

GESTÃO DE CARREIRA E PROCESSO DE SUCESSÃO EM EMPRESAS FAMILIARES

Carla Athauana Bazzanella Muran¹
Paula Regina Zarelli²

Área de conhecimento: Administração.

Eixo Temático: Administração de Pessoas, comportamento, Gestão do Conhecimento.

RESUMO

O principal objetivo neste estudo foi aprofundar a compreensão sobre a gestão de carreiras e o processo de sucessão em empresas familiares, considerando-se o papel fundamental das mesmas na economia brasileira. A gestão de carreiras vem ganhando espaço na atuação estratégica de pessoas nas organizações, com o intuito de reter e desenvolver talentos e desta forma abstrair as competências desses talentos de forma efetiva para as empresas. Já a sucessão representa uma fase importante e difícil na vida das organizações, principalmente em empresas familiares, nas quais há grandes chances de um herdeiro familiar assumir a gestão, tendo ou não as competências necessárias para o posto. Neste sentido, se buscou o entendimento dos principais aspectos do processo sucessório, bem como esclarecimento sobre gestão de carreira, propondo que ambos os temas sejam conduzidos em conjunto dentro das organizações e alinhados entre si nas empresas familiares. Neste artigo são apresentadas algumas considerações teóricas sobre o tema de forma a possibilitar uma melhor condução desta etapa nas organizações.

Palavras-chave: Empresas familiares; Gestão de carreira; Processo sucessório; Sucessão.

1 INTRODUÇÃO

A gestão de carreira tem se mostrado um tema de grande interesse, tanto para as pessoas como para as organizações. Nesta perspectiva o gerenciamento da carreira consiste em um desafio para a gestão de pessoas dentro das empresas. Este desafio também é norteado pelo processo sucessório, que é natural e inevitável nas empresas familiares ou não familiares. Mamede (2012) explica que a sucessão é um dos pontos mais críticos na história das empresas, criando uma expectativa de continuidade que é inerente.

Quando se fala em sucessão na empresa familiar, implica aspectos como a manutenção da sobrevivência e perpetuação do nome da família na empresa. Neste mesmo raciocínio, para Lodi (1993) a sucessão na empresa familiar é a transferência de poder que envolve a continuidade dos negócios.

Dessa forma, é natural que a transferência de poder traga consigo mudança cultural, haja visto que uma nova liderança carrega consigo crenças, valores e rituais

¹ Pós graduanda no MBA em Gestão de Pessoas da Unioeste. carlamuran@hotmail.com
² Doutoranda em Engenharia e Gestão Conhecimento da UFSC. pzarelli@gmail.com



de liderança diferentes de outra (ESTOL e FERREIRA, 2006). Contudo, para alcançar êxito neste processo é que se faz relevante o levantamento feito neste artigo, pois de acordo com Tillmann e Grzybovski (2014), é de extrema importância que o herdeiro-dirigente tenha as competências necessárias para gerenciar a organização, e tais competências podem ser identificadas e/ou desenvolvidas quando parte do planejamento estratégico de gestão de carreira da organização.

De acordo com Veloso et al (2013), o planejamento sucessório tem por objetivo antecipar-se a necessidade de reposição de estoque de lideranças e preparar os potenciais candidatos a posição consideradas críticas na organização. Nessas condições, é cabível ressaltar que a gestão de carreiras permite o desdobramento das competências dos profissionais e a identificação de lideranças potenciais para posições críticas da empresa.

O propósito deste artigo consiste na articulação teórica entre a gestão de carreira, o processo sucessório e a empresa familiar, buscando identificar alinhamento entre tais questões, uma vez que o estudo é relevante pelo fato da bibliografia que envolve os três temas ser restrita.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 GESTÃO DE CARREIRA

Carreira é um processo de desenvolvimento de uma pessoa no decorrer da sua vida profissional. Chiavenato (2010, p. 227) cita que “carreira significa a sequencia de posições e atividades desenvolvidas por uma pessoa ao longo do tempo em uma organização”. Ou seja, pode-se dizer que a trajetória profissional de uma pessoa ao longo da sua vida, se refere a uma carreira percorrida (WOOD JR E FILHO, 2004).

Dutra (2004) mostra uma abordagem diferente de carreira, elencando com o crescimento profissional, por isso desvincula a carreira do cargo e vincula ao desenvolvimento (COSTA, 2013). Neste sentido a carreira deixa de estar limitada a uma profissão ou sequencia vertical, mas amplia o significado para, além disso, incluindo uma serie de experiências de vida e trabalho, sejam eles formais ou informais. De acordo com Motta (2006), o achatamento hierárquico das



organizações tem tirado a restrição de significado de carreira como posições para escalar.

Independentemente das organizações, as carreiras se constroem como uma sequência de percepções individuais, atitudes e comportamentos que deixam transparecer um desenvolvimento e um êxito nas experiências de trabalho e de vida de uma pessoa. (MOTTA, 2006, p. 12 *apud* COSTA 2013, p. 100).

Com o passar do tempo, a abordagem de carreira nas organizações foi sendo alterada de uma perspectiva de responsabilidade do próprio indivíduo para uma perspectiva de administração de carreira (TOLFO, 2002). Sendo responsabilidade individual, o sucesso na carreira pode ser entendido como os resultados acumulados nas experiências do indivíduo, composto por fatores tangíveis e intangíveis, pois na medida em que o sujeito cresce em sua carreira, ele aumenta seu nível de competência produzindo resultados para a organização na qual está inserido (MOTTA, 2006).

Nesta perspectiva, Dutra (1996) considera:

O fato de uma das questões mais delicadas na relação da pessoa com a organização ser aquela relativa a seu futuro profissional e a crescente necessidade da empresa envolver seus trabalhadores têm levado, de um lado, a uma reflexão teórica mais profunda sobre a Administração de Carreiras como um instrumento para conciliar expectativas de desenvolvimento da empresa e à expectativa de crescimento profissional e pessoal de seus trabalhadores. De outro lado, têm levado as empresas mais vanguardistas a estabelecerem processos de gestão compartilhada de carreira, em que essas são responsáveis pelo seu Planejamento de Carreira e a empresa pelo gerenciamento de oportunidades. (DUTRA, 1996, p.19 *apud* LIMA, 2006, p.11).

Tolfo (2002) resume que o entendimento de que as decisões relativas a carreira estão cercadas de diversos fatores como “o ambiente em que estamos inseridos (espaço e tempo), as características psicológicas, as opções ideológicas, os relacionamentos familiares, as condições afetivas e materiais, os compromissos sociais e econômicos”.

Outro aspecto importante, é que a premissa básica para a sobrevivência das organizações é a necessidade de se ter funcionários cada vez mais bem preparados, por este motivo a gestão de carreira se forma relevante, pois permite manter os profissionais motivados e alinhados aos objetivos da empresa. (LIMA, 2006). Para isto, Chiavenato (2010) ainda dá ênfase em que algumas empresas tem



administrado condições para dar possibilidades de crescimento pessoal e profissional para as pessoas, aumentando o nível de satisfação delas para com a empresa bem como as possibilidades de crescimento.

De forma resumida, a gestão de carreira permite o desdobramento das competências do profissional e ainda é capaz de atrair, reter e desenvolver talentos de forma efetiva na organização (SILVA et al., 2013). Para isto, o progresso tende também a ser horizontal e não mais apenas vertical, ou seja, o profissional evolui na medida em que aplica suas habilidades e estas são avaliadas positivamente pela empresa, independentemente do tempo na função ou cargo. Nesta condição, a evolução da carreira profissional é determinada tanto pelas necessidades da organização como pelas competências e desempenho das pessoas (WOOD JR E FILHO, 2004).

2.2 EMPRESAS FAMILIARES

As empresas familiares iniciaram no Brasil no início do século XIV, através de companhias hereditárias que eram transferidas aos herdeiros para administração, e continuaram sendo incrementadas por outras culturas com as diversas migrações (OLIVEIRA, 1999).

De acordo com Ricca (2005) as empresas familiares são a forma predominante de empresa em todo o mundo em várias culturas, “muitas delas são pequenas propriedades que nunca irão crescer ou ser passadas de uma geração para outra. Mas também é verdade que muitas estão entre as maiores e mais bem sucedidas do mundo”.

Dentre os diversos autores da área, Rossato Neto e Cavedon (2004) citam Donnelley (1976) que afirma que a empresa somente pode ser considerada familiar “quando é perfeitamente identificada com uma família, pelo menos, há duas gerações e quando essa ligação resulta numa influência recíproca na política geral da firma e nos interesses e objetivos da família”. Ainda de acordo com estes autores a, empresa familiar está relacionada com o envolvimento de dois ou mais membros de uma família na essência e no funcionamento de tal empresa.

Dentre o amplo universo de empresas existentes, as empresas familiares tem tido destaque. Rodrigues et al. (2003) citam que “a maioria das empresas brasileiras,



segundo um estudo feito pelo Sebrae citado por Pádua (2004), tem a base familiar. Tal estudo revelou que 73% das micro e pequenas empresas são controladas e gerenciadas por famílias”.

Lansberg et al. (1996) *apud* Oliveira, (1999, p. 21) afirma que “aproximadamente 70% das empresas de todo o mundo pertencem a famílias [...] porém consideram que 70% das empresas familiares encerram suas atividades com a morte de seu fundador; e que o ciclo médio de vida das empresas é de 24 anos.” E complementam fazendo que “dos 30% que sobrevivem na segunda geração, só uma minoria perdura até a terceira geração”. Ou seja, o fato da empresa estar ancorada na família, faz com que ela corra o risco de ter seu fim junto com seus fundadores.

Lodi (1993) explica que dirigir uma empresa de família é um fato muito dinâmico e cada geração deve reconquistar o seu lugar, com estilo próprio. Completa dizendo “é preciso ter vocação, coragem, talento e capacidade de luta. Muitos herdeiros tem boa formação acadêmica e acumulam estágios em empresas de elite sem, contudo, apresentarem a vocação e vontade de lutar pela gestão da propriedade” (p.69). O autor ainda destaca que alguns processos sucessórios acompanham escolhas erradas, seja por pura vaidade, seja por não saberem o que querem seja pela falta de conhecimento do real mercado.

De acordo com Mamede (2012) existem formas de preservar a empresa no âmbito familiar e a unidade familiar, para isto é necessário um ambiente societário que envolva o diálogo, a harmonia e o planejamento. Oliveira (1999) aponta que é importante formar um conselho administrativo de profissionais fora da família e um conselho familiar, para que a estrutura família X negócios seja debatida entre ambos.

Para tanto, é possível afirmar que para auxiliar na sobrevivência da empresa familiar é preciso atrelar uma gestão societária organizada e harmônica, tendo como parte disto um bom planejamento e processo de sucessão.

2.3 PROCESSO SUCESSÓRIO

O processo sucessório trás consigo a possibilidade de surgimento de novas lideranças que são acompanhadas de padrões simbólicos, crenças e valores



distintos daqueles que até então vigoravam, o que pode acarretar em mudanças na cultura da organização (ESTOL e FERREIRA, 2000).

Oliveira (1999, p. 24) comenta que “o processo sucessório representa um dos momentos mais importantes para que se otimize a continuidade da empresa familiar”. E ainda acrescenta que “se esse momento não apresentar os resultados esperados, a efetividade da empresa familiar pode estar bastante comprometida”. A questão da sucessão é tão séria e merece destaque na empresa familiar, que para alguns estudiosos chegam a citar que “uma empresa só se transforma numa verdadeira empresa familiar quando consegue passar o controle para a segunda geração” (LETHBRIDGE, 1997).

Segundo Lodi (1994) com o crescimento e expansão da empresa torna-se extremamente difícil no processo sucessório manter o mesmo espírito gerencial e empreendedor que é pertinente aos fundadores. Com o surgimento de novas lideranças, surgem também novas crenças, padrões simbólicos, valores distintos daqueles que até então vigoravam na organização, o que pode acarretar mudanças no estilo de condução dos negócios, na estrutura da empresa e em sua cultura. Em outras palavras, as mudanças decorrentes do processo sucessório em empresas familiares provavelmente implicam transformações em sua cultura (ESTOL e FERREIRA, 2006).

Considerado um dos maiores consultores mundiais em empresas familiares, Bernhoeft (1989) cita que a sucessão representa a continuidade do nome da família, a história de vida e a estruturação patrimonial ao longo das gerações que se sucedem. Para que isto aconteça, os membros da empresa precisam separar três chapéus: o chapéu de membro da família (pais, irmãos, cunhados, noras, etc.), o chapéu de acionista e o chapéu de executivo da empresa. O autor ainda esclarece que mesmo que o processo sucessório traga alterações nos aspectos culturais da empresa, é importante que o sucessor seja capaz de manter os valores adotados pelo sucedido, seja ele membro ou não da família (BERNHOEFT, 1989).

A questão é que a sucessão não deve ser um acontecimento repentino, mas necessita de planejamento para que ocorra de forma harmônica (PETRY e NASCIMENTO, 2007). O planejamento permite uma série de fatores importantes para a continuidade do negócio, como a definição do sucessor e a identificação de



este tem competência e está preparado para assumir a gestão empresarial (FLORIANI e RODRIGUES, 2000).

Tendo em conta que para que processo sucessório aconteça e assegure a perpetuidade da empresa familiar é importante um bom planejamento da sucessão, Silva resume as características deste planejamento.

O planejamento da sucessão deve ser tratado de maneira minuciosa, direcionando os esforços de todos para o bem da empresa e para que ela alcance seus objetivos. O plano de sucessão deve ser lógico, racional e flexível, sendo que o dirigente deverá ouvir a todos inclusive ao sucessor. No entanto, não é necessário que o sucedido faça a vontade de todos os funcionários, mas sim, que tenha a capacidade de ouvir a opinião de todos, de modo a avaliar as informações que forem úteis à empresa. (SILVA, 2013 p. 86).

Conforme apresentado, confirma-se o que Tillmann e Grzybovski (2014) abordam como estratégia para o plano de sucessão. Esta estratégia é esclarecida como um processo histórico, intencional ou não, mas que devem levar na transição, o elo entre o passado e o futuro da empresa, “oferecendo um conjunto de decisões estratégicas que moldam o comportamento da empresa no mercado, independente da geração da família empresaria que atua na gestão da empresa” (p.49).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A empresa não familiar e a empresa familiar são, em si, uma forma de unidade econômica com princípios e métodos funcionais parecidos, com algumas diferenças no contexto administrativo de cada uma delas. Na empresa não familiar a gestão é atribuída a quem de direito por competência, por merecimento, por experiência, entre outros. Entretanto, na empresa familiar, a gestão pertence, inicialmente, ao fundador, o qual a passará a um herdeiro, mesmo que muitas vezes ele não possua competência e experiência para assumir tal encargo (FLORIANI e RODRIGUES, 2000). Neste aspecto se torna relevante o processo sucessório em empresas familiares estar alinhado a um trabalho de gestão de carreiras. Dutra destaca que no processo sucessório deve ser tratado em conjunto com a gestão de carreiras. “Enquanto o processo sucessório privilegia os interesses da empresa, a carreira é um espaço de conciliação de expectativas entre as pessoas e a organização” (DUTRA, 2009, p. 98 apud SILVA EL AL 2013, p. 33).



Neste sentido, alguns autores sugerem etapas para o processo de sucessão nas empresas familiares, profissionalizando tal processo através da integração à gestão de carreiras da organização, desta forma tornando um pouco mais fácil este processo complexo e delicado da vida da empresa familiar.

Oliveira (1999) descreve tal processo em cinco fases, resumidas em: 1 – identificação dos resultados a serem alcançados; 2 – estabelecimento do perfil básico do profissional; 3 – amplo debate dos resultados esperados e do perfil básico do executivo sucessor; 4 – escolha do executivo sucessor; 5 – implementação e avaliação da sucessão.

Numa mesma linha de raciocínio e passado alguns anos, Silva et al. (2013) aprofunda o tema e sugere que o planejamento sucessório deva ser incorporado na gestão estratégica de talentos da organização. Os autores ainda apontam uma pesquisa de Hills (2009) na qual foram identificados cinco pontos-chaves da estratégia de talentos nas organizações: “o alinhamento da estratégia do processo sucessório com a do negócio; a avaliação dos potenciais de liderança, e o envolvimento dos talentos no planejamento de sucessão; a mistura de práticas de desenvolvimento; e, por fim, a montagem de uma extensa rede para a sucessão” (SILVA ET AL, 2013, p. 33).

Veloso et al. (2005) citam três principais pressupostos para tratar a carreira e a sucessão juntos, são eles: “a carreira e os interesses do sucesso; a carreira e os interesses do sucedido; as necessidades da organização, independentemente da sua contribuição ou origem de seu capital, e de ser empresa familiar ou não” (p. 44). Isso quer dizer que é possível maximizar os resultados organizacionais através da associação entre gestão de carreira e processo sucessório, ambos alinhados à estratégia organizacional da empresa familiar. (SILVA ET AL, 2013).

Em um sentido geral, apesar do interesse sobre sucessão e carreira nas organizações nas obras existentes, a bibliografia ainda é restrita envolvendo os dois assuntos na empresa familiar, como citado anteriormente. Dutra (2005) e Rothwell et al. (2005) *apud* Veloso et al (2013) constataram que a literatura somente focada no processo sucessório é reduzida, e que na sua maior parte trabalha somente a estruturação desses processos. Tal fato evidencia a necessidade de aprofundamento dos estudos acadêmicos sobre o tema.



Para finalizar, Dutra (1996) completa que o processo sucessório, além de envolver uma necessidade de alinhamento entre sucessor e sucedido, precisa estar associado às práticas de desenvolvimento humano dentro da organização, pois através desta gestão é possível captar recursos humanos internos, oferecer apoio para o planejamento da carreiras das pessoas bem como negociar expectativas entre a empresa e os profissionais. Isto reforça a importância a que se destina este artigo, o fato de que o processo de sucessão precisa ser contemplado à gestão de carreiras da organização. A forma como este alinhamento irá acontecer desafia novos pesquisadores e gestores de forma geral.

REFERÊNCIAS

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

CHANLAT, Jean-François. **Quais carreiras e para qual sociedade?(I)**. Revista de Administração de Empresas, v. 35, n. 6, p. 67-75, 1995.

DUTRA, Joel Souza; VELOSO, Fátima Rosa. **Desafios da gestão de carreira**. São Paulo: Atlas, 2013.

DUTRA, Joel Souza. **Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas**. São Paulo, Atlas, 1996.

ESTOL, Kátia Maria Felipe; FERREIRA, Maria Cristina. **O processo sucessório ea cultura organizacional em uma empresa familiar brasileira**. Revista de administração contemporânea, v. 10, n. 4, p. 93-110, 2006.

FLORIANI, Oldoni; RODRIGUES, Leonel C. **Sucessão empresarial: processo sucessório em empresas familiares**. Anais do IGEPE, p. 299-312, 2000.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LETHBRIDGE, Eric. **Tendências da empresa familiar no mundo**. Revista do BNDES, v. 7, n. 1, 1997.

LETHBRIDGE, Tiago. **O desafio de trabalhar com o pai**. Revista Exame, v. 39, n. 5, p. 22-35, 2005.

LIMA, Maria do Carmo Ferreira. **Artigo para Área: Gestão de Pessoas**. Mestrado profissional em administração. 2006.

LODI, J. B. **A empresa familiar**. 4.ed., São Paulo: Pioneira, 1993.

Lodi, J. B. **A Ética na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1994.



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

RICCA, Domingos. **Quem são as empresas familiares.** Revista Empresa Familiar, Edição Bimestral, Ano I, n. 1, 2005.

ROSSATO NETO, Félix João; CAVEDON, Neusa Rolita. **Empresas familiares: desfilando seus processos sucessórios.** Cadernos Ebape. BR, v. 2, n. 3, p. 01-16, 2004.

RODRIGUES, Monalisa; RESENDE, Luis Maurício; PILATTI, Luiz Alberto. **O processo de sucessão nas empresas familiares de pequeno e médio porte: o desafio da continuidade.** Management, p. 83, 2003.

SILVA, Lucas César Oliveira. **Empresas familiares e processo sucessório.** Comissão de elaboração, p. 81, 2013.

SILVA et al.; Gestão de talentos: a contribuição da gestão de carreiras e do processo sucessório. In: DUTRA, Joel Souza; VELOSO, Fátima Rosa. **Desafios da gestão de carreira.** São Paulo: Atlas, 2013.

TILMANN, Cátia; GRZYBOVSKI, Denise. **Sucessão de dirigentes na empresa familiar: estratégias observadas na família empresária.** Organizações & Sociedade, v. 12, n. 32, 2014.

TOLFO, Suzana da Rosa. **A carreira profissional e seus movimentos: revendo conceitos e formas de gestão em tempos de mudanças.** Revista Psicologia, v. 2, n. 2, p. 39-63, 2002.

VELOSO et al.; Processo sucessório: um desafio para gestores e pesquisadores. In: DUTRA, Joel Souza; VELOSO, Fátima Rosa. **Desafios da gestão de carreira.** São Paulo: Atlas, 2013.

WOOD JR., Thomaz; FILHO, Vicente Picarelli. **Remuneração e carreira por habilidades e competências: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo.** 3. ed. São Paulo, Atlas, 2004.

