à construção de uma usina termelétrica de 340 MW, fiscalizando a montagem mecânica da usina de acordo com as normas nacionais e internacionais de engenharia. Nessa função, seu maior desafio foi aprender a trabalhar com as diferenças culturais, pois o chefe americano demonstrava mais frieza, objetividade e rispidez no trato com os funcionários, comportamento que não era bem visto entre os brasileiros.

Não obstante a árdua rotina de trabalho, Paulo ainda realizava atividades na empresa da família, a Tubos Rondônia, que no momento passava por dificuldades financeiras, devido à concorrência de mercado e o alto custo de manutenção. Então, no ano de 2006, a família decidiu que fechar a empresa de tubos seria a melhor alternativa. Nesse momento, Paulo passou ajudar seu irmão mais velho na fundação da Cerâmica Monte Belo, onde trabalhou pelo período de cinco anos nas mais variadas atividades, realizando desde os projetos, terraplanagem, até a construção de galpões. Depois de tudo pronto, passou a exercer função de gerência na nova



empresa. Nesse cargo, o maior desafio vivenciado por Paulo foi com relação ao gerenciamento de pessoas, devido à cultura local, pois os operários não demonstravam envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional com a empresa.

Antes de Cácio decidir montar sua Cerâmica, ele era sócio de seu pai em outra empresa, a Cerâmica Santa Catarina. Com a saída do irmão mais velho da sociedade, Paulo assumiu seu lugar junto ao empreendimento do pai. Então na empresa Cerâmica Santa Catarina, Paulo desempenhava o papel de sócio e proprietário. Porém, na Cerâmica Monte Belo, detinha a função de gerente e, conciliando os horários, ele conseguiu fazer parte de ambas as empresas, até o falecimento de seu pai em 2014.

No lugar do pai, sua mãe passou a fazer parte da sociedade e devido à sua idade avançada, não participava assiduamente das rotinas da empresa, fato que acabou sobrecarregando Paulo, que contava com o trabalho da irmã do meio, empregada da empresa, nas tarefas administrativas. O ramo de cerâmica permitiu que Paulo continuasse a utilizar seus conhecimentos de engenheiro mecânico em atividades diárias, pautando-se pelos valores herdados do pai: honestidade, trabalho duro e respeito ao próximo, ciente da linha tênue que separa os papéis exercidos pelas pessoas em empresas familiares, que ora são membros da família, ora colegas de trabalho.

2.2 HISTÓRIA DA EMPRESA FAMILIAR CERÂMICA SANTA CATARINA

O avô de Paulo era lavrador em Palotina-PR, porém, possuía espírito empreendedor. Sempre gostou de desafios, o que o levou a morar em diversos lugares, como outras cidades do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul. Na década de 1960, o Estado de Rondônia era considerado um El Dorado de oportunidades e o Instituto Nacional de Reforma Agrária (INCRA) fornecia benefícios e assentamentos para quem tivesse interesse em fixar residência no local. Então, em 1968, juntamente com sua esposa, passaram a residir neste Estado.

Sua decisão fez com que em 1970, seu filho Edílio e sua esposa Ivanilse, vendessem tudo o que haviam conquistado no Paraná e partissem para o mesmo destino. Ao chegar, instalaram-se na cidade de Ji-Paraná, onde plantaram arroz pelo período de 2 anos. Após, foram para Porto Velho onde montaram uma mercearia e uma empresa de pré-moldados denominada Tubos Rondônia. Em 1994, seu filho mais velho retornou de São Paulo, onde havia ido estudar odontologia. Nesse momento seu Edílio fez uma proposta de arrendarem juntos uma empresa de Cerâmica, pois seus proprietários, após 15 anos, não haviam se adaptado ao clima local e resolveram voltar para o Rio Grande do Sul.

Então, seu filho Cácio, além de atender em seu consultório, conciliava um turno de trabalho junto à Cerâmica Santa Catarina. Durante dois anos permaneceram com o arrendo e após compraram a empresa. Devido à expansão do ramo da construção, a empresa ficou cercada por edifícios e Cácio sugeriu ao pai que a empresa fosse transferida para outro endereço, com novas instalações e investimentos adequados para o ramo. Diante da recusa do pai, a sociedade que já existia por 20 anos, acabou se rompendo. Então, nesse momento seu filho mais novo, Paulo passou a ser o sócio de seu pai na empresa de Cerâmica.

2.3 CENÁRIO ATUAL DA EMPRESA

A empresa conta com um quadro de 24 empregados, dos quais alguns são de Porto Velho, mas a maioria vem do Estado vizinho, Acre. Oriundos de roças e seringais, tais empregados eram habituados a uma vida muito humilde, necessitando de muito pouco para sobreviver, pois utilizavam-se da caça, pesca e farinha de mandioca para subsistência; em sua



origem, não precisavam cumprir horário e viviam sem maiores preocupações. Não são alfabetizados, tem muitas dificuldades em se comunicar, e pouco ou nenhum conhecimento sobre dinheiro e, devido a essas características, só lhes resta como profissão o trabalho braçal.

O processo de contratação é de responsabilidade de Paulo, porém, seu gerente, Maurício, o ajuda a observar a postura do novo candidato durante o período de experiência. Os critérios de contratação são o bom rendimento e aprendizagem do candidato durante todo o treinamento, que dura em torno de três semanas, tendo certa preferência por pessoas que não possuem experiência, a fim de oportunizar o aprendizado correto da função e evitar os vícios adquiridos em outras empresas do ramo.

No entanto, a empresa tem passado por dificuldades na contratação de pessoal, ocorrendo algumas irregularidades. Os empregados contratados em regime de CLT costumam receber salário fixo, gratificação, e quando são solicitados para executarem outra função que não a de registro em CLT, recebem um valor adicional semanal pelo trabalho extra. Porém, a empresa também trabalha com a contratação de diaristas até que estes sejam de fato contratados; o valor pago pela diária não inclui os benefícios assegurados pela CLT, como férias, 13º salário, encargos com INSS e FGTS. Tal conduta da empresa fez com que o Ministério do Trabalho a multasse em R\$15.000,00, em janeiro de 2016.

Outra questão importante é que por se tratar de uma empresa familiar, os sócios não retiram pró-labore, remunerando apenas os empregados. Mas nem sempre o cenário foi esse, pois quando a empresa foi adquirida, havia pouca concorrência no ramo de Cerâmica e o faturamento era satisfatório, remunerando a contento os membros da família. A partir de 2009, com o início da construção civil das usinas hidrelétricas de Jirau e Santo Antônio, surgiram 21 empresas concorrentes, gerando muita competitividade e marginalizando o ramo. Hoje, 2016, passados sete anos, o valor do milheiro de tijolo caiu 28,58%, decréscimo que corresponde apenas à concorrência do ramo, sem contar a inflação, pois nesse caso o prejuízo seria ainda maior. Esses fatores contribuíram para o precário cenário financeiro da empresa.

Quando Paulo assumiu a sociedade junto a seu pai, a empresa já apresentava sinais de dificuldades. E como contava apenas com o suporte de um caminhão velho, utilizado para diversas finalidades, selecionava as entregas para cumprir os compromissos com os clientes.

Atualmente o passivo da empresa encontra-se a descoberto. Paulo ainda não conseguiu pagar toda a sua parte da empresa e deve dinheiro tanto para seu irmão quanto para sua mãe, sem previsão para quitação da dívida. Enquanto isso, a família tenta sobreviver, num cenário político e econômico desfavorável, influenciado pela crise do país, chegando a registrar meses sem venda alguma. No entanto, a partir do afastamento para investigação de impeachment sofrido pela presidenta Dilma Rousseff, em abril/2016, imediatamente recomeçaram as vendas.

2.4 TOMADA DE DECISÃO

Como visto anteriormente, o cenário é desfavorável para a empresa. No entanto, Paulo não compreende como a organização encontra-se nessa situação, tendo em vista que dentre as Cerâmicas da região, as únicas que possuem argila na propriedade são a sua e a de seu irmão. As outras, além de todos os custos, ainda precisam adquirir argila e transportar o produto até Cuiabá/MT e região. Outra incompreensão de Paulo é quanto à diferença dos valores cobrados pelos tijolos, pois não há um consenso entre as empresas do ramo.

Uma questão dissonante que também chama a atenção para o ramo é referente ao Programa Minha Casa Minha Vida, do governo federal, pois todas as residências são



construídas com blocos ou concreto injetado, em uma região do Brasil com calor elevado. E como se não bastasse, essas construções ainda utilizam um sistema de aquecimento solar com um custo de até R\$20.000,00. No entanto, tal modelo de construção não corresponde à realidade local, onde o calor é escaldante. Se fossem utilizados tijolos para essas construções, além de isolamento térmico, ainda haveria economia de água, contribuindo para a sustentabilidade do meio ambiente.

Paulo demonstra uma enorme preocupação diante de tal cenário, pois ele não possui reserva financeira para investimentos e muito menos para imprevistos que possam vir a ocorrer com equipamentos da empresa. Para manter o estabelecimento, sua mãe reúne parte da pensão recebida pelo falecimento de seu pai, com alguns trocados que sobram das vendas de tijolos. Antigamente ganhava-se 100% de lucro na venda, mas hoje se chega a uma margem de 30% com muita dificuldade.

Além dos tijolos de seis furos produzidos pela empresa, iniciou-se no segundo semestre de 2016 uma proposta inovadora, a produção tijolos em tamanhos maiores, tijolos para churrasqueiras e pisos rústicos. Tornando-se um ponto favorável, devido ao fato de a empresa estar instalada em uma propriedade onde existe argila de boa qualidade para ser extraída por pelo menos mais dez anos. Este fator diminui o custo de produção e dessa forma, mesmo com dificuldades aparentes, a empresa permanece no mercado.

3 NOTAS DE ENSINO

3.1 UTILIZAÇÃO RECOMENDADA

Este caso de ensino foi elaborado para servir de suporte pedagógico aplicado às disciplinas de Gestão Estratégica de Pessoas, Empresas Familiares, Administração de Novos Negócios, Inovação e Empreendedorismo, Diretrizes e Planejamento Empresarial, Inteligência Competitiva, dos cursos de Administração.

Para a melhor utilização do Caso de Ensino, recomenda-se que este seja disponibilizado aos alunos para leitura prévia. O trabalho em sala de aula pode ocorrer com até três horas de duração, distribuídas em:

- a) 1h – Releitura do Caso, podendo ocorrer uma apresentação e/ou discussão de temas correlatos.
- b) 30 min - Discussão em grupos de no máximo cinco alunos.
- c) 30 min - Discussão em plenária.
- d) 30 min - Associação com a teoria referente à disciplina, utilizando-se os exemplos do Caso.

Como acréscimo sugere-se que o professor, utilize o seguinte plano de aula:

- a) inicie o processo de ensino-aprendizagem na sala de aula, reunindo os alunos em grupos de três a cinco pessoas;
- b) os alunos devem ser convidados a realizarem a leitura do Caso de Ensino, em sala de aula, sobretudo os capítulos 1.Introdução e 2.Descrição do Caso;
- c) após a leitura individual, o professor pode realizar a apresentação do caso, com a participação dos alunos, para evidenciar os principais elementos históricos, contexto e problemas que os personagens do Caso vivenciam. Esta é uma forma eficaz de compartilhar e difundir conhecimentos;
- d) após a apresentação, convidam-se os alunos a discutirem em pequenos grupos e encontrar as soluções possíveis para as questões propostas no Caso. O professor deve escolher apenas as questões que atendam aos objetivos de aprendizagem da



disciplina, e é estimulado a desenvolver novas questões para o Caso. Para as respostas, os alunos devem usar a base teórica, disponibilizada dentre os materiais da disciplina e no capítulo 4 deste Caso de Ensino. Quanto às possibilidades para análise do caso, espera-se que os alunos realizem a articulação entre as práticas gerenciais e os fundamentos teóricos.

- e) sugere-se que os alunos materializem as soluções e entreguem, individualmente o que foi resolvido em grupo, pois trata-se da percepção individual. Note que a discussão das respostas deve ocorrer em grupos, com o intuito de promover o conhecimento colaborativo. No entanto, com as respostas individuais o professor pode analisar a materialização da compreensão do aluno, enquanto indivíduo ativo da aprendizagem.
- f) recomenda-se que o professor promova um fechamento da atividade, em uma discussão com toda a turma, para evidenciar as diferenças e as similaridades das soluções, podendo sugerir novos métodos de soluções ao problema.
- g) a avaliação do caso de ensino pressupõe que o professor deve considerar a profundidade das respostas e o uso dos preceitos teóricos, portanto, não é esperada uma resposta certa ou errada. Este é um exercício para o aluno expressar a capacidade de trabalhar em equipe e para encontrar soluções para dilemas gerenciais.

3.2 OBJETIVOS DA APRENDIZAGEM

Este caso de ensino tem o objetivo de possibilitar que o estudante seja capaz de analisar o contexto em que a empresa está inserida e possa apresentar soluções viáveis para os dilemas enfrentados por gestores.

A partir da análise do caso da Empresa familiar Cerâmica Santa Catarina, em que se narra uma história real, podem ser abordados vários temas de aprendizagem, que permitem refletir e debater as questões a seguir:

- a) qualificação das pessoas para o trabalho;
- b) comprometimento organizacional no trabalho;
- c) sucessão intergeracional em empresas familiares;
- d) profissionalização da gestão em empresas familiares.

3.3 SUGESTÃO DE QUESTIONAMENTOS PARA A DISCUSSÃO

- 1) Considerando o contexto descrito sobre a Empresa familiar Cerâmica Santa Catarina, que ação Paulo deve tomar, para melhorar a qualificação das pessoas para o trabalho? Utilize as premissas encontradas na literatura para justificar as ações.
- 2) A que pode ser atribuída a falta de comprometimento dos funcionários com a empresa?
- 3) Como aumentar o engajamento e comprometimento das pessoas em relação aos objetivos organizacionais?
- 4) Um dos fatores que contribuem para o sucesso da empresa familiar é a sucessão do negócio. Neste sentido, pode-se dizer que faltou preparação para Paulo e sua mãe? Justifique sua resposta.
- 5) Tendo em mente a preocupação com a profissionalização da gestão, como deveria ser a contratação de novos empregados?
- 6) Qual é a sua sugestão para Paulo quanto ao processo de recrutamento de pessoal?
- 7) Diante da situação que o Paulo se encontra, é vantajoso continuar com a empresa ou vendê-la? Justifique sua resposta.



- 8) Que preocupação Paulo deverá ter em preparar a filha como potencial sucessora na empresa?

4 POSSIBILIDADE PARA ANÁLISE DO CASO

4.1 QUALIFICAÇÃO DAS PESSOAS PARA O TRABALHO

O recrutamento e a seleção das pessoas são processos que antecedem a qualificação das pessoas para o exercício de uma atividade profissional. Na perspectiva de Limongi-França e Arellano (2002), o processo de atração, ou recrutamento, pode ser feito atraindo profissionais já contratados pela empresa em outros cargos (recrutamento interno) ou buscando-se candidatos sem vínculo com a empresa no mercado de trabalho (recrutamento externo). O recrutamento interno oferece vantagens relacionadas à valorização dos profissionais, que já estão adaptados à cultura da organização, com conhecimento prévio do desempenho e potencial do candidato, além de estimular o autodesenvolvimento do indivíduo e reduzir custos para o preenchimento do cargo (CASTRO, 1995; LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002). No entanto, é importante ressaltar que os candidatos que não forem selecionados podem ficar desmotivados (CASTRO, 1995). Assim, recomenda-se que o recrutamento interno ocorra para cargos de atividades de complexidade e posições de gestão.

Recrutar candidatos fora da empresa oferece algumas vantagens, relacionadas à aquisição de novas personalidades e talentos, provocando inovação nas equipes de trabalho e atualização de estilo e tendências do mercado (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002). No recrutamento e seleção deve-se ter a preocupação com a identificação e escolha das pessoas mais adequadas às características da vaga.

Entretanto, identificar o candidato mais adequado (PONTES; SERRANO, 2005), não garante o sucesso na contratação, pois em muitos casos os candidatos não têm o preparo profissional para exercer a função, principalmente para os cargos menos complexos em regiões onde não há muitas empresas do mesmo ramo de atividade. Como solução para a qualificação profissional, as organizações utilizam processos de treinamento.

A qualificação de pessoas para o trabalho nas organizações ocorre, em muitos casos, pelo exercício da função, o qual possibilita o desenvolvimento de habilidades; entretanto o conhecimento básico da atividade é obtido por meio do treinamento. Para Sampaio e Tavares (2001) os treinamentos podem ser classificados como técnicos ou comportamentais, em que o treinamento técnico visa complementar a formação profissional com conhecimentos que, por alguma razão, não foram abordados na formação profissional. Os autores afirmam que o treinamento comportamental tem como objetivo preparar o profissional para o relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho.

Sampaio e Tavares (2001) ainda especificam que os treinamentos técnicos podem ser *out off the job*, os quais são realizados em sala de aula/laboratório ou *on the job*, que são específicos, portanto ocorrem no posto de trabalho e são direcionados para ampliar o conhecimento e habilidades descritas nas características do cargo.

As empresas desenvolvem programas de treinamento para melhorar rapidamente e integrar os novos funcionários, a partir das necessidades e características dos cargos, bem como com a intenção de desenvolver a capacidade das pessoas na solução de problemas e relacionamento (PACHECO et al., 2005; SAMPAIO; TAVARES, 2005). Dentre os programas mais comuns estão os estágios, *trainee* e treinamentos específicos para a melhoria contínua da qualidade e produtividade que cada organização desenvolve, a partir das necessidades identificadas pelos gestores.



A qualificação das pessoas é fundamental para a garantia e melhoria contínua dos processos; para tanto, as equipes devem ser treinadas e incentivadas, no intuito de produzir com a qualidade demandada pelos clientes e redução de desperdícios (GUIMARÃES, et al., 2013).

4.2 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

A história da área de recursos humanos nas organizações foi inicialmente evidenciada apenas para contabilizar pessoas em suas horas trabalhadas, faltas e pagamentos (MARRAS, 2000). Entretanto, a área de recursos humanos, entende-se hoje por gestão de pessoas (GP), devido à mudança no âmbito organizacional, que ao longo do tempo, vem ocorrendo e impactando nesse contexto (MARRAS, 2011; MASCARENHAS; BARBOSA, 2013). Esta mudança tem por objetivo valorizar as pessoas e fazer com que se comprometam com os resultados organizacionais (WOOD Jr., 2004; VENTURA; LEITE, 2014).

A GP é conceituada de maneiras diferentes em diversos países, entretanto, a sua importância deu-se início através das ciências comportamentais, bem como evidenciou-se como foco estratégico para as organizações (BREWSTER; MORLEY; BUCIUNIENE, 2010). Assim, ocorreu um aumento da discussão na literatura sobre a temática de GP (HUANG, 2000).

O comprometimento organizacional (CO) é definido como a condição psicológica que se refere aos critérios existentes na relação indivíduo-organização, podendo influenciar no desempenho do funcionário, assim como na sua decisão de permanecer na empresa (LEITE; ALBUQUERQUE, 2011; PINHO; BASTOS; ROWE, 2015).

Conforme Bastos (1997), o CO se divide em cinco dimensões: i) afetiva: está ligada à afetividade do regime de identificação do trabalhador com a missão, visão, valores e objetivos organizacionais; ii) instrumental: se relaciona ao custo e às recompensas do trabalhador por permanecer na empresa; iii) normativa: diz respeito ao conjunto de normas internalizadas que refletem no comportamento do trabalhador para com a empresa; iv) comportamental: relacionada aos comportamentos, atos cognitivos, tais como o sentimento de compromisso; v) sociológica: está relacionada às relações de autoridade que governam o controle organizacional e à subordinação do trabalhador.

Neste cenário, as diferenças entre as dimensões e conceitos do CO se devem aos detalhes relacionados à origem ou à natureza da força que conduz o comportamento do indivíduo, bem como aos sistemas que vinculam o trabalhador à sua maneira de agir (BASTOS et al., 2008). O trabalhador só pode se comprometer com o seu trabalho, quando participa de forma ativa, identificando-se psicologicamente com a empresa, e sobretudo, quando sente que o seu desempenho é importante para si e para a organização, aspirando permanecer como parte da organização (ROBBINS, 2005).

4.3 SUCESSÃO DE NEGÓCIOS E PROFISSIONALIZAÇÃO DA GESTÃO

O conceito de empresa familiar é reconhecido pelo nível da propriedade, onde a família mantém o controle do capital, pelo nível da gestão, determinando as funções ocupadas pelos membros da família e o nível da sucessão, a qual se refere às gerações que assumem sucessivamente as funções nas empresas (LEONE, 2014). A relevância na sucessão familiar está no fato de possibilitar continuidade da empresa, mantendo tanto a propriedade quanto sua administração da mesma (GUERREIRO; BARRIOS, 2013).

A partir da aprendizagem dos futuros sucessores, o processo sucessório acontece num período de maturação, ou seja, da relação de confiança com fundador e por meio do planejamento deste processo, sendo este o caminho necessário para preparar a próxima geração para assumir a gestão, fator determinante que garante a sobrevivência da empresa familiar



(LODI, 1987; MORRIS et al., 1998; VENTER et al., 2005; PINTO; HENRIQUES; GONÇALVES, 2015).

O processo sucessório nas empresas familiares exige também o enfrentamento de um processo de profissionalização da gestão, pois preparando profissionalmente os futuros gestores para a administração, evita-se o insucesso da mesma. Para a eficácia deste processo de profissionalização, o sucessor precisa ser um profissional que tenha capacidade de gestão na empresa, com potencial para solucionar os problemas emergentes em sua gestão, pois ao contrário, se a empresa mudar somente em função de herança, os herdeiros sucessores sem preparação poderão comprometer o futuro da (FREITAS; BARTH, 2011).

Um dos segredos no processo sucessório é o planejamento e profissionalização da gestão para orientar a família e a empresa na administração e desenvolvimento de seu negócio, processo este que auxilia no momento da transição em que ocorre a assunção completa da responsabilidade sobre a empresa, traçando metas, planejando e resolvendo conflitos (OLIVEIRA; ALBUQUERQUE; PEREIRA, 2013; CANÇADO et al., 2013).

Neste sentido, a profissionalização da gestão para as empresas familiares é uma forma de integração das habilidades profissionais e técnicas na preparação dos sucessores para que desenvolvam a compreensão geral em relação a tudo que se refere à complexidade da família, da propriedade e da gestão (OLIVEIRA; ALBUQUERQUE; PEREIRA, 2013).

A profissionalização da gestão em empresas familiares representa um impacto diante da cultura organizacional, pois compreende mudanças em relação à contratação de novos funcionários, com atualização de tecnologias que permitam um sistema de planejamento, controle de suas ações com uma gestão eficaz e de maior eficiência (LISSONI et al., 2010). A Contratação de profissionais para conduzir os negócios pode se dar por meio da profissionalização da gestão da empresa familiar (OLIVEIRA; ALBUQUERQUE; PEREIRA, 2013).

O sucesso da profissionalização da gestão em empresas familiares acontece a partir das habilidades e competências dos administradores, de acordo com Casillas, Vásquez e Díaz (2007). Quando na empresa familiar não existem familiares preparados para gestão da empresa, a sugestão é a busca por profissionais fora da família para que o negócio não deixe de expandir, nem perder sua competitividade, e, sobretudo, garantir perpetuidade (CASILLAS; VÁSQUEZ; DIÁZ, 2007). Diante disso, a profissionalização da gestão se torna relevante na medida em que tem a função de garantir que os gestores tenham habilidades necessárias na gestão dos objetivos da empresa (GUERRERO; BARRIOS, 2013).

Nesta mesma linha de pensamento, Oliveira, Albuquerque e Pereira (2012) fazem alusão a duas alternativas quanto à profissionalização nas empresas familiares. Eles destacam que uma primeira alternativa é quando o gestor profissional não é membro da família, mas poderá conduzir - caso a família permita - a empresa de forma competente. Como segunda alternativa, os autores destacam a importância da profissionalização dos membros da família, sendo esta uma das opções mais adotadas pelas empresas familiares, no que se refere à preparação dos herdeiros como condição de escolha do sucessor.

5 OBTENÇÃO DOS DADOS

Os dados foram coletados, de fonte primária, por meio de uma entrevista semiestruturada, realizada com o proprietário da empresa, Sr. Paulo Ângelo Coldebella, na cidade de Porto Velho/RO, no dia 16 de agosto de 2016. Posteriormente à coleta de dados, a entrevista foi transcrita e interpretada de acordo com o problema existente, para ser utilizada no meio acadêmico. Portanto, trata-se de dados de caso verídico, tanto do empreendedor, como da empresa, e de todo o contexto. O proprietário deu permissão para que fosse mantido seu nome verdadeiro e da empresa neste caso de ensino.



REFERÊNCIAS

- BASTOS, A. V. B. Comprometimento no trabalho: os caminhos da pesquisa e os seus desafios teórico-metodológicos. In: TAMAYO, A.; BORGES, J. E. A.; CODO, W. (Org.). **Trabalho, organizações e cultura**. São Paulo: ANPEPP, 1997, p. 94-109.
- BASTOS, A. V. B.; SIQUEIRA, M. M. M.; MEDEIROS, C. A. F.; MENEZES, I. G. Comprometimento organizacional. In: SIQUEIRA, M. M. M. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008, p. 49-95.
- BREWSTER, C.; MORLEY, M.; BUCIUNIENE, I. The reality of human resource management in Central and Eastern Europe: a special issue to mark the 20th anniversary of Cranet (the Cranfield Network on comparative human resource management). **Baltic Journal of Management**, v. 5, n. 2, p. 145–155, 2010.
- CANÇADO, V. L.; LIMA, J. B.; MUYLDER, C. F.; CASTANHEIRA, R. B. Ciclo de vida, sucessão e processo de governança em uma empresa familiar: um estudo de caso no grupo Seculus. **Revista Eletrônica de Administração**, ed. 75, n. 2, p. 485-516, 2013.
- CASILLAS, J. C.; VÁZQUEZ, A.; DÍAZ, C. **Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções**. São Paulo: Thomson, 2007.
- CASTRO, J. L. **Atribuições do sistema de administração de pessoal: instrumentos e procedimentos**. Projeto Gerus Brasília: Fundação Nacional de Saúde, 1995.
- FREITAS, E. C.; BARTH, M. Profissionalização da gestão nas empresas familiares: estagnar ou inovar? **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v. 7, n. 3, p. 158-185, 2011.
- GUERRERO, L. M. O.; BARRIOS, M. A. B. Gerencia de las empresas familiares y no familiares: análisis comparativo. **Estudios Gerenciales**, v. 29, p. 293-302, 2013.
- GUIMARÃES, J. C. F.; SEVERO, E. A.; PEREIRA, A. A.; DORION, E.; OLEA, P. M. Inovação no processo e melhoria contínua em uma indústria de plásticos do polo moveleiro da Serra Gaúcha. **S&G – Sistemas & Gestão**, v. 8, n. 1, p. 34, 2013.
- HUANG, T. C. Are the human resource practices of effective firms distinctly different from those of poorly performing ones? Evidence from taiwanese enterprises. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 11, n. 2, p. 436-451, 2000.
- LEONE, N. M. C. P. G. O processo sucessório em empresas familiares. O exemplo dos comerciantes e o exemplo do SAARA. **Revista O&S**, v. 11, n. 29, 2004.
- LEITE, N. R. P.; ALBUQUERQUE, L. G., Gestão estratégica de pessoas, comprometimento e contrato psicológico: o caso Vale. **RAUSP**, v. 46, n.1, p. 19-31, 2011.
- LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ARELLANO, E. B. Os processos de recrutamento e seleção. In: FLEURY, M. T. L. (Coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 63-72.



LISSONI, J.; PEREIRA, M. F.; ALMEIDA, M. I. R.; SERRA, F. R. Family business: how Family and ownership shapes business professionalization. *Revista Brasileira de Negócios*, v. 12, n. 37, p. 464-479, 2010.

LODI, B. **Sucessão e Conflito na Empresa Familiar**. Pioneira, São Paulo, 1987.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARRAS, J. P. **Gestão de pessoas em empresas inovadoras**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MASCARENHAS, A. O.; BARBOSA, A. C. Q. Produção científica brasileira em gestão de pessoas no período 2000-2010. **RAE**, v. 53, n. 1, p. 35-45, 2013.

MORRIS, M.; WILLIAMS, R.; ALLEN, A.; ÁVILA, A. Correlates of success in family business transitions. **Journal of Business Venturing**, vol. 12, n. 5, p. 385-401, 1998.

OLIVEIRA, J. L.; ALBUQUERQUE, A.L.; PEREIRA, R. D. Governança, sucessão e profissionalização em uma empresa familiar: (re) arranjando o lugar da família multigeracional. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 14, n. 43, p. 176-192, 2012.

OLIVEIRA, J. L.; ALBUQUERQUE, A.L.; PEREIRA, R. D. De filho do dono a dirigente ilustre: caminhos e descaminhos no processo de construção da legitimidade de sucessores em organizações familiares. São Paulo, **R. Adm.**, v.48, n.1, p.21-33, 2013.

PACHECO, L.; SCOFANO, A. C.; BECKERT, M. C. P.; SOUZA, V. **Capacitação e desenvolvimento de pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

SAMPAIO, J. R.; TAVARES, K. C. Estrutura e programas de T&D: o caso das empresas públicas e sociedades de economia mista do estado de Minas Gerais. **RAC**, v.5, n.1, p. 121-144, 2001.

PINHO, A. P. M.; BASTOS, A. V. B.; ROWE, D. E. O. Diferentes vínculos indivíduo-organização: explorando seus significados entre gestores. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 19, n. 3, p. 288-304, 2015.

PINTO, A.; HENRIQUES, C.; GONÇALVES, R. O efeito da sucessão no desenvolvimento das empresas familiares. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, v. 14, n. 2, 2015.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson/ Prentice Hall, 2005.

VENTURA, de S. L. V.; LEITE, P. R. N. Percepção da influência da gestão estratégica de pessoas no comprometimento organizacional. **Pretexto**, v. 15, n. 3, p. 11-28, 2014.

VENTER, E.; BOSHOFF, C.; MAAS, G. The influence of successor-related factors on the succession process in small. **Family Business Review**, vol. 18, n. 4, p. 283-303, 2005.

WOOD Jr., T. **Mudança organizacional**. São Paulo: Editora Atlas, 2004.