
APLICAÇÃO DO MODELO MULTIDIMENSIONAL NA ANÁLISE DE ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO MULTICASOS EM EMPRESAS FAMILIARES

Sérgio Aves de Souza
UFPE

Luís Othon Bastos
UFPE

Sumário: 1. Introdução; 1.1. Organizações empresariais familiares; 1.2. Sucessão e mentoria em empresas familiares; 1.3. Um modelo analítico multidimensional; 2. O método de interpretação de casos empresariais; 3. Resultados encontrados; 3.1. A influência da mentoria; 3.2. Os estilos de derança; 3.3. Conseqüências estruturais pós-sucessão; 4. Considerações finais;
li

Resumo

Neste trabalho, pesquisamos a correlação entre as sucessões familiares que alcançaram resultados positivos e o processo de formação de sucessores baseado na mentoria, apresentando três casos de empresas pernambucanas. Investigamos ainda a evolução da estrutura de poder dessas organizações, antes e após a primeira sucessão familiar, avaliando o impacto no estilo gerencial, nas relações de trabalho intra-organização, e sua contribuição para a perenidade da empresa e seu sucesso no mundo empresarial. Tal estudo, baseado no modelo Multidimensional-Reflexivo criado por Alves (2003), inspirado no legado de Weber (1990), utilizando sua tipologia de ação social e seus tipos ideais de dominação para a formulação de novos conceitos e associações de idéias.

Abstract

This paper studies the correlation between the well succeeded succession in familiar enterprises and the formation of its heirs by the monitoring process, in three organizations of the state of Pernambuco, that suffered a succession process in the last years. It was also examined the enterprise power structure before and after the first familiar succession process, analyzing the impact of its administration, the work relationships and the contribution for the enterprise success. This study was based on the Multidimensional Reflexive Model created by Alves (2003), using Weber's (1990) domination and power papers.

1. INTRODUÇÃO

No Brasil, as empresas familiares representam a maioria das organizações, tanto pelo critério de número de funcionários quanto pela sua representatividade no PIB. Esse fato tem suscitado, principalmente, a partir dos anos 60, um crescente interesse em se conhecer melhor a atuação dessas empresas (GUEIROS, 1999).

Ao longo da trajetória histórica dessas organizações, um dos eventos mais críticos ocorre no momento da divisão do poder entre os membros da família, isto é, na ocasião da transferência do controle patrimonial da empresa. Nesse momento, rivalidades e conflitos emergem de maneira mais intensa, ofuscando o grau de racionalidade administrativa requerido para uma adequada gestão, o que induz a empresa a sérios riscos de fracasso (ADIZES, 1993). A sucessão em empresas familiares, não raro, é marcada por acusações jocosas, lançadas, principalmente, contra a segunda linha sucessória (netos e netas), esta normalmente tratada como dilapidadora do empreendimento construído pelos avós e pais.

Com efeito, é de relevante importância a identificação de meios eficazes para efetivar-se uma sucessão exitosa nas empresas familiares, evitando a desagregação dos familiares envolvidos, bem como a fuga de talentos profissionais. Sendo assim, o tema sucessão em empresas familiares tem sido explorado na literatura especializada, acadêmica ou não, com intuito de compreender as possíveis causas de um inadequado encaminhamento do processo sucessório e sugerir iniciativas capazes de minimizar problemas decorrentes da disputa de poder no interior da família que detém o comando da empresa. No entanto observa-se que grande parte das orientações de conduta refere-se ao assunto quando o problema já foi instalado, na tentativa de buscar acomodar sentimentos e distribuir bens materiais para evitar danos maiores à empresa.

Neste trabalho, pesquisamos empresas familiares pernambucanas que se encontram em sua segunda geração sucessória e que obtiveram sucesso na transição de poder. Procuramos averiguar a influência do processo de mentoria no estilo gerencial do sucessor e a evolução das estruturas de poder das sem presa antes e após a sucessão, com o propósito de ressaltar como elas agiram para prevenir problemas sucessórios e como prepararam os herdeiros para a gestão.

Este trabalho de pesquisa está dividido em quatro capítulos. No primeiro, caracterizamos as organizações empresariais familiares. No capítulo 2, dispusemos a metodologia utilizada nos casos estudados, enquanto que os resultados são apresentados no capítulo 3. Concluímos com as considerações finais expostas no capítulo 4.

1.1. ORGANIZAÇÕES EMPRESARIAIS FAMILIARES

Desde que o ser humano se estruturou em sociedade e desde o surgimento das primeiras estruturas de trabalho agrícola, a base de agregação foi a familiar, ou, mais precisamente, a patriarcal (WEBER, 1990). Em seus estudos acerca de aborígenes australianos, Margareth Mead (2001) refere-se à necessidade do suporte familiar na prática da caça pela sobrevivência daquele grupo social. As estruturas de dominação patriarcal e feudal também ressaltam a importância dos clãs na formação e configurações comerciais e produtivas pré-burocráticos. Na monarquia absolutista, o fortalecimento do comércio também favorece o aparecimento das primeiras organizações não-familiares, baseadas em estamentos ou grupos com ideais e estilo de vida comuns, com objetivos de conquista e comércio.

Posteriormente, com o desenvolvimento das navegações, organizações não-familiares e não pertencentes à corte, como as Companhias Holandesas das Índias Ocidentais e Orientais, expandem as atividades econômicas além-mar (BURNS, 1978). Com

o descobrimento do Brasil, o surgimento das primeiras “empresas” patriarcais ocorre no início da colonização portuguesa. Adota-se, no “novo mundo”, o sistema de capitânias hereditárias, que constitui a primeira iniciativa de economia extrativista de caráter familiar (OLIVEIRA, 1999).

Para entender melhor as bases culturais brasileiras, é indispensável recorrer às obras clássicas de Sérgio Buarque, Raimundo Faoro e Gilberto Freyre, nas quais se identifica a cultura brasileira como “uma variação singular do desenvolvimento específico ocidental” (SOUZA, 2006, p. 206). Vale também entender que as influências ibéricas, africanas e nativas postas em nosso “caldeirão” multicultural, através de seus entrelaçamentos, fundaram as especificidades do processo de modernização no Brasil. Com efeito,

Iberismo, personalismo, patrimonialismo são termos intimamente interligados como uma explicação tanto para o nosso atraso social como para nosso (sub)desenvolvimento. A influência dessas idéias sobre a vida cotidiana de cada brasileiro é gigantesca. Ela constitui nossa auto-imagem dominante, seja na dimensão das idéias, seja na dimensão prática social e política (SOUZA, 2000, p.207).

De outra parte, a primeira revolução industrial permitiu que a manufatura de produtos artesanais fosse realizada em maior escala, ocasião em que houve forte demanda da força de trabalho para as cidades. As oficinas foram transformadas em fábricas de uso intensivo de mão-de-obra externa, mas não perdem seu caráter estritamente familiar. Fenômeno semelhante ocorreu nas organizações comerciais, que iniciam um ainda discreto processo de internacionalização através da abertura de filiais e representantes em outros países (BURNS, 1978). No século passado, vimos uma evolução da estrutura surgida na segunda revolução industrial, quando algumas empresas se internacionalizam, adquirindo o formato de sociedades anônimas, momento em que substitui a sua natureza familiar típica pela profissionalização de seus quadros

dirigentes.

Na análise do processo de sucessão das empresas familiares, é primordial considerar os traços característicos da sociedade na qual a empresa está inserida. Hofstede (1990) realizou pesquisa em 40 países, considerando variáveis associadas à estrutura de poder, às relações interpessoais e ao processo decisório nas organizações. Segundo suas conclusões, as organizações brasileiras têm três propriedades típicas dos demais países: coletivismo, grande distância do poder e fuga das incertezas.

1.2. SUCESSÃO E MENTORIA EM EMPRESAS FAMILIARES

O clima vivenciado nas organizações familiares durante o processo de transição de poder é repleto de imprevisibilidades e incertezas, provocando tensões e aflorando rivalidades. A preparação da estrutura organizacional e das pessoas para ultrapassarem esse difícil estágio é essencial para a permanência e o sucesso das empresas. (BERNHOF, 1995).

A mentoria (*mentoring*) está presente na evolução da humanidade (VAN COLLIE, 1998). Sabe-se que, ao aprender por imitação, o ser humano necessita de um modelo para nele se espelhar. Eis um dos princípios básicos da mentoria: o exemplo a ser seguido de alguém com maior conhecimento, sabedoria e experiência (RAGINS, 1997; HIGGINS, 2001; KRAM, 1985). A palavra “mentor” origina-se no nome do tutor de Telemachus – filho de Ulysses – a quem foi confiada a formação deste, quando da ida do general para a guerra de Tróia. Mentor revelou-se, mais tarde, ser a deusa Atenas, patrona das artes, que acompanhou o jovem durante a busca de seu pai, perdido conforme narrado na *Ilíada* de Homero (VAN COLLIE, 1998).

Alexandre, o Grande, rei da Macedônia, teve Aristóteles como mentor durante sua juventude, configurando o registro mais antigo de mentoria na história escrita (BURNS, 1978). Nicolau Maquiavel, em “O Príncipe” também alude a uma espécie de mentoria: “Ensinaam isso aos príncipes, em segredo, os antigos cronistas, que relataram o que se passou com Aquiles e com outros príncipes da Antiguidade, entregues aos cuidados do centauro Quíron, que os educou” (MAQUIAVEL, 2000, p.109).

Enfim, a história, seja oriental ou ocidental, traz-nos inúmeros exemplos de mentoria como um forte motivo para o sucesso de reis, governantes, empresários e empreendedores (GROTE, 2003).

A mentoria consiste numa relação biunívoca entre mentor e mentorado, visando ao crescimento, maturidade profissional e apoio psicossocial ao mentorado pelo mentor, com base nas experiências, vivências e conhecimentos deste último (HIGGINS, 2001; KRAM, 1985). Enquanto Kram (1985) esclarece que "os benefícios para o mentor estão no reconhecimento pela organização do trabalho realizado e na relação e lealdade do mentorado", Ragins (1997) destaca que a relação, o grau e o tipo de apoio fornecido pelo mentor ao mentorado variam de acordo com a intensidade, a forma da relação entre eles e o tempo da existência desta relação. Este relacionamento poderá ser tácito ou explícito, reconhecido ou não pelos membros, os quais, muitas vezes, somente percebem o envolvimento neste processo quando suas atenções forem chamadas para o fato.

Com relação às idades dos participantes no processo de mentoria

organizacional, o mentor tende, em geral, a ser mais velho que o mentorado, com diferenças de idade variando entre 16 a 18 anos. Observou-se que jovens entre 22 e 30 anos são os mais propensos ao apoio de um mentor, é a partir desse apoio que o mentorado define sua carreira profissional e sua formação psicossocial (KRAM, 1983).

Cada vez mais, as organizações valorizam aqueles que não apenas se adaptam rapidamente às novas mudanças, mas também "os que aprendem a aprender rapidamente" (SENGE, 1994). Desta forma, para o seu crescimento, torna-se imprescindível aos indivíduos construir uma rede de relacionamentos originária de várias fontes e de caráter multidisciplinar, o que contribui para a complementação de seus conhecimentos (SENGE, 1994). Nessa perspectiva de mudanças, cabe ao mentor transmitir ao mentorado habilidades para lidar com o novo e sair vitorioso em novas situações, exercendo papel na formação, apoio e desenvolvimento do mentorado. Portanto a relevância de um programa de mentoria, quando do advento de mudanças na organização, nas quais envolve a sua estrutura de poder, isso acontece de maneira simplificada, como demonstrado na figura abaixo:



Figura 1- Estrutura de poder no processo de Mentoria

1.3. UM MODELO ANALÍTICO MULTIDIMENSIONAL

O modelo multidimensional-reflexivo, criado por Alves (2003) - inspirado na tipologia da ação social e nos

tipos ideais de estrutura de dominação de Weber (1990) - proporciona meios para investigar configurações organizacionais-administrativas. Cabe ressaltar que as transações empresa-ambiente e as dualidades que geram o equilíbrio dinâmico nas organizações (conservação/mudança, tradição/contemporaneidade, estrutura

/ação, padronização/criatividade, contempladas no modelo a seguir
rotina/inação, etc) também estão apresentado:

Estrutura / Característica	Patriarcal	Carismática	Burocrática
Fonte de Legitimidade	Tradição	Carisma	Legalidade
Tipo de Ação	Tradicional	Afetiva	Racional-objetiva
Natureza	Conservadora	Mudancista	Ordenativa
Agente	Patriarca	Líder	Burocrata
Integrantes	Famíliares	Seguidores	Funcionários

Figura 2 - (ALVES 2003: 42)

Uma das proposições de tal modelo indica que "o indivíduo e a organização são dimensões estritamente articuladas e reciprocamente condicionantes, muito embora possam ocorrer situações em que uma delas, temporariamente, predomina em função da dinâmica a que está sujeita a organização" (ALVES 2003). Este autor apóia-se em Giddens (1999, p.233) para afirmar que "as estruturas não são apenas coações sobre a ação, elas são incentivadoras da ação". Por conseguinte, o modelo "procura integrar a tensão entre as necessidades, desejos, interesses e disposições individuais (ou grupais), e as relações objetivas, regras e padrões que condicionam as suas práticas"(ALVES 2003). Em uma outra proposição, este advoga a interdisciplinaridade para a utilização de conceitos correlatos advindos de diferentes ciências sociais, em particular da administração e da sociologia. Em seguida, introduz o modelo como,

uma configuração organizacional-administrativa multifacetada, tríplice e transiente, em cuja anatomia têm-se elementos caracterizadores do estilo de gestão patriarcal, da liderança

com traços carismáticos e da administração burocrática, dinamicamente relacionados entre si e influenciando-se mutuamente em variadas intensidades. Esse desenho polifórmico, híbrido e mutante ... impregnando-se com os demais, interpenetrando-se uns com os outros, em múltiplas e covariadas combinações, gerando um equilíbrio dinâmico de antagonismos (ALVES, 2003).

Portanto o modelo multidimensional para análise de empresas (figura 3) é definido pela racionalidade, carisma e tradição. Nas organizações empresariais, trata-se de uma releitura das estruturas de dominação weberianas, procurando aproximar-se da realidade prática. Neste sentido, ao "articular um debate sobre como integrar flexibilidade, autonomia e liberdade, propiciando a inovação e a criatividade, com estabilidade, padronização e regulamentação, têm-se favorecida a disciplina administrativa e o controle gerencial" (SILVA, 2005 p 65).

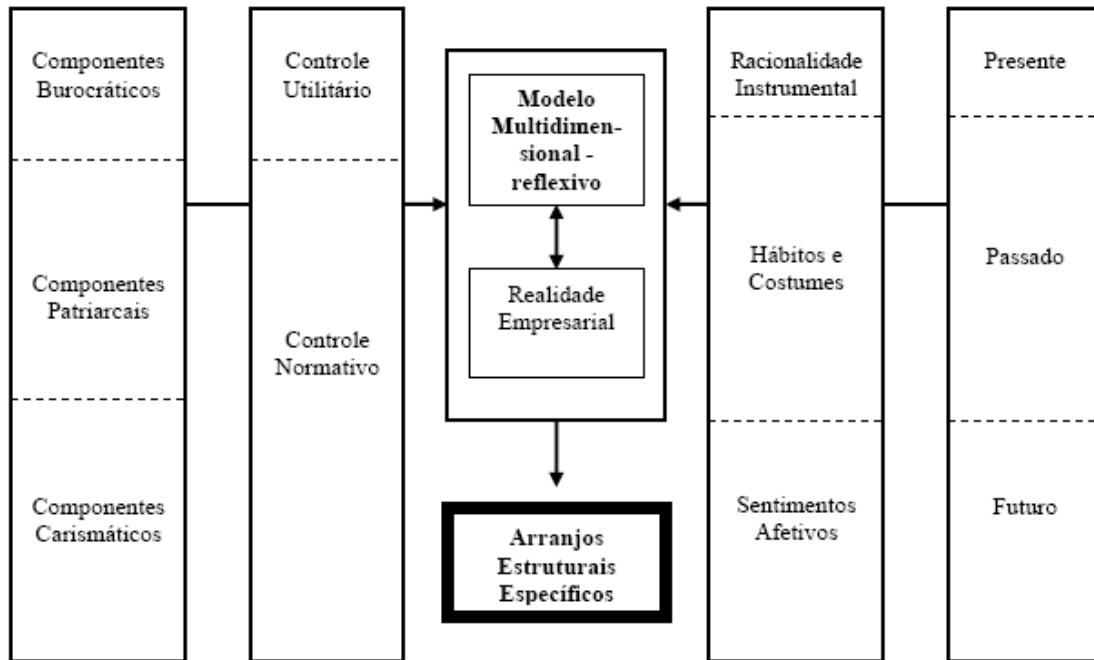


Figura 3 (ALVES 2003: 103)

Alves (2003) propõe três tipos estruturais híbridos (ordenativo-conservador, liberativo-transformador e equiparativo-adaptador), com as seguintes

características:

Empresa Equiparativo-adaptadora	Empresa Ordenativo-conservadora	Empresa Liberativo-transformadora
Burocracia flexível	Burocracia rígida	Burocracia incipiente
Patriarcado renovador	Patriarcado Conservador	Patriarcado Reformista
Liderança com traços carismáticos mitigados	Liderança descarimatizada (carisma objetivado)	Liderança com traços carismáticos

Figura 4 (ALVES 2003: 133)

2. O MÉTODO DE INTERPRETAÇÃO DE CASOS EMPRESARIAIS

Ao estudarmos a relação entre a importância do processo de mentoria na

formação dos herdeiros e a evolução das estruturas de poder das empresas – antes e após o processo sucessório – utilizamos a metodologia da pesquisa exploratória, com coleta de dados por meio de entrevistas semi-estruturadas, em encontros/entrevista pré-agendados com atuais dirigentes, fundadores e antigos funcionários de

empresas familiares.

Optou-se pela utilização de pesquisa exploratória comparativa (estudo multicase) numa abordagem qualitativa, tendo como ferramenta o questionário semi-estruturado como guia nas entrevistas, que foram realizadas durante o processo de pesquisa. Cada seção de entrevistas foi pré-agendada entre os interlocutores, sendo preferidos horários e locais fora do expediente. Em alguns casos, foi necessário mais de um encontro com o entrevistado, devido ao surgimento de novos fatos relevantes.

Devemos considerar que os estudos de caso são uma investigação empírica, relacionadas a um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e contexto não estão claramente definidos (YIN, 2001 p.31)

Os critérios utilizados na escolha das empresas pesquisadas foram dois: primeiramente, organizações que sofreram processo de sucessão familiar nos últimos 20 anos e que estavam na segunda geração de dirigentes familiares e, em segundo lugar, organizações consideradas empresas de sucesso, conforme os requisitos especificados no Prêmio Delmiro Gouveia de inovação e empreendedorismo, editado anualmente pela FIEPE (Federação das Indústrias do Estado de Pernambuco).

Os autores optaram por pesquisar apenas as empresas que apresentavam as características acima, pois a semelhança entre estas facilitou as comparações entre os casos estudados. Essa escolha reduziu a ocorrência de possíveis outros fatores que pudessem interferir nas empresas e, conseqüentemente, dificultar a análise dos dados e a obtenção de conclusões nesta pesquisa.

Com base nos critérios citados, três empresas foram alvos da pesquisa, cada uma representante de um segmento da economia pernambucana.

A representante do ramo agroindustrial indústria foi a Usina Salgado Ltda, empresa do ramo sucro-alcooleiro, situada no município de Ipojuca/PE, adquirida em estado falimentar pelo patriarca da organização em 1975. São produtos da Usina Salgado o açúcar alimentício e o álcool etílico. A WOG do Brasil, empresa que representa e distribui equipamentos e acessórios para indústrias, foi a pesquisada no ramo comercial. A WOG foi fundada pelo pai do atual diretor em sociedade com

amigos em 1981, tornando-se empresa familiar em 1986, quando, após a saída dos demais sócios e do falecimento do acionista principal, ascende seu filho herdeiro ao poder. Atualmente a empresa encontra-se instalada na avenida Recife, no município do Recife, próxima ao aeroporto. No setor de prestação de serviços, a escolhida foi a CDP – Central Distribuidora de Produtos Ltda, empresa familiar do ramo alimentício – terceirizadora e fornecedora de refeições industriais. A CDP faz parte do grupo São Mateus, com sua sede localizada no bairro da Guabiraba, na cidade do Recife, possuindo filiais em mais de dez estados brasileiros. Sua fundação ocorreu em 1982.

Foram entrevistados nas empresas pesquisadas um dos atuais dirigentes e antigos funcionários. As informações obtidas com os colaboradores da empresa que vivenciaram a organização antes e após a transição de poder, ajudaram a fornecer um quadro evolutivo da formação dos herdeiros e da estrutura de poder da empresa.

Infelizmente, em nenhum dos três casos, foi possível entrevistar o fundador da organização, devido a três razões: o seu falecimento (WOG e CDP), a avançada idade e a solicitação da família (Usina Salgado). Esse fato comprometeu o conhecimento da visão do fundador, de seu estilo de gerenciamento vis-a-vis ao estilo de seu(s) filho(s) herdeiro(s) e a forma como foi conduzida a formação destes para assumir a direção da empresa.

3. RESULTADOS ENCONTRADOS

3.1 A INFLUÊNCIA DA MENTORIA

Nas entrevistas realizadas com os herdeiros, fica evidenciada a influência positiva de funcionários e parentes na sua formação profissional e psicossocial, ainda que isso tenha ocorrido na convivência diária na empresa e na informalidade (mentoria informal). Quando perguntados sobre a influência de pessoas em sua formação pessoal e profissional, todos os herdeiros foram unânimes em apontar alguém que contribuiu, influenciou, aconselhou e serviu como referencial na suas vidas pessoal e profissional. Para dois dos herdeiros entrevistados (CDP e Usina

Salgado), familiares (pai e irmão mais velho) foram apontados como principais mentores e exemplos a serem seguidos (KRAM, 1985). Esta forte influência, surgida naturalmente, deveu-se à longa convivência profissional e familiar durante sua formação, embora outras pessoas externas à empresa também tenham sido citadas como mentores.

Meu irmão mais velho ... eu primeiro trabalhei na área agrícola com meu irmão, (...) depois eu saí, vim para administração, fui trabalhar com ele na indústria têxtil (...) passei por vários setores da empresa . (...) meu irmão me influenciou com certeza e, talvez alguns profissionais também que trabalharam comigo... (Jorge Queiroz – herdeiro Usina Salgado).

— *Quer dizer que a influência de seu irmão na sua formação foi muito forte!* Foi, do meu irmão mais velho foi. — *Qual a diferença de idade entre vocês?* Dezenove anos, ele podia ser meu pai. — *Como foi que você se ligou a ele (irmão mais velho)? Foi afinidade normal de família ou ...* Fomos trabalhar juntos e a afinidade foi aumentando. Trabalhamos juntos vinte anos (...) não foi professor, trabalhou junto. Não é uma formação acadêmica. (Jorge Queiroz – herdeiro Usina Salgado).

— *Foi importante este processo que você passou, para hoje você tomar esta decisão de modificar a estratégia da CDP?* Eu não vejo como não pode ter sido. *Mas, foi tudo informal nesta tua formação ...* informal sem nenhuma orientação técnica, sem orientação ... tudo empírico, absolutamente empírico " (Marcos Regis –

herdeiro CDP)

— *Mas você aprendeu alguma coisa com o fundador, com seu pai* ...tudo que aprendi eu devo a ele. Ele era uma pessoa muito centralizadora. As decisões eram tomadas de maneira muito isolada e também não tínhamos experiência na época . (...) Posso dizer o que aprendi com meu pai (...) foi a capacidade de luta, de resistência, de otimismo, de dizer que sempre tem solução para qualquer tipo de problema." (Marcos Regis – herdeiro CDP)

O herdeiro da WOG – que, devido à morte súbita do pai, foi privado de uma maior convivência profissional com ele - supriu esta ausência cercado-se de consultores e conselheiros contratados pela organização, os quais influenciaram e direcionaram sua formação e estilo de gerenciamento profissional. Este se pode valer das vantagens advindas de um mentor externo (GROTE, 2003), pois, possuindo uma perspectiva de fora da organização, esta pode assessorá-lo nos problemas e estratégias. Podemos considerar, neste caso, que a contratação dos consultores constituiu uma formalização no processo de formação do sucessor, o que configura mentoria formal externa. Em suas palavras, fica ainda mais evidente nossa análise:

... tentei me aliar a executivos de várias áreas que me deram suporte para implementar as mudanças. Um exemplo: na área de qualidade: você foi o executivo que na ocasião (1994) chegou com todo este processo de padronização, procedimentos (...) — *Élio (antigo sócio do fundador) lhe influenciou?* Sim, positivamente" (André Fernandes – herdeiro WOG)

Não há uma pessoa que eu

destaco, mas um grupo de pessoas que contribuíram (...). Os consultores, os ex-sócios de meu pai, talvez até alguns colaboradores. Mas, não destaco assim: "esta pessoa foi meu espelho (André Fernandes – herdeiro WOG).

Apesar da necessidade de adaptação dos ensinamentos aos tempos atuais, os entrevistados afirmam que a herança mais marcante dos mentores é atemporal, tais como: ética, espírito de grandeza, empreendedorismo, intuição, capacidade de realização. Julgam estas características essenciais para um administrador moderno que busca o sucesso de sua empresa, como constatamos nos trechos destas entrevistas:

— *Quem é o modelo para eles (herdeiros) de líder, quem influenciou Jorge, Marcos e Fátima?* Eu acho que o Sr. José Regis. *Alguém mais além dele que você possa destacar?* Não, não me ocorre. Eu nunca percebi. (...) no fundo no fundo eles admiravam-no e seguiam-no, e não é sem razão... (Kleber Fernandes – funcionário CDP).

— *Essas relações, essas pessoas que você falou que influenciaram, foram muito importantes para a sua formação?* Sim, diria até essenciais. *Se você não tivesse tido alguma dessas relações, isso teria feito diferença?* Teria, sem dúvida! Não tenho como mensurar isso. O que eu posso dizer é que agregaram valor à realidade que foi o tempo todo se lapidando até hoje (André Fernandes – herdeiro WOG).

Usina Salgado e na CDP) e da mentoria formal externa (WOG (consultores)). Trechos das entrevistas com os sucessores confirmam nossa assertiva:

— *Você acha que (a contribuição dos consultores)... foi importante para o crescimento da WOG?* Foi determinante, sem dúvida! Sem as consultorias, sem o aporte de informações, sem todo o acervo que as consultorias trouxeram para a empresa e toda a história/trajetória nesta sucessão, acredito que esta sucessão seria frustrada. — *Quer dizer que o crescimento e a perenidade da empresa esta muito ligado a isto?* Eu diria que fazem parte deste processo as consultorias (André Fernandes – herdeiro WOG).

— *Então, quer dizer que o sucesso hoje da São Mateus e da CDP, do grupo que vocês lideram, deve-se muito a tudo isso que vocês aprenderam ao longo... deve-se muito porque, se (...) por acaso o meu pai não tivesse nas veias o sangue de empresário, se não tivesse essa esta capacidade natural do chamado comerciante, provavelmente os rumos de nossas vidas seriam diferentes. (...)*

— *O sucesso se deve muito a este aprendizado que você teve ao longo do tempo?* Ao longo do tempo e da convivência (Marcos Regis – herdeiro CDP).

Através da análise das palavras dos herdeiros entrevistados, podemos afirmar que houve forte influência do processo de mentoria informal familiar (WOG (pai) na

3.2 OS ESTILOS DE LIDERANÇA

Principais porta-vozes dos fundadores, devido à ausência por doença

ou falecimento, os antigos funcionários revelaram nas entrevistas sua admiração, respeito e consideração pelos patriarcas da empresa, com os quais conviveram por anos. Nota-se o carisma do fundador nas palavras dos funcionários:

— *Você conheceu bastante bem o Dr. Régis. Conheci.*
 — *Qual era o estilo gerencial dele?* Ele era um homem muito dinâmico, com uma visão de mercado espetacular. Ele deixou uma lacuna muito grande (...) ele sempre tocou a empresa com os filhos num estilo bem democrático. (Jadir Breda – funcionário CDP).

Ele era centralizador nas horas em que ele estava bem determinado e liberal no dia-a-dia, no tocar a empresa. O staff dele sempre tinha liberdade, autonomia (...) ele tinha uma opinião própria formada e seguia aquilo que tinha traçado, planejado (Kleber Fernandes – funcionário CDP).

Ele era muito bom, prestativo, atencioso. Acima de tudo tinha um carinho muito grande com seus empregados. (...) Ele era severo, muito firme, correto e muito sincero (Manoel da Paz – funcionário Usina Salgado).

Os filhos herdeiros, ao comentarem a forma gerencial do pai, foram generosos em afirmar a adequação à época e às necessidades da empresa frente aos problemas que enfrentava. Contudo, em algumas falas, citam características que revelam a forma conservadora de gerenciamento:

Imagine a cabeça de um executivo que tinha 20 anos atuando daquela maneira e de repente se vê administrando uma pequena empresa com

nova realidade (...) isto traz algumas limitações. O medo de mudança era muito latente (André Fernandes – herdeiro WOG).

— *Você se acha mais empreendedor do que ele (o fundador)?* Eu diria que tive mais oportunidades. Não podemos esquecer que ele teve apenas cinco anos de empresa (André Fernandes – herdeiro WOG).

— *Como era o estilo gerencial de seu pai?* Ele era o dono! (...) Não era autoritário! Era extremamente aberto a idéias, muito vivo, muito capacitado, muito empreendedor, nunca teve medo de crescer (...) e sempre se dava bem (Marcos Regis – herdeiro CDP).

... meu pai, apesar da idade dele, sempre foi uma pessoa mais aberta, até pela educação dele (...) sempre teve uma abertura de mentalidade, sempre quis que a gente fosse estudar no exterior pra conhecer o mundo ... dentro do quadro da administração açucareira, da época dele, ele era um dos da vanguarda (Jorge Queiroz – herdeiro Usina Salgado).

Mantendo os princípios e adaptando-os à nova realidade organizacional atual, os herdeiros da WOG e Usina Salgado estão imprimindo sua marca nas empresas, ao implantar uma nova forma gerencial nas organizações. Esta nova estrutura de poder que está sendo criada, baseada nos conceitos modernos administrativos e na tecnologia, valoriza a participação dos funcionários, o conhecimento e a profissionalização da empresa. As palavras dos herdeiros demonstram estas ações:

Meu pai vinha de uma realidade e teve dificuldades de mudar esta realidade, (...) eu cheguei sem nenhum comprometimento com a história, (...) Acho que o grande diferencial é este: não ter medo de investir em pessoas (André Fernandes – herdeiro WOG).

A diferença hoje, é que nós calculamos o risco, antigamente talvez este risco não fosse calculado ou levado em consideração (André Fernandes – herdeiro WOG).

– *Quer dizer que o processo decisório antes era muito pessoal, agora esta mais ... aberto, mais democratizado, especializado, profissionalizado. E há de profissionalizar ainda mais* (Jorge Queiroz – herdeiro Usina Salgado).

A profissionalização dos quadros, ausência da terceira geração na direção da empresa e o uso intensivo da tecnologia para informação e controle empresarial, denota uma tendência de modernização da burocracia existente na empresa antes da troca de poder.

Por outro lado, não encontramos, nos antigos funcionários entrevistados, a mesma admiração pelos herdeiros demonstrada pelo líder-fundador. O sentimento pelos atuais dirigentes revela-se respeitoso e de admiração pela competência que demonstram na gestão da empresa, vis-à-vis dos resultados obtidos à frente da organização. Cremos que o mito criado pela ausência contribua para este sentimento diferenciado dos funcionários em relação ao fundador.

Podemos afirmar que na WOG e na Usina Salgado, após a transição de comando e da adoção dos herdeiros de sua forma gerencial, houve uma clara evolução da estrutura de poder da empresa, passando do estilo patriarcal e carismático do fundador para o patriarcal e burocrático dos sucessores. Estas características podem ser

evidenciadas tanto na evolução da forma de tomada de decisão, quanto na forma de tratamento/relacionamento dos funcionários em relação aos dirigentes da empresa, como o demonstrado nas entrevistas realizadas.

Como já vimos, nos dirigentes da WOG e da Usina Salgado, é clara a influência dos mentores na moldagem do seu estilo gerencial. Contudo os herdeiros são enfáticos ao afirmarem que “adquiriram” um estilo próprio, baseados nos exemplos e nas influências que receberam, desejando determinar sua “marca” na gestão da organização. Vejamos as citações:

A princípio eu não tive muitas opções de colocar meu estilo em prática. Então, enquanto meu estilo estava em formação, eu segui as práticas que já se usavam. (...) Acho que meu estilo hoje está formado! Tem que ser lapidado, mas formado esta (André Fernandes – herdeiro WOG).

Na minha chegada trouxe algumas pessoas comigo também de uma geração na faixa dos quarenta, trinta e cinco anos, com outras idéias e com a visão que acho mais moderna. (...) Não é mais aquele negócio: sou o bom, vou resolver tudo (Jorge Queiroz – herdeiro Usina Salgado).

Na CDP, ao contrário dos outros dois casos pesquisados, o principal mentor do sucessor (seu pai) possuía características gerenciais que não foram abandonadas quando da ascensão da nova geração ao poder. Estas são mantidas até hoje, num critério de preservação da memória do fundador e conservadorismo em relação ao que “está dando certo”:

Eu acho que eles fizeram uma coisa muito acertada que foi manter toda a equipe, as linhas de conduta, em termos de eventos objetivos... (Kleber Fernandes – funcionário CDP).

(...) Não sentimos essa falta na continuidade do trabalho, (...) até agora não teve nenhuma mudança. O que ele deixou projetado estar sendo feito (Jadir Breda – funcionário CDP).

coisa (...) apesar da gente saber que ele (Sr. Régis) com presidente da empresa, sempre direcionava as ações para os filhos. Delegava para os dois (Jadir Breda – funcionário CDP).

Ao estudarmos a influência do processo de mentoria dos sucessores na evolução da estrutura de poder das empresas – segundo modelo Multidimensional-Reflexivo (ALVES, 2003) – antes e pós-sucessão, tornou evidente a influência do processo de mentoria formal e/ou informal na evolução das estruturas de poder das empresas pós-sucessão. Como vimos, os herdeiros da Usina Salgado e da WOG, ao assumirem a gerência das empresas, modificaram sua estrutura de poder, modernizando-a e adequando-a aos novos tempos. Atentemos para as palavras dos funcionários:

Em termos de gerenciamento, ele arrumou um jeito de gerenciamento muito bom, bom mesmo. O que o pai dele fazia era desenrolar para a empresa. (...) André é mais inovador (...) faz muita propaganda, faz conversa, faz reunião, faz palestra. Há quinze anos atrás quem ia fazer isto? (Valdir Ferreira – funcionário WOG).

A coisa mudou muito e para melhor (...) a produção aumentou as pessoas trabalham mais satisfeitas, com mais vontade de produzir (Manoel da Paz – funcionário Usina Salgado).

A CDP não se desvencilhou das amarras do passado, tendo conservado e mantido a mesma estrutura de poder pré-sucessão. Dessa forma, fica óbvia a influência do processo de mentoria dos sucessores na evolução da estrutura de poder das empresas, nas afirmações dos funcionários da CDP:

Na CDP não mudou muita

3.3 CONSEQUÊNCIAS ESTRUTURAIS PÓS-SUCESSÃO

Observamos mediante as declarações dos antigos funcionários das empresas, a admiração pelo carisma dos fundadores ainda preservado em suas memórias. Como criadores, havia fortes vínculos afetivos entre os fundadores, a empresa (ainda mais por ser familiar) e os funcionários antigos que o viam como criador (pai) da organização. Além disso, devido aos estágios pelos quais passou a empresa sob seu comando (da idealização à maturidade), os fundadores mantiveram, ao longo do tempo, estreita relação com o processo decisório da empresa, delegando apenas as rotinas diárias, não abrindo mão do planejamento e das decisões estratégicas das empresas.

Esta forma de domínio dos fundadores, utilizando-se do paternalismo e da burocracia rígida, segundo o modelo de Alves (2003), classifica as empresas pesquisadas pré-sucessão como ordenativo-conservadora, quando estavam submetidas ao comando do fundador.

Da classificação ordenativo-conservadora antes da passagem de poder, duas das empresas estudadas (Usina Salgado e WOG) evoluíram no comando dos sucessores. Essas mudanças ocorreram devido à profissionalização de seus quadros, maior participação dos funcionários nos processos de tomada de decisão e troca do poder carismático do principal gestor familiar pela competência na obtenção de resultados e alcance de metas.

Tem-se uma nova classificação das organizações WOG e Usina Salgado, pós-sucessão, agora como equiparativo-adaptadora, contemplando esta nova forma de estrutura de poder imposta pelos herdeiros. No caso da CDP, não evidenciamos, por meio das entrevistas, mudanças suficientes pós-sucessão para receber uma reclassificação. Assim, não há por que não mantê-la classificada com

ordenativa-conservadora.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Evidenciamos, nos três casos estudados, a rígida correlação entre o processo de mentoria dos herdeiros e a evolução da estrutura de poder das empresas pós-sucessão, devido à influência do mentor na escolha da estrutura de poder a ser adotada pelo futuro sucessor (mentorado) quando de sua ascensão ao poder na organização.

O herdeiro da CDP, para o qual o patriarca foi seu principal mentor (mentoria familiar informal) manteve a estrutura de poder e o estilo gerencial herdado, preservando as idéias e influências do mentor (pai). Já na Usina Salgado e na WOG, cujos sucessores foram mentorados pelo irmão (mentoria familiar informal) e por consultores (mentoria formal externa), mediante conselhos e apoio, implementaram-se novas idéias, evoluindo a

estrutura de poder das organizações herdadas.

Vale salientar que em nenhum dos casos estudados houve planejamento formal para sucessão de poder na empresa ou para a formação de herdeiros. Contudo a transição de comando deu-se de forma ágil e pacífica, o que representa exceção no meio empresarial.

As limitações deste trabalho, é importante ressaltar, deveram-se pela participação de empresas apenas do estado de Pernambuco e pela impossibilidade de obter informações diretas com os fundadores das empresas pesquisadas. Outros pontos devem-se ao caráter meramente descritivo exploratório do trabalho, o qual não permite generalizar os resultados para outras situações - o declarado viés gerencialista - pois as dimensões de estrutura do poder não tiveram o aprofundamento necessário e, por fim, a questão do gênero, posto que todos os entrevistados são homens.

REFERÊNCIAS

- ADIZES, Ichak. **Os Ciclos de Vida das Organizações; Como e Por Que as Empresas Crescem e Morrem e o Que Fazer a Respeito**. São Paulo: Pioneira, 1993. 379 p.
- ALVES, Sérgio. **Racionalidade, Carisma e Tradição nas Organizações Empresariais Contemporâneas**. Recife: Ed. Universitária da UFPE, 2003. 273 p.
- BERNHOF, Renato, CASTANHEIRA, Joaquim. **Manual de sobrevivência para sócios e herdeiros**. São Paulo: Nobel, 1995
- BURNS, L. **História da Civilização**. São Paulo: Record, 1978. Vol 1. 378 p.
- FIEPE. Federação das Indústrias do Estado de Pernambuco. Disponível em: <http://w3.fiepe.org.br/fiepe/exibirNoticia.php?noticia_id=110&categoria_id=24>. Acesso em 29 de março de 2005.
- GIDDENS, A.; TURNER, J. **Teoria Social Hoje**. São Paulo: UNESP, 1999
- GROTE, Jim. **Family Business Review** . San Francisco, v. 16, Iss. 2, p. 113- 124, Jun, 2003
- GUEIROS, Mônica Maria Barbosa. **Sucessão Familiar: O Caso de uma Empresa Transportadora na Região Metropolitana do Recife – Uma Visão dos Dirigentes**. 1995. 94p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Ciências da Administração, Universidade Federal de Pernambuco - UFPE, Recife, 1995.
- HIGGINS, Monica C., KRAM, Kathy E. Reconceptualizing Mentoring at Work: A Developmental Network Perspective. Academy of Management. **The Academy of Management Review**, v.26, n.2, Apr. 2001.
- HOFSTEDE, Geert. **Culture's Consequences: International Differences In Work-Related Values**. California: Sage Publications Inc, 1990 325 p.
- KRAM, Kathy. Phases of the Mentor Relationship. **Academy of Management Journal**, n. 26, p. 608-25, Dec. 1983.
- KRAM, Kathy E., Isabella, Lynn A. Mentoring Alternatives: the Role of Peer Relationships in Career Development. **Academy of Management Journal**, n.28, p. 110-132, Mar, 1985
- MAQUIAVEL, Nicolau. **O Príncipe: escritos políticos**. São Paulo: Nova Cultura, 2000. 287 p.
- MEAD, Margaret, Mead, G. Herbert. **Sex and Temperament in Three Primitive Societies**. New York: William Morrow, 2001 352 p.
- OLIVEIRA, M. **Um Método para Obtenção de Indicadores Visando a Tomada de Decisão na Etapa de Concepção do Processo Construtivo: a percepção dos Principais Intervenientes**. 1999. 375 p. Organização e Trabalho – UFRGS, Porto Alegre, 1999.
- RAGINS, Belle Rose. Diversified Mentoring Relationships in Organizations: A Power Perspective. Academy of Management. **The Academy of Management Review**, n.2, p. 482-50, Apr. 1997.
- SENGE, Peter M. **The Fifth Discipline: the art & practice of the learning organization**. New York: Currency Doubleday, 1994, 423 p.
- SILVA, Otávio R.M. da. **Análise de uma Organização à Luz dos Modelos de Mintzberg e de Alves com Base em Elementos da Cultura Organizacional**. 2005. 149p. Dissertação (Mestrado em administração) – Departamento de Ciências da Administração, Universidade

Federal de Pernambuco – UFPE, Recife, 2005.

SOUZA, Jessé. **A Modernização Seletiva**: uma reinterpretação do dilema brasileiro. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2000, 276 p.

VAN COLLIE, Shimon-Craig. **Moving up through Mentoring**. Workforce, Costa Mesa. 1998. v. 77,p.36-42, Mar. 1998.

WEBER, Max. **Economia e Sociedade. Fundamentos da Sociologia Compreensiva**. Brasília: Ed. Universidade de Brasília, 1990. v. 2

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 2 ed. Porto Alegre: Brookman, 2001

Sérgio Aves de Souza: Doutor em Sociologia /UFPE . Diretor do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas/UFPE.
e-mail: alvessas@yahoo.com

Luís Othon Bastos: Mestre em Administração de Empresas/UFPE. Consultor de empresas e professor da graduação e pós-graduação de faculdades de administração de empresas em Pernambuco.
e-mail: othonbastos@hotmail.com