

# A importância da profissionalização da gestão: Estudo de Caso em transportadora

**WELLESON FEITOSA GAZEL**  
(UNINOVE) w.gazel@gmail.com

**WESLEY GOMES FEITOSA**  
(UFAM/UNINORTE) wesleygfeitosa@yahoo.com.br

**JOSÉ ANTÔNIO ARANTES SALLES**  
(UNINOVE) salles@uninove.br

**Resumo:** A gestão de pessoas foi escolhida como uma das variáveis que podem ser aprofundadas para um Estudo de Caso na empresa E.W Transportes, onde é investigado o seu processo de profissionalização, o que configura o objetivo geral deste trabalho. A pesquisa teve abordagem qualitativa e quantitativa, e foi caracterizada como um estudo de caso exploratório descritivo. A população amostral da pesquisa é formada por 37 funcionários, que responderam a um questionário estruturado que continha perguntas fechadas, distribuídas de forma a responder aos objetivos propostos, visando aprofundar conhecimentos sobre o processo de profissionalização da empresa, valorização do funcionário dentro da empresa, cultura organizacional da empresa, tipos de liderança na empresa, níveis de hierarquia existentes na empresa e sobre o meio ambiente no local de trabalho.

**Palavras-chave:** Empresa. Gestão de Pessoas. Modelos de Gestão.

## The importance of professional management: a case study in carrier

**Abstract:** This work was chosen people management, as one of the variables that can be developed into a case study on the company EW Transport, where its professionalization process is studied. The overall goal, therefore, was to analyze the process of professionalization of the company EW Transportation. The research was qualitative and quantitative approach, and was characterized as a descriptive exploratory case study. The sample population of the study comprised of 37 employees, who answered a structured questionnaire containing closed questions distributed so as to meet the objectives of the proposed research to deepen knowledge about the process of professionalization of the company, valuing the employee within the company culture organizational company, types of leadership in the company, existing levels of hierarchy in the company and on the environment in the workplace.

**Keywords:** Business. People Management. Management Models.

## INTRODUÇÃO

Neste estudo, parte-se da ideia de que a profissionalização na empresa precisa ser estimulante, desafiadora e saudável para que os colaboradores possam dar conta de suas atividades e, assim, se realizem como pessoas e como grupo, ou seja, faz parte de uma corporação estudar suas formas de organização, tipos de liderança, hierarquias, formas de comunicação. Ao estudar a empresa E.W Transportes, buscou-se aprofundar temáticas comuns às empresas, o processo de profissionalização que todas devem passar, inclusive os familiares, haja vista a necessidade de se ampliar os negócios de modo profissional, para que se saia da margem de risco da falência por falta de instrumentos de gestão.

Motta (2001) afirma que a globalização trouxe mudanças no mercado e nas organizações, modificando a forma de ver o trabalho que antes era uma troca da força de trabalho pela renda ou salário, e neste novo cenário passou a fazer parte da vida das pessoas, deixando de ser um fardo para ser prazeroso.

Com isso, houve a necessidade de profissionais com competências específicas para esta concorrência. As pessoas passaram a ser os maiores ativos das organizações e para isso devem ser qualificadas, a gestão de recursos faz parte da vida organizacional, nessa perspectiva a competência é vista como uma construção operacional, onde a capacidade das pessoas deve ser integrada e utilizada nas mais variadas demandas da organização, nos seus diferentes contextos.

Segundo Ricca Netto (2001) a profissionalização de uma empresa, especialmente se ela é familiar, deve ser a clareza das funções assumidas, haja vista que há muita confusão a respeito dos caminhos pelos quais a empresa deve seguir. Por isso os profissionais contratados, prioritariamente, não deveriam pertencer à família e imprimir uma marca firme e profissional na direção da empresa.

A empresa E.W Transportes tem suas atividades voltadas para transporte, e trabalha aspectos que incluem saneamento básico, produção de peças acimentadas, como paralelepípedos, e fornecimento de contêineres em seus departamentos. Localizada no município de Moju, estado do Pará, é uma empresa familiar a qual se prepara para o processo de sucessão e de profissionalização dos gestores.

Portanto, esta pesquisa buscou responder à questão: quais as práticas de gestão usadas na empresa E.W Transportes que influenciam de forma positiva e negativamente no processo de profissionalização da mesma?

Enquanto objetivo geral buscou-se Analisar o processo de profissionalização da empresa E.W Transportes. Especificamente, tentou pontuar as etapas do processo de profissionalização da empresa; listar as práticas de Gestão usadas pela empresa; descrever aspectos da cultura organizacional da empresa; identificar os tipos de Liderança na empresa; e descrever a hierarquia dentro da mesma.

## MODELOS DE GESTÃO

O modelo de gestão é um conjunto de doutrinas e técnicas do processo administrativo e que muitas vezes, está associado a uma base cultural, embora não sejam sinônimos, método e modelo são palavras usadas de modo intercambiável, estilo é palavra que tem o mesmo sentido. Exemplo pode ser o modelo japonês de administração, o qual apresenta ingredientes culturais nacionais e, ao mesmo tempo, forte influência da escola da administração científica. O modelo (ou estilo) democrático de liderança está associado simultaneamente à satisfação e produtividade do grupo (MAXIMIANO, 2007).

Segundo Mintzberg (2003), a atividade humana quando é organizada, origina duas exigências fundamentais e que muitas vezes se opõem e opostas: divisão do trabalho em tarefas e coordenação das tarefas. Conforme este autor há seis tipos de estruturas organizacionais, com se vê abaixo:

- Organização empreendedora – Funciona como uma organização de estrutura simples, tendo poucos gerentes de cúpula sendo um deles o líder. Os demais são operadores do trabalho básico. Há pouca formalização e uso mínimo de planejamento e ou treinamento. Há pouca padronização, e está mais para o caso da pequena empresa, tendo o proprietário um controle rígido e pessoal (MINTZBERG, 2003).
- Organização mecânica – Esse tipo de modelo de gestão tem suas raízes na revolução industrial, havendo muita especialização do trabalho, e alta padronização. Tem uma tecnoestrutura bem avançada para manutenção de seus sistemas, caracterizando-se por realizar uma produção em massa (MINTZBERG, 2003).
- Organização profissional – Neste modelo predomina a padronização das habilidades das pessoas e não a de processos. Por isso a organização depende de profissionais qualificados – pessoas especializadas e rígido controle sobre seu trabalho. Nela há pouca necessidade de tecnoestrutura, pois a padronização principal ocorre fora da organização – em universidades ou instituições de preparação técnica (MINTZBERG, 2003).
- Organização diversificada – Esse tipo de gestão prioriza a divisão, especialmente por suas linhas de produtos serem diversificadas. Geralmente a matriz detém algum mecanismo de controle capaz de garantir uma padronização mínima nas suas atividades. O controle maior é de responsabilidade de cada unidade, sendo a padronização dos resultados o principal mecanismo de supervisão (MINTZBERG, 2003).
- Organização inovadora – O nome já diz a que veio, esse tipo de gestão busca constantemente a

inovação, sempre e de maneira complexa. Quando precisa desenvolver um grande projeto essa organização contrata peritos especializados e treinados (MINTZBERG, 2003).

- Organização missionária - São as organizações que priorizam uma ideologia e por isso mesmo precisam de modelos de um modelo de gestão que seja capaz de coordenar atividades de pessoas que em parte dos casos são voluntárias (MINTZBERG, 2003).

Há ainda, segundo outros autores, a Organização familiar, cujas definições e a própria motivação para a criação e desenvolvimento de um modelo de gestão familiar tem como pontos comuns a relação estabelecida entre família, empresa e o âmbito da propriedade. Percebe-se ainda a influência dos proprietários familiares sobre a sua gestão por meio de seus valores e tradições (CAVEDON; FERAZ, 2003; BERTUCCI et al., 2009).

Os diferentes modelos de buscar disciplinar um conjunto de regras, estruturas e ações que orientam a execução das funções da organização. Portanto o modelo de gestão busca de forma simplificada executar as práticas gerenciais na organização visando atingir seus objetivos. O modelo tradicional que se conhece é baseado em estruturas verticalizadas, mas aos poucos esta sendo substituído por um modelo de gestão mais horizontal, com visão sistêmica do todo, na qual são evidenciados cliente, produto e fluxo de trabalho.

Lameira, Moraes e Almeida (2013) afirmam ainda que a desverticalização não visa acabar com a hierarquia. Antes disso, pretende promover maior agilidade no trabalho dentro da organização. Para isso é preciso que os gerentes e gestores estejam capacitados, pois qualquer mudança de comportamento e tratamento adequado às resistências requer cuidado e zelo. Um dos fatores mais importantes nesse processo é a participação das pessoas na informação interna da organização, pois a informação disponível e atualizada é condição básica para o funcionamento desse tipo de gestão.

## **EMPRESA FAMILIAR X PROFIS- SIONALIZAÇÃO DA GESTÃO**

Historicamente, as empresas familiares começaram a aparecer no Brasil a partir das companhias hereditárias, ainda no início do século XVI, quando o Brasil ainda era colônia de Portugal. Com a necessidade de se Segmentar as companhias para melhor administrá-las, houve um incentivo para a criação de outros empreendimentos, como construção de estradas, centros de distribuição e outros. Era preciso investir para ampliar, o movimento imigratório, houve o incremento de muitas empresas familiares de descendência Japonesa, Italiana, Alemã entre outras (OLIVEIRA, 2006).

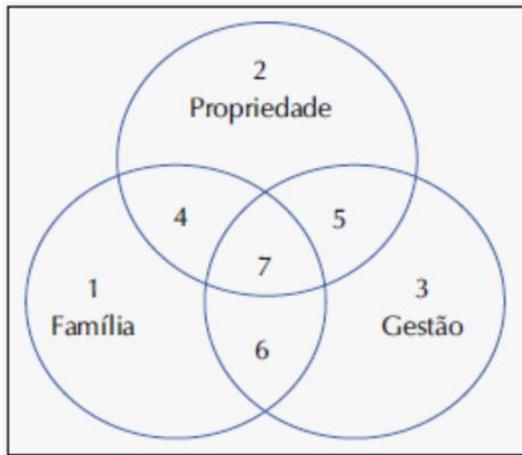
Este mesmo autor afirma que quanto à origem da empresa familiar, considera-se o primeiro passo a iniciativa de um empreendedor na mais ampla conceituação da palavra, este que no mínimo é audacioso, possui visão do negócio e dá início a ele, geralmente auxiliado por um pequeno número de funcionários. Assim ele normalmente recebe o apoio de membros da família, assim, esta pode ser a sustentação ao conceito mais simples de uma empresa familiar. Garcia (2001) leciona que uma empresa é familiar quando é controlada por uma ou mais famílias. Ou seja, têm influência sobre a missão e os objetivos da organização de modo que seus próprios interesses estejam contemplados.

Para Ricca (2001) a grande preocupação das empresas de famílias é justamente sua sobrevivência. Grande parte delas se debate com problemas existenciais ou estratégicos e enfrentam muitas dificuldades quanto à inadequação, utilização, escolha dos recursos disponíveis e uso adequado destes para se atingir vantagens de mercado. No século XXI a família saiu do conceito de instituição do direito privado para ser retransmissora dos bens do nome. Ela assumiu a função de inter-relacionamento surgindo a partir do desenvolvimento intelectual, econômico e social do indivíduo, onde a transmissão de pais para filhos virou um círculo de sucessão.

O mesmo autor acima citado fala que a maioria das empresas brasileiras é gerenciada por famílias. Em muitos casos esses empreendedores têm a ver com sua própria história de vida. Isso demonstra que muitos desses dirigentes se mostraram dinâmicos e criativos. São empresários que mesmo em tempo de crise enxergam oportunidades e conseguem gerar a força necessária para superá-la. Sull (2003) fala que existem diversos brasileiros que deixaram a sua marca empreendedora. Seja pelo seu volume de produção, ou seja, impérios econômicos, ou mesmo pelo sucesso deixado atrás de sua ousadia, criatividade e coragem.

## **CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA FAMILIAR**

Muitos autores entendem que grandes dilemas relacionados às empresas familiares estão diretamente ligados à distinção entre família, propriedade e gestão. Gersick et al. (1997) apresenta um modelo com três círculos (Figura 1), contendo o sistema empresarial familiar, tendo relacionando gestão, família e propriedade subdivididos em sete setores: setor 1 – membro da família, que não é proprietário nem funcionário; setor 2 – acionista, que não é membro da família nem funcionário; setor 3 – funcionário, que não é proprietário nem membro da família; setor 4 – proprietário, que é membro da família, mas não trabalha na empresa; setor 5 – proprietário, que trabalha na empresa, mas não é membro da família; setor 6 – membro da família, que é funcionário, mas não é proprietário; setor 7 – proprietário, que é membro da família e trabalha na empresa.



**FIGURA1: MODELO DE TRÊS CÍRCULOS DA EMPRESA FAMILIAR**

Fonte: Gersick et al. (1997, p. 6)

O mesmo autor afirma que seria possível, ao localizar todas as pessoas de uma empresa familiar num dos sete setores, compreender como cada se comporta dentro da organização, dessa forma seria possível medir o grau de interesse e/ou comprometimento (maior ou menor) de cada um. O que seria de grande ajuda ao empreendimento, pois enquanto mais dispor de comprometimento e dedicação dos envolvidos aumenta significativamente a chance de obter sucesso, pois afeta diretamente no bolso de cada participante.

### *Os tipos de empresa familiar*

Existem diversos tipos de empresas familiares, cada uma com suas características próprias e de acordo com seu arranjo administrativo, isso fomentou inúmeros estudos entre alguns autores, cujas algumas contribuições seguem:

Lethbridge (1997, p. 7), por exemplo, destaca três tipos de empresas familiares: a) a empresa familiar tradicional: possui capital fechado, pouca transparência administrativa e financeira e o domínio completo sobre os negócios exercido pela família; b) a empresa familiar híbrida: o capital é aberto, mas a família ainda detém o controle, havendo, contudo, maior transparência e participação na gestão de profissionais não pertencentes à família; c) a empresa com influência familiar: a maioria das ações está em poder do mercado, mas a família, mesmo afastada da gestão cotidiana, mantém uma influência estratégica através de participação acionária significativa.

Gersick et al. (1997) também apresentam modelos de empresas familiares. Eles afirmam ainda que após a primeira geração, não há apenas alteração nos proprietários, mas ainda na forma de propriedade, podendo se tornar mais diluída. Assim eles apresentam as seguintes classificações: a) a empresa familiar de um proprietário controlador: esta é controlada por um dono ou por um casal; b) a empresa familiar de sociedade entre irmãos: um ou mais irmãos detêm

o controle acionário, ocorre geralmente na segunda geração familiar; c) a empresa familiar de união entre primos: o controle da empresa fica a cargo de primos de diferentes ramos da família, comum ocorrer na terceira geração.

### *Profissionalização da empresa familiar*

Ehlers (2013) aponta que para conseguir ter profissionalização é necessário postura profissional em todos os departamentos administrativos da empresa, e ter sempre à mão indicadores que sejam confiáveis, onde todos possam executar sua missão corretamente, sendo que sempre haverá cobranças e uma permanente luta pelo seu espaço na empresa.

Ricca (1998), diz que para uma empresa se tornar profissional, não precisa contratar profissionais que pertençam somente à família, é fundamental a atitude da família diante da profissionalização. Isso para o que muitos executivos contratados por empresas familiares queixam-se de problemas como falta de clareza e orientação por parte da família diante das dificuldades de conseguir resultados onde há muitas situações embaraçosas.

A profissionalização da empresa familiar (ou tradicional) é o processo pelo qual a família assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas. Ou seja, é a integração de gerentes contratados e assalariados em meio a administradores familiares. É a substituição de métodos intuitivos por métodos impessoais e racionais, a substituição de formas de contratação de trabalho antigas ou patriarcais por formas modernas e assalariadas (LODI, 1998).

Para o mesmo autor pode-se afirmar que a profissionalização da empresa familiar depende exclusivamente, da adequada implantação de um processo de planejamento e procedimentos visando assegurar o sucesso e com isso estabelecer metas. Destacando que existem três pontos fundamentais no processo de profissionalização; a) a família – na qual as questões emocionais precisam ser estar resolvidas; b) a propriedade - fator de prestígio para as pessoas; e c) a profissionalização dos responsáveis do empreendimento. Por isso, não basta entregar aos administradores que não são da família o controle da empresa (DONATTI, 1999).

## **METODOLOGIA**

Esta pesquisa tem abordagem qualitativa e quantitativa, sendo que a pesquisa quantitativa caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas. Uma pesquisa é quantitativa, quando pode ser quantificável, ou seja, pode ser traduzido em números opiniões e informações que possam classificar ou analisar as variáveis. Geralmente se usa recursos e de técnicas estatísticas e os resultados precisam ser replicados

(MINAYO, 2003; LAKATOS; MARCONI, 2001).

É ainda caracterizada por ser um estudo de caso exploratório – descritivo. A empresa estudada foi a E.W Transportes e tem como objetivo prestar serviços em transportes e coleta de resíduos sólidos e distribuição de containers, para remoção dos resíduos sólidos, na qual se buscou descrever o processo de profissionalização. O estudo de caso, conforme Yin (2001), é o método mais adequado quando o fenômeno de interesse não pode ser estudado fora do seu ambiente natural, não havendo a necessidade de manipulação de sujeitos ou eventos.

A população da pesquisa é formada por 37 funcionários da empresa E.W. Transportes, sendo que a amostra também foi de 37 funcionários. Todos concordaram em participar de modo que isso foi facilitado pela acessibilidade aos mesmos.

Como instrumento para coletar os dados foram aplicados questionários para os 37 funcionários. Foi elaborado estruturado para ser respondido pelos participantes da pesquisa, uma vez orientados os participantes, foi feita a aplicação do questionário pessoalmente.

O próprio pesquisador aplicou os questionários que continham perguntas fechadas distribuídas de forma a responder aos objetivos propostos pela pesquisa. Assim foi aplicado aos funcionários o questionário, com perguntas fechadas para obter informações sobre: processo de profissionalização da empresa; valorização do funcionário dentro da empresa; cultura organizacional da empresa; tipos de liderança na empresa; níveis de hierarquia existentes na empresa; meio ambiente no local de trabalho.

Os questionários foram aplicados pelo próprio pesquisador, durante o mês de dezembro de 2013. Foram feitas 25 perguntas que abordaram assuntos diversos relacionados à relação funcionário – empresa; empresa – funcionário, funcionário – líder; líder – funcionário; comunicação interna; interesses pessoais, pagamento de salário, políticas de incentivo.

Na análise são apresentados os dados da pesquisa de campo realizada na empresa E.W Transportes. Foram entrevistados ao todo 37 funcionários, sendo 23 Operacionais, 2 Financeiros, 4 Administrativos, 6 Técnicos e 2 do RH.

O procedimento adotado é o de apresentar os resultados das perguntas em percentuais localizados nos de gráficos, seguido de uma análise sobre o ponto abordado.

Na primeira pergunta: Os funcionários são tratados com respeito, independentemente dos seus cargos? Do total de entrevistados, 43% sempre são tratados com respeito independente de seus cargos, 22% raramente, 19% nunca, e 16% quase sempre. Isso demonstra um ambiente que inspira respeito na empresa, muito importante para se realizar um trabalho organizado e responsável.

Na segunda pergunta: A empresa é aberta a receber e reconhecer as opiniões e contribuições de seus funcioná-

rios? Nessa rodada, 43% acha que raramente a empresa é aberta a receber e reconhecer as opiniões e contribuições de seus funcionários, 24% acha que quase sempre, 22% sempre, 11% acha que isso nunca acontece e 0% não emitiu opinião. Em sua maioria os funcionários acreditam que a empresa se fecha, e isso não é bom para a gestão democrática da empresa.

Na terceira pergunta: A empresa oferece oportunidades para o seu desenvolvimento e crescimento profissional? Quanto à empresa oferece oportunidades para o desenvolvimento e crescimento de seus profissionais, cerca de 40% afirmou raramente, 24% disse que isso ocorre quase sempre, 22% disse ser sempre e 14% acha que isso nunca acontece. Outro desafio para a empresa superar, pois a maioria acha que ela raramente oferece oportunidades.

Na quarta pergunta: Os funcionários sentem-se seguros em dizer o que pensam em relação à empresa? Quanto aos funcionários sentirem-se seguros em dizer o que pensam da empresa, isso ocorre quase sempre para 38%, mas 37% diz ser raramente, 11% disse ser sempre e outros 11% afirmou nunca, apenas 3% não emitiu opinião. Poucos se sentem seguros em dizer o que pensam na empresa. Há um clima de insegurança, mesmo havendo respeito.

Na quinta pergunta: Você considera o seu superior um bom líder? Cerca de 46% dos entrevistados considera quase sempre o seu superior um bom líder, contra 41% que considera sempre, 8% que nunca considera e 5% que raramente acha isso. Em clima de adaptação. A maioria quase sempre considera seu novo líder um bom líder.

Na sexta pergunta: O seu superior reconhece seus bons resultados? Cerca de 32% quase sempre acha que o seu superior reconhece os bons resultados alcançados por eles no seu trabalho, 27% acha isso sempre, 24% considera ser raro isso e 14% nunca vê esse reconhecimento, apenas 3% não emitiu opinião. Nessa questão a maioria ainda tem dúvidas do reconhecimento do seu superior quanto ao seu esforço pessoal.

Na sétima pergunta: O seu superior exerce pressão no seu ritmo de trabalho? Nesse gráfico se pode ver que 32% considera raro seu superior exercer pressão no seu ritmo de trabalho, mas 30% percebe que isso ocorre quase sempre, outros 30% que é sempre, 8% nunca acha isso. Entre raramente, sempre e quase sempre quase há empate, havendo assim muitas opiniões discordantes.

Na oitava pergunta: Você acha que os superiores são receptivos às críticas dos seus subordinados? Nessa questão 43% acha que quase sempre os superiores são receptivos às críticas dos seus subordinados, 35% acha isso raro, 14% nunca acha que os superiores são receptivos às críticas dos subordinados. Apenas 8% acha que as críticas dos funcionários surtem sempre efeitos sobre os líderes, e isso pode ser um agravante na relação interpessoal.

Na nona pergunta: O líder não atua no momento certo, somente quando os problemas se agravam? É o que 40% acha ser quase sempre, 27% raramente, 14% afirma não ter

opinião, 11% diz ser nunca e 8% acredita que isso ocorre sempre.

Na décima pergunta: Meu superior não trata seus subordinados como colaboradores do trabalho? É visto quase sempre por 56% dos entrevistados, 16% acha que isso nunca ocorre, 14% raramente, 11% sempre e 3% não teve opinião.

Na décima primeira pergunta: Há divergência entre gerentes quando “X” me dá uma ordem e “Y” não concorda? Isso ocorre de maneira rara para 45% dos funcionários. 19% acha que isso nunca ocorre, 14% crê que isso ocorre sempre, outros 14% que quase sempre, e 8% não emitiu opinião própria.

Na décima segunda pergunta: O ambiente de trabalho é agradável e satisfatório? Para 40% dos entrevistados ambiente de trabalho é sempre agradável e satisfatório. Cerca de 30% deles acha que quase sempre é, 11% acha raramente, 11% diz que nunca é e 8% não sabe responder.

Na décima terceira e última pergunta: Meus interesses são contemplados pela empresa? Neste 41% acha que quase sempre seus interesses são contemplados pela Empresa. 24% acha isso raro, para 16% nunca isso ocorre outros 16% sempre ocorre, 3% não emitiu opinião para isso.

## CONCLUSÕES

Partiu em busca de conhecer que tipos de práticas de gestão usadas na empresa que influenciam de forma positiva e negativamente no processo de profissionalização por meio do estudo de seu processo de profissionalização. Sendo possível conhecer a realidade da empresa a partir da pesquisa de campo, identificar o grau de respeito com que os funcionários são tratados independentes de seus cargos,

O tipo de mentalidade que predomina na empresa foi verificado quando se descobriu com a empresa está aberta a receber as ideias de seus funcionários e se percebeu a necessidade de maior abertura para que os funcionários se sintam mais envolvidos e participativos nas decisões tomadas pela empresa.

Algumas lacunas precisam ser preenchidas na relação entre a empresa e os funcionários, uma delas é a oferta de oportunidades para o desenvolvimento e crescimento de seus profissionais, pois a pesquisa apontou em sua maioria que não existe esse tipo de iniciativa por parte da empresa.

Há uma grande dúvida entre os funcionários sobre o exercício da comunicação direta, pois se uma boa parte dos funcionários sente-se segura em dizer o que pensam em relação à empresa, quase sempre para 38%, outros 37% diz ser raramente. O que se constata é que ainda há um clima de insegurança dentro da empresa, mesmo havendo respeito, conforme se foi visto no início.

Aspectos relevantes foram estudados neste trabalho. Sendo um deles muito importante a liderança. Pose-se observar que a liderança é estimulante, desafiadora e

saudável, seja em grandes ou pequenos grupos. Entretanto o meio ambiente deve ser propício para que tanto o líder quanto os colaboradores, possam se harmonizar e contribuir para alcançar seus objetivos. Sem isso fica bem mais difícil o ato de liderar. Portanto, há necessidade de se haver um conhecimento de quem lidera, para poder fazer a diferença no final das contas, pois o resultado da empresa depende em grande parte desse tipo de procedimento interno.

Neste estudo verificou-se que quase a metade dos entrevistados considera quase sempre o seu superior um bom líder, mas a quase outra metade (41%) considera sempre o seu líder superior um bom líder. Isso leva a crer que há uma confiança, talvez em excesso de confiança, pois se abandonar à liderança sem sentir isso de modo envolvente, pode ser sinônimo de comodismo.

Noutro momento cerca de 32% considera raro seu superior exercer pressão no seu ritmo de trabalho, mas 30% percebe que isso ocorre quase sempre, outros 30% que é sempre, ou seja, a maioria se sente dividida sobre este assunto, havendo opiniões discordantes e que podem em algum momento abalar as relações interpessoais entre líder e liderados.

Sintomático foi perceber que quase a metade dos funcionários pesquisados acreditarem que raramente ao serem chamados atenção, quando necessário, são respeitados e a ação é feita de forma particular. Isso demonstra falta de tato no tratamento a assuntos delicados. Nesse caso uma nova liderança pode ser bem vista pela quase metade dos funcionários, que apoiam o modo como são liderados.

A empresa estudada mostrou que tem limitações quanto a receber o novo, em adaptar-se a novos padrões e ainda pro apresentar comportamentos muito tradicionais em seu modelo de gestão.

Mas ao mesmo tempo se mostrou predisposta a mudar para melhor e adotar novos princípios que possam conduzi-la a novos horizontes, explorando novos caminhos, capazes de abrir portas antes não visualizadas, e com isso obter resultados positivos e multiplicadores.

## REFERÊNCIAS

- BERTUCCI, J. L. de O. Mecanismos de governança e processos de sucessão: um estudo sobre a influência dos elementos da governança corporativa na orientação do processo sucessório em uma empresa familiar. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 11, n.31, p. 152-167, abr/jun. 2009.
- CAVEDON, N.R.; FERRAZ, O. L. Os diferentes modelos de família e empresa familiar e seus respectivos valores: um olhar sobre as empresas comerciais em Porto Alegre. **Organização & Sociedade**, Salvador, v.10, n.27, maio/ago.2003.
- DONATTI, Livia. Empresa familiar: a empresa familiar um âmbito global. **Caderno de Pesquisa em Administração**, São Paulo, v.1, n. 10, 1999.
- EHLERS, Magda G. **Refletindo sobre sucessão**. Disponível em: <<http://w.geyerehlers.com.br/empresafamiliar.htm>>.

- GARCIA, Volnei P. **Desenvolvimento das Famílias Empresárias**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- GERSICK, Kelin E.; DAVIS, John A.; HAMPTON, Marion M.; LANDSBERG, Ivan S. **De Geração para Geração**: ciclos de vida das empresas familiares. 4. ed. São Paulo: Negócio Editora, 1997.
- LAMEIRA, Bethânia G Garcia; MORAES, Edilene da Mota; ALMEIDA, Risoleide de Freitas. **A desverticalização das organizações**. Faculdade de Estudos Avançados do Pará – FEAPA – Belém, PA, Brasil. Disponível em: <[http://www.aedb.br/seget/artigos06/872\\_A%20Desverticalizacao%20das%20Organizacoes.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos06/872_A%20Desverticalizacao%20das%20Organizacoes.pdf)>. Acesso em: out. 2013.
- LETHBRIDGE, Eric. Tendências da empresa Familiar no Mundo. **Revista BNDES**, n. 7, jun. 1997. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/revista/rev707.pdf>> Acesso em: out. 2013.
- LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1993.
- \_\_\_\_\_. **A Empresa Familiar**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. 3. ed. rev. amp. São Paulo: Atlas, 2000.
- MAXIMIANO, Antonio César Amauri. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 2007.
- MINAYO, M.C. de S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 22 ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2003.
- MINTZBERG, Henry. **Criando Organizações Eficazes: estruturas em cinco configurações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação Organizacional: a teoria e a prática de renovar**. 5. reimp. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Empresa Familiar**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- RICCA, Domingos. **Da empresa familiar à empresa profissional**. São Paulo: Cultural, 1998.
- \_\_\_\_\_. **Da Empresa Familiar à Empresa Profissional**. São Paulo: Editora CL-A Cultural, 2001.
- \_\_\_\_\_. Quem são as empresas familiares? **Revista Empresa Familiar**, v. 1, n. 1, 2001.
- SULL, Donand N. **De volta ao sucesso**: por que boas empresas falham e como grandes líderes as reconstróem. Rio de Janeiro: Campos, 2003.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso – planejamento e métodos**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.