

MOTIVAÇÃO E LIDERANÇA EM EMPRESAS FAMILIARES

MOTIVATION AND LEADERSHIP IN FAMILY BUSINESSES

Cristiano Telles Ginar¹
Braiam Almeida da Silva²
Diego Costa Lopes³
Bruno Pereira Soares⁴
Robson Glei Terra da Silva⁵
Daiani Schneider⁶

RESUMO: Mundialmente o que se percebe é que, ao ingressar a terceira geração nas empresas familiares, muitas delas desaparecem. A sobrevivência de tais empresas depende na maioria das vezes, dentre outros aspectos, de estratégias pontuais e sistemáticas na hora da sucessão, o que requer mudanças organizacionais impactantes. O presente artigo tem como objetivo analisar teoricamente as estratégias que famílias empresariais utilizam a fim de conduzir os herdeiros à gestão de suas empresas, oferecendo uma visão inovadora para a questão Família x Empresa. O gerenciamento das pessoas é crucial para o constante desenvolvimento da empresa familiar, conciliando-se velhos e novos costumes. O objetivo central, no entanto, é identificar o estilo de liderança que predomina nas empresas familiares. É comum nas empresas familiares haver a aproximação entre líder e liderados, porém, tal aproximação não significa motivação, e sim pode representar um constrangimento na abordagem dos problemas junto ao líder. Vale ressaltar, que o capital humano é fundamental para o sucesso das organizações, ou seja, pessoas motivadas são mais produtivas.

401

Palavras-chave: Empresas familiares. Liderança. Motivação. Gerenciamento de Pessoas.

ABSTRACT: Worldwide, what is perceived is that, when the third generation joins family businesses, many of them disappear. The survival of such companies depends most of the time, among other aspects, on punctual and systematic strategies at the time of succession, which requires impacting organizational changes. This article aims to theoretically analyze the strategies that business families use in order to lead the heirs to the management of their companies, offering an innovative vision for the Family x Company issue. People management is crucial for the constant development of the family business, reconciling old and new customs. The main objective, however, is to identify the leadership style that predominates in family businesses. It is common in family businesses to have an approximation between leader and subordinates, however, such approximation does not mean motivation, but it can represent a constraint in approaching problems with the leader. It is worth mentioning that human capital is fundamental to the success of organizations, that is, motivated people are more productive.

Keywords: Family businesses. Leadership. Motivation. People management.

¹ Policial Penal do Rio Grande do Sul. E-mail: cginar@gmail.com

² Policial Penal do Rio Grande do Sul.

³ Policial Penal do Rio Grande do Sul.

⁴ Policial Penal do Rio Grande do Sul.

⁵ Policial Penal do Rio Grande do Sul.

⁶ Policial Penal do Rio Grande do Sul.

INTRODUÇÃO

As maneiras e características de organização em empresas familiares são configuradas conforme interesses em comum, estrategicamente e principalmente acerca dos propósitos familiares. Na maioria das vezes, são bem-sucedidas, porém, deve haver a conscientização do dono de que se deve profissionalizar a administração (RICCA, 1998).

Em empresas familiares a sucessão de dirigentes sofre forte influência pelo direito subjetivo ao cargo, através dos laços familiares, apoiando-se na continuidade da estrutura, mas principalmente em sua sobrevivência através das gerações. Contudo, não se devem menosprezar as exigências do mercado, já que o contexto macro ambiental é crucial para se atingir as metas desejadas e ao desenvolvimento organizacional, assim como sua sobrevivência (TOLBERT e ZUCKER, 1999).

A evolução da empresa vem acompanhada da sucessão e seu planejamento deve ser muito bem executado, pois ele é vital para o sucesso da mesma.

Segundo Lethbridge (1997), estatísticas mundiais apontam que entre 65% e 80% das empresas são familiares, contudo a atenção acadêmica para esse fato ainda é falha. Sendo elas as responsáveis pela maior parte do desenvolvimento econômico mundial, inclusive desempenhando um papel fundamental para o desenvolvimento de muitas regiões.

Contudo, o contexto atual e a competitividade elevada no mercado, exigem profissionais qualificados para administrar as organizações.

Lanzana e Costanzi (1999) apontam que a maioria das empresas familiares não tem vida longa; somente 30% delas passam para a segunda geração e apenas 10% chegam à terceira.

Repensando a “estrutura das empresas familiares”, destaca-se o conceito de Administração Participativa, onde as pessoas são o sujeito ativo da gerência, pois guiam e controlam os objetivos organizacionais com êxito.

O estilo de liderança adotado pelos gestores exerce, conforme amplamente demonstrado na literatura especializada, um significativo impacto sobre a satisfação dos trabalhadores e, conseqüentemente, sobre a produtividade.

A liderança nas organizações pode ser vista como uma importante ferramenta de gestão. Os colaboradores e o ambiente organizacional são considerados os maiores tesouros de uma empresa e, portanto os responsáveis pelo seu sucesso no mundo dos negócios. O

líder deve ser o responsável pela proteção de seus subordinados tanto em relação às condições de trabalho, quanto aos riscos inerentes ao mesmo, em parte a qualidade de vida faz parte das atribuições da liderança. Um bom líder consegue motivação suficiente para que um grupo de pessoas consiga trabalhar satisfatoriamente em equipe e gerar os resultados esperados pela organização.

Para a construção do presente artigo, utilizou-se para a coleta de dados às fontes teóricas de diversos autores, constituindo assim uma pesquisa bibliográfica.

A pesquisa bibliográfica, para Gil (2002) é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros, artigos científicos e periódicos.

Segundo Marconi e Lakatos (2007), a pesquisa bibliográfica é o levantamento de toda a bibliografia já publicada, em forma de livros, revistas, publicações avulsas e imprensa escrita.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Empresa familiar

Segundo expressa Lodi (1998), a Empresa Familiar parece ter um conceito simples e que surge naturalmente, ou seja, aquela que possui origem e história ligada a uma família. Porém, para se identificar uma Empresa como “Familiar” há algo crucial e que se encontra em sua própria história, normalmente tais empresas caracterizam-se por um ideal que deu certo. Embora nem sempre houvesse recursos suficientes, no entanto, pelo trabalho incansável do fundador, que lutou com todas as suas forças para viabilizar sua ideia, na qual, acreditava muitas vezes só.

A significação de Empresa Familiar surge junto à segunda geração de diretores, unidos ao fator da hereditariedade, inclusive aqui se identificam os valores institucionais da empresa, seja com o sobrenome da família ou então com a figura de seu fundador.

Na primeira geração o relacionamento entre fundador e colaboradores é extremamente pessoal, tal círculo será quebrado com a chegada da segunda geração, ou transformado.

As seguintes características encontram-se presentes em empresas do tipo familiar:

- a) Postura de severidade, nas maneiras de gerir a empresa;

- b) Laços afetuosos muito intensos influenciando os desempenhos, relacionamentos e deliberações da empresa;
- c) Forte valorização da confiança recíproca;
- d) Cobrança de atenção;
- e) Jogos de poder, prevalecendo muitas vezes a habilidade política e não a capacidade de administração.
- f) Expectativa de lealdade exclusiva;
- g) Dificuldades em separar o emocional do racional.

Em empresas ditas “profissionais” estas características se fazem presentes, vale ressaltar que a maneira como a empresa é administrada está relacionada ao aspecto familiar, mais do que o fato de o capital pertencer a uma ou mais famílias.

- a) Se comparada a outras empresas, a familiar apresenta fraquezas como:
- b) Falta de planejamento financeiro;
- c) Empregabilidade de parentes;
- d) Conflitos de interesse entre família e Empresa;
- e) Uso impróprio dos recursos da empresa por familiares;

Por outro lado, apresenta pontos fortes, como:

- a) Preservar o nome da família e com reputação;
- b) Tomada de decisão mais rápida;
- c) Os colaboradores tendem a ser mais leais;
- d) União entre os acionistas e os dirigentes
- e) Os sucessores mantêm a união entre passado e futuro;
- f) Sensibilidade social e política do grupo familiar dirigente, criando raízes na sociedade.

2.1 Profissionalização da empresa familiar

Profissionalização é uma metodologia na qual uma empresa familiar ou tradicional adquire práticas administrativas racionais, modernas e com menos personalização, trata-se de um método de integração de gerência contratada e colaboradores assalariados em meio a uma administração familiar, diz-se que é a troca da maneira de contratação por formas assalariadas (LODI, 1998).

Segundo Ehlers (2006), hoje as empresas familiares enfrentam dificuldades por conta da falta de objetivos em seu processo de profissionalização, levando-se em conta sendo esta a única maneira para evoluir e se desenvolver estrategicamente. Isto acontece por falta de informação e esclarecimento a respeito do o processo realmente é.

Ainda segundo o autor, profissionalização é possuir postura profissional em todos os departamentos da empresa, orientando-se por indicadores confiáveis, em que todos precisam executar sua função de maneira correta, sendo cobrado por resultados e tendo que lutar por seu espaço na organização.

Para Ricca (1998, p. 18), para a empresa tornar-se profissional, em primeiro lugar não se deve contratar administradores profissionais que não sejam do núcleo familiar, é fundamental antes de tudo possuir atitude diante da profissionalização. Sendo ela um recurso que favorece a diferenciação dos interesses da empresa e da família, como por exemplo, a diminuição dos conflitos e a manutenção da harmonia no ambiente familiar.

É preciso lembrar que, para uma empresa se tornar profissional, o primeiro passo não é contratar administradores profissionais que não pertençam à família, fundamental é a atitude que a família assume diante da profissionalização. Muitos executivos contratados por essas empresas queixam-se de problemas como falta de clareza de orientação que a família pretende imprimir e das dificuldades de conseguir resultados onde há muitas situações questionáveis (LODI, 1998).

Segundo Leach (1994, p.85) a profissionalização está associada às necessidades de crescimento, resultado do mercado, e comenta que este processo de profissionalização somente pode ocorrer com a mudança de um “método de gerenciamento instintivo” para uma “abordagem profissionalizada” em relação ao fundador da empresa familiar, e esta nova abordagem “esta baseada no planejamento e controle do crescimento por meio de técnicas estratégicas de administração”.

As principais dificuldades da profissionalização apresentadas por Leach (1994, p.85) relativas à gestão da empresa são: delegação de responsabilidade; posições de responsabilidades podem ser reservadas para os membros da família; medo da perda de controle por parte da família; falta de disponibilidade de uma vocação alternativa para o fundador e lealdade da família com os empregados.

Para Moreira Jr. (1999, p.45), em complementação aos autores anteriores, a profissionalização é definida no seu sentido mais amplo como “um processo de revisão da administração da empresa em que exista orientação para a separação entre a propriedade e a gestão, seja realizada uma substituição de critérios gerenciais subjetivos e explícitos, e permita a existência de participante da família na gestão desde que possuam qualificação adequada”.

O autor realça a faceta da profissionalização societária quando aponta conceitualmente a necessidade em separar-se a propriedade e a gestão da empresa, indicando, assim, um início do sistema de governança.

Para Moreira Jr. (1999, p.117), as principais dificuldades para condução do processo de profissionalização são o não conhecimento, por parte dos dirigentes, para fazer a empresa transitar de uma gestão pioneira para uma gestão profissionalizada; falta de funcionários adequados para ocupar as futuras funções; e dificuldade em descentralizar o poder por parte do fundador.

Atualmente, as empresas familiares, na direção de maior longevidade, procuram a profissionalização societária, visando conseguir uma separação clara entre a propriedade, a gestão e a família (BERNHOEFT, 2004, p.117).

Profissionalizar não é apenas criar uma estrutura organizacional copiada de algum manual de administração, nem muito menos simplesmente entregar a administração dos negócios a um profissional. O processo de profissionalização tem que se iniciar pela família, pois ela detém, no momento ou potencial, todo direito sobre a vida ou a morte da empresa. O trabalho deve ser feito simultaneamente em três pontos: família, propriedade e administração. Nesse sentido os sócios familiares devem ser preparados para ajudar a comandar a empresa, mesmo sem estar ligada diretamente à gestão.

2.2 Conceito de liderança

Para compreendermos o que é o líder, é essencial primeiramente definirmos o que é a liderança. Chiavenato enfatiza que se trata de um fenômeno social e que acontece somente em grupos sociais.

Podemos definir liderança como a uma influência interpessoal exercida numa situação dirigida através do processo de comunicação humana com objetivos específicos. Os elementos que caracterizam a liderança são, portanto, quatro: a

influência, a situação, o processo de comunicação e os objetivos a alcançar”. (Chiavenato, 2010, p. 558).

Para Bergamini (1994) o surgimento de diversos conceitos sobre liderança, acarretou sérias dificuldades para conceituar de maneira correta o termo. Por outro lado, Hunter (2004, p. 25) a define como: a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem com total entusiasmo a fim de alcançar os objetivos almejados.

Liderança é um fenômeno de influência interpessoal, ou seja, o líder modifica de proposito o comportamento de outrem, sendo assim é fundamental a maneira como exerce o poder e sua autoridade (PENTEADO, 1986).

Vale ressaltar que o conceito de liderança envolve três ideias centrais:

- A liderança envolver outras pessoas, as quais serão subordinadas e precisam estar dispostas a acatar ordens do líder;
- A distribuição de poder entre líder e liderados é desigual;
- O poder de ordenar aos subordinados é legítimo, assim como o poder de exercer influência (JESUÍNO, 1987).

Atualmente, o líder substitui o profissional centralizado, ele é capaz de interagir com diversos indivíduos os levando a atingir o melhor resultado possível. O líder precisa ser suficientemente hábil para conseguir enfrentar as incertezas, no entanto, as habilidades mais importantes são as interpessoais e interculturais

2.1.1 Habilidades do líder

O líder precisa revelar-se, mostrar seu potencial inclusive nos momentos difíceis, já que suas decisões não agradarão a todos, um bom líder coloca sua paixão no que faz, continua motivado mesmo frente à desistência dos outros. Não é de uma hora para outra que consegue se desenvolver a liderança, pois ela exige muita perseverança e progride aos poucos.

De acordo com Maxwell (2008) os líderes em potencial possuem certas habilidades como:

Capacidade de adaptação: ajustam-se rapidamente às mudanças. Discernimento: compreendem quais são as questões mais importantes. Perspectiva: enxergam além do ponto em que estão. Comunicação: interagem com as pessoas de todos os níveis da organização. Segurança: confiam no que são, e não no cargo que ocupam. Disposição para servir: fazem o que for necessário. Iniciativa: encontram maneiras criativas de fazer as coisas acontecerem. Maturidade: colocam a equipe

em primeiro lugar. Persistência: mantêm consistência em termos de caráter e competência em longo prazo. Confiabilidade: são dignos de confiança naquilo que é mais importante. (MAXWELL, 2008, p.109).

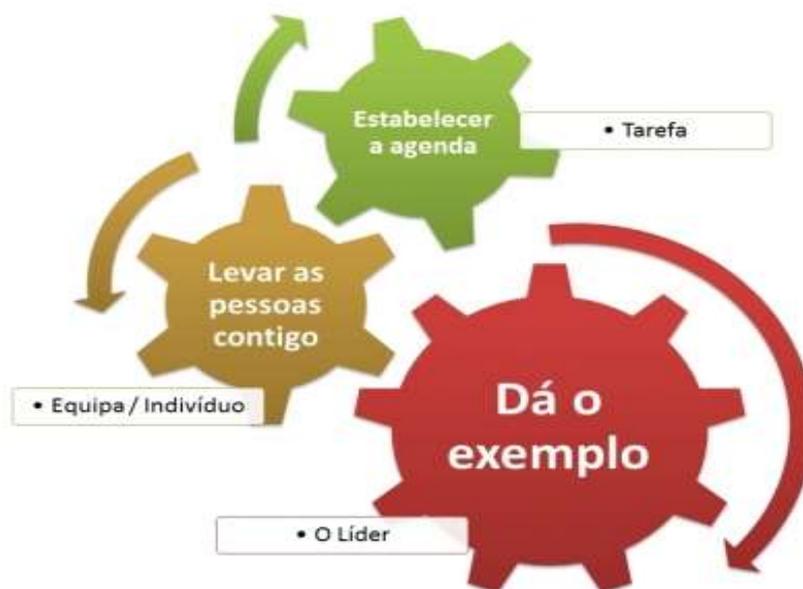


Figura 01 – gestão de equipe;

Fonte: <http://sitio.excelformacaosimulador.net/>

Os líderes precisam possuir certas características como as abordadas a seguir.

Relacionamento – é essencial conhecer as competências de cada membro da sua equipe, pontos fortes e fracos, motivos e principalmente necessidades. Assim, é possível identificar o que se passa com cada um e conhecer o que os motivará, facilitando sua alocação dentro dos processos, buscando assim atingir o melhor potencial de cada indivíduo.

Saber ouvir – O líder precisa entender e conhecer sua equipe, opiniões e ideias, para tanto ele precisa antes ouvir e depois falar, precisa inclusive concentrar-se em quem está falando e procurar evitar distrações.

Humildade – assumindo não ser o dono da razão o líder demonstra ser uma pessoa humilde.

Autoconhecimento – trata-se do conhecimento que o líder possui de si mesmo e dos pontos fortes que pode usar a seu favor, liga-se intimamente a autoconfiança, permite a superação de obstáculos e a melhora contínua dos relacionamentos.

Gaudêncio (2009) exemplifica, “Só é possível aceitar o outro se eu me aceitar, e só posso me aceitar se me conhecer. Daí a atualidade do preceito socrático: conhece-te a ti mesmo”.

Confiança – o líder precisa ser confiável, sincero, isso se estabelece ao cumprir com suas promessas e ser uma pessoa íntegra, para tanto deve prometer somente aquilo que poderá cumprir.

Para Maxwell (2008) o líder nunca deve esperar a lealdade dos outros antes de construir um relacionamento e conquistar a confiança.

Coragem – a coragem permite arriscar, fazer as coisas de forma diferente. A liderança em si é um ato de coragem, pois envolve a tomada de decisões para a resolução de problemas de toda ordem. “A primeira característica emocional do líder é a coragem, necessária, sobretudo, no processo decisório.” (GAUDÊNCIO, 2009, p.23).

Delegar – todo líder precisa ter confiança nos seus subordinados para delegar as tarefas, deve saber o que é apropriado para cada um.

Comunicação – a comunicação eficiente é a responsável por estabelecer confiança entre líder e liderados, no caso de mudanças, o líder deve comunica-las pessoalmente e nunca deixar que isso ocorra através de terceiros.

Feedback – em todas as áreas o retorno se o trabalho está sendo realizado com eficiência se faz necessário, por isso a importância do *feedback*, dessa forma o líder consegue identificar os pontos fortes e fracos de sua equipe, inclusive ouve opiniões sobre seu trabalho.

Segundo Moscovici (2005, p. 54):

[...] *feedback* é um processo de ajuda para mudanças de comportamentos; é a comunicação a uma pessoa, ou grupo, no sentido de fornecer-lhes informações sobre como sua atuação está afetando outras pessoas. *Feedback* eficaz ajuda o indivíduo (ou o grupo) a melhorar seu desempenho e assim alcançar seus objetivos [...]

Estudar – o líder deve estar em constante busca por sabedoria e autodesenvolvimento.

2.2 ESTILOS DE LIDERANÇA

O estilo de gestão e liderança em uma empresa familiar é crucial, pois ele define a empresa. É as definições da gestão e liderança que definem aspectos como contratação e

integração de colaboradores, a escolha do mercado-alvo, a área do negócio, dentre outros aspectos que dependem das decisões da liderança. Correia (2003) refere em especial aos padrões de liderança em empresas familiares que há por parte do gestor familiar uma preferência pelo controle direto e pessoal. O estilo de gestão familiar apresenta vantagens como os membros familiares estarem mais dispostos a auxiliar financeiramente a empresa, ou então, a reputação da família facilitar as relações econômicas. Assim, o estilo de liderança da empresa familiar é um ponto chave em seu ciclo de vida e uma característica indissociável.

Existem diversas maneiras de se classificar líderes ou estilos de liderança, as mais significativas são o tipo de abordagem utilizada e a orientação para conseguir que o trabalho seja realizado (MEGGINSON et al., 1998).

Os líderes podem adotar três estilos de liderança, sendo eles o autocrático, democrático e o liberal. Segundo Megginson et al., (1998) eles caracterizam-se da seguinte forma:

Estilo autocrático – a liderança não tem a participação do grupo, o líder é quem fixa as metas e objetivos, além dos meios para atingi-los. Faz o estilo dominador.

Estilo democrático – a liderança compartilha e discute as decisões com o grupo. O grupo participa ativamente das decisões e determinação de diretrizes.

Estilo liberal – a liberdade é completa para as decisões individuais e do grupo, o líder participa muito pouco.

O estilo democrático é visto como aquele que consegue os melhores resultados, em relação à qualidade no trabalho, clima e comprometimento. O estilo autocrático permite obter maior volume de trabalho, no entanto, com grande insatisfação no ambiente de trabalho. Já a liderança liberal apresenta pouca produtividade, baixa qualidade e conflito no grupo (CHIAVENATO, 2010).

Ainda de acordo com o autor, são usados os três estilos de liderança, levando-se em conta a situação, as pessoas e as tarefas a serem executadas. O estilo do líder dependerá das características do grupo a ser liderado.

Este contexto inclui a teoria situacional de liderança, a qual parte do princípio de que não há um único estilo de liderança, cada situação requer um tipo de liderança para atingir a eficácia do grupo (BERGAMINI, 1994).

A seguir um quadro comparativo com as fundamentais particularidades dos estilos de liderança.

AUTOCRÁTICA	DEMOCRÁTICA	LIBERAL
Diretrizes fixadas pelo líder, sem a participação do grupo.	Diretrizes debatidas e decididas pelo grupo com a assistência e estímulo do líder.	O grupo tem toda a liberdade para decidir, o líder participa pouco.
O líder determina as providências e as técnicas para a execução das tarefas, uma de cada vez, conforme a necessidade, sendo assim, imprevisíveis para o grupo.	O grupo esboça as providências e técnicas para a execução das tarefas, solicitando ao líder aconselhamento quando necessário.	O líder tem uma participação limitada nos debates, apresentando materiais variados ao grupo, e fornecendo alguma informação se solicitada.
O líder é dominador e pessoal, tanto nos elogios quanto nas críticas ao trabalho de cada membro.	O líder é um membro normal do grupo, porém, sem se encarregar de quaisquer tarefas. É objetivo e limita-se aos fatos em suas críticas e elogios.	O líder não avalia nem regula o curso dos acontecimentos. Se questionado, faz comentários irregulares sobre as tarefas.

Quadro 01 – Estilos de liderança

Fonte: Chiavenato (2010).

2.2.1 LIDERANÇA EM EMPRESAS FAMILIARES

Muitos autores costumam utilizar dois termos diferentes para explicar o sistema da empresa familiar.

[...] empresa familiar quando o que se destaca é a empresa, a organização, cuja propriedade está nas mãos de uma família, que determina a orientação estratégica da empresa e pode, inclusive, liderar os próprios órgãos de governança e direção.

De modo inverso, costuma-se utilizar o conceito família empresária quando o aspecto que se deseja destacar está mais ligado à instituição familiar, ao conjunto de

peessoas que, além de compartilhar um parentesco familiar, possui, controla e/ou dirige um determinado negócio, patrimônio ou organização empresarial (CASILLAS; DÍAZ; VÁZQUEZ, 2007, p.71).

Porém, nenhum deles é mais importante do que o outro, mas dependendo do conceito analisado, seja mais adequada a utilização de um ao invés do outro.

Desse modo, se o assunto é a incorporação de profissionais externos à empresa, trata-se de um problema típico da empresa familiar. Por outro lado, se o que se discute é a educação dos filhos dos empresários para que possam assumir futuras responsabilidades, trata-se de uma questão que envolve a família empresária (CASILLAS; DÍAZ; VÁZQUEZ, 2007, p.71).

No entanto, esses dois termos citados não passam de dois conflitos dentro de um mesmo conceito, ou seja, a própria empresa familiar. Nestas empresas é comum a confusão entre liderança e administração, mesmo os dois sendo distintos, de acordo com Maxweel (2008, p. 58) “a liderança tem a ver com influenciar pessoas para que elas sigam uma liderança, por outro lado, a administração se foca em manter sistemas e processos”. Assim, pode ser que nas empresas familiares, os membros detentores do poder, não possuam as características e muito menos a postura de um líder, apenas mantendo a direção, porém, sem a capacidade de mudá-la.

Dentro das empresas familiares, os fundadores são em geral os pais e os patriarcas, e conforme Nicholson (2008, p.264) “alguns dos maiores construtores de impérios familiares também podem ser os maiores destruidores”. Talvez pelos problemas que os líderes nessas empresas enfrentem para aplicar as decisões corretas, a pessoa que exerce essa função, que está à frente dos negócios tem que fazer a diferença, mesmo havendo o laço familiar, ele deve desenvolver uma personalidade forte para influenciar e motivar sua equipe.

Pode-se ocorrer muitos conflitos no que diz respeito à guerra de interesses pelos membros da família e deve-se atentar ao modo que está sendo direcionada a gestão dentro delas.

Nas empresas familiares a liderança passar por inúmeros desafios, o maior deles talvez seja o de contornar os laços existentes na família, a gestão e a organização. Autores de se dividem nas opiniões a cerca dessas empresas.

[...] familiaridade é um recurso tangível que pode ser uma fonte única e inimitável de vantagem competitiva para uma empresa. Em seu centro estão amor, comprometimento, lealdade e confiança entre pessoas que se conhecem intimamente às vezes por telepatia. É isso que faz com que as pessoas se esforcem umas pelas outras e possibilita que elas comuniquem problemas e resolvam de forma direta (NICHOLSON, 2008, p.20).

2.3 O PROCESSO DE SUCESSÃO

O processo de sucessão em empresa familiar é um assunto importante e também bastante delicado. Não devendo ser tratado então apenas sob aspecto genuinamente natural da administração, uma vez que o mesmo envolve emoções muito fortes relacionadas com a própria estrutura das famílias.

Conforme Oliveira et al (2010) sucessão é um processo planejado e estruturado, envolvendo todos os componentes da família. Onde, a sucessão, é o processo de transição do fundador ou do gestor da atual geração no círculo familiar, do patrimônio e da empresa para a gestão de uma nova geração. Além disto, há diferentes opiniões que devem ser levadas em consideração neste processo, como a opinião da família, dos herdeiros não sucessores, do gerente não familiar, do sucessor na gestão e do sucedido.

Certos pontos são cruciais e precisam ser afrontados para o processo não afete a continuidade da empresa, sendo eles: o sucedido, o sucessor, a organização, a família, o mercado e também a comunidade. Portanto, deve-se observar o interior da empresa e aparelhá-la para superar os limites da de uma sucessão. Não se deve visualizar o termo sucessão como o causador da possível desestruturação de uma empresa familiar, e tampouco que os sucessores se apoiem nela para julgar os problemas como um espelho do processo de sucessão pelo qual a empresa esteja passando.

Sabe-se que o momento em que a sucessão ocorre é a etapa em que a empresa já está com sua estrutura bem montada. Conforme Bezerra (2000) é a partir daí que surge a necessidade de ampliar o mix de produtos que a empresa oferece, e realizar o planejamento estratégico do negócio, e se isso não é realizado nesse momento a empresa tende a caminhar para seu declínio, pois o fundador se desanima, e a tomada de decisão passa a ser vagarosa. Neste momento se torna indispensável que o processo sucessório se inicie, diante do cenário de transição que a empresa de encontra, então à empresa pode seguir dois caminhos, um sendo o declínio e outro um reinício do crescimento.

Os sucessores naturais, elementos da família necessitam desenvolver o processo sucessório alicerçado na realidade empresarial, ou seja, baseando-se em seu histórico e diagnóstico. Assim, a gerência da empresa precisa ser composta por familiares competentes, os quais exerçam bem o cargo que ocupam, do contrário, necessita passar para a sucessão profissional, a mesma se dá pela sucessão do proprietário por algum executivo que é da família. O processo de sucessão familiar procura cultivar o espírito da família, o qual é um fator crucial, requisitado até mesmo por empresas não familiares.

O sucesso de um processo sucessório para membros da família, empregados ou terceiros requer um planejamento antecipado de desligamento do proprietário, uma vez que: o êxito de uma sucessão depende do modo como o pai, que também é o presidente da organização, organizou sua família para o poder e a riqueza (LODI, 1998, p.21).

O ideal é traçar um plano para ser desenvolvido dentro do prazo de três a cinco anos anteriormente ao afastamento do proprietário. Vale ressaltar que quanto maior o tempo de preparação do sucessor, maiores serão as recompensas para a empresa. Nesse período se deve testar os sucessores em papéis diversos e avaliando sua maturidade, compromisso, e liderança, pois no período de planejamento é que surgem problemas ocultos, e pode-se ainda avaliar se os sucessores e/ou herdeiros agradam as perspectivas profissionais almejadas.

2.4 MOTIVAÇÃO

A palavra motivação vem do latim *movere* e significa mover. É um processo essencial na vida de qualquer pessoa. Também pode ser definida como uma força pela qual os profissionais desenvolvem bem suas atividades para que sejam promovidos e valorizados. (CRISÓSTOMO, 2010).

Os indivíduos não perpetram as mesmas coisas pelas mesmas razões, cada qual tem seus próprios objetivos, as pessoas são diferentes e possuem necessidades distintas, as quais mudam com o tempo. Uma pessoa motivada não desanima mediante dificuldades, segue em frente e se empenha ao máximo para realizar seus sonhos.

Para Gil (2002, p. 102):

Motivação é a força que estimula as pessoas a agir. No passado, acreditava-se que essa força era determinada principalmente pela ação de outras pessoas, como pais professores ou chefes. Hoje, sabe-se que a motivação tem sempre origem numa

necessidade. Assim, cada um de nós dispõe de motivações próprias geradas por necessidades distintas e não se pode, a rigor, afirmar que uma pessoa seja capaz de motivar outra.”

Motivação é um processo pelo qual os indivíduos agem procurando preencher uma necessidade ou atingir uma meta desejada. Robbins (2005) compreende que a motivação é a disposição de exercer um alto grau de esforço no cumprimento das metas da organização. Os elementos fundamentais desse termo consistem na intensidade do esforço, na persistência, e na orientação em direção às metas.

Maslow relatou que o indivíduo para conquistar motivação precisa antes satisfazer suas necessidades numa determinada ordem: fisiológicas, segurança, sociais, status e autoestima, por último a autorrealização.

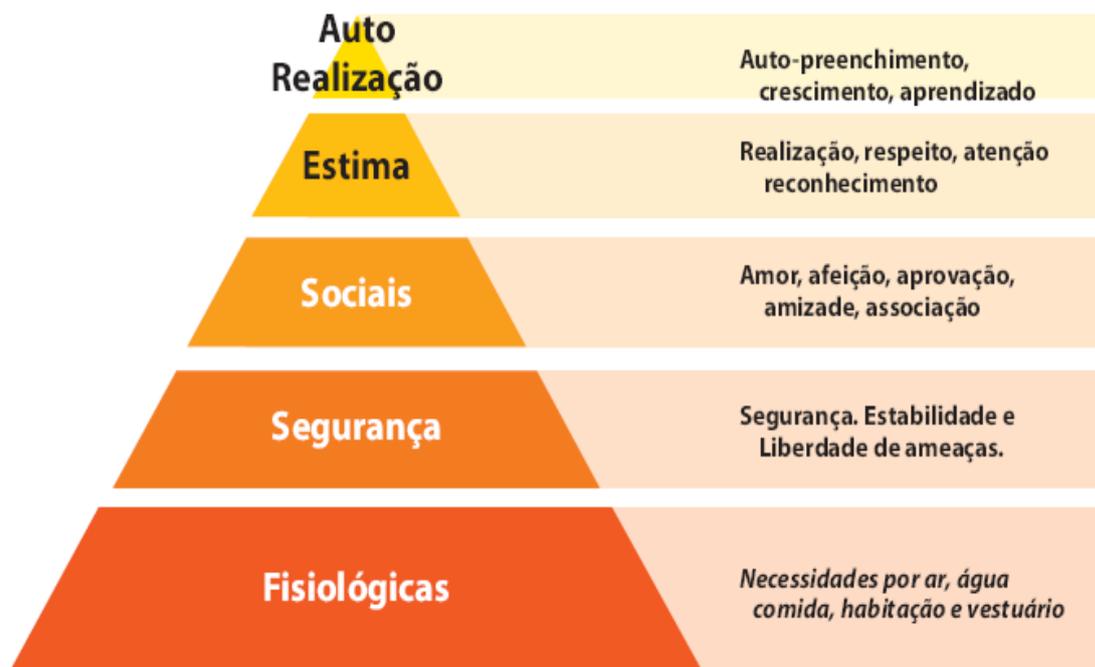


Figura 02 – Pirâmide de Maslow;

Fonte: <http://www.techoje.com.br/>

Para Chiavenato o ciclo motivacional dá-se após uma necessidade em que o indivíduo se sentirá tenso alterando seu sistema psicológico exigindo uma reação diante de imprevistos ou acontecimento desagradáveis.

No ciclo motivacional..., a necessidade é satisfeita. À medida que o ciclo se repete, com a aprendizagem e a repetição (reforço), os comportamentos tornam-se gradativamente mais eficazes na satisfação de certas necessidades. Uma vez satisfeita, a necessidade deixa de ser motivadora de comportamento, já que não causa tensão ou desconforto. (CHIAVENATO, 2010, p. 45)

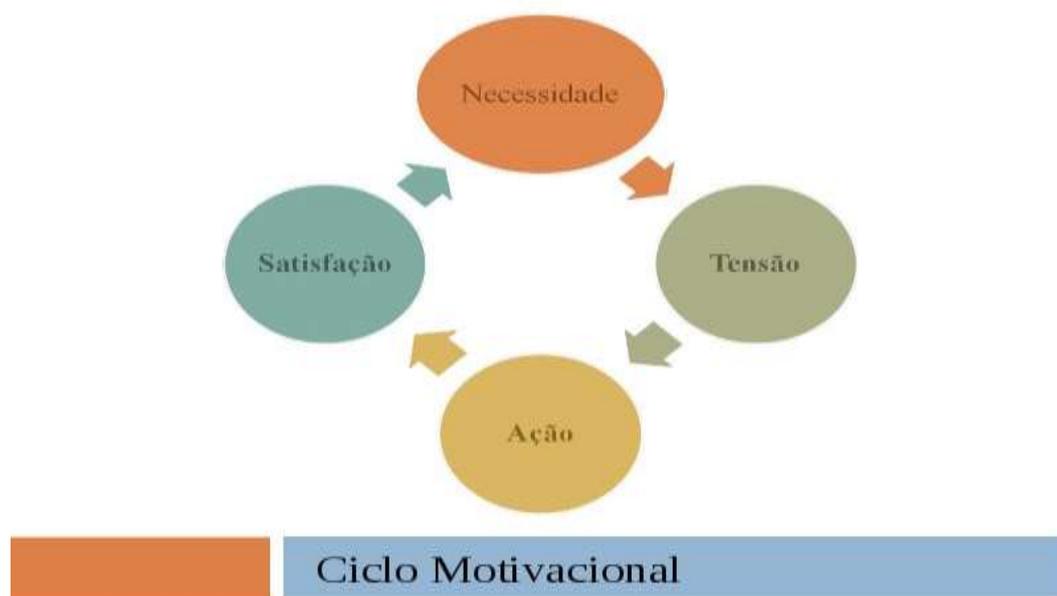


Figura 03 – Ciclo motivacional;

Fonte: <http://www.ebah.com.br/>

Chiavenato (2010) argumenta que a motivação está contida dentro das próprias pessoas e pode ser amplamente influenciada por fontes externas ao indivíduo ou pelo seu próprio trabalho na empresa.

416

Para alguns estudiosos a motivação encontra-se dentro de cada um. Silva; Rodrigues (2007, p. 9) reforçam essa teoria quando citam que:

A motivação é um fenômeno que depende de numerosos fatores para existir, dentre eles, o cargo em si, ou seja, a tarefa que o indivíduo executa as características individuais e, por último, os resultados que este trabalho pode oferecer. Portanto, a motivação é uma força que se encontra no interior de cada pessoa, estando geralmente ligada a um desejo. Dessa forma, suas fontes de energia estão dentro de cada ser humano. (SILVA; RODRIGUES, 2007, p. 9).

Infelizmente nas organizações existem pessoas desmotivadas, que executam suas tarefas sem qualquer motivação, não lutam por nada, continuam trabalhando apenas pelo salário, tornando a convivência em equipe desagradável e ocasionando um problema para o líder.

No livro “Os Segredos da Motivação” Christy comenta:

Há pessoas que jamais serão motivadas. Elas preferem ser apenas coadjuvantes da vida, nunca agindo ativamente em nada. As organizações estão abarrotadas destes indivíduos. Eles se prendem aos seus empregos, fazem o que mandam fazer, não perguntam, não argumentam, não questionam, só executam. Satisfeitas ou não

com sua condição, elas são assim e dificilmente mudarão. Não há programa motivacional que tenha efeito sobre estas pessoas. (CHRISTY, 2009, p.20).

Segundo Bernardinho (2006, p. 115 e 116), “a motivação baseia-se em dois pilares: o primeiro deles é a necessidade. Se você precisa, vai “correr atrás” e se dedicar. O segundo é a paixão. Se você gosta, ama o que faz, vai querer melhorar sempre”. Podemos observar que estes conceitos tratam a motivação como sendo algo pessoal e que parte do interior das pessoas.

O líder precisa de autoavaliação para compreender o que está passando aos seus subordinados para depois tentar alguma mudança em sua equipe. Ele precisa ser exatamente o que deseja que os outros sejam, precisa denotar autoconfiança.

2.3.1 A motivação e o treinamento como diferencial para a qualidade

Quanto mais indivíduos sentirem-se motivados, melhores serão os resultados alcançados, pessoas motivadas se relacionam melhor, sejam colegas, superiores, clientes, subordinados, fornecedores ou amigos. O indivíduo sente-se motivado com atividades que acredita e gosta de realizar, sendo esta a maior diferença: agir com entusiasmo e assim transmitir confiança (BLAUTH, 2009).

Segundo Chiavenato (2010), o treinamento é considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas para que se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais e se tornarem cada vez mais valiosas.

O treinamento é muito importante, porque representa uma fonte de lucratividade e faz com o patrimônio humano da organização realize suas atividades com mais habilidades e capacidades relacionadas ao cargo que ocupa, além de desenvolver atitudes e comportamentos diferentes e conceitos abstratos.

A maioria dos programas de treinamento procura mudar as atitudes reativas e conservadoras das pessoas para atitudes proativas e inovadoras para melhorar seu espírito de equipe e sua criatividade.

Para Las Casas (2008), o treinamento é uma das atividades essenciais para a prestação de serviços com qualidade. A prestação de serviços é alicerçada no desempenho humano e prestar bons serviços depende da qualidade deste desempenho. Portanto,

aperfeiçoar serviços é aperfeiçoar o ser humano, o que é possível, principalmente através do ser humano.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a realização do presente trabalho, verificou-se que atualmente os indivíduos que apresentam perfil de liderança são valorizados pelas organizações, inclusive pelas empresas consideradas familiares. O líder deve estar plenamente apto a estimular seus subordinados, influenciando positivamente seu comportamento em busca dos objetivos empresariais.

Um bom líder deve conseguir desenvolver suas habilidades para obter sucesso e deve conquistar o comprometimento de sua equipe, precisa aperfeiçoar-se diariamente e estar atento a mudanças, o líder deve demonstrar poder e coragem, como também humildade e confiança.

Maxwell (2008, p.17) argumenta que “os bons líderes levam outros consigo para o topo. Promover a ascensão de outros é requisito fundamental para a liderança eficaz”.

Atualmente, o líder vincula-se ao desenvolvimento de uma comunicação assertiva e a motivação de um dado grupo ou equipe. A liderança norteia-se por atitudes, ousadia, influência, sendo que seu foco principal é a evolução constante dos negócios.

O líder deve auxiliar sua equipe na conquista do sucesso, deve potencializar valor a essa equipe, ao executar seu papel com eficácia ele está motivando seu pessoal, estimulando que seus subordinados adotem postura semelhante a sua e desenvolvam suas potencialidades.

Liderança não existe sem motivação, é imprescindível que o líder seja motivado e motivador, sua função é estratégia nas organizações, um cargo de liderança não é tarefa fácil, exige do indivíduo líder muita dedicação, a pressão é grande e ele depende de sua equipe para conquistar os resultados desejados pela empresa.

A liderança pode ser desenvolvida pela necessidade ou então nasce com a pessoa. É de extrema importância que existam pessoas com característica de líder e que elas ocupem posição de gerenciamento nas organizações.

Hoje um dos maiores desafios é contar com uma equipe de trabalho preparada, portanto, o líder deve conhecer a motivação humana para conseguir inspirar seus liderados.

Uma equipe para ser motivada deve ser autoconfiante e comprometida com resultados. Quanto mais motivada à equipe encontrar-se, maior será a capacidade de produção.

Do estudo das Empresas Familiares, destaca-se a importância da influência da família na definição da estrutura e rumo da mesma. Esta relação comporta algumas particularidades que definem a eficiência e a sobrevivência deste tipo de empresas.

A sobrevivência da empresa familiar está ligada ao processo de preparação do herdeiro, não se limitando apenas a cursos de nível superior na área gerencial e na prática profissional na empresa da família. A preparação que o herdeiro vem recebendo o qualifica para administrar a empresa da mesma forma como o foi até então, fato que pressupõe continuidade, não sobrevivência.

Os líderes atuais devem estar sempre buscando conhecimento, capacidade e motivação para transmitir aos seus colaboradores o estilo de liderança correto. A motivação é à base de um trabalho bem feito e com resultados surpreendentes. A evolução do trabalho e as teorias motivacionais e de gestão de pessoas fornecem aos gestores elementos para a compreensão dos problemas de insatisfação e baixa motivação dos trabalhadores, que estão relacionadas às dificuldades gerenciais em direcionar sua atenção para os aspectos humanos, embora não desconhecisse as necessidades e expectativas de sua equipe.

A motivação é necessária para que a organização possa contar com a lealdade, a dedicação e a produtividade dos colaboradores. O líder precisa motivar os seus subordinados proporcionando-lhes condições e, um ambiente de trabalho capaz de fazer com que as tarefas possam ser executadas com prazer e com o máximo de sua capacidade intelectual e física, satisfazendo também as aspirações sentimentais, profissionais e sociais.

O objetivo é que cada funcionário deve buscar dentro de si a automotivação, mas a função do líder nesse processo é importante, pois conhecendo sua equipe terá mais facilidade para exercer seu papel e para ser bem-sucedido tem que saber se comportar adequadamente de acordo com as diversas situações e conseguir perceber cada contexto e se adaptar ao melhor método de liderança de acordo com as circunstâncias. O líder não nasce pronto, a liderança é uma característica a ser desenvolvida.

É importante ressaltar que nenhum líder chega ao topo sozinho, sem precisar de ajuda de outras pessoas.

REFERÊNCIAS

- BERGAMINI, C. W. **Administração dos sentidos**. São Paulo: Atlas, 1994.
- BERNARDINHO. **Transformando suor em ouro**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- BERNHOEFT, Renato. **Cartas a um jovem herdeiro: a herança não vem com um manual de instruções**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- BLAUTH Regis; BLAUTH Ricardo. **Gestão da Qualidade**. 2ª edição. Curitiba, IESDE Brasil S.A, 2009.
- CASILLAS, J. C.; VASQUEZ, A. e DÍAZ, C. **Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CHRISTY, Fran. 2009. **Os Segredos da Motivação**. 2006. <http://www.secth.com.br>. Acesso em: 18 fev. 2022.
- CRISÓSTOMO, Israel. 2010. **A motivação como ferramenta de crescimento**. Disponível em: <http://www.administradores.com.br>. Acesso em: 20 fev. 2022.
- CORREIA, T. **Determinantes da estrutura de capital das empresas familiares portuguesas**. Dissertação apresentada à Faculdade de Economia da Universidade do Algarve. 2003.
- EHLERS, Magda Geyer. 2006 **Refletindo sobre sucessão**. Disponível em: <http://w.geyerehlers.com.br/empresafamiliar.htm>. Acesso em: 20 fev. 2022.
- GAUDÊNCIO, Paulo. **Superdicas para se tornar um verdadeiro líder**. 2ª edição. São Paulo: Saraiva, 2009.
- HUNTER, James C. **O monge e o executivo – uma história sobre a essência da liderança**. Tradução Maria da Conceição Fornos de Magalhães. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.
- JESUÍNO, J., Correia. **Processos de Liderança**. Lisboa, Livros Horizonte, 1987.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Qualidade Total em Serviços: conceitos, exercícios, casos práticos**. 6ª Edição. São Paulo: Editora Atlas, 2008.
- LANZANA, A.; COSTANZI, R. **As empresas brasileiras diante do atual panorama econômico mundial**. In: MARTINS, I. G. S.; MENEZES, P. L.; BERNHOEFT, R. (coord.). **Empresas brasileiras: perfil e perspectivas**. São Paulo: Negócio, 1999.
- LEACH, P. **Family business**. London: Stoy Hayward, 1994.

LETHBRIDGE, E. **Tendências da empresa familiar no mundo**. Revista do BNDES, Brasília, n.7, jun. 1997.

LODI, J. B. **A empresa familiar**. 4.ed., São Paulo: Pioneira, 1998.

MAXWELL, J. **As 21 irrefutáveis Leis da Liderança**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

MEGGINSON, L. C., MOSLEY, D. C. & PETRI, P. H. **Administração: Conceitos e Aplicações**. 4 ed. São Paulo: Habra Ltda, 1998.

MOSCOVICI, F. **A Importância do Feedback**. 2005. Disponível em: <http://pt.scribd.com>. Acesso em: 19 nov. 2015.

PENTEADO, J.R.W. **Técnica de chefia e liderança**. São. Paulo. Pioneira Editora, 1986.

RICCA, D. **Da empresa familiar à empresa profissional**. México: CLA Cultural, 1998.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. II. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SILVA, Walmir Rufino da. RODRIGUES, Cláudia Medianeira Cruz. **Motivação nas Organizações**. São Paulo: Altas, 2007.

421

TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. **A institucionalização da teoria institucional**. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (orgs.) **Handbook de Estudos Organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**, v.1, cap. 6, p.196-219, São Paulo: Atlas, 1999.