

ÁREA TEMÁTICA: ADMINISTRAÇÃO GERAL

“LEVANDO O TRABALHO PARA CASA”: O PROCESSO DE SUCESSÃO FAMILIAR E A QUESTÃO DO GÊNERO

AUTORES

FERNANDA LAZZARI

Universidade de Caxias do Sul
ferlazz1@hotmail.com

RODRIGO EDUARDO BAMPI

Universidade de Caxias do Sul
rodrigoebampi@yahoo.com.br

FÁBIO VERRUCK

Universidade de Caxias do Sul
fverruck@hotmail.com

ERIC DORION

Universidade de Caxias do Sul
edorion@ucs.br

Resumo

Apesar da redução do preconceito relacionado à figura feminina no mercado de trabalho, em alguns setores a predominância masculina ainda é latente. Na maioria dos casos, o trabalho feminino está concentrado em atividades administrativas, sendo raras as situações em que as mulheres aparecem desempenhando funções de coordenação ligadas aos setores produtivos. Neste sentido, diversos autores salientam que existe a tendência de que as mulheres se deparem menos com as barreiras relacionadas ao gênero quando buscam o crescimento profissional dentro de organizações da própria família. Sendo assim, o presente estudo tem o objetivo de analisar o processo sucessório em uma empresa familiar do ramo metal-mecânico do Rio Grande do Sul, na qual uma mulher está sendo preparada para assumir a direção. Para tanto, foi realizada uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório, utilizando-se da técnica de estudo de caso, baseada na análise de entrevistas coletadas com o sucedido, a sucessora e funcionários da empresa. No caso analisado, não foram percebidas barreiras relacionadas ao gênero, o que pode ser atribuído, em parte, aos esforços da sucessora de especializar-se na área de atuação da empresa. No entanto, o fator determinante para a minimização do preconceito foi o vínculo familiar entre sucedido e sucessora.

Palavras-chave: Processo sucessório, organizações familiares, empreendedorismo.

Abstract

Despite the decreasing barriers faced by women in business environment, there are still some types of work where the male predominance is latent. In most of the cases, the female work is concentrated on management activities, and situations where women are working on leading functions on shop-floor production are really rare. In this way, some authors affirm that the

women find fewer barriers when they try to grow up professionally in their own family business. The present study intends to analyze the succession process in a family business of a metal-mechanic industry from Rio Grande do Sul, where a woman is being prepared to take over the family business. For the elaboration of this work, an exploratory qualitative research was realized, thru a case study based on the analysis of interviews collected with the father as owner, the daughter as successor and the employees of the company. In the present work, the feminine status does not constitute a perceived barrier. In fact, such ascent can be attributed, in part, to the successor's efforts to get the knowledge and specialization necessary to run the organization, but also that the determinant factor for minimizing the pre-concept was the prevalent family tie owner-successor.

Key-words: Succession process, family business, entrepreneurship.

1 Introdução

A importância das empresas familiares para o sistema econômico, tanto no Brasil quanto no restante do mundo é destaque na literatura de administração desde a década de 1980, quando o assunto começou a fazer parte da pauta da mídia e a opinião pública (LODI, 1998b). No Brasil, 95% das empresas são familiares (OSÓRIO, 2000). Sendo assim, a representatividade da organização familiar faz com que suas práticas administrativas mereçam cada vez mais destaque no meio científico, como objeto de estudo.

Não obstante, o inevitável ciclo de vida e morte a que está sujeita qualquer organização, quer ela seja familiar ou não, o esforço pela perpetuação do negócio é fator de preocupação do fundador depois que a organização adquire certo estágio de maturidade (GERSICK *et al.*, 1997; OLIVEIRA, 1999; LODI, 1987). Dessa forma, o processo de sucessão é crucial para garantir a continuidade da empresa no futuro, quando se fizer necessário – ou compulsório – o afastamento do fundador. Nesse momento, conflitos de interesse entre os membros da família e a falta de preparo de quem irá substituí-lo no poder podem comprometer a gestão da empresa, caso os detalhes da sucessão não tenham sido acertados com planejamento e antecipação (LODI, 1989).

Campos e Mazzili (1998) afirmam que existe sempre uma expectativa, por parte dos pais, de que seus filhos assumam o comando da companhia. Nesse sentido, a preparação dos candidatos à sucessão do poder deve estar focada no desenvolvimento das competências, habilidades e atitudes que eles precisam apresentar para comandar o negócio da família no futuro (GERSICK *et al.*, 1997). Visto dessa forma, a sucessão pode ser caracterizada como um processo complexo, permeada por fatores subjetivos, que precisam ser amenizados através de um planejamento adequado. A sucessão torna-se ainda mais delicada quando envolve a transferência do cargo para uma mulher, visto que são adicionadas às dificuldades tradicionais desse processo todas as barreiras enfrentadas por estar inserida em uma sociedade em que os valores patriarcais são dominantes.

Atualmente, mesmo transitando em todos os ramos de atividades organizacionais, as mulheres enfrentam barreiras no que diz respeito à igualdade de oportunidades, ao reconhecimento salarial e à qualidade da ocupação. Fatores culturais tornam ainda mais comuns os casos em que as mulheres atuam apenas como coadjuvantes no empreendimento familiar (OLIVEIRA, 1999). Evidenciando este problema, o presente artigo se dispôs a investigar uma situação real de sucessão de cargos gerenciais em uma empresa familiar, na qual o pretendente à posição é uma mulher - neste caso, a filha do presidente. A pesquisa foi realizada com o objetivo de levantar dados relativos à condição da mulher no processo sucessório dentro desta organização familiar, considerando a cultura organizacional como fator primordial para compreensão do processo.

Como objeto de estudo buscou-se identificar, através de entrevistas com o pai-presidente, a filha-sucessora e funcionários da empresa, o modo pelo qual foi formada a base emocional e intelectual da sucessora e como foi traçado o seu plano de desenvolvimento para a sucessão. Para tanto, o trabalho inicia com uma revisão bibliográfica acerca de temas que envolvem as organizações familiares, como o processo sucessório e a presença feminina. Em seguida, apresenta-se o método utilizado e, por fim, expõem-se os resultados e as conclusões da pesquisa.

2 Problematização

A serra gaúcha é conhecida por seu elevado desenvolvimento econômico, que pode ser comparado ao dos países desenvolvidos. Além disso, conta com uma população de cultura

fortemente atrelada às suas raízes européias, especialmente dos povos italianos e alemães, e com perfil altamente empreendedor. As grandes indústrias existentes na região são um exemplo de empreendimentos surgidos a partir do esforço de certos visionários, que deram início a negócios sustentáveis e lucrativos. Um setor da economia com destaque nesse contexto é o das empresas no ramo metal-mecânico, uma vez que a serra gaúcha é o segundo pólo do Brasil nesse ramo da economia.

Mesmo tendo seu desenvolvimento ainda recente se comparado ao restante do país, as maiores empresas da região já conseguiram se transformar de negócios familiares a organizações de capital aberto, como forma de promoverem a perpetuação do seu negócio. No entanto, para as demais empresas, especialmente as de médio porte, o desafio encontra-se em permitir a continuidade do negócio através do processo de sucessão familiar, visto que para a maioria delas a abertura do capital não é uma opção viável. A região está repleta de exemplos bem sucedidos nessa área, ainda que pouco se encontre noticiado na literatura. Por outro lado, os casos observados na sua maioria tratam de situações clássicas de sucessão, na qual o pai passa o negócio para as mãos de um ou mais filhos, geralmente do sexo masculino. Quando se trata de empresas no ramo da metalurgia, a questão do gênero tende a ficar ainda mais evidente, uma vez que se trata de um setor predominantemente masculino. Sendo assim, são raros os casos em que uma mulher é preparada para assumir a sucessão em uma empresa metalúrgica.

A questão central deste artigo, portanto, é entender o grau de influência que a questão do gênero tem sobre o andamento do processo sucessório quando quem assumirá a direção dos negócios é uma figura feminina. Mais especificamente, procurou-se descobrir se a questão do gênero no ramo metal-mecânico teria maior ou menor influência do que os laços familiares.

3 Empresa Familiar: conceituação e características

O termo empresa familiar é usualmente associado a empresas de pequeno porte. De fato, as firmas familiares em sua grande maioria são realmente pequenas empresas. Porém, dentre as organizações familiares também podem ser citadas grandes empresas com reconhecimento internacional. Gersick *et al.* (1997) chega a estimar que as empresas familiares representem 40% dentre a lista das 500 maiores empresas apresentadas pela revista Fortune. Nos Estados Unidos, por exemplo, podemos citar empresas como Wal-Mart, Du Pont, Ford, Chase Manhattan, Cargill e Firestone. Na Europa, encontram-se entre empresas familiares de destaque Olivetti, Michelin e Rothschild. No Brasil, figuram nomes expressivos como Itaú, Bradesco, Pão de Açúcar, Rede Globo, Gerdau, Votorantin, Klabin, Aracruz, entre outros.

A empresa familiar, segundo Barry (1975), é aquela que, na prática, é controlada pelos integrantes de uma única família. Já Peiser e Wooten (1983) consideram empresa familiar toda aquela que, a partir do empenho de um empreendedor, aproxima os componentes da família para auxiliá-lo quando os negócios evoluem. Lanzana (1999) destaca a relação entre propriedade e controle, conceituando empresa familiar como aquela em que um ou mais membros de uma família exerce considerável controle administrativo, por possuir parcela expressiva do capital. Ulrich (1997) conceitua a empresa familiar como uma empresa cuja propriedade e administração, no sentido do controle sobre as decisões operativas, estão nas mãos de uma ou mais pessoas pertencentes à mesma família.

Outros autores, porém, oferecem os conceitos de empresa familiar agregado ao nível da sucessão. Oliveira (1999), por exemplo, afirma que a empresa familiar caracteriza-se pela sucessão do poder decisório de maneira hereditária, a partir de uma ou mais famílias. Segundo

Lodi (1998a), a mesma pode ser conceituada como aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura de um fundador. Gaj (1990) se refere à empresa familiar como aquelas empresas com capital aberto ou fechado, que foram iniciadas por um membro da família que as passou ou tem intenção de passar a um herdeiro direto ou parente por casamento.

No conceito de Donnelley (1987), uma empresa familiar é aquela que se identifica com uma família há pelo menos duas gerações e essa ligação resulta numa influência recíproca. O autor enfatiza que, enquanto não houver nenhuma fase de preparação ou sucessão dentro da empresa, esta ainda não poderá ser caracterizada como empresa familiar, e sim como um negócio pessoal (DONNELLEY, 1987). De acordo com Bornholdt (2005), para uma empresa ser classificada como familiar é necessário que sejam identificados um ou mais dos fundamentos a seguir: (i) o controle acionário pertence a uma família ou a seus herdeiros; (ii) os laços familiares determinam a sucessão no poder; (iii) os parentes se encontram em posições estratégicas; (iv) as crenças e os valores da organização identificam-se com os da família; (v) os atos dos membros da família repercutem na empresa, não importando se nela atuam; (vi) ausência de liberdade total ou parcial de vender suas participações acumuladas ou herdadas na empresa.

Bernhoeft (1989) também descreve como características importantes percebidas em empresas familiares: (i) a valorização dos funcionários antigos; (ii) a influência dos laços afetivos familiares nos comportamentos, nos relacionamentos e nas decisões empresariais; (iii) a valorização da antiguidade em detrimento da eficácia e competência; (iv) a exigência de dedicação incondicional ao trabalho; (v) a postura de austeridade nos gastos; (vi) o vínculo exclusivo com a empresa; e (vii) a ambigüidade entre as decisões emocionais e racionais, prevalecendo as emocionais.

Por outro lado, são apontados alguns pontos fortes das empresas familiares (LODI, 1998a): (i) lealdade dos empregados mais acentuada; (ii) o nome da família pode ter grande reputação no estado, na região ou no país inteiro, funcionando como uma cobertura econômica e política; (iii) continuidade da administração; (iv) união entre acionistas e os dirigentes, fazendo com que os acionistas sustentem a empresa mesmo quando há perdas; (v) sistema de decisão mais rápido; (vi) sensibilidade social e política do grupo familiar dirigente que cria raízes na elite nacional, influenciando-a; e (vii) gerações familiares em sucessão, permitindo um traço de união entre o passado e futuro, entre os valores do fundador e as vocações e visões pessoais dos dirigentes atuais.

O modelo de três círculos proposto por Gersick *et al.* (1997) apresenta o sistema de empresa familiar como três conjuntos independentes, porém superpostos: família, sócio e empresa (Figura 1). Segundo Bornholdt (2005), qualquer pessoa, familiar ou não, ligada a uma empresa pode ser identificada em um dos sete setores a seguir: (1) membros da família que não são sócios e nem trabalham na empresa; (2) sócios que não pertencem à família e nem trabalham na empresa; (3) executivos não-familiares e nem sócios; (4) familiares que trabalham na empresa e não são sócios; (5) sócios familiares que não trabalham na empresa; (6) executivos e sócios não-familiares; (7) sócios familiares que trabalham na empresa.

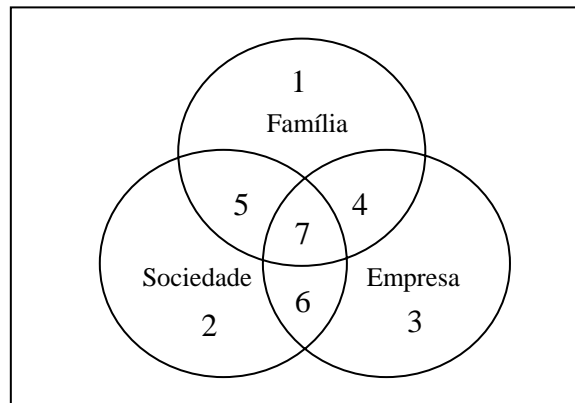


Figura 1: Modelo tridimensional

Fonte: Adaptado conforme Gersick et al (1997)

Bornholdt (2005) explica que na função de diretor, presidente ou qualquer outro cargo que se enquadre como sócio e pertencente à família (7), existe a necessidade de interagir e conciliar os interesses e dirigir os demais seis conjuntos de maneira sinérgica. Ou seja, este seria um papel mais complexo, difícil e delicado. Por sua vez, as pessoas inseridas nos conjuntos 4, 5 e 6 precisam administrar e conciliar duas posições entre dois papéis diferentes e não raramente conflitantes entre si. Já as pessoas inseridas nos conjuntos 1, 2 e 3 possuem um papel único (BORNHOLDT, 2005).

4 O processo de sucessão como fator crítico para a perenidade da organização familiar

O modelo de três círculos pode ser muito útil para análise da empresa familiar, em qualquer estágio de sua evolução. A família é uma série contínua de casamentos, nascimentos, divórcios, afastamentos por doença ou morte. O mesmo acontece na empresa com os acionistas, os gestores e empregados. A empresa familiar vai mudando à medida que as pessoas se movem de um setor dos três círculos para outro. Dessa forma, o processo de sucessão apresenta-se como o momento mais crítico dessa movimentação, pois é determinante para garantir a continuidade da empresa para o futuro (OLIVEIRA, 1999). Gersick *et al.* (1997), caracterizam a sucessão como um processo complexo que afeta os membros dos três círculos e, por isso, precisa ser planejado com racionalidade e perspicácia. Entretanto, os próprios autores reconhecem que na maioria dos casos essa situação dificilmente deixa de envolver questões subjetivas. Bernhoeft (1989), ciente dessa realidade, reconhece que o processo sucessório não pode ser tratado apenas sob aspectos lógicos da gestão, pois também envolve pontos afetivos e emocionais.

A literatura ressalta, entretanto, a necessidade de que o processo sucessório seja sistematizado, como forma de reduzir as influências da subjetividade quando da substituição do corpo diretor da empresa familiar. No entanto, a ênfase dada pela maioria dos autores está nos momentos imediatamente anteriores à tomada do poder por parte do sucessor. Lodi (1987) aprofunda a questão de uma forma interessante, pois afirma que a sucessão envolve etapas que abrangem desde a formação inicial do sucessor, ainda na fase infantil, até sua educação superior e se estende para os aspectos relacionados ao convívio social e familiar, fatores que também são importantes para sua preparação e iniciação na empresa.

Oliveira (1999) alerta para a necessidade de que seja traçado um perfil esperado do profissional que se deseja ter na direção da empresa durante o planejamento do processo sucessório, procurando ter claras as competências, habilidades e atitudes necessárias para que

o sucessor possa assumir o negócio. Por isso, Lodi (1987) destaca a fase que antecede a sucessão propriamente dita como determinante para seu sucesso. Dessa maneira, a formação de base é um importante alicerce para preparar o sucessor dos pontos de vista educacional e de relacionamento social. Apesar de não ser determinante, essa “educação de berço” formará os princípios intelectuais e emocionais do sucessor que o influenciarão durante toda a sua vida.

Além da formação de base, a experiência dentro da própria organização nos seus diversos setores é ressaltada na literatura, uma vez que quando chega o momento da transferência de comando, nem sempre os herdeiros estão aptos ou qualificados (GAJ, 1990). Dessa forma, a existência de um plano de desenvolvimento que será executado pelo sucessor dentro da própria organização é importante para fornecer-lhe o conhecimento das particularidades do negócio e proporcionar experiência nos diversos setores da organização (LODI, 1989). Por último, faz-se necessário realizar as ações e modificações estruturais, que dizem respeito às conquistas necessárias para formalizar a passagem do poder ao sucessor. Trata-se de uma fase decisiva, pois desentendimentos na partilha das ações e outras rixas familiares podem dificultar a finalização do processo. Se a sucessão não for planejada, geralmente esse problema agride a relação da família e os negócios.

Além das dificuldades técnicas e legais, entretanto, existem conflitos psicológicos, travados em um nível inconsciente, mas que também são críticos para o processo sucessório. Sob o ponto de vista psicológico, a troca de poder entre pai e filho, mesmo que almejada, configura-se em um ato de violência para ambos, visto que, nesse momento, o filho reforça ao pai a possibilidade de superá-lo, assinalando seu envelhecimento e a proximidade da morte (CAMPOS; MAZZILI, 1998). Ao mesmo tempo, o filho vive a angústia das situações de imposição e submissão ao pai, confrontadas com os atrativos conscientes e inconscientes da sua opção pela empresa da família. Santos (2003) alerta para o fato de que é comum a existência da pressão para que os descendentes dêem continuidade aos planos paternos, o que pode tolher a liberdade dos filhos de formular os próprios projetos de vida. Além disso, a visão estratégica do filho-sucessor, em muitos casos, é conflitante com a visão do pai-presidente, o que pode comprometer inclusive a gestão da empresa (CAMPOS; MAZZILI, 1998).

4.1 A mulher no processo de sucessão em organizações familiares

O processo de sucessão para altos cargos de uma organização pode ser complexo e tendencioso. Segundo Ruderman (1996), a tendenciosidade pode ser inconsciente e ocorrer como resultado do medo de selecionar um candidato inadequado para a função ou mesmo por atração pessoal por um candidato específico. No que diz respeito à preferência por candidatos do sexo masculino, o autor resalta que, mesmo quando os candidatos à sucessão possuem histórico ocupacional igual, as mulheres não têm acesso aos mesmos desafios que os homens. Macêdo *et al.* (2004) compartilham dessa opinião, ao afirmar que nas organizações familiares o mais comum é que o sucessor seja um membro da família e, geralmente, do sexo masculino, o que acaba por favorecer a manutenção da cultura patriarcal.

Segundo Macêdo *et. al* (2004), o fato do candidato ao cargo pertencer à família é o fator mais importante em relação ao processo sucessório e, em seguida, são consideradas as características como o gênero e as experiências que este possui em relação ao negócio. Sendo assim, apesar de não ser o único ponto levado em consideração na sucessão de uma organização familiar, o sexo ainda se apresenta como um elemento representativo nas decisões tomadas nesse processo.

Cole (1997), por outro lado, entende que as mulheres têm excelentes oportunidades de promoção aos cargos mais altos na organização da própria família, pois, nesse ambiente, há a tendência de que elas se deparem menos com as barreiras impostas pelo fenômeno “teto de vidro”. O conceito “teto de vidro” sugere uma barreira sutil existente nas organizações, capaz de impossibilitar o crescimento da mulher dentro da empresa, bem como a sua ascensão aos níveis hierárquicos mais altos (PETERSON; ALBRECHT, 1999).

No entanto, de acordo com Peterson e Albrecht (1999), os obstáculos impostos à figura feminina pelo fenômeno “teto de vidro” podem ser suprimidos ou minimizados quando houver procedimentos sistemáticos e coerentes para as promoções. Além disso, Lodi (1998b) ressalta que, caso a mulher pretenda exercer cargos de diretoria dentro da organização, é necessário que ela apresente perfil adequado e preparo anterior, a fim de garantir a sobrevivência do negócio e vencer os requisitos impostos pela competição interna.

De acordo com Macêdo *et al.* (2004), o membro da família escolhido para a sucessão, independente do fato de ser homem ou mulher, deverá estar preparado para desempenhar um papel diferenciado no contexto organizacional e também familiar. Lodi (1998b) destaca ainda que a participação da mulher no processo de sucessão levará a organização a um desenvolvimento administrativo e que causas como viuvez, separação conjugal e herança colocarão cada vez mais a figura feminina em lugares de destaque dentro das organizações. No entanto, Flores (2001) salienta que os fatores legais não constituem a alavanca para o crescimento da mulher nas empresas e que apenas características como competência, conhecimento e formação profissional são capazes de legitimar a presença feminina nas organizações.

5 Método de pesquisa

O presente trabalho foi ambientado em uma empresa familiar do ramo metal-mecânico do Rio Grande do Sul, que se encontra em pleno processo sucessório. Para o desenvolvimento do estudo lançou-se mão da pesquisa qualitativa, que segundo Skinner, Tagg e Holloway (2000), foca na análise da experiência das pessoas em relação a eventos, processos e estruturas. Para Silva e Menezes (2001) na pesquisa qualitativa há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade, o que não pode ser traduzido em números.

A pesquisa desenvolvida caracteriza-se por um estudo de caso, que consiste numa investigação de natureza empírica, baseada fortemente no trabalho de campo. Além disso, o estudo de caso analisa uma dada entidade no seu contexto real, tirando todo o partido possível de fontes múltiplas de evidência como entrevistas, observações, documentos e artefatos (YIN, 2005). Neste sentido, lançou-se mão de entrevistas individuais em profundidade. O objetivo desse método foi descobrir as crenças, convicções e atitudes dos respondentes em relação ao tema em estudo, explorando de modo profundo um determinado o objeto de pesquisa (RIBEIRO; MILAN, 2004).

No intuito de captar as percepções dos envolvidos acerca do tema em estudo, realizaram-se entrevistas com o presidente da empresa e com sua filha, referidos nesse trabalho como pai-presidente e filha-sucessora, respectivamente. Ademais, a fim de ampliar a base de dados, optou-se por entrevistar quatro funcionários da empresa, sendo dois da área de produção e dois do setor administrativo. As sessões de entrevista com o pai-presidente e com a filha-sucessora tiveram duração média de uma hora e as sessões realizadas com os funcionários, cerca de 35 minutos. É importante ressaltar que todas as entrevistas foram gravadas em fita-cassete e transcritas para posterior análise do conteúdo, método que consiste

num conjunto de técnicas de análise das comunicações, que visam gerar uma descrição objetiva e sistemática do comportamento simbólico (BARDIN, 2004).

6 Perfil da empresa

De acordo com a teoria levantada, é possível identificar na organização estudada características que a configuram como uma empresa familiar. Nesse sentido, pode-se destacar como aspectos marcantes o fato de o controle acionário estar nas mãos de uma única família e a existência de parentes em posições estratégicas. Adicionalmente, a característica percebida na empresa que mais ressalta sua condição de empresa familiar é a determinação da sucessão de acordo com fatores hereditários (BORNHOLDT, 2005; OLIVEIRA, 1999; LODI, 1998a; GAJ, 1990; DONNELLEY, 1987).

Além disso, através das entrevistas, foi possível observar a influência dos laços afetivos no processo de gestão e a dedicação incondicional ao trabalho, como se evidencia nos seguinte depoimento da filha-sucessora:

A gente (pai e filha) acaba brigando muito. Não é aquele mar de rosas, tem coisas que a gente bate muito de frente. O legal é que a gente até às vezes fala em um tom mais alto, mas em cinco minutos já passou. [...] É claro, eu levo bastante trabalho pra casa, porque nem sempre a gente consegue se concentrar aqui. Eu já cansei de estar dormindo e às três da manhã ser acordada por ele falando que teve uma nova idéia. (FILHA-SUCESSORA)

No que diz respeito às características predominantes da empresa, percebe-se que a figura do empreendedor tem um papel determinante no perfil do negócio, uma vez que o investimento em novas tecnologias e a busca por novidades é decorrente de uma visão de mercado focada em atender às necessidades do cliente. A filha-sucessora ressalta em seu discurso essa preocupação com a aquisição de equipamentos de ponta, relatando que a empresa constantemente busca no mercado exterior tecnologias que melhor atendam às demandas dos seus clientes.

7 O processo de sucessão

O estudo do processo sucessório da empresa em questão dar-se-á através da análise de dois dos três momentos descritos por Lodi (1987): a formação de base e o plano de desenvolvimento. O terceiro momento identificado pelo autor – ações e modificações estruturais – não será considerado neste trabalho, pois diz respeito a uma situação futura na organização, o que impossibilita a análise nesta pesquisa.

7.1 A formação de base

Na formação de base da filha-sucessora, é possível destacar o estímulo presente desde a infância para assumir a empresa. Santos (2003) afirma que no caso das empresas familiares, muitas vezes existe a pressão paterna sobre os filhos para que continuem os projetos bem sucedidos de seus pais. Tradicionalmente, na empresa familiar os anseios do pai-fundador estão voltados à perpetuação do seu legado. Ele deseja e externa esse sentimento aos filhos, que muitas vezes se sentem impelidos a seguirem a vontade do pai, em detrimento dos seus

próprios projetos de vida (FLORES, 2001). No caso estudado, isso se torna evidente, tanto no discurso do pai-presidente, quanto nas palavras da filha sucessora:

Desde muito pequena, meu pai sempre falou que estava preparando a empresa para nós (a filha e os irmãos). Eu não tinha certeza se era isso que eu queria, então o que aconteceu é que eu sempre, desde muito pequena, fui me preparando para a idéia de assumir a empresa. (FILHA-SUCCESSORA)

Eu acho que em termos de sucessão da empresa, eu já vinha preparando ela (filha-sucessora). Já vinha observando as habilidades que ela possuía e vislumbrava a possibilidade de ela vir a assumir a empresa. (PAI-PRESIDENTE).

De acordo com Lodi (1987), um dos fatores que deve estar aliado à influência familiar na formação de base diz respeito à formação universitária. A escolha do curso superior foi realizada de acordo com o ramo de atividade da organização. A opção pela graduação em engenharia mecânica foi uma decisão tomada em consenso entre o pai-presidente e a filha-sucessora, de acordo com a essência do negócio de atuação.

Outro importante componente na formação de base do sucessor é a experiência de trabalho em uma organização na qual não existam vínculos familiares. O trabalho fora da empresa familiar é importante para que o jovem encontre sua identidade, ou seja, o seu valor sem proteção do sobrenome, e ainda, obtenha experiências que futuramente terão valor comparativo nas decisões da sua empresa (LODI, 1987). O autor destaca ainda a relevância de que o futuro sucessor possa cometer erros de aprendizado longe da empresa, sem prejudicar assim, sua imagem profissional.

No caso analisado, não foi vivida pela sucessora uma experiência fora da empresa familiar, mesmo que exista a consciência de que isso poderia ter agregado na sua formação. Além disso, a atuação profissional em ambiente externo poderia ter evitado situações como as descritas pelos funcionários, especialmente no que diz respeito a sua passagem pela coordenação do setor de engenharia.

Ela (filha sucessora) sempre foi bastante esforçada, mas quando assumiu a área de engenharia teve muitos problemas. Ela não tinha conhecimento técnico e nem de gestão, e os funcionários, gerentes e supervisores, viam isso. (ENTREVISTADO A)

Ela (filha sucessora) trabalhava na área de compras e depois assumiu a área de engenharia, só que lá ela não teve sucesso, e acabou voltando para a área de compras. (ENTREVISTADO B)

7.2 O Plano de desenvolvimento

A trajetória seguida pela filha-sucessora no caso em questão teve início na área de tecnologia da informação, através de um estágio de seis meses. Ao final desse período, realizou uma experiência no exterior com o intuito de aprimorar seus conhecimentos na língua inglesa. No seu retorno, passou a atuar no departamento de custos, deslocando-se, em seguida, ao setor de compras, local em que permaneceu por maior tempo e pelo qual responde atualmente. Em seguida, assumiu o setor de engenharia, no qual, segundo seu próprio relato, encontrou dificuldades. Tendo em vista essas adversidades enfrentadas no cargo, optou por retornar à função anterior. Atualmente, além das funções exercidas em suprimentos, a filha-sucessora controla o planejamento estratégico da organização.

Embora a filha-sucessora ainda tenha formalmente o cargo de coordenadora de suprimentos, seu *status* frente aos demais funcionários é equivalente ao de diretoria, tendo influência em diversos departamentos da empresa. Essa constatação é decorrente da

percepção do poder que a filha-sucessora exerce, conforme pode ser percebido pelo discurso dos funcionários e do próprio pai-presidente:

Ela está em uma função superior à de gerente, porque os próprios gerentes precisam responder a ela. (ENTREVISTADO C)

Ela tem muito poder de decisão lá dentro, mas não é um poder direto: ela tem o poder de influenciar o diretor. (ENTREVISTADO D)

Hoje ela tem carta branca para tudo, ela pode fazer e desfazer (...) Ela tem bastante autonomia para decidir algumas coisas. (PAI-PRESIDENTE)

A percepção de poder, tanto por parte dos funcionários quanto do pai-presidente, advém de dois fatores identificados nos discursos dos entrevistados: a competência apresentada pela filha-sucessora nos papéis desempenhados na organização e o fato de ela ser filha do fundador.

7.3 Barreiras no processo sucessório

Durante a realização das entrevistas não foi possível identificar a existência de preconceito no ambiente interno da organização, no que diz respeito à questão do gênero. Isso pode ser explicado, principalmente, pela presença da filha-sucessora no ambiente empresarial desde a sua infância, o que criou uma familiaridade com a figura feminina no interior da organização. Outro aspecto importante de salientar, e que pode ter contribuído para a inexistência de preconceito com a figura feminina, é a implementação de políticas de inclusão da mulher na organização. Os relatos a seguir ilustram essa situação:

Como eu acho que conquistei meu espaço, não sinto nenhum preconceito desse tipo, bem pelo contrário. (FILHA-SUCESSORA)

Não existe preconceito por ela ser mulher, até porque ela teve uma convivência muito grande com a empresa. Desde pequena ela circulava na empresa, então quando começou a trabalhar aqui o rosto dela já era conhecido, as pessoas sabiam quem ela era. (ENTREVISTADO D)

Não acredito que ela tenha barreiras nesse sentido. Na nossa empresa está sendo quebrado esse paradigma da mulher. (...) Acho que hoje a mulher está conquistando cada vez mais seu espaço. (PAI-PRESIDENTE)

Entretanto, no que se refere ao ambiente externo – clientes e fornecedores – a filha-sucessora relata ter vivido algumas barreiras no início do trabalho na empresa. Em seu depoimento, a situação em que isso se evidencia com maior clareza foi no momento em que estava na coordenação da engenharia:

Na verdade eu senti isso do pessoal externo, mas interno não. Tinha um funcionário de um cliente que, quando eu fui recebê-lo como coordenadora de engenharia, ficou apavorado, no sentido de pensar ‘o que eu vou discutir com ela?’. (FILHA-SUCESSORA)

Sendo assim, as barreiras internas usualmente enfrentadas pelas mulheres não estão presentes de modo explícito no caso estudado. Em todas as entrevistas realizadas, a questão do laço familiar se configura mais forte do que a questão do gênero. Cole (1997), inclusive, afirma que a mulher, fora das empresas familiares, defronta-se mais facilmente com barreiras

impostas pelo fenômeno “teto de vidro”. Isso é reconhecido na declaração da própria filha-sucedora:

Querendo ou não, essa questão de pai e filha te quebra muitas barreiras, não tem como ser diferente, é natural isso. (...) Eu tenho plena consciência de que se eu estivesse trabalhando em uma empresa fora daqui eu jamais estaria na posição que estou hoje. (FILHA-SUCEDORA).

Dessa forma, é possível observar que, mesmo com a ausência de preconceito declarado em relação à mulher e a competência reconhecida da filha-sucedora, o fator determinante para que não houvesse barreiras à sua ascensão hierárquica na organização foi o parentesco direto com o presidente.

8 Considerações finais

Historicamente, a sociedade patriarcal sempre vinculou as tarefas da mulher à responsabilidade pelos cuidados domésticos e criação dos filhos. Apesar das conquistas na ampliação do mercado de trabalho, a figura feminina, em muitos casos, ainda convive em condições de desigualdade em relação à masculina (FLORES, 2001). Por outro lado, Lodi (1998) prevê que no futuro a ascensão da mulher-herdeira no processo de sucessão levará a novos desenvolvimentos administrativos, inclusive com a tradicional estrutura patriarcal sendo amenizada pela influência da psicologia feminina nas relações empresariais.

No caso em análise, a realidade constatada através das entrevistas realizadas não corrobora esta diferenciação entre os sexos. Mesmo em um contexto organizacional, no qual predomina a figura masculina, a filha-sucedora não enfrentou preconceitos no ambiente interno à empresa. Em parte isso pode ser atribuído à sua competência, reconhecida em todos os níveis da organização, mas fica evidente que o vínculo familiar é o fator de maior influência na minimização do preconceito que poderia existir.

Observou-se, também, que o processo de sucessão foi sistematizado de forma a proporcionar uma formação de base sustentável e um plano de desenvolvimento coerente com os objetivos traçados para a organização. Entretanto, alguns deslizes comuns apontados pela literatura puderam ser evidenciados no caso estudado, como, por exemplo, o fato de a filha-sucedora não ter vivido experiências profissionais em outros ambientes de trabalho. Outro aspecto a ser destacado é a passagem da filha-sucedora por funções como TI, custos e compras, com ênfase nas áreas administrativas, que vai justamente de encontro às idéias propostas na literatura geral. Nesse caso, Lodi (1987) afirma que o sucessor precisaria iniciar suas atividades atuando nas áreas operacionais, preferencialmente na linha de frente, e que as funções de *staff*, apesar de atraentes, não deviam ser desenvolvidas por iniciantes.

Por fim, pode-se perceber que o pai-presidente sempre teve um intuito de preparar a filha para dar continuidade ao negócio da família. Porém, mesmo que essa preparação tenha acontecido desde cedo, ela não dá garantias ao pai-presidente de que sua sucedora desenvolva as mesmas características empreendedoras que determinam o perfil atual da empresa.

Referências

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.

BARRY, Bernard, Dr. The development of organization structure in the family firm. **Journal of General Management**. New York: v. 3 n. 1, p. 42-60, outono 1975.

BERNHOEFT, Renato. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. 2. ed. São Paulo: Nobel, 1989.

BORNHOLDT, Werner. **Governança na empresa familiar: implementação e prática**. Porto Alegre, RS: Bookman, 2005.

CAMPOS, Luciene Jung de ; MAZZILLI, Cláudio. Análise do processo sucessório em empresa familiar: Um estudo de caso. *In ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO*, 22, 1998. Foz do Iguaçu, **Anais...** [S.I.]: 1998.

COLE, Patrícia M. Women in family business. **Family Business Review**, v. 10, n. 4, p. 353-371, Dec. 1997.

DONNELLEY, Robert G. **A empresa familiar**. São Paulo: Nova Cultural, 1987.

FLORES, Silvana Padilha. **A empresa familiar e o exercício do poder**. Caxias do Sul: EDUCS, 2001.

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

GERSICK, Kelin E.; HAMPTON, Marion M.; LANSBERG, Ivan; DAVIS, John A. **Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business**. Harvard: Harvard Business School, 1997.

LANZANA, A., CONSTANZI, R. **As empresas familiares brasileiras diante do atual panorama econômico mundial**. In: MARTINS, J. *Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas*. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. 5 ed. São Paulo: Pioneira, 1998a.

_____. **A ética na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1998b.

_____. **Sucessão e conflito na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1987.

_____. **O fortalecimento da empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1989.

MACÊDO, Kátia B.; CAIXETA, Cássia M. M.; GUIMARÃES, Daniela C.; MACÊDO, Goiacira N. S.; HERNANDEZ, Janete C. O processo sucessório em organizações familiares e a exclusão da mulher. **Psicologia e Sociedade**, v. 16, n. 3, p. 69-81, Set. 2004.

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

OSORIO, L. C. **Grupos: Teorias e Práticas - acessando a era da grupalidade**. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.

PEISER, Richard B.; WOOTEN, Leland M. Life-cycle changes in small family business. **Business Horizons**, may/june, 1983.

PETERSON,L.;W;ALBRECHT,T.L. Where gender/power/politics collide: deconstructing organizational maternity leave policy. **Journal of Management Inquiry**, Thousand Oaks: Jun, 1999.

RIBEIRO, José Luis D.; MILAN, Gabriel Sperandio. Planejando e conduzindo entrevistas individuais. In: Ribeiro, J. L.; MILAN, G. S. (eds.). **Entrevistas individuais: teoria e aplicações**. Porto Alegre: FEEng/UFRGS, 2004. cap. 1, p. 9-22.

RUDERMAN, M. N. Diversity in work teams: research paradigms for a changing workplace. Washington: **American Psychological Association**, 1996.

SANTOS, Paulo Domingos Chaves dos. **Cultura: poder e conflito nas organizações familiares**. Campo Grande, MS: Universidade para o Desenvolvimento do Estado e da Região do Pantanal, 2003.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3.ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância, 2001.

SKINNER, D.; TAGG, C.; HOLLOWAY, J. Managers and research: the pros and cons of qualitative approaches. **Management Learning**, v.31, n.2, p. 163-179, 2000.

ULRICH, Steffen. **Decifrando o mistério da empresa familiar**. CEFÉ International. São Paulo: 1997.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. PortoAlegre: Bookman, 2005.