

Introdução

Mais uma semana passava-se naquele mês de Outubro de 2009 na Miranda Computação, uma conceituada empresa de tecnologia, referência em seu segmento, ganhadora de vários prêmios de reconhecimento público no estado Do Rio Grande do Norte. Ao longo de seus 25 anos de existência, mantém seu crescimento anual e domínio absoluto sobre o mercado local, mesmo assim, algumas coisas não estavam tão bem naquela organização. Problemas administrativos envolvendo os colaboradores preocupavam o RH e a sua Diretoria.

A gerente de Recursos Humanos Lorena, juntamente com a supervisora Cristina, foram chamadas a sala do diretor administrativo, Sr. Afrânio, para uma reunião extraordinária com o intuito de contornar mais um problema de gestão. Lá para o fim da reunião, o Sr. Afrânio destacou a preocupação quanto à capacitação dos gestores com postura de líderes, principalmente, levando em consideração as competências que o mercado exige.

- Lorena concordou plenamente e afirmou: - Sugiro buscarmos uma consultoria para nos auxiliar, pois, percebo que só o RH não conseguirá alcançar os resultados esperados pela Diretoria. O que acham?

Na ocasião, o Diretor fez mais alguns questionamentos e solicitou às duas gestoras que fizessem pesquisas e orçamentos de consultoria e trouxessem para análise e aprovação.

A empresa escolhida foi a Quality, uma conceituada consultoria na área de gestão de pessoas. Os treinamentos para capacitação dos gestores foram iniciados. Todo conteúdo programático fora elaborado com base nas informações passadas pelo RH e Diretoria, o que dispensou o diagnóstico prévio.

Após 06 meses de treinamento, o progresso nos trabalhos da consultoria, nas aulas realizadas não chegava. Durante os encontros ficava evidente o desinteresse, indiferença e principalmente a dificuldade de assimilação sobre os conceitos apresentados pelas consultoras. Por fim, um clima de descontentamento e rejeição por parte dos gestores foi deixando a situação mais complicada, onde algo que parecia estimulante e desafiador: o desenvolvimento de novas competências de liderança, na prática, não estava ocorrendo.

Diante disso, várias reuniões eram feitas, alteração nos métodos de ensino, na busca pelo melhor caminho para o aprendizado sempre buscando o desenvolvimento das competências profissionais dos gestores.

A consultoria, juntamente com o RH, concluiu assim, que os líderes da empresa apresentavam dificuldade de aprendizados, pois, não estavam preparados para a função desenvolvida.

Histórico da Empresa

A Miranda iniciou suas atividades em 1987, com o objetivo de comercializar livros para informática e prestar serviço em processamento de dados.

Funcionava inicialmente na Rua Olinto Meira, em uma pequena sala de 9 m² e o atendimento era realizado pelos próprios sócios. Em 1989 a pequena empresa já adquiria um porte médio e oferecia a maior variedade de produtos do segmento, se destacando pela pronta entrega e conquistando uma excelente clientela.

Em Junho de 1990, mudou-se para um prédio próprio localizado na Av. Sen. Salgado Filho, onde funciona até hoje a loja matriz.

Em julho de 2007 ampliou seu mercado de atuação visando atender Mossoró (RN) e demais cidades da Região Oeste do RN inaugurando uma loja moderna e ampla com todo o mix de produtos oferecidos em Natal.

Em abril de 2009 foi inaugurada a mais recente filial do grupo, uma loja ampla e moderna, localizada no Shopping Midway Mall, o maior do Estado.

Desde então, 24 anos se passaram e a receita do sucesso é proveniente do trabalho sério e do esforço contínuo em oferecer aos clientes o que há de melhor e mais moderno em informática.

A Miranda Computação passa a ser uma realidade no mercado natalense, comercializando produtos e serviços de informática com qualidade e garantia.

Integra o Grupo VAREJOINFO, uma associação reconhecida nacionalmente, formada por 12 empresas especializadas em informática de Estados distintos, que visa negociar, junto aos fornecedores, condições diferenciadas que beneficie ainda mais os clientes.

A Miranda é uma empresa familiar de cultura organizacional ética, fator que influencia diretamente no comportamento das pessoas e expectativas de crescimento dentro da empresa. Atualmente, escolha do profissional para a função dentro da empresa e a adequação entre o indivíduo, as tarefas e a recompensa pelo trabalho são de responsabilidade Recursos Humanos, que busca o equilíbrio como mediador na relação empresa X colaborador. As políticas de gestão de pessoas priorizam o desenvolvimento profissional e pessoal do colaborador, sempre preocupada com a satisfação e bem estar de todos.

O reconhecimento público é um dos fatores o que fortalece a empresa e impulsiona a Diretoria a continuar desenvolvendo sua equipe. Na busca pela qualificação do quadro funcional, visando maior capacitação para realização de suas atividades a empresa, atualmente, investe em vários tipos de treinamentos. Mesmo com essa preocupação, nem sempre os resultados são o que se espera.

Em 2008, quando a empresa resolveu investir na capacitação em sua área de gestão e constatou que nem todos os seus líderes tinham o preparo necessário para esta na função. O fato foi bastante preocupante na época e até hoje vem sendo tratado pelo RH e Diretoria que continuam a buscar solucionar o problema quanto ao despreparo da liderança. A situação vivenciada reforçou a que colaboradores precisavam adquirir novos conhecimentos para avançar profissionalmente, pois as habilidades se deterioraram e tornaram-se obsoletas em um mercado tão competitivo como o atual.

A Miranda também se aprimora na logística e na modernização das lojas, garantindo, assim, mais agilidade, conforto e segurança para os clientes.

Em pesquisas realizadas em 2011, a confiança adquirida fez a população citar a Miranda Computação como a empresa mais lembrada, na categoria "Produtos de Informática", conferindo diversos prêmios, tais como: Top Natal, Top Mossoró e Top Of Mind.

Tem orgulho de ser uma Empresa tipicamente potiguar e está posicionado entre os 100 maiores contribuintes de ICMS do Estado.

Nossa Missão

Fornecer soluções em tecnologia satisfazendo as necessidades dos clientes e do mercado, prosperando como organização e desenvolvendo o capital humano interno.

Nossa Visão

A Miranda continuará a crescer, objetivando sempre o reconhecimento pelo padrão de excelência em sua área de atuação, contribuindo para a inclusão digital da sociedade.

Nossos Valores

Somos empreendedores. Buscamos novos caminhos.

Fortalecemos nossas parcerias diariamente.

Estimulamos a integração de nossos colaboradores, com desenvolvimento de várias atividades, incluindo a prática de esportes.

Agimos como falamos. Sempre com integridade e coerência.

Priorizamos pela excelência no tratamento de nossos clientes.

Valorizamos a segurança, o bem-estar e a qualidade de vida das pessoas.

Ações de Recrutamento e Seleção dos Gerentes

Almejar um cargo de gerência na Miranda era algo possível a qualquer um integrante da empresa. Chegavam a um cargo de chefia: pessoas de confiança, o melhor vendedor da loja ou alguém que estava na casa há muito tempo, onde, não se exigia uma formação de nível superior e nem tampouco competências inerentes a um cargo de gestão.

A empresa não tinha a descrição de cargos dos gerentes de nenhum setor com seus pré-requisitos, portanto, para ocupar estes cargos apenas o preparo técnico adquirido no dia a dia, um bom jogo de cintura e confiança era suficiente. Os gerentes assumiam a função sem o devido preparo.

O recrutamento e seleção de novos gestores eram feitos pelos gestores de loja e pela Diretoria Administrativa através de indicação feita pelo acompanhamento informal de desempenho, sem indicadores reais, com base, principalmente, nos aspectos técnico-operacionais.

Os colaboradores promovidos a gestores eram treinados por gerentes antigos, como Cynthia Araújo que é gerente a mais de 10 anos. Ela foi convidada para ocupar o cargo de gerente por ser uma excelente vendedora e uma funcionária responsável. Cynthia já treinou alguns gerentes, sempre com base nos manuais de procedimentos internos e na experiência adquirida em seu cotidiano.

Foi também desta maneira que o gerente de loja Tony Relvis, atualmente com 13 anos de empresa, chegou a gerência da maior filial da Miranda. Ingressou na empresa na função de estoquista, foi promovido a vendedor e chegou a gerência há 06 anos. Sua formação não é na área de gestão e seu crescimento não foi devidamente acompanhado e programado. Na época de sua promoção houve o desligamento de um gestor e não havia ninguém preparado para substituí-lo. Como não havia um processo seletivo definido para a promoção e Tony assumiu a função às pressas.

“Fui convidado por ter me destacado em aspectos administrativo... não estava preparado... não foram feitas exigências... A indicação ocorreu devido a conhecer os procedimentos internos... minhas atitudes eram baseadas no meu bom senso, tendo como referencia as normas da empresa”, relatou o gestor.

No início de 2009, com a entrada das consultoras na empresa, foram feitas as descrições de cargo de gerência, isso refletiu diretamente nas exigências feitas aos gestores antigos e na entrada de novos membros na Miranda.

Lorena e Cristina, responsáveis pelo processo seletivo da Miranda, compreenderam que, principalmente com a chegada da Quality, precisavam redefinir a sistemática de recrutamento e seleção dos cargos de gerência da empresa, pois, constatavam que o modo como estes gestores estavam sendo selecionados ou promovidos não estava alinhado com as novas exigências necessárias para função de gerentes da empresa.

Assim, em Abril de 2010, na busca por profissionais mais preparados para desempenhar a função a equipe de RH da Miranda adotou novas práticas de Recrutamento e Seleção, onde os novos gestores agora eram recrutados pela consultoria Quality e selecionados pelo RH e Diretoria. Também nesta ocasião, pela primeira vez em sua história, a Miranda contratou 03 gestores de loja para o seu quadro funcional que não pertenciam ao quadro da empresa. Este fato trouxe inquietação e curiosidade geral aos colaboradores, que neste momento foram apresentados às novas exigências para ocupação do cargo de gestor. A empresa continuava a valorizar a “prata da casa”, porém, o candidato deveria preencher os pré-requisitos exigidos para concorrer à vaga e nem todos estavam preparados.

A seleção dos novos gestores foi diferenciada, assim como os treinamentos e acompanhamento para assumir o cargo. Confirma-se isso com o depoimento de Jorge Luís, contratado há 06 meses para a gerência de uma das filiais. Jorge passou pelo processo seletivo externo e foi escolhido entre outros candidatos.

“Fiz todas as etapas da seleção: avaliação do perfil com a consultoria Quality, testes específicos para a função com o RH da Miranda, entrevistas com a Diretoria... cada etapa exigia o conhecimento necessário para assumir a função de gerente... Fui muito bem acompanhado desde o início, a empresa foi bastante rigorosa em sua escolha”, afirma o gerente.

Com esses ajustes esperava-se maior assertividade nas contratações e líderes melhor preparados para desenvolver suas equipes na busca pelos resultados esperados.

Processos de desenvolvimento de gerentes

Antes das novas exigências para ocupação do cargo de gestor, o profissional realizava suas atividades, respondiam as demandas e solicitações do dia a dia, mas, não havia acompanhamento de perto, nem cobranças sobre seus resultados por parte da empresa.

A Diretoria não dava feedback sobre desempenhos de seus líderes e não os avaliava. Isso os deixava soltos e em uma zona de conforto. Era como se não houvesse ameaças, nem riscos quanto a sua permanência na gerência. Não se falava em mercado competitivo e muito menos em exigências para manter-se no cargo. Durante anos esta foi a realidade na Miranda os gestores não tinham o conhecimento teórico e as competências inerentes ao cargo.

A empresa não exigia e não investia na capacitação de seus gerentes, pois não enxergava a necessidade e importância em estimulá-los na busca pela melhoria profissional. Por outro lado, também eram raros os gestores que buscavam aprimorar seus conhecimentos, poucos apresentavam alguma formação acadêmica e os que tinham, não eram na área de gestão ou varejo.

Tony lembra que, quando decidiu fazer um curso de Gerente de Varejo, teve que insistir muito para que a Diretoria da empresa o ajudasse financeiramente. “... O curso deu-me uma visão diferenciada do que era ser um gestor... tive que investir do próprio bolso o valor da mensalidade e só depois a empresa me ajudou com parte do valor pago” relembra o gestor.

Passaram-se alguns meses e a consultoria continuava o trabalho de desenvolvimento dos líderes. Através de avaliações, treinamentos e acompanhamento a Quality apresentou a Diretoria da Miranda um levantamento, apontando os principais “*gaps*” dos gestores, que comprometiam diretamente a permanência de alguns deles na função.

As evidências quanto à dificuldade de adaptação a nova realidade e desenvolvimento foram sendo percebidas de várias maneiras: ausências não justificadas aos encontros, dificuldade de aprendizado, reclamações ao RH, conversas informais entre os gestores, devolutivas da Quality. Havia um clima de descontentamento e resistência por parte da maioria dos gestores. Os novos líderes eram mais abertos e receptivos aos treinamentos, enquanto, de maneira geral, os mais antigos tinham dificuldade de acompanhar essa mudança pela qual a empresa estava passando, fosse por falta de preparo, ou até mesmo por não aceitar as novas exigências.

A análise foi bastante preocupante, pois, corroborava com tudo que o RH e Diretoria já haviam percebido de maneira instintiva. Com base neste diagnóstico a Diretoria se vê diante de duas possibilidades, substituir seus gerentes ou desenvolvê-los.

Ficou definido pela Diretoria que os líderes terão oportunidade de desenvolver suas habilidades com ajuda da Quality e RH, que deram continuidade ao trabalho. Todos terão acesso às competências teóricas fundamentais ao cargo e a empresa estará incentivando este desenvolvimento.

Como forma de incentivá-los a Diretoria e RH resolve criar alguns benefícios. Um deles é o “auxílio graduação” que visava ajudar financeiramente àqueles que queriam ingressar na faculdade. Com a implantação deste auxílio vários gerentes aproveitam a oportunidade e se matricularam em instituições de ensino almejando um nivelamento com as exigências feitas para a permanência na função. Paralelo ao plano de benefícios, a empresa passou a fazer investimentos em congressos, palestras, cursos e outras formas de aprimoramento. Todas as mudanças foram realizadas em paralelo a consultoria, que continuava desenvolvendo suas atividades.

Infelizmente, nem todos os gestores se desenvolveram no mesmo tempo e com a mesma eficiência. Foram vários encontros, reuniões, atividades, treinamentos, feedbacks e até desligamentos para tornar estes profissionais verdadeiros líderes. As situações vividas nos últimos dois anos foram primordiais para o crescimento profissional de todos.

A cultura da Miranda sofreu alterações e a Diretoria passou a enxergar os Gerentes de maneira diferente. Eles têm aprendido o verdadeiro papel do líder, instruídos para serem mais críticos, éticos, imparciais, estratégicos, desenvolvedores de pessoas e orientados a trabalhar alinhados aos objetivos da empresa.

Percebe-se dentre os pontos que se aperfeiçoou a importância dada à necessidade de continuar investindo no aprimoramento de seus líderes, na busca pelo nivelamento exigido pelo mercado, porém ainda há uma longa distância entre o que se espera e o que eles estão produzindo de resultados.

Atualmente para a Miranda, o gerente é avaliado não apenas pelos seus resultados, mas, pelas competências e conhecimentos que adquiriu que o levam a um desempenho eficaz. O diagnóstico feito pela Quality foi um divisor de águas na evolução do quadro gerencial da Miranda.

O problema

Depois de 02 anos investindo na capacitação de gerentes, percebe-se que há uma grande dificuldade por parte de alguns em acompanhar as exigências impostas ao cargo de gestor da Miranda. O que fazer? Como fazê-los desenvolver e mudar essa realidade? Ou será o caso de substituí-los? É justo com esses profissionais, depois de anos e anos servindo a empresa serem descartados por não terem acompanhado a evolução do mercado?

Como lidar com essas discrepâncias entre os novos líderes e os antigos, formandos em realidades tão distintas? Eles devem ser avaliados da mesma maneira?

Notas de Ensino

Resumo

As empresas familiares contêm uma série de particularidades e dificuldades, são comuns nessas empresas conflitos de papéis entre seus fundadores e, geralmente, há uma cultura centralizadora e tradicional, pois, o ambiente interno é comparado à relação de “família”, onde suas práticas são impregnadas de permissividade. Dentro desse contexto, os fundadores da Miranda tiveram muita dificuldade para aceitar que se fazia necessário reavaliar sua administração de Recursos Humanos na descoberta real da contribuição de seus gestores busca por melhores resultados, alinhado aos objetivos da empresa e as necessidades impostas pelo mercado. A dificuldade se deu, pois, muitas das decisões tomadas em prol deste crescimento iam de encontro a essa cultura da empresa, que durante muitos anos tratou a cada um como “parentes” e esse, era um diferencial na retenção de seus talentos.

O relato de alguns gestores mostra o quanto à empresa não os cobrava e o clima de estabilidade era algo que os fez acomodar e perder-se no tempo, deixando para trás a vontade de “estudar” e procurar novos aprendizados.

Após mais de 20 anos de existência, a Miranda está redefinindo seus conceitos e a sua cultura esta sendo modificado, um processo doloroso e demorado que requer envolvimento da Diretoria, principalmente por reconhecer que esta mudança se faz necessária para o presente e futuro da empresa.

Palavras chaves: Empresa familiar; Gestores; Mudança de cultura.

Objetivos de aprendizagem

O caso para ensino destaca as consequências de um processo de recrutamento e seleção que não contemplavam o desenvolvimento das competências profissionais, onde a empresa promoveu seus colaboradores a gestores sem o devido preparo para exercer a função. O resultado foi percebido quando a empresa precisou reavaliar o perfil de seu cargo de gerência e descobriu que a maioria não possuía as competências essenciais a liderança.

Seus objetivos são desenvolver nos participantes: 1) conhecimento sobre a importância de recrutar e selecionar com base na descrição de cargos; 2) diagnosticar a necessidade de reavaliar o preparo da liderança 3) perceber a importância investir em capacitação/profissionalização de suas equipes; 3) buscar por alternativas para o desenvolvimento de competências inerentes ao perfil dos líderes; 5) análise crítica da literatura; 6) desenvolver relações entre teoria e prática;

Fonte de Dados

Este caso descreve uma situação real, iniciada no final de 2008, numa empresa de familiar do varejo na área da tecnologia. As circunstâncias mostradas ao longo do caso são iguais à realidade observada. As informações foram coletadas através de técnicas de observação, questionários com entrevistas aos gestores e RH da empresa. Todo material coletado foi apresentado aos Diretores para garantir a fidelidade e autorização de sua publicação.

Sugestão para discursão de caso

Cursos: de Gestão de Pessoas; Psicologia; Administração;

O caso para ensino poderá ser lido pela turma em sala em 30 minutos. Indica-se sua aplicação em cursos de graduação ou pós-graduação em gestão de pessoas nas disciplinas de Gestão cultura e clima, Recrutamento e Seleção e Treinamento e Desenvolvimento. Será necessário seguir os seguintes passos para maior compreensão: 1) Explicação sobre a importância de recrutar e selecionar bem e a apresentação de conceitos sobre o tema como descrição de cargo e técnicas para uma boa escolha de candidatos, assim como treinar e desenvolver os gestores, fazendo a diferenciação entre tipos de treinamento para capacitação 2) Leitura individual 3) discussão em pequenos grupos 4) discussão aberta onde os grupos defenderiam um único ponto de vista sobre o caso 5) apresentação da temática pelo professor.

Questões para discursão

- 1) A cultura da organização é o que norteia os colaboradores, no sentido de como as coisas funcionam. A empresa em estudo passou por um momento de mudança em sua cultura, quais os impactos desta mudança para os seus líderes e para os demais colaboradores?
- 2) O Recrutamento e Seleção dos líderes influenciaram nesta problemática de que maneira?
- 3) Como o investimento T&D pode contribuir para solucionar o problema da falta de capacitação dos líderes vivido pela organização?
- 4) Com base no ambiente organizacional apresentado no texto, levando em consideração os valores da empresa, quais as estratégias que a Gestão de Pessoas deverá utilizar para diminuir as discrepâncias entre os gestores antigos e os novos?

Análise do caso

Pode-se começar a discussão sobre o caso, abordando a gestão de pessoas na organização estudada, considerando a estrutura da empresa, a gestão familiar, os aspectos culturais e a gestão de mudanças.

Para que as relações de trabalho permaneçam saudáveis é necessário que as práticas de Recursos Humanos sejam definidas, por isso, sugere-se que o grupo discuta sobre a importância das políticas e práticas de gestão de pessoas, e que estas estejam integradas às necessidades organizacionais, considerando, inclusive, a concepção estratégica e sistêmica em suas decisões.

A cultura organizacional representa uma percepção comum mantida pelos membros da organização. Isso ficou explícito quando definimos cultura como um sistema compartilhado de valores (Robbins, 2002). Como premissa básica, deve-se considerar o equilíbrio entre os objetivos organizacionais e os objetivos individuais, incluindo a existência de um acordo implícito que permeia as relações entre empresa e funcionários (Milkovich & Bourdreau, 2000).

Deve-se destacar que o sistema da empresa familiar é composto por três subtemas interdependentes: gestão/empresa, propriedade e família (Gesick, Davis, Hampton & Lansberg 1997).

Neste contexto, as políticas de gestão de pessoas devem ser definidas, considerando as particularidades do indivíduo, as características de uma empresa familiar e os valores comuns, onde

geralmente há uma centralização nas decisões e pouca propensão a mudanças radicais, em particular, as relativas ao rompimento com a cultura e os hábitos de trabalho enraizados.

Iniciando a análise sobre a problemática, fica evidente que não haviam processos bem elaborados para a escolha dos gestores. Portanto, seja interno ou externo é inquestionável, a importância da profissionalização do processo seletivo, onde haja etapas bem definidas e imparcialidade nos resultados da seleção. É necessário um aperfeiçoamento, nos critérios e técnicas utilizadas para a escolha dos líderes da empresa.

A liderança tem um papel crucial no comportamento do grupo, visto que o líder oferece a direção para o alcance dos objetivos (Robbins, 2002).

O objetivo da seleção eficaz é adequar às características individuais (capacidade, experiência, etc) aos requisitos do trabalho. Quando a administração fracassa na adequação correta, tanto o desempenho como a satisfação do funcionário é prejudicado (Robbins, 2002). Neste sentido, deve-se, ainda considerar a importância da análise da descrição dos cargos (Milkovich & Bourdreau, 2000).

Deve-se ressaltar que não havia preocupação com o desenvolvimento dos gestores, a falta de investimentos em capacitação agravou ainda mais a situação. A empresa passou muito tempo sem aprimorar as habilidades de sua equipe de gerentes. Com isso, encontrou bastante dificuldade e resistência ao iniciar o trabalho de desenvolvimento.

Se por um lado alguns gestores apresentaram maiores dificuldades de desenvolvimento, estes devem ser orientados mais de perto, com um acompanhamento diferenciado, recebendo as orientações necessárias para a superação das dificuldades. Outros evoluíram mais rapidamente e se adaptaram a nova realidade de maneira diferente, estes deverão multiplicar o conhecimento entre os demais e continuar a receber as orientações através dos treinamentos para que o desenvolvimento seja continuado. Não se pode exigir o mesmo desempenho e habilidades dos indivíduos.

Uma revisão das evidências que ligam as estruturas organizacionais ao desempenho e a satisfação dos funcionários nos conduz a uma conclusão bastante clara: não se pode generalizar! Para maximizar os resultados e a satisfação do funcionário devem-se levar em consideração as diferenças individuais – como experiência, personalidade e tarefa (Robbins, 2002).

O treinamento das habilidades gerenciais é geralmente reservado para aqueles que desempenham funções de chefia. Normalmente, esse treinamento está vinculado ao desenvolvimento da carreira gerencial (Milkovich & Bourdreau, 2000). Funcionários competentes não permanecem competentes para sempre. As habilidades se deterioram e podem tornar-se obsoletas (Robbins, 2002).

Na busca por resultados, a Diretoria e Recursos Humanos devem continuar a priorizar e estimular o desenvolvimento dos líderes, porém de maneira programada e harmoniosa.

Percebe-se que há uma demanda premente por um Programa de Preparação de Líderes, este deve ter como o objetivo a formação de profissionais especializados. O programa deverá seguir um cronograma de atividades/avaliações visando o aprendizado das competências e na busca também pelo nivelamento entre os antigos gestores e os novos, tornando- os profissionais capacitados. Também serão necessários investimentos em formação acadêmica na área de varejo e gestão, o que garantirá o embasamento teórico para realização de suas atividades.

Evidentemente, o problema da capacitação dos gestores não irá ser resolvido apenas com os treinamentos, pois, uma empresa familiar é ainda mais flexível na capacidade de adaptação às novas exigências do mercado. Trata-se de uma mudança profunda no modo escolher seus líderes e desenvolvê-los, onde muitos gestores de empresas familiares não resistem à tentação de seguir um estilo de gestão excessivamente paternalista em relação aos seus colaboradores. Além disso, a Diretoria tem que mostrar coragem, clareza de visão suficiente para não confundirem os laços familiares (ou mesmo de afeto) com os profissionais que estão a anos se dedicando a empresa. Fica o alerta de que é necessária a profissionalização da empresa, através de políticas bem definidas e inovadoras, para manter a empresa competitiva e com o sucesso desejado.

Referências Bibliográficas

Milkovich, G.T. & Bourdreau, J. W. (2000). *Administração de recursos humanos* (R. C. Marcondes, Trad.) São Paulo: Atlas. (Obra original publicada em 1997).

Robbins, S. (2002) *Comportamento organizacional* (9ª ed.). (R. C. Marcondes, Trad.) São Paulo Atlas. (Obra original publicada em 1986).

Gersick, K. E., Davis, J.A., Hampton, M. M., & Lansberg, J. (1997). *De geração para geração. Ciclos de vida das empresas familiares* (N. Montingelli Jr., Trad.). São Paulo: Negócio, Editora. (Obra original publicada em 1997)