

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA
CAMPUS FLORESTAL

**COMPETÊNCIAS GERENCIAIS PARA A PROFISSIONALIZAÇÃO DE UMA
EMPRESA FAMILIAR**

KREYSNER FRANCIELLY PEREIRA MAIA

FLORESTAL
MINAS GERAIS – BRASIL

2022

KREYSNER FRANCIELLY PEREIRA MAIA

**COMPETÊNCIAS GERENCIAIS PARA A PROFSSIONALIZAÇÃO DE UMA
EMPRESA FAMILIAR**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Universidade Federal de
Viçosa – *Campus* Florestal, como parte
das exigências de obtenção do grau de
bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Adriana Ventola
Marra

FLORESTAL
MINAS GERAIS – BRASIL


2022

KREYSNER FRANCIELLY PEREIRA MAIA


**COMPETÊNCIAS GERENCIAIS PARA A PROFISSIONALIZAÇÃO DE UMA
EMPRESA FAMILIAR**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Universidade Federal de
Viçosa – *Campus* Florestal, como parte
das exigências de obtenção do grau de
bacharel em Administração.


Orientadora: Prof.^a Dr.^a Adriana
Ventola Marra

 Documento assinado digitalmente
SAMARA DE MENEZES LARA
Data: 01/04/2022 09:15:37-0300
Verifique em <https://verificador.itl.br>

Samara de Menezes Lara

 Documento assinado digitalmente
Gustavo Figueiredo Campolina Diniz
Data: 01/04/2022 08:54:53-0300
Verifique em <https://verificador.itl.br>

Gustavo Figueiredo Campolina Diniz

 Documento assinado digitalmente
Adriana Ventola Marra
Data: 31/03/2022 13:13:11-0300
Verifique em <https://verificador.itl.br>

Adriana Ventola Marra (Orientadora)

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à Deus, por cada luta vencida, assim como esta. Agradeço-o por guiar todos os meus passos até aqui.

Aos meus pais e irmãs por todo apoio incondicional e incentivo.

Ao meu marido, que esteve comigo desde o início e me deu forças para continuar.

À minha sogra e cunhadas que me acolheram e também me apoiaram nesta jornada.

À Junia e a Stela em especial, pois estiveram comigo me ajudando e também compartilhando essa jornada.

E, por fim, em especial à Adriana, que aceitou ser minha orientadora neste trabalho o qual me proporcionou uma grande experiência.

Minha eterna gratidão pela dedicação de cada um de vocês!

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo classificar, descrever e analisar como se configuram as competências gerenciais na percepção dos gestores de uma empresa familiar do ramo de transportes de produtos perigosos, localizada no município de Betim/MG. Como sustentação teórica foi utilizado o modelo de competências gerenciais de Quinn *et al.* (2003). Para atingir este objetivo, foi realizada uma pesquisa descritiva com métodos mistos. Os dados foram coletados junto aos gestores da organização, por meio de questionários e entrevistas semiestruturadas. Tanto o questionário quanto a entrevista foram elaborados com base no *rol* das competências gerenciais utilizadas no desempenho das atividades profissionais dos gestores, à luz do modelo conceitual de Quinn *et al.* (2003). Para a análise foram utilizadas estatística descritiva e análise de conteúdo. Através da análise estatística descritiva foi possível identificar que a partir das dezesseis competências elencadas no questionário, em treze competências há uma entrega pelos gestores compatível com o que a organização requer. E, em apenas três competências, os gestores podem vir a entregar mais ou menos do que a organização requer. A análise de conteúdo foi realizada a partir da relação entre as competências informadas pelos gestores e os modelos gerenciais desenvolvidos por Quinn *et al.* (2003). Para uma melhor análise, os modelos foram enumerados como: (1) modelo das relações humanas, (2) modelo de processos internos, (3) modelo dos sistemas abertos e (4) modelo das metas racionais. Os resultados apontaram um perfil de competência que indica a percepção da importância da capacitação profissional e gerencial e de valorização do desenvolvimento pessoal e da ética. Na dimensão do conhecimento há a disposição dos gestores participantes pela busca de conhecimento técnico específico do setor de atuação. Na dimensão habilidade identifica-se a necessidade de melhorar a capacidade de criticar e sintetizar dados e informações sobre processos e pessoas para tomada de decisões. Assim sendo, o investimento em ações de capacitação e desenvolvimento contemplando todas as dimensões do perfil de competência, revela-se fundamental, tanto nos aspectos cognitivos, como comportamentais. Nesse contexto, o processo de profissionalização na empresa familiar estudada deve ser entendido como o caminho pelo qual as estratégias de gestão das atividades e esforços organizacionais adotados, vão se formalizando, à medida que a empresa vai passando pelas diferentes fases de crescimento.

Palavras-Chaves: competências gerenciais, profissionalização, empresas familiares

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	1
1.1	Contexto	1
1.2	Problema.....	3
1.3	Objetivos.....	3
1.4	Justificativa.....	4
2	REFERENCIAL TEÓRICO	5
2.1	Competências: breves considerações sobre as abordagens	5
2.2	Competências gerenciais	8
2.3	Profissionalização da empresa familiar	14
3.	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	16
4.	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	21
4.1	Perfil dos participantes da pesquisa.....	21
4.2	Empresa Ônix transportes: missão, visão, valores e objetivos.....	23
4.3	Desafios da gestão familiar	24
4.4	Competências gerenciais requeridas e efetivas: análise quantitativa	27
4.5	Categorias	33
4.5.1	Análise das competências gerenciais.....	34
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	40
	REFERÊNCIAS	42
	ANEXO 1	46
	ANEXO 2	50
	ANEXO 3	52

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contexto

As empresas familiares possuem uma grande parcela de importância no cenário econômico mundial. Parte significativa das empresas no mundo é controlada por famílias. Segundo *The Economist* (2015), 33% das empresas americanas são familiares, 40% das empresas alemãs e francesas são familiares e constituem uma receita de mais de um bilhão de dólares por ano. Na Ásia aproximadamente 52% das empresas são familiares. No Brasil foi identificado que aproximadamente 46% das empresas do país são administradas por familiares (THE ECONOMIST, 2015). Além disto, as empresas familiares possuem tendência à continuidade, pois esta é uma extensão do conceito de família. Segundo Bernhoeft (2003), uma empresa familiar é uma organização a qual é constituída por membros da família, e que visam a sucessão ao decorrer das gerações. A criação da riqueza de uma empresa familiar está ao longo de suas gerações (BARRETO; LEONE; ANGELONI, 2016).

Apesar da relevância econômica e social das empresas familiares no Brasil e em outros países, algumas empresas familiares são caracterizadas por uma gestão informal, na qual esses familiares posicionados em determinados cargos na organização tomam decisões a partir da intuição ou emoção (MUCCI, 2020). Dentro deste cenário, algumas organizações familiares não possuem uma estrutura eficiente, não têm normas e regras que regularizam seus processos (MUCCI, 2020). Outra questão relevante na gestão de empresas familiares é o fato dos dois extremos - família e empresa - estarem entrelaçados (CASTRO, 2009).

Os objetivos destes são diferentes: a família visa a união e a harmonia nas relações; já a empresa tem como característica marcante a competitividade (CASTRO, 2009). Os papéis podem se tornar antagônicos, pois o papel familiar é caracterizado pela afetividade e pela subjetividade e o papel do profissional é voltado para a racionalidade instrumental e competitividade (CAMERA; ARAÚJO, 2008).

Neste ponto, para que uma empresa possa se desenvolver, lidar com a complexidade do ambiente organizacional familiar e implementar estratégias para alcançar o êxito, é inevitável que esta busque a profissionalização (POLAT, 2020). A profissionalização é a busca pelas habilidades e conhecimentos necessários para governar uma empresa familiar. A partir desta necessidade, é necessário desenvolver a governança corporativa e a governança familiar (IBGC, 2016).

A governança corporativa tem como objetivo a atuação nos negócios, de tal modo que esta garanta a sustentabilidade da empresa. O foco está em preservar a imagem da empresa, a reputação e a relação com os *stakeholders* (IBGC, 2016). Já na governança familiar, o foco está em torno dos princípios familiares. Neste caso, a diferença deste tipo de governança está no fato das orientações partirem de um conjunto de regras, princípios, normas voltados a preservação do legado familiar e do patrimônio econômico-social (IBGC, 2016).

Através da estruturação de uma governança corporativa é possível adotar uma visão externa, e com reduzido envolvimento emocional e, a partir da governança familiar, adota-se uma gestão geracional da organização e o planejamento sucessório desta. Assim, a organização estará no caminho do desenvolvimento e da profissionalização (IBGC, 2016).

Uma empresa sem profissionalização pode não obter eficiência o suficiente para atingir os seus objetivos (FREITAS; FREZZA, 2005). Para atingir a profissionalização, é essencial separar as relações entre a família, a propriedade e a administração. Nesse sentido, são necessárias competências gerenciais.

O termo “competências” possui uma ampla multiplicidade conceitual (FREITAS; ODELIUS, 2018). Entre estas, podemos evidenciar as competências gerenciais que são um conjunto de atributos que compõem um perfil ideal de um gestor. Estas competências estão relacionadas a dimensões que, em suma, demonstram características como liderança, aptidões, organização, conhecimentos específicos e uma formação acadêmica e profissional (BRITO; PAIVA; LEONE, 2012).

Para Quinn *et al.* (2003), a competência gerencial é constituída através de modelos que estão relacionados à gestão de pessoas, de modo que haja o desenvolvimento de competências que são consideradas fundamentais para o alcance dos objetivos da organização. A partir disto, os autores construíram um profundo estudo sobre modelos gerenciais que contribuem para a compreensão desta realidade tão complexa: são os modelos de relações humanas, metas racionais, sistemas abertos e processos internos.

O modelo de relações humanas enfatiza critérios como participação, abertura, compromisso e moral. No modelo de processos internos há a ênfase de critérios como a documentação, o gerenciamento de informações, estabilidade e controle. O modelo de sistemas abertos enfatiza a inovação, adaptação, o crescimento e a aquisição de recursos. E, por fim, o modelo de metas racionais tem como característica a direção, a clareza de objetivos, produtividade e realização. Cada um dos quatro modelos organizacionais adota diferentes critérios de eficácia e, apesar de antagônicos, são interligados, possibilitando um arcabouço

único para a eficácia organizacional. Dentro dos modelos supracitados há oito papéis de liderança que compreendem três competências atreladas a cada papel. Todo este arcabouço tem sido utilizado na estruturação de programas de treinamento, desenvolvimento e educação gerencial, na medida em que é possível identificar os comportamentos associados às várias competências listadas e compreender o que precisa ser aprendido e o que se deve desaprender (QUINN *et al.*, 2003).

Nesse sentido, em um determinado momento é inevitável que uma empresa familiar busque por profissionalização, uma vez que esta permite que a organização possa lidar melhor com um ambiente complexo, desenvolvendo e implementando estratégias bem-sucedidas de forma que possa garantir a sua sobrevivência, operando de forma eficaz e eficiente (POLAT, 2020). A profissionalização é a base para o crescimento da empresa familiar, uma vez em que há processos estabelecidos, ela permite a inovação, a geração de valor e o aumento da lucratividade, de forma a assegurar o seu futuro e perdurar (IBGC, 2016).

1.2 Problema

A partir das considerações supracitadas, este trabalho teve como finalidade explorar e reunir informações com o objetivo de responder a seguinte pergunta de pesquisa: como se configuram as competências gerenciais para profissionalização de uma empresa familiar na percepção de seus gestores?

1.3 Objetivos

O objetivo geral deste estudo é descrever e analisar como se configuram as competências gerenciais na percepção dos gestores de uma empresa familiar do ramo de transportes de produtos perigosos, localizada no município de Betim/MG. Para alcançar o objetivo geral deste estudo têm-se os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar o conteúdo da missão, visão, valores e objetivos da empresa pesquisada;
- b) Mapear os problemas recorrentes da empresa familiar pesquisada apontados pelos gestores desta; e
- c) Classificar, descrever e analisar o *rol* das competências gerenciais utilizadas no desempenho das atividades profissionais dos gestores, à luz do modelo conceitual de Quinn *et al.* (2003).

1.4 Justificativa

A proposta do estudo se justifica devido ao fato das empresas familiares possuírem grande participação no mercado, impactando na geração de valor econômico (MANO, 2016). Para fins de justificativa organizacional, considera-se que, devido à mudança no cenário econômico e no mercado de trabalho, há uma maior competitividade entre as empresas, sendo necessário buscar profissionalização a fim de agregar valor para a empresa e se tornar um diferencial no mercado.

A partir disto, faz-se necessário profissionalizar a empresa familiar para que esta possa alcançar a eficiência em sua gestão. Uma empresa familiar não estruturada pode não sobreviver em suas próximas gerações. Segundo estudo levantado pela empresa de consultoria *Family Business Institute*, apenas 30% das empresas familiares sobrevivem na segunda geração, 12% na terceira e apenas 4% chegam a quarta geração em diante. (THE ECONOMIST, 2015).

Este trabalho também poderá contribuir no âmbito acadêmico para fomentar a discussão sobre competências gerenciais em empresas familiares. Foi realizada uma busca em junho de 2021 a partir dos termos chave “competência gerencial”, “profissionalização” e “empresa familiar” na base de dados da Spell. No cruzamento entre profissionalização e empresa familiar foram encontrados 30 resultados, 23 destes retratam assuntos inerentes ao tema de estudo. Ao pesquisar cruzar as mesmas palavras no portal da Scielo, encontramos somente 9 resultados, sendo que 5 destes retratam sobre o presente tema deste estudo. Os artigos elaborados por Lisoni *et al.* (2010), Muzzio (2012), Oliveira, Albuquerque e Pereira (2012), Cançado *et al.* (2013) e Pérez e Gutiérrez (2016) de um modo geral, tratam de assuntos como a necessidade de profissionalização da empresa familiar para que esta possa ter êxito quanto à perpetuação da empresa e a sucessão na gestão. Contudo, ao cruzar competência gerencial e empresa familiar, no portal da Spell, apareceram apenas dois artigos nacionais que tratam os temas conjuntamente. Barreto, Leone e Angeloni (2016) tratando o perfil de competências dos herdeiros candidatos a sucessores das empresas familiares e Brito e Leone (2012) descrevem as competências das gestoras líderes de empresas familiares. Ao realizar a busca pelas mesmas palavras-chaves no portal da Scielo a pesquisa demonstrou que não havia artigos relacionados à busca em questão. Portanto, podemos observar que há poucas contribuições acerca da temática em questão. O presente trabalho busca contribuir para o enriquecimento do acervo no que concerne tal temática.

Para a sociedade, este estudo proporcionará informações que poderão ser utilizadas como base para o desenvolvimento das empresas familiares no que tange à capacitação gerencial, uma vez que há poucos conteúdos voltados para este fim.

Este trabalho tem como estrutura inicial a presente introdução. Posteriormente, o mesmo está composto por um referencial teórico que tem como base de formação autores que discutem a respeito das temáticas deste estudo, ou seja, compreendem os conceitos e os debates acerca das abordagens sobre competências, competências gerenciais e a profissionalização voltada para a empresa familiar.

Após a discussão dos conceitos pertinentes a este estudo, haverá informações da metodologia a ser utilizada para captação dos dados necessários para inspeção. Os dados serão analisados e confrontados com o referencial teórico. Realizado a interpretação dos resultados, o trabalho se encerra com as considerações finais e as referências utilizadas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

No referencial teórico serão apresentados as principais abordagens e conceitos encontrados na literatura para uma melhor compreensão acerca desta pesquisa. Portanto, serão abordadas as teorias na visão de diversos autores sobre a definição de competências, competências gerenciais e a profissionalização voltada para a empresa familiar.

2.1 Competências: breves considerações sobre as abordagens

Os estudos acerca do conceito de competência tiveram início em 1973, nos Estados Unidos. O conceito de competência emergia a partir de uma ótica de que o indivíduo possuía um desempenho superior além do que era estabelecido para desempenhar uma tarefa ou ao agir em uma determinada situação. Esta competência estava embasada na inteligência e personalidade do indivíduo (FLEURY; FLEURY, 2001).

Todavia, nesta época, prevalecia o modelo taylorista e fordista de organização do trabalho. A partir disto, a maioria dos autores americanos ressaltava a importância de alinhar as competências às necessidades provenientes dos cargos das organizações (FLEURY; FLEURY, 2001). Nadler e Lawler¹ (1997, *apud* FLEURY; FLEURY, 2001) argumentavam contra esta linha de raciocínio, pois em um mundo globalizado, no qual a organização era complexa e mutável, as competências não poderiam ser definidas a partir de um cargo, visto que assim as

¹NADLER, D. A.; LAWLER, E. E. *Quality of work life: perspectives and directions. Organizational dynamics*, v. 7, n. 11, p. 20-30, Winter, 1983.

organizações teriam que competir por pessoas com as competências necessárias para atender às suas necessidades, sendo necessário atraí-las e desenvolvê-las.

Assim como nos Estados Unidos, na Europa, o conceito de competência emergiu em meados de 1970. No entanto, nesta visão, busca-se atender as reais necessidades da empresa a partir de um saber agir, proveniente do aprendizado obtido no âmbito educacional e da prática em uma organização (FLEURY; FLEURY, 2001).

Segundo Zarifian (2001), as atividades executadas por um indivíduo em uma organização não se resumem em um conjunto de tarefas associado à somente ao cargo que o mesmo ocupa, mas sim a uma extensão das competências que o indivíduo pode ter em decorrência de uma situação profissional que é tão complexa e intermitente.

No Brasil, o estudo a respeito de competência foi inicialmente fundamentado a partir da literatura americana, definindo competência como algo inerente ao indivíduo. Após estudos europeus, adotou-se a definição de que a competência não está reduzida a um conhecimento, saber ou saber-fazer específico, mas que esta é um conjunto de aprendizagens adotadas a partir da biografia, da socialização do indivíduo, a sua formação educacional e sua experiência profissional (FLEURY; FLEURY, 2001).

Segundo Fleury e Fleury (2001), a competência pode ser definida como “[...] um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 188).

No quadro 1 apresentado a seguir pode-se compreender detalhadamente o conceito de competências.

Quadro 1 – Competências para o profissional

COMPETÊNCIAS PARA O PROFISSIONAL	
Saber agir	Saber o que e por que faz. Saber julgar, escolher, decidir.
Saber mobilizar recursos	Criar sinergia e mobilizar recursos e competências.
Saber comunicar	Compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos.
Saber aprender	Trabalhar conhecimento e a experiência. Rever modelos mentais. Saber desenvolver-se.

Saber engajar-se e comprometer-se	Saber empreender, assumir riscos. Comprometer-se.
Saber assumir responsabilidades	Ser responsável, assumindo os riscos e consequências de suas ações e sendo por isso reconhecido.
Ter visão estratégica	Conhecer e entender o negócio da organização, o seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.

Fonte: Adaptado de Fleury e Fleury (2001, p.188).

A partir do quadro 1 tem-se que todas as competências listadas são inerentes do indivíduo e a partir da execução destas, agregam valor à organização. O saber agir está relacionado ao discernimento das decisões a serem tomadas ou já tomadas. Os recursos são os meios para que o indivíduo possa se mobilizar, agir. O saber comunicar está relacionado à transferência e captação de informações (FLEURY; FLEURY, 2001).

O saber aprender se refere à absorção das aprendizagens, do desenvolvimento do indivíduo. Saber engajar-se é ter compromisso, assim como assumir responsabilidades de seus atos, riscos. Por fim, através de uma visão estratégica o indivíduo pode reconhecer novas possibilidades, compreender a organização e identificar novas alternativas (FLEURY; FLEURY, 2001).

O conceito de competência também é discutido por outros autores, como Durand (2000), Zarifian (2001) e Le Boterf (2003). Assim como Fleury e Fleury (2001), para Durand (2000), as competências são definidas como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que juntos permitem alcançar a eficiência em um ambiente organizacional. Segundo este autor, este conjunto possui uma interdependência, pois para exercer a competência no trabalho é necessário não somente o conhecimento, mas as habilidades e atitudes. O conhecimento é definido como o saber inerente da pessoa, a partir de suas vivências, experiências. As habilidades são a capacidade de aplicar o conhecimento na prática. A atitude se refere a predisposição em agir, ter foco, disposição.

Zarifian (2001) conceitua competência como o ato de tomar iniciativas e ir além das atividades prescritas. Para este autor, a competência não está no contexto do trabalho, mas sim no indivíduo. Para isto, o autor considera as seguintes características que tornam um indivíduo competente: ter autonomia, assumir riscos no ambiente de trabalho no que se refere a tomada de decisões, ter iniciativa para realizar boas escolhas a partir do conhecimento ou experiência já vivida e assumir responsabilidades a partir de todas as decisões e escolhas já realizadas.

Para Le Boterf (2003), o profissional competente deve saber agir a partir de características como conhecimentos, habilidades, qualidades, experiências, capacidade cognitiva e recursos emocionais. Assim como na visão de Durand (2000) e Zarifian (2001), para o autor, a competência também não é inerente da organização, mas sim do indivíduo. São características que formam a personalidade de um profissional.

Todavia, Le Boterf (2003) acrescenta que, juntamente das ações competentes dos indivíduos, é necessário um conjunto meio que leva a execução de suas atividades, tais como bancos de dados, redes documentares etc. Trata-se de recursos que quando utilizados juntamente das ações resultam em atividades profissionais adaptadas ao contexto inserido.

Portanto, a partir das considerações anteriores, neste estudo entende-se que a competência é proveniente do indivíduo: é o conhecimento, o saber agir, as atitudes e as responsabilidades mediante as decisões tomadas são partes da competência de um indivíduo. No entanto, ela pode ser aplicada e desenvolvida no ambiente organizacional. Na organização há a oferta de recursos para a execução da competência do indivíduo. As competências podem ser transferidas, compartilhadas, integradas no ambiente organizacional.

2.2 Competências gerenciais

As competências gerenciais estão ligadas aos gestores. Elas são fundamentais para que estes tenham autonomia para exercer as funções características deste tipo de cargo. Os gestores têm como características principais a liderança de pessoas e a tomada de decisões (PICCHIAI, 2011). Existem diversos estudos que colaboram para a definição do conceito de competência gerencial (KATZ, 1974; BOYATIZIS, 1982; MINTZBERG, 1986; QUINN *et al.*, 2003).

A partir de uma pesquisa de campo e da observação de gestores em um ambiente organizacional, Katz (1974) desenvolveu uma abordagem sobre as habilidades de um gestor eficaz. Para o autor, um gestor é responsável por gerir as atividades de outras pessoas e assumir responsabilidades para alcançar objetivos através desses esforços.

Para que o gestor realmente seja eficaz, é necessário o desenvolvimento de três habilidades: (1) a habilidade técnica (compreensão de uma atividade específica que envolva métodos, processos, procedimentos ou técnicas. Trata-se de um conhecimento especializado e analítico; (2) a habilidade humana (capacidade do gestor trabalhar como um membro da equipe em que lidera, construindo esforços para o alcance de objetivos) e; (3) habilidade conceitual (refere-se à percepção que o gestor tem da organização de um modo amplo, das inter-relações

das funções existentes na organização, e também da percepção das relações internas e externas da organização (KATZ, 1974).

A partir do reconhecimento desses elementos, o gestor deve saber agir a fim de promover o bem-estar organizacional. Para Katz, a importância de cada habilidade irá depender do nível de responsabilidade administrativa (KATZ, 1974).

Boyatzis (1982) foi o primeiro autor a iniciar os estudos especificamente a partir da temática de “competências gerenciais” em seu livro *The Competent Manager: a Model for Effective Performance* (FREITAS; ODELIUS, 2018). Em sua obra, o autor elaborou 21 competências organizadas em 6 dimensões, conforme demonstra o quadro 2.

Quadro 2 – As vinte e uma competências de Boyatzis

DIMENSÃO	ATRIBUTOS
Metas e Gestão pela Ação	Orientação eficiente; Produtividade; Diagnóstico e uso de conceitos; Preocupação com impactos (proativo)
Liderança	Autoconfiança; Uso de apresentações orais; Pensamento lógico; Conceitualização
Recursos Humanos	Uso de poder socializado; Otimismo; Gestão de grupo; Autoavaliação e senso crítico
Direção dos Subordinados	Desenvolvimento de outras pessoas; Uso de poder unilateral; Espontaneidade
Foco em outros <i>clusters</i>	Autocontrole; Objetividade perceptual; Adaptabilidade; Preocupação com relacionamentos próximos
Conhecimento especializado	Memória; Conhecimento especializado

Fonte: Adaptado de BRITO; PAIVA; LEONE (2012, p.197).

Os atributos/competências presentes no quadro 2 acerca da competência gerencial estão relacionados a conceitos como liderança, aptidão, formação acadêmica e profissional, conhecimentos específicos na área de atuação, organização e coordenação. Para cada dimensão há um conhecimento, um atributo específico.

Mintzberg (1986) também contribui para o entendimento deste tema. O autor elaborou dez papéis que contêm tarefas realizadas pelo gestor, sendo classificados a partir da seguinte definição: papéis interpessoais, papéis informacionais e papéis de decisões. Os papéis interpessoais referem-se as relações dentro e fora da organização. Eles provêm da autoridade formal que o gerente possui: o papel ligado à imagem do chefe (o enfoque deste papel está nas obrigações de natureza cerimonial. Ou seja, o gerente é um representante da unidade organizacional, ele trata das relações internas e externas); o papel ligado ao líder (neste papel o gerente é responsável por treinar e coordenar a equipe de trabalho.

Além disto, o mesmo possui o papel de um grande influenciador, sendo responsável por motivar e encorajar os funcionários no exercício de suas funções) e; o papel de contato (este

papel está voltado para a criação de contato com outros grupos, como clientes, organizações, executivos, e afins, com o objetivo de compartilhar e integrar recursos e informações) (MINTZBERG, 1986).

Quanto aos papéis informacionais, estes se destinam ao processamento de informações e a transmissão destas externamente e internamente. São compostos por três papéis: o papel de monitor (este papel tem como característica a obtenção de informações para que seja possível compreender o que se passa no ambiente organizacional (MINTZBERG, 1986).

Este gestor precisa saber lidar com o recebimento de informações diversas, desde o chão de fábrica até o alto escalão); o papel de disseminador (este gestor tem como responsabilidade a disseminação das informações externas para os subordinados, sendo necessário transmiti-las de um para o outro caso não haja bom contato entre os subordinados); e o papel de porta-voz: (o gestor que atua neste papel é incumbido de transmitir informações para pessoas não pertencentes a sua organização, ou seja, a informação é transmitida externamente) (MINTZBERG, 1986).

Por fim, o papel de decisões, formado por quatro papéis que englobam características como a resolução de problemas e tomada de decisões: o papel de empreendedor (o gerente tem como finalidade a busca por melhorias na sua unidade, está constantemente em busca de inovação, de novos projetos); o papel de manipulador de distúrbios (neste papel o gerente necessita lidar com situações inesperadas que estão fora de controle, e assim deve agir em meio a fortes pressões, como o caso de uma falência, rompimento de contratos, etc.); o papel de alocador de recursos (o gestor que possui este papel está incumbido de projetar a estrutura de sua unidade, gerir o seu tempo, planejar a divisão do trabalho e como será coordenado, e, deve também autorizar importantes decisões em sua unidade organizacional); e por último, o papel de negociador (neste papel o gestor é responsável pela realização de negociações, as quais são de grande importância, pois estas comprometem os recursos da organização) (MINTZBERG, 1986).

Esses papéis não são facilmente separáveis, pois cada gestor necessita de diversas habilidades descritas nos papéis supracitados. O gestor deve compreender o próprio trabalho para que possa ter eficiência em sua execução. Um gestor de vendas possui características dos papéis interpessoais, pois é essencial para a execução de suas atividades (MINTZBERG, 1986).

Assim como um gestor do setor de produção terá mais ênfase nos papéis de decisões e, por fim, um gestor do setor de pessoal terá mais enfoque nos papéis informacionais, pois é um setor voltado para a orientação de outros setores.

Na mesma linha de raciocínio de Mintzberg (1986), Quinn *et al.* (2003) também elaboram papéis a serem desempenhados pelos gestores. O modelo de Quinn *et al.* (2003) é um dos mais recorrentes nos estudos empíricos sobre competências gerenciais (FREITAS; ODELIUS, 2018). Neste modelo, os autores subdividem em quatro modelos de gestão diferentes entre si.

Os gerentes, em função de cada situação, desempenham papéis diferentes ou os desempenha conjuntamente com o objetivo de que suas competências sejam percebidas. Neste sentido, o modelo de Quinn *et al.* (2003) é dividido em: modelo das relações humanas, modelo dos sistemas abertos, modelo das metas racionais e modelo de processos internos.

Segundo os autores, os modelos nos ajudam a representar e comunicar ideias de tal modo que possamos compreender os fenômenos mais complexos do mundo real.

A Figura 1 demonstra os quatro modelos elaborados por Quinn *et al.* (2003). Cada um dos modelos é composto por dois papéis gerenciais.

Figura 1 – Características dos quatro modelos gerenciais



Fonte: Quinn et al. (2003, p.17)

O modelo de relações humanas é voltado para a compreensão e comunicação para com os indivíduos e o gerenciamento de conflitos. Aqui se enquadram os papéis de facilitador e mentor. O papel de facilitador possui um gerente orientado à processos. Busca-se solucionar conflitos interpessoais, promover o trabalho em equipe, intervir nas relações entre os empregados no ambiente de trabalho; no papel de mentor, o processo se dá pelo desenvolvimento do indivíduo. O gestor proporciona o aprimoramento do indivíduo a partir do interesse humano: ouvir, compreender e orientar as pessoas (QUINN *et al.*, 2003).

Quanto ao modelo de processos internos, a sua característica principal está na análise de informações e monitoramento de desempenho e o planejamento de processos. Neste modelo estão descritos os papéis de monitor e coordenador (QUINN *et al.*, 2003).

No papel de monitor, o gestor deverá estar por dentro de todo o processo que ocorre em seu ambiente de gestão, monitorar o trabalho executado pelos indivíduos do setor, analisar documentos e dados com detalhes; quanto ao papel de coordenador, neste, o gestor é incumbido de ter controle do fluxo de trabalho, coordenar equipes, resolver dificuldades de ordem tecnológica, doméstica e logística (QUINN *et al.*, 2003).

Já no modelo de metas racionais, este tem como característica a busca pela produtividade e o lucro. Este modelo engloba dois papéis: o de diretor e o produtor. No papel de diretor, o gestor explicita as suas expectativas por meio de processos, como planejamento, definição de metas, estabelecendo objetivos e estabelecendo regras; o outro papel, de produtor, é voltado para a realização de tarefas, mantendo foco no trabalho. É um papel de energia, motivação, interesse, voltado para a produtividade (QUINN *et al.*, 2003).

Por fim, no modelo dos sistemas abertos, o modelo é voltado para a inovação, expansão e crescimento. Os papéis pertencentes a este modelo são o inovador e o negociador. No papel de inovador, o gestor busca transformar o ambiente de trabalho a partir da análise de tendências e riscos, são criativos, conceitualizam e projetam mudanças; finalmente, no papel negociador, o foco é a sustentação da legitimidade e a obtenção de recursos externos. Para este papel a reputação e a aparência são importantes, é necessário ter influência e poder. Estes são porta-vozes da organização (QUINN *et al.*, 2003).

Todos os oito papéis podem ser aplicados à níveis de supervisão até à níveis de gerência que não necessariamente estão ligados a um nível de hierarquia. As responsabilidades gerenciais variam de acordo com a hierarquia. Na medida em que há a promoção para um cargo de maior responsabilidade, os gerentes devem identificar as competências necessárias para a execução deste, assim como também devem desaprender as competências que não servem para este cargo (QUINN *et al.*, 2003).

A partir dos modelos e papéis explicitados surge a seguinte pergunta: quais são as competências gerenciais centrais para obter um desempenho efetivo em cada papel? Pensando nisto, evidenciaremos no quadro 3 as vinte e quatro competências centrais para cada um dos papéis elaborados por Quinn *et al.*, (2003).

Essas competências foram definidas a partir do resultado de um estudo com participantes selecionados por experiência e conhecimentos acerca do tema e com base na formação de milhares de profissionais (QUINN *et al.*, 2003).

Quadro 3 – Os oito papéis de liderança gerencial e suas respectivas competências-chave

Papel de mentor	1. Compreensão de si mesmo e dos outros
	2. Comunicação eficaz
	3. Desenvolvimento dos empregados
Papel de facilitador	1. Construção de equipes
	2. Uso do processo decisório participativo
	3. Administração de conflitos
Papel de monitor	1. Monitoramento do desempenho individual
	2. Gerenciamento do desempenho de processos coletivos
	3. Análise de informações com pensamento crítico
Papel de coordenador	1. Gerenciamento de projetos
	2. Planejamento do trabalho
	3. Gerenciamento multidisciplinar
Papel de diretor	1. Desenvolvimento e comunicação de uma visão
	2. Estabelecimento de metas e objetivos
	3. Planejamento e organização
Papel de produtor	1. Trabalho produtivo
	2. Fomento de um ambiente de trabalho produtivo
	3. Gerenciamento do tempo e do estresse
Papel de negociador	1. Construção e manutenção de uma base de poder
	2. Negociação de acordos e compromissos
	3. Apresentação de ideias
Papel de inovador	1. Convívio com a mudança
	2. Pensamento criativo
	3. Gerenciamento da mudança

Fonte: Quinn *et al.*, (2003, p.25)

A partir dos conceitos elencados, podemos compreender a necessidade de adoção dos modelos gerenciais para que possamos lidar com a complexidade do mundo real, a complexidade cognitiva e a comportamental (QUINN *et al.*, 2003). As competências listadas são complementares, cabendo a cada gestor desenvolver os atributos necessários para a eficiência em sua gestão. Podemos definir também que as competências são um dos dispositivos de profissionalização.

Na década de 80, os funcionários eram dotados de uma qualificação, que consistia no saber e saber-fazer de um determinado cargo. Após uma série de demissões e planos de

aposentadoria antecipadas, as organizações perderam essa obra de mão qualificada, tendo, portanto, que apostar nas competências dos empregados, ou seja, na capacidade de adaptação, de iniciativa e de aprendizado (QUINN *et al.*, 2003).

Assim, a qualificação engessada foi substituída pelas competências dos indivíduos. O conceito de profissionalização está relacionado com as competências, pois o profissionalismo está ligado a capacidade de enfrentar as incertezas, não estando, portanto, nas prescrições de um cargo de trabalho estrito (LE BOTERF, 2003). Mediante a isto, a seguir, retrataremos a relação de competência e profissionalização, assim como a sua importância para o êxito na gestão familiar.

2.3 Profissionalização da empresa familiar

Para iniciarmos a tratativa no que tange a profissionalização, precisamos antes explicar o contexto que leva a tal necessidade: a gestão da empresa familiar. A maioria das empresas familiares iniciam as suas atividades com uma estrutura administrativa simples, de tal modo que o fundador tenha domínio do poder decisório (BRAUN *et al.* 2011).

Segundo Bernhoeft (1989), quando o fundador está responsável pela gestão da organização, muitas características são perceptíveis: há uma valorização dos funcionários que estão há mais tempo trabalhando na empresa, uma preferência por contatos pessoais e comunicação verbal; a exigência de uma dedicação exclusiva no trabalho, sem horários estabelecidos; conflitos entre decisões emocionais ou racionais; aplicação de “jogos de poder”, prevalecendo a habilidade política em detrimento da competência; e, quando ocorre a necessidade da provisão de um cargo, de uma promoção, e até em casos de premiações, um dos critérios considerados é a confiança, a fidelidade, o tempo em que o funcionário está trabalhando na empresa, a produtividade e a qualidade em que os serviços são executados.

Ao passar do tempo, surge a complexidade na gestão. Lodi (1986) ressalta que os problemas mais frequentes nas empresas familiares são: conflitos de interesse entre família e empresa; uso indevido dos recursos da organização; falta de sistemas de planejamento financeiro e emprego e promoção de parentes por favoritismo e não por competência comprovada.

Nesta situação, a falta de êxito em superar os conflitos familiares poderia influenciar negativamente na sustentabilidade e competitividade, podendo ocasionar o encerramento das atividades da empresa (BARROSO, 2013).

Para evitar maiores conflitos, a partir de uma pressão institucional, visando o crescimento da organização, as empresas familiares sentem a necessidade de uma gestão mais estruturada, sendo necessário, portanto, recorrer a profissionalização em sua gestão. Este processo é natural e inevitável (ZHANG; MA, 2009).

A profissionalização pode ser entendida como um processo de formalização da organização. Ocorre novas práticas como: a adoção de práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas; é adotado um código de conduta em um grupo de trabalhadores; há a substituição de métodos intuitivos por métodos impessoais e racionais (LODI, 1986).

A profissionalização pode ser considerada como uma base para o desenvolvimento da empresa, gerando inovação, valorização da empresa, aumento da competitividade e da lucratividade, além de contribuir para a longevidade da organização (IBGC, 2016). Entretanto, devemos considerar que, a profissionalização não se refere somente ao quesito da gestão organizacional: a mudança inicial está na conscientização dos detentores do poder e da organização.

Estes também devem compreender e aceitar a necessidade da separação entre a família, a empresa e a gestão administrativa. Outro ponto a se considerar é de que não necessariamente os membros familiares ou da direção devem afastar da organização: neste caso, deve-se considerar critérios de competência e vocação entre os administradores escolhidos para gerir a organização (BERNHOEFT, 1989).

Uma das vantagens da profissionalização é a possibilidade que ela traz de disciplinar os familiares que não estão tendo uma performance adequada, melhorando o desempenho funcional desses indivíduos na organização (BARROSO, 2013).

A profissionalização e a competência promovem a mobilidade profissional, pois a partir disto, um indivíduo possui qualidades necessárias para quaisquer ambientes organizacionais. A profissionalização pode ser definida como a geração de valor nos indivíduos, a partir de conhecimento e das competências. É o investimento na inteligência, é a inovação constante do saber fazer (LE BOTERF, 2003).

Ainda segundo o autor, toda a inovação ocorrida no trabalho, sejam a partir de fatores extrínsecos ou intrínsecos pode contribuir para a elevação do profissionalismo do indivíduo, bem como uma restauração no âmbito laboral (LE BOTERF, 2003, p.17):

[...] A evolução do contexto de trabalho (novas tecnologias, novas organizações de trabalho, gestão dos fluxos, transversalidade, etc.) induz uma elevação do nível de profissionalismo e uma recomposição das funções e dos ofícios.

Portanto, a profissionalização é um processo primordial que atrelado à competência, se torna um diferencial no que tange a competitividade entre as empresas. A tecnologia e o capital financeiro não são mais os únicos fatores importantes para atingir a um diferencial no meio empresarial. O capital de recursos humanos é um dos maiores diferenciais da empresa, de extrema importância para que haja agregação de valores na organização e esta, alcance os seus objetivos (LE BOTERF, 2003).

Apesar da profissionalização possibilitar resultados positivos para a organização, há também a possibilidade de que haja falha na implantação da mesma, pois além da competência técnica necessária, a competência cultural se faz importante nesta situação, pois novos gestores encontrarão uma organização com um sistema simbólico, em relação a atitudes e comportamentos já consolidados e praticados pelos funcionários, tendo ainda o fundador como principal referência (LE BOTERF, 2003).

A competência cultural é um conjunto de atitudes, políticas e comportamentos que capacitam um profissional a trabalhar em um contexto intercultural. A partir disto, pode haver a existência de conflitos na organização. Assim, é necessário adotar estratégias para que a organização possa se modificar gradualmente para que assim seja alcançado os objetivos de profissionalização (BARROSO, 2013).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia visa o estudo dos caminhos e instrumentos para se realizar uma pesquisa a partir dos métodos (GERHARDT; SILVEIRA, 2009). Assim, o método será, portanto, o caminho para atingir o objetivo da pesquisa e chegar ao conhecimento científico do estudo pesquisado (GIL, 2008).

Assim sendo, com o intuito de compreender, analisar e obter conclusões acerca da questão pesquisada neste trabalho, foi realizada uma pesquisa descritiva de abordagem de métodos mistos.

Segundo Vergara (1998), a pesquisa descritiva tem como objetivo expor características de uma população ou de um fenômeno, e pode ser utilizada para a pesquisa de opinião. A pesquisa descritiva foi utilizada como objetivo de descrever as percepções e analisar as

características quanto a percepção dos gestores de uma empresa familiar acerca das competências gerenciais para a profissionalização da mesma.

Quanto à abordagem de métodos mistos, esta tem como objetivo realizar um levantamento amplo de dados, generalizados, a partir da pesquisa quantitativa, e, um detalhamento dos dados a partir da pesquisa qualitativa (CRESWELL, 2007). Através do método quantitativo foi possível validar uma teoria a partir da aplicação restrita desta no questionário. Já no método qualitativo foi possível obter conclusões mais detalhadas a partir da visão dos participantes.

O universo dessa pesquisa abrangeu os gestores de uma empresa familiar, independentemente de possuírem laços familiares. A pesquisa foi censitária, pois os 12 gestores e os 3 diretores da organização foram convidados a participar da pesquisa. Uma pesquisa censitária abrange todos os componentes de um universo (MARCONI; LAKATOS, 2003). Os sujeitos são definidos como as pessoas as quais a pesquisa será aplicada (VERGARA, 1998). Nessa pesquisa, os sujeitos foram os gestores de uma empresa familiar que ocupavam o cargo gerencial.

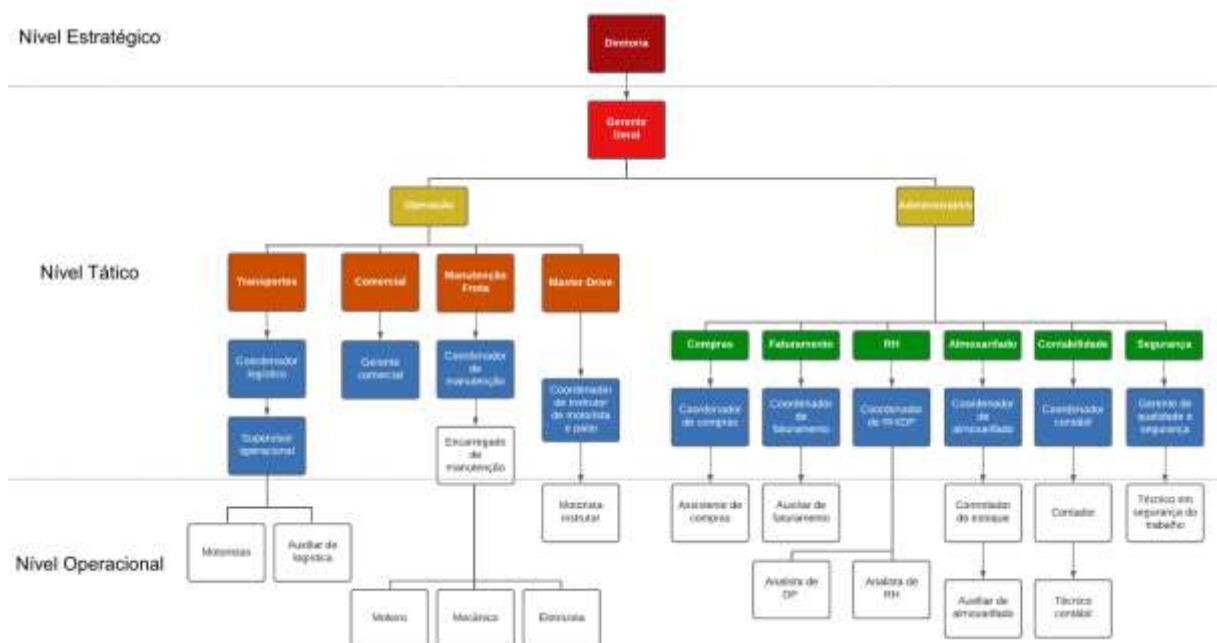
Esta pesquisa foi realizada em uma empresa familiar no ramo de transportes de produtos perigosos no município de Betim/MG, aqui denominada pelo nome fictício de Ônix Transportes. A empresa foi fundada há 42 anos por um jovem empresário que residia em Belo Horizonte e gostava da área de em questão. Ao passar dos anos, seus três filhos quando se tornaram adultos começaram a trabalhar juntamente com ele, o auxiliando na gestão do negócio. Após 22 anos, este fundador veio a falecer. Assim, seus filhos resolveram dar continuidade aos negócios da família. Atualmente, a empresa se mantém na segunda geração de gestão. Ela é de médio porte, contendo aproximadamente 118 funcionários.

O quadro de funcionários está distribuído conforme organograma na figura 2. A direção é composta por três irmãos que juntos fazem a gestão da empresa. Para lhes dar apoio, há um gerente geral que tem como função realizar a conexão entre a diretoria e os setores de âmbito administrativo e operacional da empresa. Dentro da operação, há quatro setores: o de transportes, o comercial, o de manutenção da frota e o de master drive. O setor de transportes possui dois funcionários com cargo de gestão, sendo estes o coordenador logístico e o supervisor operacional. O supervisor operacional é responsável pela gestão dos cargos de motorista e auxiliar de logística. O coordenador logístico se encontra acima do supervisor, e está responsável por gerir todo o setor, englobando o supervisor, realizando a comunicação entre o setor e o gerente geral. O setor comercial contém um gerente comercial atuando, e lida

diretamente com o gerente geral. O setor de manutenção de frota possui um coordenador de manutenção, o qual está responsável por realizar a gestão do encarregado de manutenção e dos cargos de moleiro, mecânico e eletricista. No setor de *master drive*, há um coordenador responsável pelo cargo de motorista instrutor. Na área administrativa há seis setores: compras, faturamento, RH (recursos humanos), almoxarifado, contabilidade e segurança. No setor de compras há um coordenador de compras realizando a gestão do cargo de assistente de compras. O setor de faturamento possui um coordenador de faturamento que é responsável por realizar a gestão do auxiliar de faturamento. No setor de RH há um coordenador responsável por cuidar do RH e do DP (departamento pessoal). Este coordenador realiza a gestão dos cargos de analista de RH e de DP. O setor de almoxarifado possui um coordenador de almoxarifado realizando a gestão do cargo de controlador de estoque e auxiliar de almoxarifado. No setor de contabilidade há o coordenador contábil responsável pelo contador e técnico contábil. Por fim, no setor de segurança, há um gerente de qualidade e segurança responsável pelo cargo de técnico de segurança de trabalho.

Os cargos destacados na cor azul são de gestão e realizam intermediação entre os demais cargos e o gerente geral. O gerente geral por sua vez realiza a comunicação direta com a diretoria.

Figura 2 – Organograma Ônix Transportes



Fonte: Ônix Transportes

No que concerne à coleta de dados, o método para essa pesquisa foi através da aplicação de questionários e a realização de entrevistas semiestruturadas. Segundo Gil, (2008), os

questionários são uma técnica de investigação contidas por questões que possuem o objetivo de levantar informações do objeto pesquisado.

Quanto a entrevista semiestruturada, as questões foram definidas a partir do referencial teórico sobre o tema de estudo, todavia, foi permitido que o participante se expressasse livremente sobre os assuntos acerca do tema principal (GERHARDT; SILVEIRA, 2009). O questionário desta pesquisa teve a sua aplicação de forma *online*, através da plataforma *Google Forms* (ANEXO 1). O link do questionário foi compartilhado, por e-mail e por aplicativo de mensagens. Foram convidados todos os 12 gestores da organização estudada e os 3 diretores. Da totalidade, apenas 10 participaram da pesquisa. O questionário ficou disponível no período de Novembro de 2021 à Janeiro de 2022.

O questionário continha duas partes: a primeira com questões sobre os dados demográficos e profissionais dos participantes e a segunda parte abordou questões sobre as competências gerenciais, seguindo o modelo de Quinn *et al.* (2003), numa escala tipo *likert* de 7 pontos. Ao final do questionário houve um convite para participar da entrevista. No total de 15 convites, foram aceitas e realizadas 10 entrevistas. Todas as entrevistas foram feitas de forma presencial, respeitando os protocolos de prevenção a COVID-19. Foi disponibilizado a sala de reunião da empresa para a realização das entrevistas. Devido à pouca disponibilidade de tempo dos gestores, na medida em que os questionários eram respondidos, os gestores informavam um determinado dia e horário em que estivessem disponíveis para a realização da entrevista. Assim, as entrevistas foram feitas no período de Dezembro à Janeiro de 2022. As entrevistas tiveram uma duração média de 14 minutos, seguindo o roteiro semiestruturado. As entrevistas foram gravadas com transcrição integral das respostas.

Antes da entrevista ser iniciada, foi apresentado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (ANEXO 2), o qual teve por finalidade explicar sobre o objetivo e a relevância da pesquisa, como a entrevista seria conduzida, bem como a importância de sua participação e a garantia do sigilo e anonimato. O roteiro (ANEXO 3) foi fundamentado sob a luz do referencial teórico de Quinn *et al.* (2003).

A análise dos dados quantitativos ocorreu por meio da estatística descritiva univariada. Conforme descrito por Gil (2008, p.161), “a estatística descritiva univariada permite caracterizar o que é típico no grupo, indicar a variabilidade dos indivíduos no grupo e verificar como os indivíduos se distribuem em relação a determinadas variáveis”.

Para definirmos o que era típico no grupo, foi necessário a utilização de medidas de tendência central, sendo estas a média aritmética, a mediana e a moda. Essas medidas permitem

a representação de todos os resultados obtidos pelos participantes e fornecem uma descrição precisa do grupo pesquisado como um todo, além de permitir que os dados dos participantes sejam confrontados (GIL, 2008).

A média aritmética é utilizada para casos em que os resultados se distribuem de forma simétrica a partir de um ponto central ou quando o objetivo é obter uma medida da tendência central. Esta medida também é utilizada se for necessário a utilização de outras medidas que se baseiam na média, como desvio padrão. A mediana é indicada quando é necessário obter um ponto médio exato da distribuição ou caso haja resultados que podem afetar a média de maneira acentuada. Já a moda só é utilizada em casos em que o valor procurado é mais típico, frequente (GIL, 2008).

Quanto a identificação de semelhanças e diferenças nos dados levantados, esta foi feita a partir da utilização do desvio padrão como medida de dispersão. Através do desvio padrão é possível obter uma medida de maior estabilidade e pode ser utilizado em caso de procedimentos inferenciais (GIL, 2008). Esses foram os métodos mais adequados para esta pesquisa. Para a análise dos dados estatísticos foi utilizado o *software Excel*.

Quanto a análise dos dados qualitativos, esta ocorreu por meio da análise de conteúdo. Bardin (2016) conceitua a análise de conteúdo como um conjunto de técnicas de análise das comunicações, na qual o objetivo é descrever o conteúdo da mensagem. Essas técnicas estão divididas em três fases: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação.

A pré-análise tem como objetivo a organização dos dados (BARDIN, 2016). Nesta fase, inicialmente foi realizado um estudo acerca do material coletado. Posteriormente, foram feitos o tratamento e a organização dos dados. As entrevistas foram transcritas e organizadas integralmente, averiguando a relação entre as respostas e o objetivo do trabalho. O anonimato foi preservado a partir da adoção do alfabeto para identificação dos participantes.

A segunda fase é a exploração do material, que tem por finalidade explorar as informações obtidas, analisar o conteúdo profundamente, codificá-lo mediante os objetivos da pesquisa e o conteúdo disposto no referencial teórico (BARDIN, 2016). Essa fase foi caracterizada pelo estudo estratégico do material coletado, sendo destacados falas importantes da entrevista, realizando análises a partir do objetivo do estudo.

Por fim, a terceira fase, se refere ao tratamento e validação dos resultados e a interpretação a partir do objetivo da pesquisa. Os resultados obtidos ainda podem servir de base em outras dimensões teóricas (BARDIN, 2016). Nesta etapa foi findado o tratamento dos dados

de forma a caracterizar e categorizar as informações, realizando descrições, análises com base no objetivo da pesquisa e a elaboração de quadros com análise do conteúdo coletado, como o perfil demográfico, profissional e os conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos das pessoas que ocupam funções gerenciais nesta empresa. As categorias temáticas analisadas foram definidas a partir da relação entre as competências informadas pelos gestores e os modelos gerenciais desenvolvidos por Quinn *et al.* (2003). Para uma melhor análise, os modelos foram enumerados como: (1) modelo das relações humanas, (2) modelo de processos internos, (3) modelo dos sistemas abertos e (4) modelo das metas racionais.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Perfil dos participantes da pesquisa

O estudo contou com 10 participantes. Todos responderam ao questionário e participaram da entrevista semiestruturada. No quadro 4 estão descritos os perfis demográficos dos participantes, contendo informações como sexo, faixa etária e estado civil.

Quadro 4 – Perfil demográfico

Participante	Sexo	Faixa Etária	Estado Civil
A	Masculino	de 26 a 30 anos	Casado
B	Masculino	de 41 a 45 anos	Desquitado/Divorciado/Separado
C	Masculino	de 26 a 30 anos	Casado
D	Feminino	de 45 a 50 anos	Casado
E	Masculino	de 45 a 50 anos	Casado
F	Feminino	de 31 a 35 anos	União estável
G	Masculino	de 36 a 40 anos	Casado
H	Feminino	de 31 a 35 anos	Casado
I	Feminino	de 36 a 40 anos	Casado
J	Masculino	de 45 a 50 anos	Casado

Fonte: elaborado pela autora

Com base no quadro 4 podemos averiguar que, dos 10 gestores, 60% (sessenta por cento) são do sexo masculino e 40% (quarenta por cento) representam o sexo feminino. Quanto a faixa etária, dois participantes possuem entre 26 a 30 anos de idade, dois participantes possuem entre 31 a 35 anos de idade, dois participantes possuem entre 36 a 40 anos da idade,

apenas um participante possui entre 41 a 45 anos da idade, e, os outros três participantes possuem entre 45 a 50 anos de idade. Em relação ao estado civil, nota-se que oito dos participantes são casados, apenas um se encontra em união estável e um assume a posição de desquitado/divorciado/separado.

Quanto ao grau de instrução, este foi analisado a partir da escolaridade e área de formação conforme consta no quadro 5.

Quadro 5 – Grau de instrução

Participante	Escolaridade	Área
A	Ensino superior incompleto	Logística
B	Ensino superior incompleto	Engenharia de Produção
C	Ensino superior completo	Não informado
D	Pós-graduação	Comunicação; Marketing e Gestão de Negócios
E	Pós-graduação	MBA Logística e MBA Estratégias das organizações
F	Pós-graduação	Gestão da Qualidade e Gestão de Negócios (em curso)
G	Pós-graduação	Gestão de Negócios
H	Ensino médio completo	-
I	Pós-graduação	Gestão de Negócios
J	Ensino superior completo	Administração de Empresas

Fonte: elaborado pela autora

Ao avaliar o quadro referente ao grau de instrução, notamos uma predominância entre gestores que possuem pós-graduação, sendo que cinco gestores possuem pós-graduação. Dentre as formações listadas, um dos participantes possui três formações, sendo estas em comunicação, marketing e gestão de negócios. Um participante possui MBA em logística e MBA em estratégias das organizações. Um participante é formado em gestão da qualidade e gestão de negócios. Os últimos dois participantes com esta escolaridade possuem formação em gestão de negócios. Dois participantes possuem ensino superior completo, sendo um formado em administração de empresas e o outro não foi especificado. Um participante possui ensino superior incompleto em logística, e, por fim, somente um dos participantes possui ensino médio completo.

No tocante à relação entre os participantes com a empresa pesquisada, conforme demonstra o quadro 6, foi questionado quanto ao cargo atual, tempo de atuação na organização e se há relação familiar com os fundadores.

Quadro 6 – Relação com a organização

Participante	Cargo Atual	Tempo no cargo	Membro da família	Grau de parentesco
A	Coordenador	Menos de 1 ano	Não	Não se aplica
B	Coordenador	de 1 a 5 anos	Não	Não se aplica
C	Coordenador	Menos de 1 ano	Não	Não se aplica
D	Diretor	de 11 a 15 anos	Sim	Filha do fundador
E	Gerente	mais de 20 anos	Não	Não se aplica
F	Coordenador	de 1 a 5 anos	Sim	Prima do marido da diretora
G	Gerente	de 6 a 10 anos	Sim	Sobrinho do fundador, primo dos atuais diretores
H	Supervisor	de 1 a 5 anos	Não	Não se aplica
I	Gerente	de 1 a 5 anos	Não	Não se aplica
J	Supervisor	Menos de 1 ano	Não	Não se aplica

Fonte: elaborado pela autora

Ao analisar a relação entre os participantes e a organização, nota-se a distribuição da gestão nos cargos de diretor, gerente, coordenador e supervisor, sendo um dos participantes diretor da organização, dois participantes ocupam o cargo de gerente, quatro gestores possuem o cargo de coordenador e dois dos participantes ocupam o cargo de supervisor. Quanto ao tempo de atuação no cargo, três participantes ocupam o cargo informado há menos de 1 ano, quatro participantes atuam no cargo informado entre 1 a 5 anos, e, os demais participantes ocupam cada um uma faixa temporal de atuação, sendo um entre 6 a 10 anos, um entre 11 a 15 anos e o último há mais de 20 anos. Dos 10 participantes, somente 3 são membros da família, sendo um a filha do fundador, um a prima do marido da diretora e o último sobrinho do fundador, sendo este, portanto, primo dos atuais diretores.

4.2 Empresa Ônix transportes: missão, visão, valores e objetivos

O roteiro de entrevistas foi dividido em três partes: a missão, visão, valores e objetivos da empresa consultada; os problemas recorrentes apontados pelos gestores desta; e, por fim, o *rol* das competências gerenciais utilizadas no desempenho das atividades profissionais dos gestores, à luz do modelo conceitual de Quinn *et al.* (2003).

Para promover uma gestão por competências, é necessário formular a estratégia da empresa, ou seja, estabelecer a forma como ela vai atuar em relação a seus funcionários. Nesse sentido, primeiramente a empresa precisa lançar mão de sua missão e de seus valores.

Nos dizeres de Machado (2009, p. 26) “divulgar o enunciado de Missão, Visão e Valores de uma organização, de forma a influenciar positivamente seus públicos somente sustenta-se na medida em que sua aplicação seja verificada nas ações que precedem à comunicação.”

Com base nesta afirmação, para que a empresa caminhe rumo aos seus objetivos, ela não pode excluir as diretrizes organizacionais, missão, visão e valores definidos, divulgados. Isso porque é através destes mecanismos, que será possível identificar ações concretas e direcionadas ao alcance das metas institucionais. A Ônix tem como missão a prestação de serviços de revenda de combustíveis com eficiência, confiança e garantia de qualidade, de maneira rentável e com responsabilidade socioambiental. Quanto a visão, a empresa busca ser referência em revenda e transporte de óleo diesel na região Sudeste. Seus valores são: qualidade, segurança, clientes e pessoas. Como objetivo, a empresa está em busca de constante crescimento a partir de um atendimento de qualidade de tal forma que ela mantenha uma carteira sólida e saudável de clientes, atendendo a particularidade de cada um deles.

Os participantes, em geral, demonstraram que não há controversa em relação a compreensão de que a empresa busca garantir a sua manutenção e crescimento no mercado de serviço de transporte de óleo diesel e que sua missão e valores, relaciona-se com o desejo de tornar-se referência no mercado de revenda de combustíveis, garantindo a eficiência, confiança e a qualidade. Dentro deste quesito, segundo Fleury e Fleury (2001), conhecer e entender o negócio da organização, assim como o seu ambiente, de tal modo a identificar oportunidades e alternativas configura-se uma competência relacionada à visão estratégica. A partir do exposto podemos concluir que há uma compreensão por parte dos gestores em relação à missão, visão, valores e objetivos da empresa.

No entanto, por mais que haja uma compreensão por parte dos gestores, é necessário que todas as esferas da organização compreendam e pratiquem essas diretrizes cotidianamente. Para isto, é necessário a criação de um conjunto de regras que possa orientar a conduta do pessoal e da instituição (MACHADO, 2009).

4.3 Desafios da gestão familiar

A estruturação de uma a empresa familiar pode ter inúmeras vantagens, as quais podem viabilizá-la e levá-la ao caminho do sucesso. Em contrapartida, a empresa sob esse tipo de

administração também pode apresentar algumas desvantagens e desafios, que se não adequadamente enfrentados, através da gestão de competências voltada a profissionalização eficiente, podem vir a comprometer a organização. Para evitar conflitos neste tipo de organização, faz-se necessário a profissionalização, que por sua vez permite uma gestão mais estruturada (ZHANG; MA, 2009). Ainda, a estruturação deve ocorrer de forma gradual para que assim seja alcançado os objetivos de profissionalização (BARROSO, 2013).

Neste quesito, quanto aos desafios da gestão familiar, os respondentes apontam que a maior preocupação da empresa é a sua sobrevivência, pois, em seu cotidiano, enfrenta problemas existenciais ou estratégicos, isto é, dificuldades relacionadas à inadequação, tanto na utilização, quanto na escolha dos recursos disponíveis para o alcance das vantagens de mercado.

Os problemas citados pelos gestores, são diversos. O respondente “A” esclarece que a missão da empresa é transportar o óleo diesel é de forma retalhista e granel atendendo a cada uma das particularidades dos clientes e a visão é ser a referência desse tipo de transporte na região sudeste. Com isso, acredita que para promover um atendimento logístico de qualidade, é necessária disponibilidade de veículos e motoristas qualificados, o que se revela como um grande problema para a empresa na atualidade:

[...] faltam veículos disponíveis e motoristas qualificados. Um grande problema que a gente tem hoje é encontrar motorista, pois há muita rotatividade. Quando tem motorista, o veículo a ser utilizado acaba precisando passar por alguma manutenção, e hoje temos uma manutenção inepta (A).

Assim como o respondente “A”, os demais gestores questionam a ausência de mão de obra qualificada no mercado. O gestor “B” aduz ainda a vulnerabilidade da empresa, concentra-se na questão do controle administrativo, no conhecimento das pessoas suas atividades na organização. Nessa ótica, o gestor “C” complementa afirmando que atualmente a empresa possui uma certa dificuldade em recrutar pessoas e geri-las corretamente. Além disso aponta que problemas de comunicação, podem afetar a instituição negativamente, sendo o fator primordial e principal para alcançar resultados satisfatórios:

[...] hoje a empresa está muito vulnerável porque a parte de controle, a parte do conhecimento das pessoas que estão fazendo as atividades dentro da sua área e a submissão das pessoas estão a desejar (B).

[...] temos uma certa dificuldade com recrutamento de pessoas. Há pessoas que são boas, mas, estão alocadas em locais indevidos. Também há falha na comunicação, que é o fator primordial para que a gente consiga atingir os resultados. Os setores não se comunicam, os processos são entendidos a partir do momento que ocorre o problema (C).

A começar pela problemática da falta de recursos, segundo Fleury e Fleury (2001), os recursos são meios para que um indivíduo possa se mobilizar, agir. Em complemento, Le Boterf

(2003) afirma que quando os recursos são utilizados juntamente das ações eles resultam em atividades profissionais adaptadas ao contexto inserido. Neste âmbito, a ausência de recursos pode interferir na ação da equipe. A partir da disponibilização de recursos, o indivíduo pode criar sinergia e atuar na mobilização de recursos e competências (FLEURY; FLEURY, 2001). Quanto a falta de mão de obra qualificada, neste ponto é perceptível a ausência da atuação efetiva de uma liderança. O gestor é responsável por gerir as atividades de outras pessoas e assumir responsabilidades para alcançar objetivos através desses esforços (KATZ, 1974). Ainda, um líder tem como responsabilidade o treinamento e a coordenação da equipe de trabalho, além de manter um papel de influenciador, sendo responsável por motivar e encorajar os funcionários no exercício de suas funções (MINTZBERG, 1986). Logo, cabe ao gestor gerir a sua equipe, analisando, mobilizando pessoal e fazendo a gestão para atingir a eficiência. No que se refere a comunicação, é necessário que o gestor saiba comunicar, transmitir informações e conhecimentos (FLEURY, FLEURY, 2001), de tal forma que ele também possa trabalhar na comunicação, na troca de informações e conhecimento de sua equipe, de forma a promover a integração entre os setores.

Na mesma linha de raciocínio, os respondentes “D” e “E”, afirmam que pelo fato de a organização ter a característica de empresa familiar, ao invés da empresa trabalhar de uma forma horizontalizada na sua gestão ela mantém-se uma direção na gestão da empresa verticalizada. Ou seja, nota-se um descumprimento hierárquico, uma vez que há ocorrência de comunicação por parte do nível estratégico diretamente com o nível operacional. A partir desta informação, podemos perceber que ainda há a presença de costumes frequentes em empresas familiares com uma estrutura ainda não profissionalizada, como um fundador com domínio do poder decisório, que intervém nos processos em geral (BRAUN *et al.* 2011). Isto impacta na autonomia dos gestores de delegarem e tomarem decisões.

[...] atualmente temos uma “suprema corte” que são os diretores que são da família fundadora que acabam ordenando para o nível operacional diligenciar acerca de algo, questionam diretamente o nível operacional ao invés do nível tático (D).

O respondente “F”, por sua vez, sente a ausência de processos automatizados. Para este gestor, alguns processos essenciais ao andamento da empresa são executados manualmente, quando deveriam ser totalmente automatizados evitando erros humanos. O processo de automação se encontra no âmbito relacionado aos recursos da empresa. A partir deste entendimento, ao verificar a deficiência quanto à gestão de recursos, observamos que é necessário a atuação de um gestor que possa tratar da alocação de recursos. Segundo Mintzberg (1986), através da gestão da alocação dos recursos é possível projetar a estrutura da unidade,

gerir o tempo, planejar a divisão e coordenação do trabalho. Os respondentes “G” e “J” elencam que a desunião dos setores é o principal desafio a ser superado pela gestão. Para ele, não é razoável que cada setor se preocupe com suas atividades sem pensar se podem prejudicar os demais setores, causando ainda, sérios danos ao empreendimento como um todo.

[...] alguns processos essenciais ao andamento da empresa são executados manualmente, quando deveriam ser totalmente automatizados evitando assim erros humanos (F).

[...] a ônix tem dificuldades em manter as equipes unidas, mas estão buscando melhoria nessa área. Tínhamos um grande problema em não saber o que se passa no setor vizinho. Os trabalhos devem ser integrados como um corpo só para atuarmos juntos (J).

Os participantes pontuam que a empresa possui um retrabalho em mão de obra. Contratam funcionários inadequados para a função, e com isso, alguns setores perdem tempo ensinando as atividades, para que no fim o novo funcionário não seja apto ao cargo e tenha que ser realizada uma nova admissão. O capital de recursos humanos é o diferencial para uma organização, uma vez que ele permite a agregação de valores na organização e o alcance de seus objetivos (LE BOTERF, 2003). Cabe ao gestor entender a necessidade do setor, integrar a equipe de sua gestão, desenvolvendo-os para alcançar os objetivos através desses esforços (KATZ, 1974).

Nesse contexto, os trabalhos devem ser integrados como um só corpo, para que a empresa possa atuar em consonância no mercado. Desenvolver a capacidade de delegar e confiar que os gestores não familiares, estão aptos, qualificados, preparados para executar os serviços de acordo com a missão e os valores da empresa, é salutar para a harmonia organizacional.

Além disso, colhe-se das respostas, a extrema necessidade de administrar conflitos, trabalhar a comunicação e a promover de forma técnica a divisão de tarefas entre os gestores no contexto das empresas familiares, se revela como estratégia de gerenciamento, podendo ser desenvolvida através de mapeamento de competências.

4.4 Competências gerenciais requeridas e efetivas: análise quantitativa

A partir do questionário, foi realizado o levantamento do *rol* das competências gerenciais utilizadas no desempenho das atividades profissionais dos gestores, à luz do modelo conceitual de Quinn *et al.* (2003). O *rol* das competências está dividido entre “requerida pela organização” e “efetiva do líder”, visando fazer uma análise entre as competências que a organização requer e o que os gestores possuem.

Requerida pela organização		Efetiva do líder	
Média	5	Média	5
Mediana	5	Mediana	5,5
Moda	4	Moda	6
Desvio padrão	1,83	Desvio padrão	1,70

Fonte: Dados da pesquisa

A partir da tabela 1 podemos averiguar que em relação a propor ideias criativas e inovadoras, de um modo geral, há um equilíbrio entre o que é requerido pela organização e efetiva do líder. Ainda, especificamente, ao analisar pela variável moda, concluímos que essa característica é mais efetiva do líder do que requerida pela organização. O desvio padrão demonstra uma uniformidade entre as variáveis selecionadas pelos participantes.

Na tabela 2 foi questionado quanto a característica de exercer elevada influência na organização.

Tabela 2 – Exercer elevada influência na organização

Requerida pela organização		Efetiva do líder	
Média	5	Média	5,6
Mediana	5	Mediana	6
Moda	6	Moda	6
Desvio padrão	1,49	Desvio padrão	1,51

Fonte: Dados da pesquisa

Através da análise das tendências centrais conclui-se que há um equilíbrio entre o que a empresa requer e o que é efetivo do líder no tocante de exercer uma elevada influência na organização. A empresa exige essa característica dos gestores e estes a possuem. O desvio padrão se mantém uniforme.

Tabela 3 – Promover claramente a unidade entre os membros

Requerida pela organização		Efetiva do líder	
Média	5,9	Média	6,1
Mediana	6	Mediana	6,5
Moda	6	Moda	7
Desvio padrão	1,45	Desvio padrão	1,10

Fonte: Dados da pesquisa

A tabela 3 demonstra a análise relacionada a promoção clara da unidade entre os membros. Há um consenso quanto à conclusão da competência ser requerida pela organização, assim como há uma entrega por parte dos gestores em exercer este papel. Nota-se um equilíbrio entre o requerido pela organização e o efetivo do líder. O desvio padrão se mantém uniforme.

Tabela 4 – Manter firme o controle logístico

Requerida pela organização		Efetiva do líder	
-----------------------------------	--	-------------------------	--

Média	5,3	Média	5,6
Mediana	6	Mediana	7
Moda	7	Moda	7
Desvio padrão	2,06	Desvio padrão	2,07

Fonte: Dados da pesquisa

A partir da tabela 4 é possível validar que novamente, assim como a empresa tem a competência de manter firme o controle logístico como uma requisição, os líderes cumprem este papel efetivamente, superando o que é requerido pela organização. O desvio padrão se mantém uniforme.

Tabela 5 – Tratar cada indivíduo de maneira sensível e cuidadosa

Requerida pela organização		Efetiva do líder	
Média	5,7	Média	6,1
Mediana	6	Mediana	6,5
Moda	7	Moda	7
Desvio padrão	1,57	Desvio padrão	2,08

Fonte: Dados da pesquisa

No tocante ao tratamento dos indivíduos de maneira sensível e cuidadosa, na visão dos gestores, a empresa requer esta ação, assim como ela é efetivamente realizada pelos gestores. Nota-se um equilíbrio entre o que é requerido pela organização e o que é efetivo do líder. O desvio padrão se mantém mais uniforme nas respostas referente ao que foi requerido pela organização. Referente a competência efetiva do líder observamos uma alta variação no desvio padrão. A alta variação demonstra a dispersão de opiniões. A variação entre as respostas encontra-se entre 2,08 e -2,08 a partir da média. Ou seja, neste caso, há gestores que possuem esta tratativa acima do que é requerido pela organização, assim como há gestores que não possuem o que é requerido para a organização.

Tabela 6 – Experimentar novos conceitos e ideias

Requerida pela organização		Efetiva do líder	
Média	5,6	Média	5,7
Mediana	5,5	Mediana	5,5
Moda	5	Moda	5
Desvio padrão	2,07	Desvio padrão	1,70

Fonte: Dados da pesquisa

Na tabela 6 foi questionado quanto ao experimento de novos conceitos e ideias. Quando realizamos a análise de modo geral, ao verificar as medidas de tendência central, podemos encontrar um equilíbrio entre o que é requerido pela organização e o que é efetivo do líder. No entanto, ao analisar o desvio padrão do que é requerido pela organização, observamos uma alta variação. Logo, as opiniões se dispersam entre uma variação de 2,07 e -2,07 a partir da média.

Ou seja, há gestores que consideram que a organização requer um maior experimento de novos conceitos e ideias, e há gestores que não consideram que há um grande requerimento por parte da empresa. Portanto, ao verificar o desvio padrão quanto a escala efetiva do líder, encontramos gestores que, com base no desvio padrão do que é requerido pela organização, podem a vir entregar ou não o que é requerido pela mesma.

Tabela 7 – Mostrar empatia e interesse em lidar com os subordinados

Requerida pela organização		Efetiva do líder	
Média	5,7	Média	6,2
Mediana	6	Mediana	7
Moda	7	Moda	7
Desvio padrão	1,42	Desvio padrão	1,87

Fonte: Dados da pesquisa

Através da tabela 7 é observado que no que se refere a mostrar empatia e interesse em lidar com os subordinados, segundo os respondentes, a organização requer um pouco a menos do que a empatia e interesse efetivamente exercido pelos gestores. O desvio padrão se mantém uniforme.

Tabela 8 – Estimular a participação de todos nos processos grupais de tomadas de decisão

Requerida pela organização		Efetiva do líder	
Média	4,3	Média	5,6
Mediana	4,5	Mediana	6
Moda	4	Moda	6
Desvio padrão	1,42	Desvio padrão	0,70

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto ao estímulo da participação de todos nos processos grupais de tomadas de decisão, se comparado ao que é efetivo do líder, a organização requer menos do que realmente é exercido pelos gestores. Caracteristicamente os gestores da organização buscam estimular a participação de todos nos processos grupais de tomada de decisão. O desvio padrão demonstra uma baixa variação.

Tabela 9 – Comparar dados, relatórios, informações e etc. para detectar discrepância

Requerida pela organização		Efetiva do líder	
Média	5,1	Média	5,2
Mediana	5,5	Mediana	5,5
Moda	7	Moda	6
Desvio padrão	2,18	Desvio padrão	1,23

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação a comparação de dados, relatórios, informações etc. para a detecção de discrepância, observa-se a partir do desvio padrão que há uma dispersão de opiniões referente ao que é requerido pela organização. Há uma variação entre 2,18 e -2,18 a partir da média. No

entanto, ao analisar o que é efetivo do líder, a partir do desvio padrão encontramos uma uniformidade entre as opiniões. Portanto, há gestores que compreendem que há uma exigência maior por parte da organização, assim como há gestores que compreendem que não há uma exigência elevada por parte da organização. A partir disto, também há gestores que possam vir a entregar menos do que a empresa requer, assim como há gestores que entregam mais do que a empresa requer.

Tabela 10 – Conduzir o setor rumo as metas estabelecidas

Requerida pela organização		Efetiva do líder	
Média	6,2	Média	6
Mediana	7	Mediana	6
Moda	7	Moda	6
Desvio padrão	1,69	Desvio padrão	1,15

Fonte: Dados da pesquisa

A tabela 10 retrata sobre a condução do setor rumo as metas estabelecidas. É possível observar uma pequena variação favorável ao que é requerido pela organização se comparado ao que é efetivo do líder. O desvio padrão se mantém uniforme.

Tabela 11 – Antecipar problemas, evitando crise

Requerida pela organização		Efetiva do líder	
Média	5,4	Média	5,6
Mediana	5,5	Mediana	6
Moda	7	Moda	7
Desvio padrão	1,65	Desvio padrão	1,35

Fonte: Dados da pesquisa

Na tabela 11 os respondentes demonstram que há levemente uma ação maior por parte do gestor quanto à antecipação de problemas a fim de evitar crise, se comparado ao que é requerido pela organização. O desvio padrão se mantém uniforme.

Tabela 12 – Controlar os membros no cumprimento dos objetivos

Requerida pela organização		Efetiva do líder	
Média	5,8	Média	6,2
Mediana	6,5	Mediana	6,5
Moda	7	Moda	7
Desvio padrão	1,48	Desvio padrão	1,03

Fonte: Dados da pesquisa

Na tabela 12 é analisado a respeito do controle dos membros para que haja cumprimento dos objetivos. Há um equilíbrio tanto por parte do requerimento da organização quanto do que é exercido pelo líder. O desvio padrão se mantém uniforme.

Tabela 13 – Esclarecer objetivos e prioridades comuns

Requerida pela organização		Efetiva do líder	
----------------------------	--	------------------	--

Média	5,4	Média	6
Mediana	6	Mediana	6
Moda	6	Moda	6
Desvio padrão	1,35	Desvio padrão	0,94

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto ao esclarecimento de objetivos e prioridades em comum, observa-se novamente tanto um equilíbrio entre o que é requerido pela organização quanto ao que exercido pelo líder. O desvio padrão se mantém uniforme.

Tabela 14 – Influenciar as tomadas de decisão em alto nível

Requerida pela organização		Efetiva do líder	
Média	5,3	Média	5,6
Mediana	6	Mediana	6
Moda	6	Moda	6
Desvio padrão	1,57	Desvio padrão	1,58

Fonte: Dados da pesquisa

Na tabela 14 onde é tratado sobre a influência nas tomadas de decisão em alto nível, há uma uniformidade entre o que é requerido pela organização e o que é exercido pelo líder, demonstrando novamente que há uma entrega compatível com o que a empresa exige, segundo os respondentes. O desvio padrão se manteve uniforme.

Tabela 15 – Trazer um senso de ordem ao setor

Requerida pela organização		Efetiva do líder	
Média	6,2	Média	6,2
Mediana	6,5	Mediana	6
Moda	7	Moda	6
Desvio padrão	1,03	Desvio padrão	0,79

Fonte: Dados da pesquisa

A partir da tabela 15 é possível perceber uma uniformidade entre as repostas quanto a perspectiva de trazer um senso de ordem ao setor. O que a organização requer é cumprido pelos gestores. O desvio padrão se mantém uniforme.

Tabela 16 – Alinhar diferenças-chave entre os membros do grupo, trabalhando de forma participativa para resolvê-las

Requerida pela organização		Efetiva do líder	
Média	5,9	Média	5,8
Mediana	6	Mediana	6
Moda	7	Moda	6
Desvio padrão	1,20	Desvio padrão	1,14

Fonte: Dados da pesquisa

Por derradeiro, na tabela 16 é analisado quanto a perspectiva de alinhar diferenças-chaves entre os membros do grupo, trabalhando de forma participativa a fim de resolvê-las.

Observa-se novamente que há um equilíbrio entre o que é requerido pela organização e o que é exercido pelo líder. O desvio padrão se mantém uniforme.

Com base nas questões respondidas pelos gestores pesquisados a respeito dos conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos dentro da organização estudada, observa-se que, os gestores participantes do estudo percebem que os papéis requeridos pela organização estão em consonância com o que é realizado por eles. Somente em relação as perspectivas referentes a comparar dados, relatórios, informações etc. para detectar discrepância e tratar cada indivíduo de maneira sensível e cuidadosa que podemos observar que há uma dispersão entre as opiniões dos gestores: alguns compreendem uma exigência maior por parte da organização e, da mesma forma, há gestores que compreendem que não há uma exigência tão elevada por parte da empresa a respeito destes aspectos supracitados. Desta maneira, alguns gestores podem vir a entregar mais do que a organização exige, e alguns gestores podem não entregar o que a organização exige. Segundo Katz (1974), um gestor deve ter uma percepção da organização de um modo amplo, das inter-relações das funções existentes na organização, e da percepção das relações internas e externas da organização. Isto refere-se a uma habilidade conceitual.

4.5 Categorias

Os resultados da pesquisa em questão possuem relação com a temática referente ao modelo conceitual de Quinn *et al.* (2003), onde há a ênfase das competências gerenciais nos papéis de diretor, produtor, monitor, coordenador, facilitador, mentor, inovador e negociador. O mapeamento e o desenvolvimento das competências gerenciais são atividades importantes na busca de melhores resultados por parte das organizações e de maior competitividade da organização no mercado.

Além de mapear e desenvolver competências, para uma boa gestão de pessoas é necessário ainda, o envolvimento dos profissionais com a organização e o foco na valorização dos empregados. Estas características são fundamentais para criar-se uma cultura positiva e proativa de desenvolvimento organizacional.

Os gestores participantes passam grande parte do tempo de seu trabalho, liderando pessoas e tomando decisões. Estes, são em regra, seus papéis fundamentais, que se desdobram em competências gerenciais.

Mediante as informações supracitadas, após a análise dos dados identificamos que os gestores da empresa podem assumir os papéis listados no modelo elaborado por Quinn *et al.* (2003). Portanto, será realizado uma relação entre as informações fornecidas pelos participantes

e os modelos gerenciais elaborado por Quinn *et al.* (2003), onde constam os papéis gerenciais com suas respectivas competências chaves. Os modelos serão categorizados no decorrer do texto para fins de identificação, sendo, portanto: (1) modelo das relações humanas, (2) modelo de processos internos, (3) modelo dos sistemas abertos e (4) modelo das metas racionais. Os modelos não serão tratados de forma individual em tópicos, pois as competências presentes nos modelos são complementares, cabendo a cada gestor desenvolver os atributos necessários para a eficiência em sua gestão. Assim, os modelos serão evidenciados com base na compreensão dos aspectos que cada gestor considera como competência.

4.5.1 Análise das competências gerenciais

Questionado sobre as competências necessárias para alcançar os objetivos de uma empresa familiar, o respondente “A”, afirma que como a empresa está mais madura, o conhecimento da vivência institucional aliado ao conhecimento técnico de logística e gestão de pessoas que é um diferencial para a gestão de uma empresa familiar. As compreensões acerca das perspectivas de competência deste gestor vão de encontro ao (1) modelo das relações humanas e o (3) modelo dos sistemas abertos. No modelo de relações humanas, as competências abrangem os papéis de mentor e facilitador, onde há o enfoque na gestão de pessoas. Quanto ao modelo de sistemas abertos, as competências listadas pelo gestor englobam o papel de inovador, onde há o enfoque na vivência institucional.

[...] é preciso entender de gestão de pessoas, porque o tempo todo são pessoas que trabalham e que movem o nosso negócio (A).

Corroborando o assunto, o respondente “B”, denota que o conhecimento de gestão de pessoas, a capacidade de gerir o corpo técnico administrativo, conhecimento técnico da área que ele atua, mencionando ainda que a capacidade de inovar é fundamental para uma gestão eficiente e de qualidade. Descreve ainda que pessoa precisa ser empoderada, ela precisa ser independente para fazer o trabalho dela, conhecer o mercado daquilo que ela está fazendo, ter um bom *network* dentro do contexto institucional, para poder prestar o serviço em um tempo menor e com mais qualidade. As respostas dos gestores vão de encontro aos modelos das (1) relações humanas e (3) dos sistemas abertos. No modelo de relações humanas, as competências informadas pelo participante vão de encontro com os papéis de mentor e facilitador, pois estes papéis são voltados para a gestão de pessoas. Quanto ao modelo de sistemas abertos, as competências listadas pelo gestor englobam o papel de inovador e negociador, onde há o enfoque na busca pela inovação e há a constituição de uma base de poder.

[...] além do conhecimento da área de atuação, um gestor deve ter conhecimento de gestão de pessoas e a capacidade de gerir pessoas (B).

[...] o gestor precisa ser uma pessoa empoderada, precisa ser independente para fazer o seu trabalho, conhecer o mercado que atua, tem que ter um network bom (B).

Para o gestor “C”, as competências gerenciais necessárias, não só correspondem ao conhecimento de gestão de pessoas, como também correspondem a ter uma habilidade de planejamento, persuasão e um poder de negociação junto aos clientes internos e externos. Nesse sentido, conclui que a habilidade de negociação externa é precisa, na medida em que possibilita a promoção de uma venda que seja boa tanto para o cliente quanto para a empresa além de uma comunicação clara e objetiva para que não deixe resquícios ou dúvidas para quem está do outro lado ouvindo. As competências mencionadas pelo gestor vão de encontro aos modelos (1) das relações humanas, dos (2) processos internos e (3) dos sistemas abertos. No modelo das relações humanas, as competências abrangem o papel de mentor e facilitador uma vez que retratam sobre a gestão de pessoas. No modelo de processos internos, as competências citadas englobam o papel de coordenador, pois este contém uma perspectiva voltados ao planejamento do trabalho, e o papel de monitor, pois é voltado para o gerenciamento do desempenho e processos coletivos. No modelo de sistemas abertos, as competências incluem o papel de negociador, pois este é voltado para a negociação de acordos e compromissos e manutenção de uma base de poder.

[...] é necessário ter conhecimento tanto em gestão de pessoas quanto de processos porque os dois andam em blocos. Então, a partir do momento que o gerente tem essas habilidades e esses conhecimentos ele passa isso de uma maneira clara, aí tudo se torna bem mais fácil, o processo ele se torna mais objetivo e mais sucinto (C).

[...] o gestor tem que ter poder de persuasão. A gente tem que ter essa competência, essa habilidade também em negociar. A partir do momento que você consegue persuadir você consegue ser um bom negociador, eu vejo que essas duas características andam em paralelo (C).

Nesse sentido, seguindo a linha de raciocínio dos gestores supracitados, os gestores “D” e “E”, afirmam que a capacidade de lidar com pessoas é um dos principais pontos a serem tratados pelo gestor de uma empresa familiar. Na visão dos participantes, são as pessoas as principais responsáveis pelo sucesso da empresa, pois é através delas, que o resultado acontece. Assim sendo, necessário se faz com que o gestor adote estratégias para conseguir conduzir adequadamente a equipe rumo aos objetivos da organização. A partir deste ponto, o (1) modelo das relações humanas é coerente com o que foi dito pelos gestores, uma vez que as competências supracitadas estão voltadas para os papéis de mentor e facilitador, que se encontram na gestão de pessoas.

[...] A primeira coisa é a capacidade de lidar com pessoas. Acho que é um dos principais pontos. Eu mesmo alimento, estímulo o meu modelo de gestão baseado em pessoas porque a gente sabe que são as pessoas que fazem o resultado acontecer (D).

[...] a habilidade está em saber gerir essas pessoas, ler essas pessoas, identificar os objetivos delas dentro da organização e fazer o encaminhamento devido (E).

Para o respondente “F”, além de possuir a capacidade técnica necessária, todo gerente deve ter a habilidade de comunicação, proatividade, saber gerenciar conflitos entre sua equipe e demais setores. Pontua ainda que talvez, o mais importante, é que todo gestor saiba liderar não somente pelo ‘medo’, mas pelo exemplo. Ao mesmo tempo, relata que um gerente deve possuir competências que vão além do ensino teórico, como por exemplo, organização, diálogo, pontualidade. Com base nas afirmativas do gestor F, as competências em questão estão relacionadas com os modelos (1) das relações humanas modelo (4) das metas racionais. No modelo das relações humanas as competências englobam os papéis de mentor e facilitador, uma vez que este são voltados para a comunicação e o gerenciamento de conflitos. Quanto ao modelo das metas racionais, as competências abrangem os papéis de produtor e diretor, pois estão voltados para competências como a produtividade do trabalho e o planejamento e organização.

[...] todo gerente deve ter a habilidade de comunicação, deve ser proativo, saber gerenciar conflitos entre sua equipe, e entre setores. Talvez o mais importante, todo gestor deve saber liderar não somente pelo ‘medo’, mas pelo exemplo (F).

[...] o gestor deve ser uma pessoa organizada, pois uma vez que ela seja desorganizada, ela traz toda a equipe para a desorganização. O gerente deve ser uma pessoa aberta ao diálogo, e saber compartilhar conhecimento (F).

O respondente “G” em afirmativas sucintas, declarou que a habilidade de saber mediar conflitos e ter visão para lidar tanto com os problemas no nível operacional quanto no nível estratégico são as habilidades necessárias para que o gestor de uma empresa alcance os objetivos institucionais. Neste ponto, as afirmativas abrangem o modelo (1) das relações humanas, especificamente no papel de facilitador onde há o enfoque no gerenciamento de conflitos.

[...] um gestor deve saber mediar conflitos e ter visão para lidar tanto com os problemas no nível operacional quanto no nível estratégico (G).

Ademais, em conjunto com o respondente “H”, entendem que os gestores precisam ter bom relacionamento interpessoal e compreender as ferramentas de gestão que podem auxiliar na estruturação da organização. Contextualmente, o respondente “I” conclui que a empatia é essencial no tratamento das pessoas no ambiente corporativo. Conforme relatos dados pelos gestores, novamente, o modelo (1) das relações humanas, abrangendo os papéis de mentor e

facilitador englobam as competências que são voltadas para a gestão de pessoas.

[...] os gestores precisam ter bom relacionamento interpessoal, ter relacionamento com todas as pessoas, e isso não se aplica só a gestores, mas sim para todos os funcionários. Além disso, os gestores devem compreender as ferramentas de gestão que podem auxiliar na estruturação da organização (H).

[...] é necessário ter empatia para lidar com as pessoas na empresa, com os clientes, os diretores, os demais gestores. Ter percepção de gestor, visão de gestor para compreender os problemas que cercam a empresa e solucioná-los (I).

Por fim, o gestor “J” destaca que além de todas as competências e habilidades já citadas, a característica de ouvinte é primordial para uma gestão eficiente, de modo a compreender as situações para absorvê-las da melhor maneira possível. Explica ainda que, sem senso de responsabilidade, agilidade, comprometimento com os resultados da empresa, foco nos objetivos, e constante atualização é impossível alavancar a empresa rumo a um mercado próspero de serviço e reconhecimento. Neste âmbito, os modelos das (1) relações humanas e (4) das metas racionais abrangem as competências, sendo que, no modelo das relações humanas, a característica de ser ouvinte se enquadra na gestão de pessoas, dentro do papel de mentor e, no modelo das metas racionais, no papel de diretor há o enfoque no estabelecimento de metas e objetivos.

[...] saber negociar, mediar problemas e trazer soluções através dos conhecimentos adquiridos. Saber ouvir, compreender as situações para absorvê-las da melhor maneira possível (J).

[...] é necessário ter senso de responsabilidade, ser ágil, ter comprometimento com os resultados da empresa e foco nos objetivos, estar em constante atualização (J).

Através das respostas colhidas, pode-se observar que os quatro modelos gerenciais desenvolvidos por Quinn *et al.* (2003) são mencionados a partir da análise das competências que os gestores listaram como centrais. Dentre os quatro modelos, todos os gestores citaram competências relacionadas ao modelo (1) das relações humanas, onde o enfoque é voltado para a gestão de pessoas através dos papéis de mentor e facilitador. Três gestores mencionaram competências pelos gestores envolveram o modelo (3) dos sistemas abertos, onde há competências voltadas para o convívio com a mudança, constituição e manutenção de uma base de poder, negociação e inovação, inerentes entre os papéis de inovador e negociador. Dois gestores mencionaram competências que envolvem o modelo (4) das metas racionais, voltado para o desenvolvimento e comunicação de visão, estabelecimento de metas e objetivos, planejamento e organização, inerentes dos papéis de produtor e diretor. Por fim, foi mencionado por um gestor competências voltadas para o modelo (2) de processos internos, sendo este voltado para competências como o planejamento do trabalho, monitorando do desempenho

individual e gerenciamento do desempenho e processos coletivos, voltados para os papéis de monitor e coordenador. Vale ressaltar que, conforme explicitado por Quinn *et al.* (2003), os modelos são complementares, e através deles, é possível identificar os comportamentos associados às várias competências listadas e compreender o que precisa ser aprendido e o que se deve desaprender.

No quadro 7 é possível averiguar, com base nas informações dadas pelos gestores da Ônix Transportes, quais competências se configuram centrais para a organização. As competências foram relacionadas com o modelo de Quinn *et al.* (2003)

Quadro 7 – Competências gerenciais centrais

Modelo Gerencial	Papeis	Competências
Relações humanas	Mentor	Compreensão de si mesmo e dos outros
		Comunicação eficaz
		Desenvolvimento dos empregados
	Facilitador	Construção de equipes
		Uso do processo decisório participativo
		Administração de conflitos
Processos internos	Monitor	Gerenciamento do desempenho de processos coletivos
	Coordenador	Planejamento do trabalho
		Gerenciamento multidisciplinar
Metas racionais	Diretor	Desenvolvimento e comunicação de uma visão
		Estabelecimento de metas e objetivos
		Planejamento e organização
	Produtor	Trabalho produtivo
		Fomento de um ambiente de trabalho produtivo
Sistemas abertos	Negociador	Construção e manutenção de uma base de poder
		Negociação de acordos e compromissos
		Apresentação de ideias
	Inovador	Convívio com a mudança
		Pensamento criativo
		Gerenciamento da mudança

Fonte: elaborado pela autora

Como complemento, vale ressaltar que, conforme citado pela maioria dos participantes, o conhecimento da área de atuação precisa estar atrelado às competências, no sentido de promover a ambientação e organização dos colaboradores, bem como adotar estratégias práticas para o crescimento da empresa. Segundo Katz (1974), a compreensão de uma atividade específica que envolva métodos, processos, procedimentos ou técnicas é denominado uma habilidade técnica.

Os resultados apontam para um perfil de competência que indica a percepção da importância da capacitação profissional e gerencial; e de valorização do desenvolvimento pessoal e da ética. Na dimensão do conhecimento confirma-se a disposição dos gestores participantes pela busca de conhecimento técnico específico do setor de atuação.

Na dimensão habilidade identifica-se a necessidade de melhorar a capacidade de criticar e sintetizar dados e informações sobre processos e pessoas para tomada de decisões. Assim sendo, o investimento em ações de capacitação e desenvolvimento contemplando todas as dimensões do perfil de competência, revela-se fundamental, tanto nos aspectos cognitivos, como comportamentais.

Nesse contexto, o processo de profissionalização na empresa familiar estudada deve ser entendido como o caminho pelo qual as estratégias de gestão das atividades e esforços organizacionais adotados, vão se formalizando, à medida que a empresa vai passando pelas diferentes fases de crescimento. Por isso é importante identificar quais e como se configuram as competências que são desempenhadas pelos gestores na administração da empresa familiar.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa, buscou identificar a missão, visão, valores e objetivos da empresa pesquisada, mapear os problemas recorrentes da gestão familiar e, por conseguinte, classificar, descrever e analisar o *rol* das competências gerenciais utilizadas no desempenho das atividades profissionais dos gestores, à luz do modelo conceitual de Quinn *et al.* (2003).

A empresa estudada é uma organização médio porte, que atua no ramo de transportes de produtos perigosos no município de Betim/MG. Sendo, portanto, uma rica fonte de informação no que tange a empresa familiar brasileira. O ponto central da pesquisa, era identificar como se configuram as competências gerenciais para profissionalização de uma empresa familiar na percepção de seus gestores.

Ao analisar as competências citadas pelos gestores participantes, o objetivo geral, bem como os objetivos específicos, foi respondido, na medida em que trilharam o caminho para alcançar o resultado esperado.

No que concerne o objetivo geral em relação as competências gerenciais, foram listadas características como o conhecimento da rotina da própria instituição aliados ao conhecimento técnico e gestão de pessoas, ter visão para lidar tanto com o nível estratégico quanto com o nível operacional, saber gerenciar conflitos, além de possuir habilidades referentes à capacidade de organização, de liderança, de decisão, de trabalho em equipe, inovação e de promover um bom relacionamento interpessoal através da comunicação, foram percebidas como muito importantes.

Desta forma, conclui-se que as competências gerenciais, necessárias para a profissionalização de uma empresa familiar, são as competências humanas e técnicas, que, se analisado a partir do *rol* das competências gerenciais conceituadas à luz do modelo Quinn *et al.* (2003) abrangem competências dos quatro modelos gerenciais. Vale ressaltar que os modelos são complementares, e que, através deles, é possível identificar os comportamentos associados às várias competências listadas e compreender o que precisa ser aprendido e o que se deve desaprender.

No tocante aos objetivos específicos, a iniciar-se pela análise da missão, visão e valores da empresa, podemos concluir que não há controversa em relação a compreensão dos gestores acerca do que a empresa visa: a garantia da manutenção e crescimento no mercado. A missão e os valores estão relacionados ao desejo de tornar-se referência no mercado de transporte de óleo diesel.

Em relação à análise dos desafios da gestão familiar, é perceptível uma conexão entre os empecilhos listados pelos gestores, como as dificuldades para adequar-se aos recursos disponíveis para o alcançar as vantagens do mercado e a falta de automatização dos processos, a ausência da mão de obra qualificada e a dificuldade em recrutar e gerir pessoas, a falta de comunicação e a desunião existente entre os setores e, uma gestão verticalizada, a qual interfere no posicionamento dos gestores para a execução de sua gestão.

Este estudo possui uma contribuição para as organizações, pois devido as mudanças do cenário econômico e no mercado de trabalho, há uma maior competitividade entre as empresas, e, conseqüentemente, há uma busca por profissionalização que agrega valor a empresa, fazendo com que a mesma se diferencie no mercado. Para a sociedade o estudo contribuirá para o desenvolvimento e capacitação do profissional que se encontra à frente de uma organização familiar. Para a academia, o estudo contribuirá para o acervo relacionado à temática, visto que existem poucos estudos nacionais relacionados ao tema do presente estudo.

Como limitação do estudo, percebe-se o fato da pesquisa ter sido realizada somente em uma empresa familiar e que foram tomadas apenas as percepções dos gestores sobre suas próprias competências. Como agenda futura, recomenda-se realizar o mapeamento de competências em outras empresas com estrutura familiar para comparar e avaliar o perfil dos gestores desse tipo de organização, considerando se tratar de empreendimento com certas especificidades e particularidades.

REFERÊNCIAS

- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 1ª ed. Almedina Brasil: São Paulo, SP, 2016. 279 p.
- BARRETO, L. K. S.; LEONE, N. M. C. P. G.; ANGELONI, M. T. Competências gerenciais requeridas em empresas familiares: o olhar de sucessores. **RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 15, n. 1, p. 299-326, 2016. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/40407/competencias-gerenciais-requeridas-em-empresas-familiares--o-olhar-de-sucessores/i/pt-br>>. Acesso em: 14 jun. 2021.
- BARROSO, H. C. M. P. A consolidação da profissionalização da empresa familiar e o legado do fundador: concepções teóricas e implicações práticas. **Teoria e Prática em Administração**, v. 3, n. 2, p. 27-43, 2013. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/18381/a-consolidacao-da-profissionalizacao-da-empresa--->>. Acesso em: 21 jun. 2021
- BERNHOEFT, R. **Empresa Familiar: Sucessão Profissionalizada ou Sobrevivência Comprometida**. 2a ed. Nobel: São Paulo, SP, 1989. 179 p.
- BERNHOEFT, R.; GALLO, M. A. **Governança na empresa familiar: gestão poder e sucesso**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- BOYATIZIS, R, E. **The Competent Manager: A Model For Effective Performance**. ohn Wiley & Sons, Inc: Canada, USA, 1982. 335 p.
- BRAUN, Adeli Beatriz. **Análise de uma Empresa Familiar: um Estudo da Gestão de uma Granja Localizada no Noroeste do Rio Grande do Sul**. Rio de Janeiro: **VIII SEGeT**, 2011.
- BRITO, L. M. P.; LEONE, N. M. C. P. G. Competências gerenciais requeridas em empresas familiares: um olhar feminino. **Revista de Ciências da Administração**, v. 14, n. 32, p. 50-64, 2012. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/7181/competencias-gerenciais-requeridas-em-empresas-familiares--um-olhar-feminino/i/pt-br>>. Acesso em: 15 jun. 2021.
- BRITO, L. M. P.; PAIVA, I. C. B.; LEONE, N. M. C. P. G. Perfil de competências gerenciais no Ensino Superior Tecnológico. **Revista Ciências Administrativas**, v. 18, n. 1, p. 189-216, 2012.
- CAMERA, F.; ARAÚJO, L. Análise dos aspectos teóricos relacionados à governança corporativa que podem contribuir para a sobrevivência das pequenas e médias empresas familiares brasileiras. *In: V ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD*, 6., 2008, Maringá. **Anais eletrônicos**. Maringá: Anpad, 2008. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnEO361.pdf>>. Acesso em: 08 mar. 2021.
- CANÇADO, V. L. et al. Ciclo de vida, sucessão e processo de governança em uma empresa familiar: um estudo de caso no Grupo Seculus. **READ. Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, 2013, v. 19, n. 2, pp. 485-516. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1413-23112013000200009>>. Acesso em: 17 jun. 2021.

CASTRO, C. **A dinâmica entre família e organização**: representações sociais acerca das relações de parentesco em uma organização familiar. 2009, 180 p. Mestrado – Universidade Federal de Lavras, Lavras, MG, 2009.

CRESWELL, J. **Projeto de Pesquisa**: Métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2a ed. Artmed: São Paulo, SP, 2007. 248p.

DURAND, T. L'alchimie de la compétence. **Revue Française de Gestion**, França, v. 127, n. 1, p. 84-102, jan. 2000. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Thomas-Durand/publication/251010834_L%27alchimie_de_la_competence/links/5485a1960cf283750c373012/Lalchimie-de-la-competence.pdf>. Acesso em: 08 mar. 2021

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 5, n. spe, p. 183-196, 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552001000500010&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 28 fev. 2021.

FREITAS, E.C; FREZZA, C. M. M. Gestão e Sucessão em Empresa Familiar. **Gestão e Desenvolvimento**, Novo Hamburgo, RS, v. 2, n. 1, p. 31-43, jan. 2005. Disponível em: <https://periodicos.feevale.br/seer/index.php/revistagestaoedesenvolvimento/article/view/1063>. Acesso em: 06 mar. 2021.

FREITAS, P. F. P.; ODELIUS, C. C. Competências Gerenciais: Uma Análise de Classificações em Estudos Empíricos. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 16, n. 1, p. 35-49, 2018.

GERHARDT, T.E.; SILVEIRA, D. **Métodos de Pesquisa**. 1a ed. UFGRS: Porto Alegre, 2009. 114 p.

GIL, A. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6a ed. Atlas: São Paulo, SP, 2008. 200 p.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Governança da Família Empresária**: Conceitos Básicos, Desafios e Recomendações. São Paulo, SP: IBGC, 2016. 50p. Disponível em: <https://dmgsa.com.br/wp-content/uploads/2016/11/GovernancadaFamiliaEmpresaria_IBGC.pdf>. Acesso em: 27 fev. 2021.

KATZ, R. Skills of an Effective Administrator. **Harvard Business**, 1974. Disponível em: <<https://hbr.org/1974/09/skills-of-an-effective-administrator?language=pt>>. Acesso em: 26 jun. 2021.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a Competência dos Profissionais**. 3a ed. Porto Alegre: Artmed, 2003. 278 p.

LISONI, J. et al. Family Business: how family and ownership shapes business professionalization. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, 2010, v. 12, n. 37. Disponível em: <<https://doi.org/10.7819/rbgn.v12i37.637>>. Acesso em: 17 jun. 2021.

LODI, J. **A Empresa Familiar**. 2a ed. Pioneira: São Paulo, SP, 1986. 171 p.

MACHADO, 2009. Filosofia institucional: missão, visão, valores do sistema de bibliotecas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. UFRGS, Porto Alegre, 2009. Disponível em: <

<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/18488/000730113.pdf>>. Acesso em: 26 jan. 2022.

MANO, C. A Nova Cara do Capitalismo Brasileiro. **Revista Exame**, São Paulo, SP, v. 50, p. 114, jun. 2016. Editorial. Disponível em: <<https://portaltudoemfamilia.com.br/site/wp-content/uploads/2017/04/Revista-Exame-22-de-junho-de-2016.pdf>>. Acesso em: 28 fev. 2021.

MARCONI, M.A; LAKATOS, E. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5a ed. Atlas: São Paulo, SP, 2003. 311 p.

MINTZBERG, H. **Trabalho do executivo: o folclore e o fato**. In: Mintzberg et al. Coleção Harvard de Administração 3, São Paulo, SP: Nova Cultural, 1986. p. 5-37. 102 p.

MUCCI, D.A Profissionalização Como Pilar Para a Preservação da Essência da Empresa Familiar. **Revista Mineira de Contabilidade**, [S.I.], v. 21, n. 3, p. 2, dez. 2020. Disponível em: <<https://revista.crcmg.org.br/rmc/article/view/1297>>. Acesso em: 08 mar. 2021.

MUZZIO, H. Racionalidades em jogo em um processo de profissionalização organizacional. **Revista de Administração Contemporânea**, 2012, v. 16, n. 6, pp. 827-844. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S1415-65552012000600005>>. Acesso em: 17 jun. 2021.

OLIVEIRA, J. L.; ALBUQUERQUE, A. L; PEREIRA, R. D. Governança, Sucessão e Profissionalização em uma Empresa Familiar: (re)arranjando o lugar da família multigeracional. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, 2012, v. 14, n. 43, pp. 176-192. Disponível em: <<https://doi.org/10.7819/rbgn.v14i43.881>>. Acesso em: 17 jun. 2021.

PEREZ, R. F.; GUTIERREZ, J. N. Empresas familiares: Conceptos, teorías y estructuras. **Rev. esc.adm.neg.**, Bogotá , n. 81, p. 149-158, Dez. 2016. Disponível em: <http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-81602016000200009&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 17 jun. 2021.

PICCHIAI, D. Competências Organizacionais, Gerenciais e Individuais: conceitos e discussões no setor público. **Revista Da Micro E Pequena Empresa**, [S.I.], v. 4, n. 3, p. 73-89, jan. 2011. ISSN 1982-2537. Disponível em: <<http://www.cc.faccamp.br/ojs-2.4.8-2/index.php/RMPE/article/view/180>>. Acesso em: 16 fev. 2021.

POLAT, G. Advancing the multidimensional approach to family business professionalization. **Journal of Family Business Management**, 2020. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/JFBM-03-2020-0020>>. Acesso em: 20 abr. 2021

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, [S.I.] v. 68, n. 3, p. 1-15, mai/jun.1990. Disponível em: <https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5245277/mod_folder/content/0/The%20core%20competente%20Prahalad%20and%20Hamel%201990.pdf?forcedownload=1>. Acesso em: 27 fev. 2021.

QUINN, R. E. *et al.* **Competências Gerenciais: princípios e aplicações**. 3a ed. Elsevier: Rio de Janeiro, RJ, 2003. 416 p.

THE ECONOMIST. **To have and to hold**. London, UK. 2015. Disponível em: <<https://www.economist.com/special-report/2015/04/16/to-have-and-to-hold>>. Acesso em: 28 fev. 2021

VERGARA, S. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 2a ed. Atlas: São Paulo, SP, 1998. 90 p.

ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência: por uma nova lógica**. 1a ed. Atlas: São Paulo, SP, 2001. 197 p.

ZHANG, J. MA, H. Adoption of professional management in Chinese family business: A multilevel analysis of impetuses and impediments. **Asia Pacific Journal Management**, 26, 119–139 (2009). Disponível em: <<https://doi.org/10.1007/s10490-008-9099-y>>. Acesso em: 25 jun. 2021.

ANEXO 1 – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

PESQUISA ACERCA DA IDENTIFICAÇÃO DE PROBLEMAS RECORRENTES EM UMA EMPRESA FAMILIAR E AS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS PARA A PROFISSIONALIZAÇÃO DESTA

Prezado (a) Gerente,

Este questionário visa investigar conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos das pessoas que ocupam funções gerenciais nesta empresa. Ele está sendo enviado a todos àqueles que exercem funções gerenciais. Esta pesquisa é sigilosa, sua participação é anônima e voluntária. Este questionário destina-se a subsidiar meu Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade Federal de Viçosa (Campus de Florestal), que trata sobre competências gerenciais em empresas familiares. Ressalto que sua participação é muito importante para a realização do meu trabalho. O preenchimento do questionário é simples e você levará aproximadamente 5 minutos para responder.

Agradeço antecipadamente sua colaboração e coloco-me à disposição para quaisquer dúvidas ou informações que se fizerem necessárias.

Nome: Kreysner Francielly Pereira Maia

Contato: (31) 97580-3401

Parte 1 - DADOS DEMOGRÁFICOS E PROFISSIONAIS

Assinale a resposta mais adequada ao seu caso e complete o quadro abaixo:

1. Sexo

Masculino Feminino

2. Faixa Etária

- até 25 anos
- de 26 a 30 anos
- de 31 a 35 anos
- de 36 a 40 anos
- de 41 a 45 anos
- de 45 a 50 anos
- mais de 50 anos

3. Estado Civil

- solteiro
- casado
- desquitado / divorciado / separado
- viúvo
- união estável
- outro: _____

4. Escolaridade

- Ensino médio incompleto
- Ensino médio completo
- Ensino superior incompleto em: _____
- Ensino superior completo em: _____
- Pós-graduação em: _____

5. Há quanto tempo você trabalha na empresa?

- menos de 1 ano
- de 1 a 5 anos
- de 6 a 10 anos
- de 11 a 15 anos
- de 16 a 20 anos
- mais de 20 anos

6. Cargo atual

- Diretor
- Gerente
- Supervisor
- Líder
- outro: _____

7. Há quanto tempo você atua neste cargo?

- menos de 1 ano
- de 1 a 5 anos
- de 6 a 10 anos
- de 11 a 15 anos
- de 16 a 20 anos
- mais de 20 anos

8. Você é membro da família?

- sim. Grau de parentesco com os fundadores: _____
- não

Parte 2 – COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

Os itens que se seguem descrevem competências gerenciais. Favor indicar antes de cada frase o número que melhor corresponda à sua realidade, de acordo com a escala abaixo.

1	2	3	4	5	6	7
Nunca						Sempre

Requerida pela Organização	Efetiva do Líder	Descrição das Competências Gerenciais
		1. Propõe idéias criativas e inovadoras
		2. Exerce elevada influência na organização
		3. Promove claramente a unidade entre os membros
		4. Mantém firme o controle logístico
		5. Trata cada indivíduo de maneira sensível e cuidadosa
		6. Experimenta novos conceitos e idéias
		7. Mostra empatia e interesse em lidar com os subordinados
		8. Estimula a participação de todos nos processos grupais de tomada de decisão
		9. Compara dados, relatórios, informações e etc. para detectar discrepâncias
		10. Conduz o setor rumo às das metas estabelecidas
		11. Antecipa problemas, evitando crises
		12. Controla os membros no cumprimento dos objetivos
		13. Esclarece objetivos e prioridade comuns
		14. Influencia as tomadas de decisão em alto nível
		15. Traz um senso de ordem ao setor
		16. Alinha diferenças-chave entre os membros do grupo, trabalhando de forma participativa para resolvê-las

Fonte: Quinn, *et al.* (2003).

CONVITE PARA ENTREVISTA

Prezado (a) Gerente,

Assim como o questionário, a entrevista também tem como objetivo a investigação dos conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos das pessoas que ocupam funções gerenciais nesta empresa. A entrevista tem a duração máxima de 20 minutos. O convite será feito para todos àqueles que exercem funções gerenciais. Esta pesquisa é sigilosa, sua participação é anônima e voluntária. Esta entrevista destina-se a subsidiar meu Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade Federal de Viçosa (Campus de Florestal), que trata sobre competências gerenciais em empresas familiares. Ressalto que sua participação é muito importante para a realização do meu trabalho.

Caso tenha interesse em participar, informe o seu e-mail no campo abaixo para que seja agendado uma entrevista presencial ou via plataforma *Google Meet*.

Informe o seu e-mail para contato: _____

Novamente, agradeço antecipadamente sua colaboração e coloco-me à disposição para quaisquer dúvidas ou informações que se fizerem necessárias.

Nome: Kreysner Francielly Pereira Maia

Contato: (31) 97580-3401

ANEXO 2 – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA

CAMPUS DE FLORESTAL

INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado (a) como voluntário (a) a participar da pesquisa **COMPETÊNCIAS GERENCIAIS PARA A PROFISSIONALIZAÇÃO DE UMA EMPRESA FAMILIAR**. Neste estudo pretendemos descrever e analisar como se configuram as competências gerenciais centrais na percepção dos gestores. O motivo que nos leva a estudar é pressupor que este estudo contribuirá com informações para profissionalizar uma empresa familiar, colaborando para o crescimento da organização como um todo.

Para esta pesquisa será feita uma entrevista, com perguntas abertas com duração aproximada de vinte minutos. As entrevistas serão realizadas presencialmente e gravadas através de um *software*, mediante sua concordância, e posteriormente transcritas para análise. Os riscos envolvidos na pesquisa consistem em se você se sentir constrangido (a) em algum momento ou com alguma pergunta feita. Neste caso, será permitido se recusar a responder.

Para participar deste estudo, o Sr. (a) não terá nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira. O seu nome será mantido em sigilo, a fim de se evitar qualquer retaliação decorrente da sua participação. O Sr. (a) tem garantida plena liberdade de recusar-se a participar ou retirar seu consentimento, em qualquer fase da pesquisa, sem necessidade de comunicado prévio. A sua participação é voluntária e a recusa em participar não acarretará qualquer penalidade ou modificação na forma em que o Sr. (a) é atendido (a) pelo pesquisador. Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada. O (A) Sr. (a) não será identificado (a) em nenhuma publicação que possa resultar. Seu nome ou o material que indique sua participação não serão liberados sem a sua permissão. Este termo de consentimento encontra-se impresso em duas vias originais, sendo que uma será arquivada pelo pesquisador responsável, na Universidade Federal de Viçosa/*Campus* de Florestal e a outra será fornecida ao Sr. (a).

Os dados e instrumentos utilizados na pesquisa ficarão arquivados com o pesquisador responsável por um período de 5 (cinco) anos após o término da pesquisa, e depois desse tempo serão destruídos. Os pesquisadores tratarão a sua identidade com padrões profissionais de sigilo e confidencialidade, atendendo à legislação brasileira, em especial, à Resolução

466/2012 do Conselho Nacional de Saúde, e utilizarão as informações somente para fins acadêmicos e científicos.

Eu _____, contato _____, fui informado (a) dos objetivos da pesquisa **COMPETÊNCIAS GERENCIAIS PARA A PROFISSIONALIZAÇÃO DE UMA EMPRESA FAMILIAR** de maneira clara e detalhada, e esclareci minhas dúvidas. Sei que a qualquer momento poderei solicitar novas informações e modificar minha decisão de participar se assim o desejar. Declaro que concordo em participar. Recebi uma via original deste termo de consentimento livre e esclarecido e me foi dada a oportunidade de ler e esclarecer minhas dúvidas.

FLORESTAL, _____ de _____ 2022.

Assinatura do Participante

Assinatura do Pesquisador

Nome do Pesquisador Responsável: Kreysner Francielly Pereira Maia

Endereço: Rodovia LMG 818, Km 06. Universidade Federal de Viçosa- *Campus Florestal*.

CEP: 35690-000 Telefone: (31) 97580-3401

E-mail: kreysner.maia@ufv.br

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Adriana Ventola Marra – aventola@ufv.br

ANEXO 3 – ROTEIRO DE ENTREVISTA

ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. Qual é a missão e a visão da empresa?
2. Quais são os objetivos da empresa hoje?
3. Quais competências os gerentes da empresa possuem hoje para atingir estes objetivos?
4. Quais são os principais problemas/dificuldades que a empresa possui na atualidade para atingir tais objetivos?
5. Que conhecimentos você considera centrais para que os gerentes e supervisores desenvolvam para garantir o crescimento da empresa?
6. Que habilidades você percebe como centrais para que os gerentes e supervisores desenvolvam visando o crescimento da empresa?
7. Que atitudes você considera centrais para que os gerentes e supervisores desenvolvam buscando o crescimento da empresa?
8. Quais são as experiências que você considera relevantes para o exercício da função gerencial nesta empresa?
9. Você gostaria de acrescentar alguma questão sobre as competências gerenciais para o crescimento da empresa que eu não tenha te perguntado?