

PLANEJAMENTO E SUCESSÃO EMPRESARIAL¹

Rodrigo Adriano Maciel², Rosane Maria Seibert³

¹ projeto de pesquisa desenvolvido na URI – Santo Ângelo

² estudante do curso de Mestrado Profissional – Gestão Estratégica; professor Rosane Maria Seibert.

RESUMO

O presente trabalho busca ao longo de seus tópicos ressaltar de que forma a sucessão empresarial ocorre, assim como os impactos que podem ser observados dentro das empresas devido a essa prática. O objetivo geral do trabalho é descrever como as empresas familiares estão se mantendo vivas no mercado de trabalho sob a direção de seus herdeiros, frutos da nova geração de trabalhadores existentes hoje. E tem como Objetivos Específicos conceituar empresa familiar; analisar as diferenças entre as gerações X, Y e Z e discorrer sobre o mercado de trabalho atual das empresas familiares. Sendo possível dessa forma, descrever os principais procedimentos gerenciais presentes na sucessão, assim como as dificuldades que podem ocorrer devido a visão gerencial apresentada pelos novos gestores. Para consolidar melhor os dados apresentados foram realizadas uma pesquisa bibliográfica, apresentando a visão de autores renomados dentro do campo administrativo quanto ao processo de sucessão e os impactos organizacionais que podem ser observados ao longo da aplicação dessa medida. Vale destacar que em geral as empresas de pequeno porte ou familiares são as que mais utilizam do recurso de sucessão para gerenciar suas atividades.

Palavras-chave: Sucessão, empresas, gestão.

ABSTRACT

The present work seeks throughout its topics to highlight how business succession occurs, as well as the impacts that can be observed within companies due to this practice. The general objective of the work is to describe how family businesses are keeping alive in the labor market under the direction of their heirs, fruits of the new generation of workers existing today. And it has as Specific Objectives to conceptualize family business; analyze the differences between generations X, Y and Z and discuss the current job market of family businesses. In this way, it is possible to describe the main managerial procedures present in the succession, as well as the difficulties that may occur due to the managerial vision presented by the new managers. To better consolidate the data presented, a bibliographical research was carried out, presenting the vision of renowned authors within the administrative field regarding the succession process and the organizational impacts that can be observed throughout the application of this measure. It is worth noting that, in general, small or family businesses are the ones that most use the succession resource to manage their activities.

Keywords: Succession, companies, management.

INTRODUÇÃO

No atual contexto de mudanças organizacionais, famílias criam suas próprias empresas buscando manter um padrão simples e horizontal em sua gestão, com seus membros atuando como gerenciadores e também como produtores. Como qualquer empresa, ela também depende de resultados positivos, portanto, aumenta a necessidade da melhoria contínua de sua administração e manutenção de sua estrutura, fazendo com que todos os membros da família se voltem para sua realização e coordenação.

O Objetivo Geral desta pesquisa consiste em descrever como as empresas familiares estão se mantendo vivas no mercado de trabalho sob a direção de seus herdeiros, frutos da nova geração de trabalhadores existentes hoje. E tem como Objetivos Específicos conceituar empresa familiar; analisar as diferenças entre as gerações X, Y e Z e discorrer sobre o mercado de trabalho atual das empresas familiares.

A justificativa desta pesquisa consiste em realizar o estudo do assunto pesquisado, gerar material de pesquisa e consolidando ainda mais o tema abordado. Para a organização familiar essas informações são relevantes, pois as mesmas podem perceber as práticas negativas que estão encadeando a não participação de seus filhos, e em cima dessas informações planejar a melhoria dos resultados, satisfação de todos e crescimento da empresa. Para a sociedade é relevante pois com os resultados, essas organizações em nível familiar podem melhorar os serviços oferecidos, gerando renda para a comunidade local, empregos em seu entorno, maiores opções para concorrência no mercado e, por consequência, melhora nos valores de compra e/ou serviços oferecidos.

METODOLOGIA

O trabalho atual é uma revisão bibliográfica ou revisão de literatura, que é uma análise crítica, minuciosa e abrangente das publicações existentes em um determinado campo do conhecimento. A pesquisa bibliográfica visa explicar e discutir um tema com base em referências teóricas publicadas em livros, revistas, periódicos, etc. Também tenta entender e analisar o conteúdo científico de um determinado tópico (MARTINS, 2001) Podemos adicionar consultas de bancos de dados, periódicos e artigos indexados a esta coleção para enriquecer a

pesquisa. Esse tipo de pesquisa é projetado para dar aos pesquisadores acesso direto a qualquer texto, discurso ou filme sobre um tópico específico. (MARCONI e LAKATOS, 2007).

Dessa forma, segundo os autores citados, a pesquisa bibliográfica não se limita a repetir o que já foi dito ou escrito sobre um tema, mas proporciona um exame do tema sob um novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras. Prodanov e de Freitas (2013), completa dizendo que a ideia da pesquisa é induzir os alunos a terem contato pessoal com a teoria, começando pela leitura e levando à sua própria interpretação.

Neste estudo, a revisão bibliográfica foi empregada como estratégia metodológica - optamos por utilizar a revisão narrativa, um tipo de revisão de literatura, pela possibilidade de ganhar experiência de autores que já estudaram o tema, segundo Silva et al. (2002), a revisão narrativa é injusta porque permite que outros trabalhos sejam relatados com base na compreensão do pesquisador sobre como outros o fizeram.

Na elaboração deste trabalho, foi realizada uma revisão narrativa da literatura nacional sobre o tema proposto. Gil (2004) descreve a crítica literária como ação sobre o material produzido. Trentini e Paim (1999, p.68) afirmaram que "a seleção cuidadosa de uma revisão de literatura relevante para a questão implica o reconhecimento dos autores e de seu trabalho prévio sobre a questão de pesquisa".

EMPRESA FAMILIAR

É cada vez mais comum encontrarmos empresas compostas por familiares, sejam como sócios, sejam como funcionários. O crescimento empresarial e a grande demanda no mercado de trabalho tornaram possível a contratação de pessoas do mesmo laço familiar. Se fizermos uma consulta em empresas de pequeno, médio ou até mesmo grande porte, verificaremos a presença no quadro de funcionários de pessoas do mesmo laço familiar e em diversos setores. Pode-se definir empresa familiar como a empresa que possui em seus cargos pessoas desejadas pelos administradores ou gestores, considerando laços sanguíneos e confiança como ferramenta para seleção dos mesmos.

Para Werner (2014, p. 2) a empresa familiar pode ser definida como: Aquela que nasceu de uma só pessoa, um empreendedor. Ele a fundou, a desenvolveu, e, com o tempo, a compôs com membros da família a fim de que, na sua ausência, a família assumisse o comando. É a que

tem o controle acionário nas mãos de uma família, a qual, em função desse poder, mantém o controle da gestão ou de sua direção estratégica.

Já para Oliveira (2019), as empresas familiares são caracterizadas como aquelas que transferem o poder decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias, ou seja, para que uma empresa seja considerada familiar, é possível que seja formada por mais de uma família, desde que haja uma excelente organização. Nas empresas denominadas familiares o poder de decisão geralmente fica sob a responsabilidade de diretores pertencentes na grande maioria das vezes a mesma família ou tendo um grão de parentesco de algum tipo, o que para muitos pesquisadores prova uma certa dificuldade em relação as decisões a serem tomadas, tendo ambos que ter amplo conhecimento sobre a atividade da empresa e como tais decisões podem influenciar a empresa.

Para se determinar que uma empresa é familiar a mesma deve possuir mais de duas gerações a frente das atividades desempenhadas, porem essa é uma questão que apresenta grande complexidade e dificuldade. Uma vez que nem todos os herdeiros ou familiares possuem interesse em dar continuidade ao trabalho já realizado ou implantado pelas gerações passadas. Nesse contexto está inserida a sucessão e o processo sucessório de uma geração para a outra, a onde os atuais administradores vão observar e analisar quais de seus herdeiros ou familiares podem dar continuidade a empresa, as atividades desempenhadas e geri os processos praticados pela empresa.

Donneley (2014) ainda comenta que, numa empresa familiar, a ênfase sobre os aspectos tipicamente organizacionais não é inerente à estrutura da empresa, pelo menos no que diz respeito às relações entre os membros do grupo familiar. O equilíbrio entre os interesses da família e da empresa é habitualmente de natureza psicológica, originando-se no sentido de responsabilidade pessoal da família como um todo para com a companhia.

O comportamento das pessoas nessa orientação é basicamente estimulado por objetivos que devem ter sido traçados, sejam esses conhecidos ou inconscientes, sendo assim, fica evidente a importância de se relacionar essas atitudes de crescimento e pertencimento a esses objetivos. Esses fatores vão influenciar diretamente no comportamento dos membros da empresa e em seu desempenho na organização, ou até mesmo na sua vontade de continuar ou não o negócio.



A passagem de uma empresa dentro dos familiares é realmente um dos conflitos enfrentados por esse tipo de empresa, pois deve ser levado em consideração que a renovação de seus diretores e operacional podem representar o sucesso ou até mesmo a sua extinção, uma vez que existem diversos atritos e divergências que podem ser causados pela diferença entre as gerações na diretoria. Esse é um assunto muito sério e deve envolver a todos dentro da organização (desde a direção até o operacional), pois os mesmos podem não aceitar as novas formas de trabalho.

Independentemente do tipo de organização formada, são essas que movimentarão todo o crescimento da empresa e que fazem com que sua estrutura seja funcional. A valorização de cada membro da família como de total relevância dentro da organização faz com que ela seja entendida não só por meio de aspectos gerenciais e de regras trabalhistas, mas também como um corpo que funciona por meio da articulação entre seus membros, com funções pré-estabelecidas (ou não), mas que são sempre direcionadas para o sucesso da empresa.

SUCESSÃO DENTRO DO CONTEXTO EMPRESARIAL

A sucessão familiar pode ser considerada um dos momentos mais importantes para as empresas familiares, por meio dela pode-se compreender a continuidade do negócio e essa é uma das tarefas mais complicadas atualmente. A sucessão pode ser vista como um ritual de transferência de poder entre a geração que está atualmente a frente da empresa e a geração que irá dar continuidade aos processos da empresa.

De acordo com Ferrari (2014) esse período de transferência pode ser problemático para as partes envolvidas, se ambos não entenderem o processo ou como essas mudanças podem ser feitas da melhor forma tanto para a geração que irá assumir a responsabilidade como para a empresa que precisa absorver as mudanças que tal transferência irá acarretar.

A sucessão nas empresas tem seu significado na sua sobrevivência e expansão. Se o processo for mal conduzido corre o risco da empresa ser vendida ou fechada. A sucessão só será bem sucedida quando o fundador tiver plena consciência do que está realizando. Assim os problemas que são encontrados decorrentes da sucessão devem-se ao fato de que não há um plano de sucessão organizado e preparado (FERRARI, 2014).



Todas as questões de sucessão podem de alguma forma desestabilizar ainda mais os procedimentos aplicados, por isso grande parte dos gestores buscam por sucessores com mesma linha de pensamento ou metodologia de um gerenciamento. Algo que pode fornecer uma maior estabilidade junto as rotinas da empresa.

Em geral a geração atualmente a frente da empresa familiar costuma observar as pessoas entre os parentes que possuem as habilidades necessárias para que tal sucessão possa ocorrer sem que haja danos a empresa e sua continuidade. Porém mesmo sendo uma tarefa que necessita de muito planejamento e observação por parte da geração que irá passar o poder existem empresas familiares que acabaram ao longo da história chegando à falência por não prestar atenção em alguns detalhes importantes para efetuar tal processo de transferência de gestão (LASBERG, 2019).

No momento em que o atual dirigente da empresa percebe a necessidade de delegar tarefas que exigem maior responsabilidade para uma pessoa de confiança, com objetivo de reduzir a carga horária, até mesmo pela vontade de se afastar do cargo, ele precisa estar preparado para diversas situações. Por isso a necessidade de preparar alguém para assumir a direção e quando essa pessoa estiver pronta para administrar a empresa, será o momento de proceder a sucessão (LANSBERG, 2019).

Pode-se destacar dois tipos de sucessão muito aplicados nas empresas. As sucessões familiares que consiste no fundador da empresa favorecer um dos herdeiros naturais, compreendendo que eles são os melhores gestores para tomarem conta da empresa por conhecer um pouco da rotina e da finalidade da empresa. Outro tipo de sucessão é a profissional, quando a gestão da empresa é passada para profissionais qualificados contratados pela empresa tendo sido observado ao longo dos anos de trabalho as características de um futuro bom gestor empresarial. Vale ressaltar que as empresas antes de aplicar qualquer tipo de sucessão são necessárias para os fundadores verificar se tais pessoas indicadas a assumirem um cargo tão alto podem compreender a finalidade da empresa e tem conhecimento dos processos aplicados diariamente dentro da empresa.

De acordo com Ferrari (2014) o processo sucessório precisa ser bem alinhado ou devidamente planejamento, sendo observando ou mensurando alguns aspectos que podem ser relevantes para a continuidade da empresa. Vale ressaltar que um dos pontos de maior impacto

junto a sucessão empresarial consiste no método utilizado por parte dos antigos gestores e dos novos gestores, essa transição precisa ser devidamente utilizada.

A sucessão só acontece quando um fato ligado ao fundador ocorre, como: falecimento do fundador, aposentadoria ou por doença. Na sucessão de 3 (três) empresas o fator decisivo foi a segurança dos fundadores quanto à competência dos filhos em administrar a empresa, já a sucessão de apenas 1 (uma) empresa aconteceu pela necessidade que o fundador tinha em se aposentar.

Pode-se considerar que a sucessão é uma das formas encontradas pelos grandes administradores em conceder uma continuidade dos seus serviços ou produtos junto ao mercado. Na visão de Araujo (2007) todos os empreendimentos que aplicam a sucessão um processo complexo e que pode impactar consideravelmente a parte operacional ou administrativa da empresa.

Dessa forma podemos compreender o processo sucessório como um processo que necessita de uma visão geral e mais ampla sobre as ações que serão cometidas pela gestão que está a frente da empresa. Em certos casos os gestores contratam pessoas especializadas para lhe auxiliarem a tomarem as decisões empresariais necessárias para que tal sucessão implantada na empresa seja um sucesso e não um possível fracasso.

O planejamento sucessório nas empresas familiares visão estabelecer a direção a ser seguida é um dos pontos mais importantes para o sucesso da transferência de funções, se certificando que as funções designadas estão de acordo com os perfis das pessoas indicadas. Existem algumas fases a serem observados durante o processo de sucessão, são elas:

- 1) 1ª Fase: identificar os resultados a serem alcançados;
- 2) 2ª Fase: identificar os conhecimentos e habilidades do sucessor frente às necessidades da empresa;
- 3) 3ª Fase: discutir os resultados alcançados na primeira e segunda fase;
- 4) 4ª Fase: a escolha do sucessor e;
- 5) 5ª Fase: implementação do sucessor e avaliação dos resultados.

Mesmo com a implantação do planejamento sucessório, existem alguns pontos que podem ao longo do tempo sofrer certas mudanças ou alterações, tendo em vista que cada pessoa

possui sua forma de gerir, comandar uma empresa ou setor. Uma vez que a sucessão ocorra os novos gestores passaram a comandar a empresa conforme as informações repassadas anteriormente pelos antigos gestores da empresa, porém com o passar do tempo os mesmos terão uma convivência mais intensa com a realidade da empresa podendo ter sua postura remodelada ou diferenciada das que os gestores passados apresentaram (SANTOS, 2011).

Aos antigos gestores e empregados cabe tentar se encaixar a nova metodologia empresarial inserida pelos novos gestores, ressaltando que muitas vezes a forma de administrar é diferente, porém os resultados alcançados ao longo do processo se tornam os mesmos. Sendo a empresa mantida no mesmo patamar encontrada antes da sucessão ser realizada ou até alcance um sucesso bem maior do que o planejado pelos antigos administradores (MATTOS, 2011).

Por mais que sejam pensados e repensados o perfil dos sucessores os mesmos podem ao longo do processo administrativo conseguirem novas experiências ou passar por situações nunca passadas pelos antigos administradores tendo esses que adotaram uma postura de tomada de decisão baseada em suas convivências e experiências sem que ocorra a intervenção de terceiros em tal ação.

Pode-se dizer que mesmo a divergência entre o que foi pensado durante o processo de sucessão e a ação de cada sucessor com o passar do tempo, se as decisões tomadas visarem o bem e a continuidade da empresa dentro do mercado tais ações podem ser reconhecidas como um ponto positivo para a empresa. Uma vez que os sucessores precisam desenvolver algumas habilidades ao longo do tempo os tornando administradores ainda melhores, os proporcionando uma experiência prática em relação as tomadas de decisão uma vez que a empresa agora está em suas mãos e eles precisam conhecer todos os processos administrativos que a envolvem.

Gerações e seus impactos na empresa

A visão construída pelo pensamento da geração Z é diferente da sua antecessora, a geração Y, e muito distante dos conceitos de aplicação da geração X. Cada geração está ligada pela aplicação e encontro de características que são gerenciadas no espaço de cultura e tempo dado. De acordo com Fiorani e Rodrigues (2010), a geração X é marcada pelo crescimento em meio da percepção da crise e primeiros passos que a Revolução Industrial trouxe para a metodologia matemática.

A geração X possui como diferencial, de acordo com Mattos (*et al.*, 2011) o compromisso com o trabalho e também a busca estável pelo emprego, e não possuem grandes habilidades com mudanças, preferindo ficar dentro da zona de conforto e não se arriscando. Atribui-se a geração X as pessoas nascidas entre os anos 60 até os anos 80, que de acordo com Santos (*et al.*, 2011), possuem características assimiladas pelas mudanças que a Guerra Fria trouxe, além das revoluções pelo poder e liberdade que são atribuídas pela época.

Essas características foram acentuadas pela valorização da estabilidade financeira e assim atribuída como felicidade, o trabalho é mais importante, por aquilo que foi conquistado nessa geração. De acordo com Santos (*et al.*, 2011), é uma característica iminente dessa geração o compromisso, a aceitação e a formação de empresas mais sistêmicas e pouco abertas a mudança. A geração X possui como foco a estabilidade financeira e familiar, sendo atribuída assim, a uma geração mais capitalista e que busca sempre optar pelo certo dentro do que é considerável através do seu local de trabalho.

Ainda de acordo com Santos (*et al.*, 2011), destaca-se também a sua habilidade de conhecimento mais assertivo do que o encontrado pela geração Y, afinal, a geração X busca a compreensão totalitária do que é dito para um público ou uma apresentação temática. O clima desenvolvido por essa geração, de acordo com Mattos (*et al.*, 2011) é gerado pela busca da calma e estabilidade, tanto financeira como emocional.

A geração Y, segundo Santos (*et al.*, 2011), é a geração cujo nascimento ocorreu nos anos 1980 a 2000, é uma geração com maior familiaridade com a tecnologia e por isso desenvolvem suas relações sociais pelo intermédio de aplicativos e outras formas mais globalizadas de comunicação, buscam como objetivo a satisfação pessoal e realização pelo serviço desenvolvido, e com o foco diferenciado da geração X que era o dinheiro e a estabilidade.

A geração Y possui uma maior habilidade pela adaptação do momento e também uma maior resiliência que a geração X, sendo seu objetivo a busca pela satisfação pessoal e profissional através do que é exercido. Relacionando-se as premissas de visão, missão e valores com a geração Y, e possivelmente a Z, podemos perceber que cada necessidade do indivíduo é saciada por uma percepção gerada por cada um dos pontos. Essa geração de integração de valores, missão e visão forma uma disponibilidade presente na geração Y, e sua capacidade de conhecimento e domínio tecnológico maior que a geração X.

A geração Y é correlacionada com a superficialidade, de acordo com Santos (*et al.*, 2011), são considerados irredutíveis às suas escolhas e possuem fácil adaptação com as mudanças de grupos sociais, tornando-os mais empáticos. Ainda segundo o autor as pessoas da geração Y apresentam algumas características bem específicas, dentre elas pode-se destacar a ambição e o individualismo. Pontos importantes para determinar o comportamento que será apresentado pelo indivíduo uma vez que tenha o controle ou o poder sobre um determinado empreendimento. Santos (2011) ainda considera que muitas empresas ao serem passadas para outros gestores ou realizarem a sucessão devem observar o perfil dos possíveis gestores.

Pessoas da geração Y, possuem um histórico de inovação constante: são pessoas mais criativas por conseguirem desenvolver suas habilidades em uma condição na qual exige uma absorção de grandes conteúdos e informações. A superficialidade das informações dessa geração também influencia no seu sistema de gestão, buscando concepções rápidas para resolver problemas.

A geração Z, segundo Toledo, Albuquerque e Magalhães (2012), são as pessoas nascidas depois dos anos 2000, e que possuem esta designação da palavra “zapear” que significa nunca parar, sempre em movimento. A geração Z possui uma familiaridade diferenciada com a observação do meio em que ela está predominada e também com a tecnologia.

Essa geração é diferenciada pois, com a abertura da internet e dos *gadgets*, aparelhos eletrônicos, conseguem ter uma relação direta com os sistemas em rede, conseguem desenvolver e assimilar informações muito rapidamente e por isso possuem capacidade de adaptação maior, mas também de reiteração maior. (TOLEDO, ALBUQUERQUE E MAGALHÃES, 2012)

Toledo, Albuquerque e Magalhães (2012), refletem que a geração de conhecimento fundamental da contemporaneidade, a geração Z, necessita de formas de desenvolvimento e de gestão mais abrangentes e modernas e também que prenda a atenção por meio de ideias inovadoras para seus próprios negócios, uma vez que são indivíduos que conseguem absorver um grande volume de informações, mas também são considerados superficiais pelo seu rápido desprendimento.

De acordo com Dutra (2016), as transformações tecnológicas que ocorrem no ambiente externo às organizações afetam profundamente as expectativas das pessoas a respeito do seu



trabalho. Quanto mais atualizações aparecerem em seu setor, mais essas pessoas devem aprender.

Assim, se faz necessário que a empresa se mantenha sempre em constante evolução e desenvolvimento, se apropriando sempre de informações ao seu redor para que seus líderes futuros, ou os que estão trabalhando dentro da empresa, porém ainda de maneira a apenas observar como seus pais seguem com a gestão possam se familiarizar e se interessar por dar continuidade ao trabalho.

A LIDERANÇA UM FATOR IMPORTANTE NA SUCESSÃO

Observando que grande parte das rotinas e procedimentos gerenciais provem dos líderes, esses são apontados como personagens principais no processo de sucessão dentro de uma organização. Uma vez que na rotina de sucessão o perfil dos líderes pode impactar consideravelmente tanto nas questões internas como externas, por isso uma análise do melhor líder para um futuro organizacional eficiente é algo extremamente importante.

A relação entre liderança e chefia segundo Paladini (2012) continua a desencadear debates, embora a literatura demonstre a necessidade de ambas. A liderança é entendida por certas pessoas como uma dentre as várias funções do chefe; outros defendem que liderança requer habilidades mais complexas do que a chefia e que administrar constitui apenas um dos papéis do líder; alguns ainda estabelecem diferenças entre elas. Se um chefe orienta, dirige e motiva, o líder fortalece os outros e pode dizer que todo chefe deve ser um líder.

Enquanto segundo Ribeiro (2012) chefe enfatiza, controlar as horas, custos, salários, horas extras, ausências por doenças, patrimônio, suprimentos; já liderar aumenta a produtividade, maximizando a eficácia da força de trabalho. Um cargo não é suficiente para tornar uma pessoa um líder, somente seu comportamento determina se ocupa ou não uma posição de liderança e grandes mudanças nos conceitos e técnicas de administração foram inovadas no século XXI, no que diz respeito ao papel das chefias e, no paradigma tradicional, não há administração sem chefes, nem vice-versa.

No mundo das organizações segundo Araújo (2014) reduziram a hierarquia, e simplificaram o processo de trabalho, na promoção e produtividade em busca de maior eficiência na utilização de recursos e redução de custos. O líder passa a assumir papéis

importantes dentro das organizações, embora os líderes continuem desempenhando papéis de autoridade e responsabilidade pelas decisões no processo administrativo e gerencial.

O ensino e a prática profissional desempenhada pelo enfermeiro segundo Bernandes (2014) necessitam que seja revista e introduzida nos âmbitos acadêmicos, já determinados em leis como dos pareceres nº 271/62 e 163/72 do ministério da educação, que regularam o ensino da enfermagem de 1949 a 1995, instituída no currículo de formação do profissional da saúde como a administração hospitalar e o pensamento científico, segundo as visões idealistas ou históricas, influenciou o comportamento administrativo nos níveis individuais e sociais, como também outras influências no pensamento administrativo foram à igreja católica, organização militar, os economistas liberais e, principalmente a revolução industrial. Sendo nesse período que deu início a administração científica.

Um chefe não precisa segundo Fidelis (2016) ter um temperamento heroico ou genial, mas é fundamental que seja persistente, determinado, inteligente e dedicado e, todo chefe, por definição, é um solucionador de problemas-e, para que exerça bem sua função de solucionar todo tipo de crise, precisa revelar uma excelente capacidade analítica, ser tolerante com a equipe e os contratempos do dia-a-dia e ainda demonstrar uma excepcional boa vontade.

Chefes, por exemplo, costumam segundo Dutra (2016) ser motivados pela necessidade, não pela vontade. E tendem a sobressair ao apaziguar conflitos entre profissionais e departamentos e ao garantir, desse modo, que nada comprometa as atividades da organização. O chefe é essencialmente manipulador e sua grande virtude está em manter a passividade dos funcionários na luta pelos objetivos, que é dele, mas raramente dos funcionários.

Age segundo Oliveira (2013) como se o trabalho não fosse fonte legítima de satisfação e, sendo assim, os trabalhadores têm que ser forçados a realizá-lo. Promete aliciar e ameaça com a mesma facilidade. Suborna, disfarçando de campanha motivacional. Gere pelo movimento, ao invés de pela motivação e, em sintonia com a filosofia empresarial que lhe dá guarida, parte do pressuposto de que problemas técnicos exigem conhecimento, mas para problemas com pessoas basta um pouco de bom senso.

É alvo fácil de treinamento que visa segundo Spiller (2012) desenvolver o chefe ideal (afinal, crê na existência dele), acreditando haver uma forma ideal de se lidar com pessoas e, são várias as formas que podem ser definido o líder, esta palavra vem do inglês e significa guia, ou seja, líder é aquele que conduz e para isso tem a visão do caminho certo a ser seguido



e, descortina na frente os novos cenários e o que precisa ser feito para atender às novas realidades.

O bom líder não se surpreende, pois acentua Vergara (2013) o primeiro a perceber. É o precursor a partir de sua visão de longo alcance. O líder moderno está atento às novas conjunturas que se impõem quando já estamos às portas do terceiro milênio; procura adequar a elas o seu estilo de liderança, os seus liderados, esta, em termos de redefinição do seu negócio ou missão, estratégias e valores básicos. O negócio ou missão deve ser determinado pelo tipo de necessidade da paciente que o hospital quer e pode atender da melhor forma.

Liderança acentua Pontes (2015) é um assunto muito utilizado por administradores de empresas, pois, fascina as pessoas há muito tempo, e, após muitas discussões, pesquisas e questionamentos, à procura da melhor definição para liderança, está ainda não está pronta e isto fornece um grande campo de pesquisa e, o conhecimento mediante a liderança desenvolveu, sobretudo a contar de períodos anteriores.

A liderança acentua Banov (2015) tem sido um dos temas organizacionais mais estudados nas últimas décadas, e está a tornar-se cada vez mais importante na vida de todas as organizações pelo fato de, por um lado, o mundo organizacional requer líderes eficazes para a condução bem sucedida das organizações e, por outro lado, a liderança representar o processo mais eficaz de renovar e revitalizar as organizações e impulsioná-las rumo ao sucesso e à competitividade. Na verdade, a liderança é necessária em todos os tipos de organização humana: empresas, hospitais, escolas, salas de aula, etc.

O líder deve ser capaz de observar todos os detalhes a sua volta e analisá-los de forma a solucionar todos os problemas que lhe forem atribuídos e está sempre atualizando seus conhecimentos, de modo a aprimorar cada vez mais seu papel e outro ponto essencial, é que o líder é humilde, sabe reconhecer seus erros e admite não ser melhor do que nenhum outro colaborador.

A liderança tem posição fundamental no que diz respeito aos impactos gerados para as empresas e é capaz de influenciar sobre sua cultura organizacional e sobre o modo como a mesma é vista pelos seus clientes, a cultura interfere na liderança, assim como a liderança interfere na cultura, desse modo, a forma de liderar pode afetar a empresa e sua cultura positiva ou negativamente.

Devido a sua importância e como ressaltado ao longo do conteúdo apresentado pode-se verificar que os líderes são peças fundamentais para que uma organização consiga obter o sucesso esperando, tanto nas suas rotinas produtivas como administrativas, uma vez que as empresas estão precisando cada vez mais de estabilidade em suas ações.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A empresa familiar tem seus pontos positivos e pontos negativos como podemos perceber ao longo do trabalho desenvolvido, porém como toda e qualquer empresa precisa ser gerida de uma forma a buscar sua continuidade mercantil seja por meio da sucessão familiar, seja por meio da sucessão profissional. Observando sempre o que vai ser melhor para a empresa e para as atividades desempenhadas por ela ao longo dos anos.

A sucessão deve apresentar um momento decisivo para empresa familiar, a sua sobrevivência se entrelaça em grande parte no êxito deste processo. O significado de transferência está longe de passar os bens aos seus herdeiros, isto apenas significa planejar e organizar no aqui e agora, as regras da sucessão que valerão no futuro.

Os administradores atuais devem ter em mente que a sucessão não é uma tarefa fácil, a mesma precisa ser analisada e estudada da melhor forma possível, tendo como base o comportamento e habilidades do herdeiro que será indicado a dar continuidade ao patrimônio empresarial desenvolvido ao longo do tempo. Sendo sempre aconselhado que a pessoa tenha uma convivência mesmo que pouco com a rotina da empresa o que pode facilitar assim sua sucessão, diminuir os impactos causados pela sucessão e apresentando ao mesmo como se dá a administração de uma empresa do porte da que ele vai assumir.

Todos os processos empresariais devem e precisam ser analisados, pois os mesmos podem possuir impactos positivos ou negativos ao longo do tempo. Uma vez que uma ação realizada agora pode levar um período para ser sentida de forma direta pela empresa e suas atividades, sendo nesse ponto observados se a tomada de decisão por parte da administração foi positiva ou negativa.



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO, L. C. G. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. 2ª ed. São Paulo: Atlas. 2014.

BANOV, M. R. **Recrutamento, seleção e competências**. 4ª ed. São Paulo: Atlas. 2015.

BERNANDES, C. **Teoria Geral da Administração: gerenciando empresas brasileiras**. São Paulo: Saraiva. 2014.

DONNELEY, R. G. **A Empresa Familiar**. Revista Haward Business Review, v. 42, n. 4, julho, 2014.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Atlas. 2016.

DUTRA, J. S. **Gestão por Competências: um modelo avançado de gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Ed. Gente, 2011.

FLORIANI, O. P.; RODRIGUES, L. C. **Sucessão Empresarial Processo Sucessório Em Empresas Familiares**. São Paulo: Universidade de Blumenau, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: atlas, 2004.

LANSBERG, I. **Succeeding generations: Realizing The Dream of families in Business**. Boston, 2019.

MARCONI, M.A. & LAKATOS, E.M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 6ª edição, São Paulo: Atlas, 2007.

MARTINS, G.A. & PINTO, R.L. **Manual para elaboração de trabalhos acadêmicos**. São Paulo: Atlas, 2001.

MATTOS, C. A. *et al.* **Os desafios da transição de uma empresa da geração X para Y**. São Paulo: UNISALESIANO, 2011.

OLIVEIRA, D. P. R. **Administração de processos: conceitos, metodologia e práticas.** 5ª ed. atual. São Paulo: Atlas. 2013.

PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade: teoria e prática.** 3ª ed. São Paulo: Atlas. 2012.

PONTES, B. R. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal.** 8ª ed. São Paulo: LTr. 2015.

PRODANOV, Cleber Cristiano; DE FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico-2ª Edição.** Editora Feevale, 2013.

RIBEIRO, A. L. **Gestão de pessoas.** São Paulo: Saraiva. 2012.

SANTOS, C. F., *et al.* **O Processo Evolutivo Entre As Gerações X, Y E Baby Boomers.** Goiás: XIV SEMEAD, 2011.

SILVA, Denise Guerreiro Vieira da; TRENTINI, Mercedes. **Narrativas como técnica de pesquisa em enfermagem.** Rev. Latino-Am. de Enferm. Maio/Jun. 2002; 10(3).

SPILLER, E. S. **Gestão dos serviços em saúde.** Rio de Janeiro: FACITAV. 2012.

TOLEDO, P. B. F.; ALBUQUERQUE, R. A. F.; MAGALHÃES, A. R. **O comportamento da geração Z e a influência nas atitudes dos professores.** In: Simpósio de excelência em gestão e tecnologia – IX SEGeT, 2012.

TRENTINI, M.; PAIM, L. **Pesquisa em Enfermagem.** Uma modalidade convergente-assistencial. Florianópolis: Editora da UFSC, 1999.

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas.** 14ª ed. São Paulo: Atlas. 2013.

WERNER, René A. **Família & Negócios: um caminho para o sucesso.** Barueri, SP: Manole, 2014.