

SUCESSÃO: COMO TRANSFORMAR O DUELO EM DUETO

Aluna: Edinalva Torres Sales

Orientadora: Maria Valéria Pereira de Araújo

1. INTRODUÇÃO

A REMOVE é uma empresa de pequeno porte no ramo de móveis estofados localizada no bairro de Mãe Luiza, periferia de Natal/RN, tem como seus gestores, o fundador, Sr. Olavo, a esposa Laura e dois dos quatros filhos, Kátia e o Pedro. Após mais um dia longo de trabalho, Luiza, Esposa do Pedro ao chegar em casa se depara com o olhar angustiado, um tanto quanto triste e movimentos inquietantes, tal qual nunca havia presenciado nestes tantos anos de convivência com o Pedro. Neste meio tempo, cumprimenta-o, prepara algo para comer e como de costume, sentam-se à mesa para jantar, neste intervalo, conversam sobre como foi o dia de cada um, e foi neste momento que veio o desabafo do Pedro guardado há tanto tempo:

- Amanhã tem tanta coisa para fazer na REMOVE coisas para organizar, entregas para fazer, produção, instruções, visitas, que não sei nem por onde começar, pois quando acho que está tudo se encaminhando da maneira mais ordeira e devida, vem a minha irmã Kátia sem meu consentimento, desfaz tudo que estava programado, passando por sua vez por cima da minha autoridade e de todo o processo que eu havia organizado, sem deixar de considerar a presença constante de Papai na Empresa, interferindo nas decisões tomadas gerando conflitos entre nós.

A HISTÓRIA DA EMPRESA

A prestadora de serviços de móveis estofados “REMOVE”, razão social Olavo Montenegro, tem como objetivo formar uma equipe totalmente integrada e preparada no ramo de estofados para propiciar um serviço altamente qualificado com a ajuda de equipamentos modernizados e um ambiente organizacional agradável.

FASE 1: A GESTAÇÃO

Essa Organização foi fundada no dia 27/01/1974, pelo Sr. Olavo Montenegro, onde continua sendo o proprietário e chefe dessa empresa, localizada na Rua: Guanabara, nº. 298 no Bairro: Mãe Luiza.

Em 1970 antes da empresa ser registrada em cartório, o Sr. Olavo executava sozinho em uma pequena garagem ao lado de sua casa todas as atividades (corte, marcenaria, acabamento, estofador, costura etc.) do início ao fim com rapidez e qualidade. Com o passar dos anos esse pequeno negócio foi se tornando conhecido e, popularmente, divulgado de boca em boca, conseqüentemente se expandindo.

FASE 2: A REMOVE EM 1975 - 2007

Em fase desse crescimento, o Sr. Olavo observou a necessidade de oferecer um serviço mais qualificado e diferenciado para seus clientes, visto que sempre teve como missão de sua empresa “trabalhar com responsabilidade diante da sociedade (funcionários e clientes), proporcionando qualidade, atendimento diferenciado, transmitindo para os seus clientes internos e externos compromisso com a pontualidade e, principalmente, seriedade”. Diante disso, o proprietário passou a investir em maquinários, embora manuais; contratou mais mão de obra para fazer parte de sua empresa; e em seguida, visando expandir seu negócio e ficar mais próximo dele, comprou uma casa em frente a sua e registrou em cartório. Foi a partir desse momento que a empresa passou a se chamar REMOVE – Móveis Estofados e por sua vez se tornou cada vez mais conhecida e conceituada pelas pessoas.

Para marcar ainda mais a sua existência perante o seu público foi criada uma logomarca para empresa que foi pensada, justamente, a partir da atividade realizada pela mesma - reformar móveis e estofados das pessoas e torná-los usuais novamente com mais qualidade. Seu design foi elaborado em dois tons de azuis os quais simbolizam a metamorfose do novo sobre o velho, tendo na sua tonalidade azul claro representando o velho e conseqüentemente o azul escuro representando o novo – fazendo referência ao acabamento e transformação que toda a equipe da Remove proporcionou para o móvel /estofado e satisfação do cliente.



FASE 3: A REMOVE EM 2008 - 2009

Nesse período a REMOVE continua sendo administrada pelo Sr. Olavo, que fica responsável por toda compra de material e visitas ao cliente. Já dois de seus filhos, ficam encarregados por toda supervisão do processo, bem como execução das tarefas (Pedro) e por toda parte administrativa e burocrática da empresa (Kátia), contando também com o auxílio de sua esposa Laura na supervisão das costureiras e nas demais funções (setores).

A Remove possui um quadro de 22 colaboradores fixos na área de Marcenaria, corte, costura, desmanche, espumagem, acabamento, recepção, Administração, Visitas. É uma equipe que prima pelo diferencial buscando a fidelização de seus clientes, bem como a conquista de tantos outros pelo ótimo serviço prestado, com a parceria estabelecida com os fornecedores conceituados como, a Art. Espuma, Ortobom, Madeireira Marajó, Probel, Came, Romarri e tantas outras que dispõem de produtos com qualidade. Com isso, a Remove garante o aprimoramento do padrão de qualidade de seus produtos e se concretiza como uma conceituada empresa na fabricação de móveis estofados por encomenda.

FASE 4: A REMOVE DE 2010 - 2011

Atualmente a Remove tem como seus principais concorrentes a Jocil e Gil Móveis. Estas empresas têm em comum, entre outros fatores, mecanismos consistentes para a avaliação da qualidade de seus produtos ou serviços, base essencial para atender cada vez melhor os clientes ou consumidores. A Jocil, por exemplo, é uma concorrência de nome e muito conceituada no mercado, não só por possuir uma linha de produção especializada, mais também por procurar sempre seguir a tendência para atender as expectativas de seus clientes. A Jocil possui seu próprio ponto comercial numa localização estratégica, o que facilita a divulgação de seu produto e a coloca numa posição de vantagem diante da Remove.

A fim de alargar sua visão de negócio é fundamental que a Remove analise toda sua linha de produção e identifique seus pontos críticos, e seus pontos fortes (diferencial) para que possa nortear suas ações e promover um equilíbrio em todo processo organizacional. Tendo esses fatores como base diminuirá a probabilidade de perder sua posição no mercado, pois apesar das dificuldades e problemas comuns na rotina organizacional, passará uma imagem de um estabelecimento que tem compromisso com a dedicação e qualidade naquilo que se propõe a fazer, é atender as perspectivas de seus clientes a partir do serviço prestado.

1 – DEFINIÇÃO DE PAPÉIS E INTERFERÊNCIA NAS DECISÕES TOMADAS

Observando a dinâmica da organização é notório que todos os gestores possuem papéis importantes dentro da empresa, porém, esses não são bem definidos na prática, ou seja, diante desta indefinição e atropelamentos quanto a decisões e centralizações, o que tem gerado muitos desconfortos e um futuro incerto para esta organização.

O fundador, Sr. Olavo ainda está muito presente na empresa e no desenrolar dos processos, se ocupa em fazer serviços bancários, compras de materiais, pagamento da folha mensal, de realizar visitas para analisar a situação do produto entrando até mesmo com sua mão de obra no momento de confeccionar o produto, se for o caso. Com base em tais atividades, as informações são estabelecidas e são definidos aspectos como valor do serviço, bem como o prazo para entrega do produto final.

Nesse fluxo de informações vale salientar que essas são muito imprecisas, pois as vezes o prazo estipulado é curto; ocorre falha no processo proveniente da falta de comunicação efetiva, por não se ter a sistemática de consultar previamente a agenda da empresa; e, o mais grave, a elaboração da estimativa de preços sem a precisão dos dados, pois como se trata de alguém muito conservador, que confia muito em seus métodos, experiência de vida, acaba definindo o valor fora da realidade, muito inferior ao valor que realmente deveria ser, o que ocasiona reavaliações e, conseqüentemente, mudanças de valores e dependendo, resulta até perda em capital e tempo, arriscando provocar a insatisfação do cliente.

Como já foram ressaltados acima, os dados e informações coletados não são armazenados da forma mais adequada, ou seja, não há um sistema informatizado que aperfeiçoe a coleta e forneça a própria empresa um controle maior de seus dados, contratos legais, número total de clientes que estão sendo atendidos pela empresa. A implementação de uma ferramenta como essa, poderia fornecer uma informação precisa acerca da possibilidade ou não de se com excelência as expectativas do cliente, transmitindo assim segurança, responsabilidade, comprometimento de que o serviço será executado no tempo previsto. Portanto essa falha no atendimento, bem como a ausência de recursos

informatizados, tem contribuído para uma produção desordenada e lenta. Essas falhas no processo acabam acarretando muitos outros pontos críticos (problemas) na produção e no relacionamento de toda família que está envolvida no negócio, dentro e fora dele. O setor de atendimento, gerenciado pela filha do Sr. Olavo, possui uma gama de responsabilidades fundamentais que influencia toda a empresa. No entanto, esse setor pode estar sendo um dos focos para as causas dos problemas, já que tem contribuindo em grande escala para os desvios e erros dentro do processo de produção. Conforme já descrito, o Sr. Olavo tem se mantido preso a uma rotina que talvez pudesse ser repensada, descentralizando as atividades.

Essa questão de ter o controle das atividades é tão forte e presente que pode ser notado em todo e qualquer problema que envolva os funcionários, por exemplo. Logo ele assume a frente da situação e toma todas as providências e decisões, desconsiderando a autonomia e deliberações impostas pelos filhos, mesmo que as destes seja a decisão mais acertada. Talvez a simples iniciativa de delegar os serviços de banco, compras e visitas, figurasse como um bom início para a sucessão acontecer para os seus filhos de maneira cautelosa e correta.

Especificando as atribuições da Kátia, a mesma detém toda a responsabilidade de gerenciar a parte administrativa, que envolve desde a emissão e faturamentos das notas, controle e contagem do ponto dos colaboradores e até o atendimento aos clientes que vão tirar dúvidas, negociar, aprovar serviços e muitas vezes passar detalhes que devem ser considerados no processo de produção, tais atividades na teoria são relacionadas por dia através de uma listagem com os nomes dos clientes e seus respectivos serviços e prazos de entrega.

Nesse universo de ações a serem executadas, Kátia e seu irmão Pedro, responsável por todo setor de produção, figuram como peças-chaves na gestão das mesmas, entretanto, na prática não é assim que acontece. A mesma, assim como seu pai, centraliza as atribuições que seriam dos dois. Ao invés de elaborar juntos a ordem da relação de serviços a serem executados, a Kátia, passa a decidir o que é ou não prioridade, não alinhando as informações com a chefia de produção e muitas vezes interrompendo e passando por cima de outros serviços que ainda estavam em fase de acabamento, prejudicando assim o andamento do

processo, a concentração dos colaboradores e tirando toda a autonomia do gerente de produção.

O ideal seria o Pedro, de fato, gerenciar a produção e todo o processo que envolve: Desmanche, confecção, marcenaria, reforma/cobertura, espumagem, corte e costuras, acabamento, transporte (entrega),. Nesse viés, além de vistoriar e atender as necessidades de cada colaborador, tirando dúvidas ou até mesmo sugerindo e ensinando o melhor método para se executar determinados serviços, o Pedro também deveria executar atividades estratégicas, pois o mesmo traçou metas de conhecer todos os processos da empresa para poder planejar e articular formas de atender as necessidades de cada fase, contribuindo um pouco mais para o desenvolvimento por participar ativamente da produção.

A indefinição e falta de delimitação nas atividades que deveriam ser atribuídas a cada um dos membros da família, acaba por trazer a sensação de sobrecarregamento para todos. Tal impasse afeta por completo a vida do estabelecimento. Um exemplo é quando ao invés de executar suas atividades, o supervisor de produção é constantemente abordado para executar outras funções fora de seu setor, configurando desvio de função, e o atrapalhando na execução e elaboração das atividades as quais é responsável. Com isso, o mesmo não tem condições de desempenhar com tanta precisão seu trabalho e nem como observar novas demandas no processo de produção, analisando melhores formas de fazer para promover um impacto positivo dentro da organização e do próprio mercado. Tal cultura organizacional acaba afetando também outros setores, que diante da situação, pode acarretar em fadiga, desmotivação e conseqüentemente, queda no rendimento.

É comum no processo decisório nas organizações a presença de um princípio de autonomia, em que o responsável pelo contexto analisa a situação e com base nisso, faz as escolhas mais adequadas, compartilhando-as com todos os envolvidos a fim de alinhar os processos e a comunicação.

Na Remove ocorre exatamente o oposto, com a falta de controle e organização desde a fase inicial do processo, como em um efeito dominó, muitas vezes o responsável pela etapa final, no caso o setor de produção, é conduzido (obrigado) a tomar e obedecer decisões que desnorteia todo o andamento das atividades e cronograma, o que acarreta o

aparecimento de uma série de variáveis que acabam provocando uma produção sobrecarregada, falta de pontualidade e comprometimento. Esse fato coloca em evidência principalmente o setor supracitado, uma vez que é sempre ele quem deve ajustar-se as decisões tomadas indiscriminadamente e sem planejamento, por conseguinte, se algo não acontece como o esperado, o mesmo é responsável pelo resultado negativo do processo, muitas vezes tendo que sujeitar-se a retrabalhos.

Os conflitos enfrentados no trabalho atravessam as barreiras do mundo profissional e tem acabado afetando a relação entre pai e filhos. Tal diagnóstico é tão presente que já foi até detectado que um dos filhos adquiriu uma patologia proveniente de tal situação, o que tem prejudicado o crescimento da organização e adiado cada vez mais a sucessão.

Os entraves se tornam, mais agravantes quando o assunto é inovar, pois apesar de muitas melhorias realizadas, muitas barreiras ainda existem, simplesmente por ter medo de arriscar algo novo. Conforme já destacado, a empresa não possui equipamentos e sistemas informatizados que agilizariam e tornariam as informações e prazos cada vez mais precisos. Por mais eficiente que pareça a ideia, há resistência e isso ocorre por falta de conhecimento acerca dos benefícios reais de novos métodos e falta de confiança e dificuldade em lidar com eles, a visão ainda está pautada em "time que está ganhando não se mexe".

Apesar de ao longo dos anos o Sr. Olavo ter aceitado algumas implantações de melhorias, mesmo enxergando os resultados obtidos como mais do que o esperado, o mesmo ainda se mantém na zona de conforto. Sendo importante destacar que esta zona de conforto também está presente nos filhos, pois o processo não depende apenas de equipamentos de última geração, também é necessário mudança de atitude e de comportamento para que a empresa como um todo aceite e se adapte as novas realidades impostas pelo mercado. Talvez esse posicionamento seja reflexo de um fundador tão centralizador e temente às inovações, que não deixa seus sucessores andarem com seus próprios pés.

2 – PERCEPÇÕES DA EMPRESA PELOS FUNCIONÁRIOS E CLIENTES (FALTA DE COMPROMETIMENTO DA EQUIPE E INSATISFAÇÃO DO CLIENTE)

É o notório e considerado um fator crítico pelos gestores o desvelo de alguns funcionários quanto as suas responsabilidades, porém é claro na visão dos mesmos que as condições oferecidas por esta empresa são satisfatórias tanto no quesito Estrutural (Higiênico) como Motivacional. Os funcionários por sua vez afirmam estarem insatisfeitos e reconhecem que a falta de comprometimento afeta consequentemente o processo de produção e o relacionamento com os clientes. Consideram também que além do ambiente não ser muito agradável, sentem-se presos, ou seja, não tem a liberdade para trabalhar. Tratando a situação de uma maneira mais ampla, os colaboradores sentem-se constantemente interrompidos, pois o foco em cada atividade está sendo desviado devido às interrupções, questionamento e até mesmo por estarem se sentindo perdidos no momento de discernir entre qual chefia obedecer, pois há um problema de referência de um líder.

A ideia da chefia da área de produção tem sido organizar o processo para à medida que surgir um novo desafio quanto a um serviço diferenciado, usar estrategicamente o capital intelectual, aproveitando a oportunidade para ensinar a cada membro da equipe de produção a desenvolver técnicas que ofereçam a segurança e a liberdade de sozinhos executarem suas atividades. Essa atitude tem, na medida do possível, contribuindo para alavancar, diante da situação, o comprometimento de seus funcionários.

3 – PREPARAÇÃO DO SUCESSOR

O Sr. Olavo tem 66 anos de idade, sua cidade natal é monte alegre, veio de uma família pobre que diante da necessidade só teve a oportunidade de estudar até a 4ª Série do ensino fundamental. Esforçado, mesmo não tendo tanto estudo, buscou nas oportunidades a construção de seu próprio negócio, pois na sua concepção o importante era a vontade de vencer e sua habilidade como carpinteiro. Para isso teve que se abdicar de muitos fins de

semana de descanso, feriados, sem deixar de considerar as noites em claro, a fim de se fixar no mercado tão competitivo desde outrora.

Relata-se que desde muito tempo essa empresa foi fundada com base em princípios e cultura muito forte, sentida e vivenciada até os dias atuais. O mais interessante é que, como se trata de uma empresa familiar, muitos desses princípios estão arraigados, inclusive nos filhos e esposa. Nesse sentido, é natural que os filhos, fazendo parte de uma nova geração, tenham uma percepção e até mesmo uma compreensão acerca da ditadura proveniente da globalização, que inclui mudanças e exigências de mercado para se ter excelência no que se faz e na conquista e fidelização do cliente. Porém não é bem essa a premissa que permeia o pensamento do Sr. Olavo, para ele tudo é custo, sem falar das diversas situações em que tenta proteger seus funcionários mesmo que indevidamente.

Diante suas crenças Sr. Olavo tem tentado transmitir (transferir) todo o seu conhecimento para os filhos de uma maneira não muito apropriada. Conforme já destacado, ele ainda executa suas atividades de visitar o cliente e definir orçamento de uma maneira um tanto quanto imprecisa, para chegar ao preço final do serviço, sem nenhum tipo de padronização concreta.

A questão é que mesmo sendo um método retrógrado, essa habilidade e experiência que o Sr. Olavo adquiriu, requer certo manejo, tempo, vivência para sentir segurança nas decisões tomada e não se adquire tais critérios da noite para o dia. Essa cobrança tem gerado muitos conflitos entre pai e filho, pois o Sr. Olavo tem se mostrado intolerante quando se trata de erros, exatamente ocasionados pela falta de experiência do seu filho em lidar com essa atividade da mesma maneira com que ele lida com o processo. É importante destacar que esse tipo de exigência não se dá somente nestas circunstâncias, ocorre também dentro da empresa, onde muitas vezes se cobra o imediatismo para executar um serviço, mesmo tendo que se arcar com maiores custos para isso.

Perpassando essa realidade é fato que o fundador deseja que os filhos sejam iguais a ele em todos os aspectos dentro e fora da empresa. Contrariando suas expectativas, e iludindo-se numa perspectiva de que conseguirá preparar seus filhos como se houvesse uma receita de como ser si mesmo, acaba por alegar que seus sucessores não têm a habilidade de administrar os funcionários quanto aos receios, anseios, intrigas, afirmando que sua filha

tem um temperamento muito agressivo e que seu filho tem um temperamento um tanto quanto calmo (paciente) demais. Não deixando de considerar o outro lado onde está posicionado o fundador com seu perfil de pai que disciplina e em seguida releva a disciplina aplicada sem perceber que está contribuindo para uma má educação, para filhos sem limites e regras.

Diante desse cenário, é nítida a falta de preparação, principalmente do fundador, não pelo fato de não ser alfabetizado (não ter estudo) e sim, pelo fato de não enxergar que seus sucessores precisam de alguém (algo) mais preparado (capacitado), ou até mesmo de um estudo específico para que se sintam preparados e capazes de dar continuidade ao seu legado com segurança quanto às decisões a tomar e quanto ao futuro da empresa.

4. O PROBLEMA

A situação de indefinição dentro da organização faz com que o responsável pela produção, que é quem mais arca com as consequências se pergunte dia-após-dia: Por que esses conflitos e desencontros de opiniões entre família estão se tornando cada vez “comum”? O que devo fazer para não me tornar alvo principal para as justificativas dos erros da Organização? Como devo me posicionar quando surgirem situações adversas? É importante ressaltar que apesar de haver desencontros quanto a identificação de perfis da gestão entre pai e filho, o desejo desse é dar continuidade ao legado do seu pai, aprimorando a qualidade oferecida ao cliente. O anseio em atingir essa meta é tão nítido que o mesmo decidiu abandonar seus projetos na área de Engenharia Civil, no qual passou cinco anos de sua vida se profissionalizando para investir 100% de seu na empresa da família.

5. NOTAS DE ENSINO

5.1 RESUMO

Na literatura especializada há poucas pesquisas que tratam das questões que envolvem as relações família-empresa dos membros da 2ª e 3ª geração de proprietários da empresa familiar. Neste sentido, este caso descreve as possíveis e diversas situações enfrentadas pela REMOVE, identificando as principais dificuldades enfrentadas pelos sucessores no que concerne a realidade e as angústias quanto ao futuro da REMOVE. Nesse sentido, o conteúdo também sugere diretrizes adequadas para garantir a qualidade do trabalho do progenitor a fim de torná-lo cada vez mais profissionalizado garantindo a continuidade da empresa e definindo a formação de um verdadeiro líder e o principal responsável por esse legado.

Para se desenhar tal quadro de forma coerente foi necessário não só entrevistar os gestores e colaboradores em questão, mas também acompanhar de perto as atividades rotineiras de cada um para identificar os reais problemas e as possíveis soluções para o caso, focando principalmente na questão do papel da gestão interna/externa na transação entre as gerações.

Palavras-Chave: Empresa Familiar, Conflitos, Despreparo Profissional, Gestão de Pessoas, Sucessão Familiar.

5.2 FONTES DE DADOS

Para a realização desse estudo, a coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas com os colaboradores e proprietários do negócio, e, além disso, usou-se o método de observação dos processos de trabalho in loco, por parte da autora do caso. Os dados da empresa e dos personagens do caso são fictícios, pois acreditam que a exposição é um sinal de fracasso e prejudicaria cada vez mais esse processo de sucessão, mas admitindo aos poucos, pelas imposições de mercado a importância de abrirem as portas para inovações, soluções para as situações em questão e as que ainda estão por vir.

5.3 SUGESTÕES PARA DISCUSSÃO DO CASO

Este caso pode ser lido em 30 minutos na sala de aula, podendo ser aplicado nas turmas de graduação e/ou de pós-graduação em administração, psicologia, MBA em gestão estratégica de pessoas. Recomenda-se: 1) Uma breve explanação sobre o conceito e peculiaridades das empresas familiares até os dias atuais, bem como uma visão sistêmica sobre a gestão de pessoas na empresa familiar no que tange as características, políticas, práticas e processo sucessório; 2) Leitura individual; 3) Discussão em pequenos grupos; 4) Discussão em plenária; 5) A exposição da temática e da concepção quanto à situação pelo professor.

5.4 OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

O caso para ensino da REMOVE Empresa de Móveis e Estofados tem como objetivo levar o aluno a conhecer e refletir sobre as dimensões das empresas familiares, suas características e peculiaridades, bem como identificar a importância quanto ao papel da gestão de pessoas na empresa familiar e quão é importante estar aberto a novas tendências

exatamente para facilitar no processo de transição onde deverá ser realizado em longo prazo com bastante cumplicidade e calma entre as partes, para que resulte na continuidade do legado.

O estudo pretende desenvolver no aluno: 1) A capacidade e o conhecimento teórico dos conceitos que envolvem a sucessão e peculiaridades familiares nas organizações; 2) Identificar e compreender os fatores que caracterizam a fase de vida da organização; 3) Uma visão do funcionamento da empresa como um todo, desenvolvendo a habilidade de diagnosticar, compreender e desenvolver alternativas para a solução de problemas relacionados não só ao processo de sucessão da empresa, mas do mundo organizacional; 4) Ter senso crítico e domínio sobre as referências teóricas e a prática abordada.

5.5 ALTERNATIVAS PARA ANÁLISE DO CASO

Inicialmente diante do exposto, os alunos que estão analisando este caso, deverão identificar os focos de conflitos presentes na organização, assim como seus pontos positivos a fim de pensar em alternativas e ideias condizentes com a fase de vida organizacional a qual a empresa está passando. Acertando assim, que tipos de ações se fazem necessárias para promover o desenvolvimento da vida organizacional da mesma. Com base nesse diagnóstico, os alunos poderão, a partir de suas inferências, repensar no que cada membro da gestão faz de melhor, articulando posições e atividades estratégicas para cada um deles. Os alunos ainda poderão sugerir algumas formas de viabilizar o repasse do retrato da realidade e proposição do novo, que poderia ocorrer por meio da elaboração de relatórios pautados em dados concretos para análise da gestão; reuniões para serem discutidos os pontos positivos e negativos e a implicação de cada um nesses resultados; a instauração do processo de Descrição e análise de cargo; A criação de um programa, com uma rotina específica, para o desenvolvimento de lideranças e ações de socialização e integração entre todos que compõem a equipe a fim de afinar questões de relacionamento, motivação e comunicação.

Provavelmente, alternativas como essas, cumpridas com seriedade, poderiam ajudar na diminuição do número de conflitos, desencontros e desentendimentos, assim como na mudança da cultura organizacional e o despertar motivacional, do interesse de aprender e comprometimento de todos os funcionários. Abrindo espaço para todos opinarem e se sentirem parte integrante da equipe.

Com essas atitudes os alunos poderão compreender o quanto a comunicação é chave indispensável para se ter uma vida organizacional saudável e em que medida esse ponto tem influenciado negativamente a dinâmica que perpassa as relações da empresa. Se a comunicação for bem estabelecida dentro da empresa a empresa estará trabalhando modelos negativos de comunicação como a evitação, triangulo de comunicação, negação, acusação, conforme afirmado por Casillas, Vázquez, Díaz (2007).

Acredito que os alunos poderão partir do principio de que muitas pessoas acreditam, equivocadamente, que a sucessão é um acontecimento que ocorre quando o dono se prepara para se desligar da empresa e se tratando da empresa em questão, o aluno poderá afirmar que o método aplicado está sendo exatamente este. No entanto o aluno poderá argumentar que, a sucessão na verdade é um processo que começa quando os sucessores em potencial ainda são crianças e que apesar da construção do caráter dos filhos ter permanecido conforme o fundador disciplinou, apesar de tanta vivência, talvez a falta de profissionalização tenha feito com que ele perdesse o foco e não conseguisse passar tudo que realmente desejara para os filhos. Nesta direção Lodi (1987), afirma que a sucessão é um processo de transferência de poder que leva um longo tempo de maturação.

Ainda com a análise desse caso, os alunos poderão reconstruir o que se tem como conhecimento do que de fato seja um processo de sucessão em uma empresa familiar, passando o conhecimento de popular para científico, abrindo os horizontes de que esse se trata de um processo contínuo, e não de fim e recomeço. Por fim, o aluno também poderá sugerir a entrada de uma acessória por parte de uma consultoria capaz de orientar e auxiliar na definição de atividades e sua execução intermediando as relações, os fatos e os conflitos, conforme (Davis, 2003). A consultoria servirá como estímulo as mudanças na gestão da empresa, trazendo grandes benefícios como a própria descentralização das decisões e papéis e estruturação conforme já citado e argumentar que diante de tudo que já fora citado, não é

difícil compreender que o fato do atual proprietário e herdeiros possuírem hoje a propriedade, não é sob nenhum ponto de vista garantia de que tenham capacidades adequadas para dirigir novas situações da empresa. Isso denota não só a necessidade de uma assessoria externa como a o despreparo por todos e qual será viável que os prometidos a sucessores também se profissionalizem, talvez até mesmo fazendo outra graduação, os tornem habilitados e aptos, uma vez que suas formações estão totalmente distantes do que a remove realmente precisa. Então, o preparo individual e ajuda de um profissional qualificado será totalmente necessário para assegurar a continuidade da empresa, pois fornecerão orientação adequada quanto a todo plano e processo de sucessão, conforme a afirmação do Bernhoeft (1989), que o processo de profissionalização tem que se iniciar pela família, pois ela detém, no momento ou potencialmente, todo o direito sobre a vida ou a morte da empresa. A profissionalização não deve ser vista apenas pelo lado administrativo nem tão pouco ser definida como a entrega da condução da firma para um profissional não pertencente ao quadro familiar. O processo de profissionalização e o trabalho de desenvolvimento devem ser feitos de maneira ampla, incluindo várias frentes como a profissionalização da família e o ajuste de funcionários com o perfil do próprio negócio, (Bernhoeft, 1989). Com relação à família o autor cita que: A família deve ser preparada para entender que ela não é uma família comum, mas que, conjuntamente com prestígio, vem à responsabilidade inerente aos efeitos de seus atos.

5.6 QUESTÕES PARA DISCUSSÃO:

- 1. Como você caracteriza a fase atual a qual a empresa está passando?**
- 2. Qual a sua opinião acerca do processo de sucessão familiar que ocorre dentro da empresa? Comente o desempenho do gestor que fundou a empresa.**
- 3. Que medidas você sugeriria para os gestores da Remove diante do quadro atual relatado no caso?**

REFERÊNCIAS:

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

CASILLAS, José Carlos; VÁZQUEZ, Adolfo e DÍAZ, Carmen. **Gestão da Empresa Familiar: Conceitos, Casos e Soluções.** São Paulo: Thomson, 2007.

Davis, J. (2003) Entrevista à HSM Management: **uma radiografia da relação empresa + família + propriedade.** HSM Management, v. 41, p. 96-103, nov.-dez. Disponível em: <<http://www.hsmmanagement.com.br>>. Acesso em: 10 OUT. 2011.

LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. **Sucessão na Empresa Familiar:** Preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado. São Paulo: Altas, 2005.

LODI, João Bosco. **Sucessão e conflito na empresa familiar.** São Paulo: Pioneira, 1987.