

## **AS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS EM UMA EMPRESA FAMILIAR: UMA ABORDAGEM CRÍTICA**

Luciana Holanda Nepomuceno<sup>1</sup>  
[luciananepomuceno@gmail.com](mailto:luciananepomuceno@gmail.com)

Ana Cristina Batista dos Santos<sup>2</sup>  
[anamairton@hotmail.com](mailto:anamairton@hotmail.com)

Data de submissão: 27/11/2007

Data de aprovação: 28/11/2008

---

<sup>1</sup> Mestre em Administração pela Universidade Estadual do Ceará – UECE. Professora Assistente da Universidade Federal Rural do Semi-Árido – UFERSA.

<sup>2</sup> Mestre em Administração pela Universidade Estadual do Ceará – UECE. Professora Assistente da Universidade Federal Rural do Semi-Árido – UFERSA.

## **AS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS EM UMA EMPRESA FAMILIAR: UMA ABORDAGEM CRÍTICA**

### **RESUMO**

O estudo teve como objetivo refletir sobre conceitos e práticas relacionadas às competências gerenciais em uma empresa familiar. Realizou-se um estudo de caso com uso de questionário e entrevistas. Identificaram-se nos discursos os elementos constituintes da conceituação de competência e a caracterização das práticas gerenciais. Os discursos foram analisados considerando as tipologias de competências gerenciais de Man e Lau (2000) e outras dimensões emergentes. Conclui-se que: a) discurso e prática correntes na empresa são consonantes com o modelo de Man e Lau (2000) no que se refere às competências de relacionamento, estratégicas e de comprometimento; b) para os entrevistados, competência é algo que se confere pelo desempenho; e c) os discursos evidenciam uma metáfora sistêmica que encobre a contradição capital-trabalho.

Palavras-chave: Competências gerenciais; Empresa familiar; Sucessão

## **LAS COMPETENCIAS GERENCIALES EN UNA EMPRESA FAMILIAR: UN ABORDAJE CRÍTICO**

### **RESUMEN**

El estudio tuvo la finalidad de reflexionar sobre conceptos y prácticas relacionadas a las competencias gerenciales en una empresa familiar. Se realizó un estudio de caso con uso de cuestionario y entrevistas. Se identificaron en los discursos los elementos constituyentes de la concepción de competencia y la caracterización de las prácticas gerenciales. Los discursos fueron analizados considerando las tipologías de competencias gerenciales de Man y Lau (2000) y otras dimensiones emergentes. Se concluye que: a) el discurso y la práctica corrientes en la empresa están de acuerdo con el modelo de Man y Lau (2000) en lo que se refiere a las competencias de relacionamiento, estratégicas y de comprometimiento; b) para los entrevistados, la competencia es algo que se confiere por el desempeño; y c) los discursos evidencian una metáfora sistémica que encubre la contradicción capital-trabajo.

Palabras clave: Competencias Gerenciales; Empresa Familiar; Sucesión

## **MANAGEMENT COMPETENCIES IN A FAMILY BUSINESS: A CRITICAL APPROACH**

### **ABSTRACT**

The objective of this study was to reflect on concepts and practices related to the management competency in a family business. A case study was carried out through a questionnaire and interviews. Elements were identified in the discourses, that form part of the concept of competency and the characterization of management practices. The

discourses were analyzed based on the typologies of management competencies of Man and Lau (2000), and other emerging dimensions. It is concluded that: a) the discourse and current practice in the company are in keeping with the model of Man and Lau (2000) in relation to the competencies relationship, strategic competency and commitment; b) for the interviewees, competencies are a result of performance; and c) the discourses show a systemic metaphor which covers the contradiction between capital and labor.

Key words: Management competencies; Family Business; Succession

## 1 INTRODUÇÃO

Este texto socializa os resultados de uma pesquisa qualitativa que considerou o entrelaçamento entre temáticas em destaque na contemporaneidade: de um lado, as empresas familiares enquanto organizações com diversas peculiaridades; e, de outro lado, a temática das competências, privilegiando as competências relativas à gestão.

Dados recentes sobre tendências demográficas, em alguns países, sugerem que a grande maioria dos dirigentes de empresas familiares irão se retirar do trabalho na próxima década (US CENSUS BUREAU, 2000). O catalisador desta entropia talvez sejam as mesmas características que eram vistas como virtudes destas empresas: a valorização da confiança mútua; os fortes laços afetivos que influenciam os comportamentos, decisões e relacionamentos na empresa; antiguidade como atributo distintivo, superando até a exigência de eficácia ou competência; entre outros (BERNHOEFT, 1989).

Quanto à temática da competência, trata-se de um termo que foi absorvido pela literatura gerencial contemporânea sendo qualificado de diversas formas: competências essenciais, competências gerenciais, competências individuais e, além disso, tratado como uma ferramenta de gestão: a gestão por competências. Logo, a competência passou a ser apresentada como uma poderosa ferramenta de competitividade: com uma equipe competente (leia-se produtiva, eficaz, eficiente e proativa), espera-se um desempenho que se destaque dentro do mercado onde a empresa opera.

Diante da importância atual das duas temáticas, este estudo teve como objetivo refletir criticamente sobre a conceituação e as práticas relacionadas às competências gerenciais em uma empresa familiar de médio porte, na qual sucedido e sucessor gerenciam juntos. Especificamente, identificaram-se nos discursos do sucedido e sucessor os elementos constituintes da conceituação de competência, bem como a caracterização de suas práticas gerenciais. Identificações e contradições dos discursos foram analisadas a partir das tipologias de competências gerenciais propostas por Man e Lau (2000) e por outras dimensões que emergiram nos discursos dos sujeitos. As lacunas que este trabalho visa preencher são de dois tipos: 1) a ausência de trabalhos cuja abordagem do conceito de competência tenha como foco a empresa familiar, contemplando as especificidades desse tipo de organização; 2) a relativa escassez de estudos que promovam uma discussão sobre o conceito de competência gerencial a partir da teoria que emerge da *práxis* gerencial, expressa na narrativa de proprietários-gerentes.

A estrutura do trabalho está assim dividida: seguindo-se a esta introdução discorre-se sobre os aspectos teóricos relacionados à temática da empresa familiar e competências gerenciais. Em seguida, os procedimentos metodológicos utilizados para coleta das informações e análise dos resultados são apresentados seguidos da sua discussão. As considerações finais são apresentadas como reflexões provisórias dos autores e como um convite à interlocução.

## 2 COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

Competência, como ferramenta da estratégia, ao lado de globalização, mudança, competitividade, inovação, *downsizing*, terceirização, empreendedorismo, *intrapreneuring*, *empowerment* tem surgido, de maneira recorrente, nos variados escritos relacionados à gestão contemporânea, quer os de natureza acadêmica quer os veiculados na literatura do tipo *pop-management* (WOOD Jr., 2002). O uso destes termos, em estudos organizacionais, vem acompanhado de certa inevitabilidade e, portanto, de uma naturalização dos conteúdos subjacentes a esses conceitos, que passam a representar uma espécie de senso comum nos estudos administrativos.

Competência tem figurado insistentemente na lista dos temas “naturais” nas décadas de 1980 e 90 do século XX (MAUÉS; WONDJE; GAUTHIER, 2004; RUAS, 2003). As transformações econômicas e tecnológicas; o processo de reestruturação produtiva; o desenvolvimento de políticas de emprego orientadas pela busca de flexibilidade nas empresas; a redução massiva de empregos e a aceleração do processamento de informações são características que circunscrevem a adoção veemente, por parte das organizações produtivas e pelos estudos teóricos sobre estas organizações, da terminologia competência (ALANIZ, 2002; ROCHA; FIDALGO, 2002; ROGGERO, 2003). A noção de competência(s) é construída, nos estudos organizacionais, a partir de duas dimensões: a competência essencial – do lado das organizações (HAMEL; PRAHALAD, 1995) - e as competências individuais – do lado dos trabalhadores, ambas entrelaçadas com a gestão estratégica da organização.

No que concerne à temática da competência individual, esta se insere em um tempo no qual as relações entre capital e trabalho sofrem profundas modificações (FUSFELD, 2001; GURGEL, 2003; SENNET, 2002). Como derivação das modificações estruturais no trabalho, o discurso prevalente passa a prescrever outro tipo de trabalhador, sob o argumento do resgate de sua dimensão humana. Para Alaniz (2002, p.1), “é através da gestão participativa [...] que se encontra o conteúdo do acordo construído em torno das competências”. Alaniz (2002) advoga que a razão da criação de uma organização baseada em competência foi a necessidade de buscar ações integradoras dos trabalhadores aos interesses da indústria, constituindo-se em novas estratégias de racionalização produtiva. A este respeito, argumenta Frigotto (1995, p.144):

a súbita redescoberta e valorização da dimensão humana do trabalhador está muito mais afeta aos sinais de limites, problemas e contradições do capital na busca de redefinir um novo padrão de acumulação do que a autonegação da forma capitalista de relação humana.

A temática da competência não se restringe ao âmbito dos estudos administrativos, sendo objeto de estudo de outras áreas do conhecimento como a educação (MAUES; WONDJE; GAUTHIER, 2002), linguística e psicologia (ALANIZ, 2002). Porém, a teoria da competência emerge no contexto dos saberes dos estudos organizacionais dentro da mesma visão finalista característica do pensamento administrativo. Desta forma, os saberes inovadores da administração flexível, entre os quais se destaca a noção de competência, inserem-se na lógica do uso preponderante da racionalidade instrumental na gestão das organizações (HORKHEIMER, 1980). O caráter finalista evidencia-se na vinculação que se faz, nos dicionários de Administração, entre competência e desempenho, acentuando-se que competência é a “capacidade pessoal para realizar eficientemente uma tarefa” e tem

como fatores o saber, o saber fazer e o querer fazer (COOPER; ARGYRIS, 2003; DUARTE, 2002).

Na literatura administrativa, a noção de competência é apontada por vários autores como: a) fonte de valor social para o indivíduo e valor econômico para a organização (FLEURY; FLEURY, 2001); b) possibilidade de a pessoa transcender a qualificação, sendo capaz de assumir iniciativas, ultrapassar as atividades prescritas, compreender e dominar novas situações no trabalho, sendo responsável e sendo reconhecido por isso (ZARIFIAN, 2001); c) exercício efetivo da capacidade, implicando que a competência está relacionada a recursos de diferentes naturezas como conhecimentos, habilidades e atitudes (ANABUKI apud RUAS, 2003; BOTERF apud CAUDURO, 2003); e d) parte permanente da personalidade da pessoa e que pode prever comportamentos e performance [desempenho] de situações e trabalhos (SPENCER Jr.; SPENCER apud NISEMBAUM, 2000).

As transformações no mundo do trabalho que, para Zarifian (2001), justificam a emergência do modelo de competências - a noção de incidente, a necessidade de comunicação e a noção de serviço - revelam a proeminência dos interesses gerenciais sobre o interesse dos trabalhadores, legitimada pelo discurso da competitividade e da adaptação ao mercado e suas leis de produtividade. Um discurso amparado nestas asserções, segundo Gurgel (2003), é um discurso ideológico, posto que a competição justifica todo o sacrifício para a sobrevivência e crescimento dos negócios. Ressalte-se que estes construtos sobre competência referem-se à incompetência ou à competência possível e desejável do trabalhador, calando-se, quase sempre, no que se refere à competência do proprietário e calando-se completamente quando se trata de sua incompetência (ALBANDES-MOREIRA, 2004).

No entrecruzamento das dimensões individuais e estratégicas da competência, localiza-se a competência gerencial; que surge como a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar; com a finalidade de atingir e superar desempenhos configurados na missão da empresa (RUAS, 2003). Ressalta-se que Ruas (2003) não deixa claro se estas competências gerenciais são atributos dos proprietários-gerentes, dos empregados-gerentes ou de ambos, nem discute a possível contradição implicada nesta pretensa homogeneização.

Em um enfoque diferente, embora também localizando as competências gerenciais entre a realização possível de uma ação e características pessoais e subjetivas, Man e Lau (2000) apresentam um grupo de comportamentos componentes de sete áreas de competências que os autores creditam como responsáveis pelo sucesso de empreendedores. Aqueles autores localizam estas competências do lado dos donos do capital, competências capazes de fazer mais-valia (FOLEY, 1988) e proporcionar aumento do capital.

As áreas de competência são assim divididas e caracterizadas por Man e Lau (2000):

- a) *Competências de oportunidade*: envolvem o reconhecimento de oportunidades de negócio, que pode ser dividido em três conglomerados: identificação, avaliação e busca de oportunidade de mercado;
- b) *Competências de relacionamento*: compreendem a capacidade de criação e fortalecimento de uma rede de relacionamentos com clientes, funcionários e fornecedores baseada em confiança, boa reputação, capacidade no setor e compromisso;
- c) *Competências conceituais*: implicam na habilidade de observar tanto as oportunidades do ambiente externo quanto os aspectos internos da organização e na capacidade de driblar etapas usuais do processo decisório, desenvolvendo ações velozes e intuitivas;

- d) *Competências administrativas*: referem-se à eficiente alocação de talentos, recursos físicos, financeiros e tecnológicos, desdobrando-se em mecanismos de planejamento, organização, comando, motivação, delegação e controle;
- e) *Competências estratégicas*: são as competências relacionadas à escolha e implantação das estratégias e proporcionam condições de perceber tendências emergentes no ambiente, sintonia com informações diversas e ajuste de percepções na direção das forças ambientais;
- f) *Competências de comprometimento*: são as que demandam a habilidade de manter a dedicação do dirigente ao negócio, sobretudo em situações adversas. Este compromisso pode também ser ilustrado pela devoção ao trabalho árduo e pelo desejo de alcançar objetivos de longo prazo em detrimento dos ganhos de curto prazo;
- g) *Competências de suporte*: As competências de suporte ou apoio são aquelas mais centradas propriamente na pessoa que gerencia. Os comportamentos pertinentes a esta área de competência referem-se à capacidade de aprender e adaptar conhecimentos de experiências passadas, erros, livros e teorias, assim como de experiências não profissionais; manejar apropriadamente o tempo; conhecer e avaliar seu papel na empresa no que concerne a suas habilidades, conhecimentos e carreira na empresa; equilibrar a dedicação ao trabalho com a vida familiar, cuidar da saúde e divertir-se; manter o controle em situações de crise; e manter a integridade não envolvendo a empresa em negócios ilícitos.

Este modelo será utilizado na análise dos dados coletados.

### 3. ESTRATÉGIA METODOLÓGICA

Tendo em vista os objetivos do estudo, realizou-se uma pesquisa de natureza qualitativa, por meio de um estudo de caso, com vistas a ter um maior aprofundamento sobre o assunto no campo em questão (YIN, 2001). O campo deste trabalho foi uma empresa familiar de médio porte, do ramo de panificação, situada em uma capital do Nordeste, tendo como sujeitos de pesquisa os proprietários-gerentes. A empresa familiar pesquisada enquadra-se, no tocante à sucessão, num período “pré-sucessão”, estando proprietário-sucedido e herdeiro-sucessor responsáveis conjuntamente pela gestão.

Pela natureza qualitativa do estudo, utilizou-se um *mix* de técnicas que possibilitaram uma aproximação do problema sob várias perspectivas (DENZIN; LINCOLN, 2000). Assim, foram utilizadas duas técnicas – questionários e entrevistas -, durante três fases: (i) realização de entrevistas; (ii) aplicação de questionários; (iii) realização de entrevistas.

Na primeira fase, foram realizadas entrevistas, separadamente, com o proprietário-sucedido e com o herdeiro-sucessor, a partir de um roteiro tendo como temática específica a história da empresa e sua configuração atual.

Em uma segunda fase, tomando por referência as categorias de competências gerenciais utilizadas nos estudos de Man e Lau (2000), elaborou-se um questionário do tipo autoadministrado, isto é, aquele que independe da presença e orientação do pesquisador para que seja respondido pelos pesquisados. Os sujeitos de pesquisa receberam o questionário em um envelope lacrado e o devolveram após alguns dias, de acordo com suas conveniências de agenda. Uma adaptação ao modelo foi realizada no que se refere à inserção de novas questões, antagônicas ao modelo. Esta adaptação foi feita tendo em vista a perspectiva crítica orientadora da pesquisa, isto é, aquela que privilegia o pensamento reflexivo sobre a complexidade e contradições inerentes ao campo e fenômenos sociais (FARIA, 2004). Assim, se objetivava identificar possíveis contradições nas respostas dos sujeitos tanto entre si como em relação ao modelo escolhido.

No questionário, composto por 82 questões, solicitava-se que os respondentes indicassem em uma escala do tipo *Likert* (alta relação; média relação; indiferente ou não sei dizer; baixa relação; nenhuma relação), a existência ou não de relação das competências listadas com a administração da sua empresa; e, em existindo relação, qual o grau desta relação (alta, média ou baixa). A análise dos questionários foi feita numa perspectiva qualitativa em razão da natureza e orientação da pesquisa, como também em função da não representatividade numérica dos sujeitos pesquisados, o que inviabilizaria qualquer análise estatística dos questionários. Assim, analisaram-se: (i) as convergências e divergências entre as respostas dos sujeitos em cada item; (ii) a atribuição ou não de relação entre as competências listadas e a administração da empresa; (iii) o grau de relação entre as competências e a administração, quando da indicação da existência de relação.

As análises dos questionários contribuíram para uma melhor abordagem do campo na terceira fase da pesquisa; que se constituiu de uma segunda entrevista com cada sujeito de pesquisa, tratando especificamente do tema competências gerenciais. Nesta segunda entrevista, os resultados dos questionários puderam ser explorados de maneira oral.

## **4 RESULTADO**

Para discussão das informações coletadas, os discursos dos entrevistados foram confrontados com o modelo de Man e Lau (2000), assim como o discurso do sucedido foi discutido em relação ao discurso do sucessor e vice-versa. Foram analisados também os discursos dos entrevistados, tomados como uma totalidade, no que eles versam sobre competência e as práticas gerenciais vinculadas a ela. Por razões de espaço, apenas excertos representativos das narrativas dos entrevistados estão disponíveis neste trabalho, os quais estão codificados em letras e números, correspondentes ao conteúdo do Quadro 1 (ver Apêndice).

### **4.1 – Os resultados versus o modelo de Man e Lau (repensando o modelo)**

As ideias e as práticas presentes na empresa em questão, acessados via discurso dos entrevistados, demonstram consonância com o modelo de competências gerenciais utilizado como referência nesta pesquisa no que se refere às competências de relacionamento, às estratégicas e às de comprometimento. Esta coerência, contudo, ocorre distintamente no que se refere à prática do sucedido e do sucessor. Diferenças maiores aparecem em relação às competências administrativas – preponderantes na fala do sucessor; e as de oportunidade, conceituais – privilegiadas pelo sucedido. Os discursos dos entrevistados, porém, revelam-se conflitantes com as proposições do modelo, no que concerne às competências de suporte.

Nos questionários aplicados aos proprietários, os comportamentos, de maneira geral, foram assinalados como tendo alta e média relação com competência gerencial, tanto em relação às afirmativas de referência como com as de contrarreferência. Destaca-se, nas assertivas relacionadas à competência de oportunidade, a assertiva especialmente relacionada com “aproveitar novas oportunidades de negócio conforme forem surgindo”, que foi avaliada como de média e nenhuma relação com a administração da empresa, por sucessor e sucedido. Também surgem contradições nas opções referentes às competências administrativas, onde o sucedido ao mesmo tempo em que indica uma alta relação quanto à elaboração ordenada de planos para o futuro, também o faz quanto a ações mais espontâneas, de acordo com as circunstâncias. Isto é, sem prévia elaboração, ele também

aponta alta relação tanto para agilidade na tomada de decisão quanto para a necessidade de usar um bom tempo refletindo antes da tomada de decisão.

Nas entrevistas, o discurso do sucedido parece sugerir a necessidade de vincular as inovações e mudanças na empresa, no que se refere essencialmente a produtos, e a análise das reações dos clientes. O sucessor apresenta em seu discurso a identificação de novas oportunidades de negócio como algo do passado, já que hoje se apresenta estável e não é mais necessário. A significativa diferença de postura em relação à identificação das oportunidades de negócio entre sucedido e sucessor; parece refletir a conceituação que os entrevistados têm de si mesmos e um do outro, no que se refere ao papel de cada um na empresa. O sucedido toma-se como um desbravador que desenvolveu práticas de sucesso na condução dos negócios e na identificação de oportunidades e, para ele, o sucessor deve ocupar um lugar de repetição, agindo de forma a dar continuidade aos negócios seguindo as mesmas atitudes e conceitos que nortearam a prática paterna. Para o sucessor, seu papel na empresa é de organizador enquanto o sucedido aparece de forma recorrente como alguém ultrapassado. Na lógica subliminar ao discurso do sucessor, se o pai está ultrapassado e se pretende criar uma nova empresa, é compreensível que não se sigam os comportamentos da velha empresa apresentados pelo sucedido, entre eles, buscar novas oportunidades de negócio.

No tocante às entrevistas, tanto o discurso do sucedido como o do sucessor tendem a valorizar aspectos ligados a um bom relacionamento. Ambos pontuam a necessidade de bom relacionamento tanto com clientes, como com fornecedores e funcionários.

Evidencia-se a relevância que o sucedido dá a esse tipo de competência. Para ele, a competência relacionamento figura como vital para a organização, isto é, ele credita a esse tipo de competência a própria sobrevivência do seu negócio. No tocante aos empregados, para o sucedido, relacionar-se bem é causa para os fins pragmáticos (bons produtos) que ele, como gestor, almeja. Esta racionalidade instrumental torna-se mais perceptível quando se observa a forma, aparentemente contraditória, como o sucedido lida com as questões disciplinares e de demissão dos empregados. O bom relacionamento, então, passa a figurar como um dos meios privilegiados pelo sucedido para obtenção dos fins desejados. Ele, inclusive, equivocadamente chama de processo a relação causal que estabelece entre um bom relacionamento com os funcionários e o retorno positivo destes para a empresa. O discurso do sucedido, em torno da amizade, aponta ainda um mascaramento do conflito inerente à relação capital-trabalho quando tenta fazer parecer ser ele - dono do capital - um trabalhador.

O sucedido segue esta lógica quando se trata do relacionamento com os fornecedores e clientes que ele define como a sua principal meta, objetivo. A partir disso, o sucedido tenta tornar cada situação vivida com o cliente, uma oportunidade de aprofundamento do relacionamento. Percebe-se novamente o tipo de racionalidade que impregna as relações quando o sucedido estabelece uma relação de causa e efeito entre o bom atendimento, o prazer do cliente e seu conseqüente retorno. Ele tenta fazer parecer natural o que é racionalmente construído por ele e imposto aos empregados e clientes. A excelência no atendimento é, então, contraditoriamente “fabricada” para ser pensada e sentida como uma manifestação espontânea. Assim, vela-se que ela é hierarquicamente imposta.

Do seu lado, o discurso do sucessor, no tocante às competências de relacionamento, assemelha-se ao do sucedido no que se refere à valorização do relacionamento com clientes – onde ele traz à tona características próprias dos bons relacionamentos, tais como fidelidade e satisfação; e fornecedores – onde ele ressalta características, como proximidade e compromisso no relacionamento. Evidencia-se a coincidência do discurso deste com o do sucedido quanto à relação que os dois fazem entre



“pagar em dia” e ter um bom relacionamento com os fornecedores. O sucessor, de maneira recorrente, estabelece uma relação entre o bom relacionamento com os funcionários – relacionamento este que chama de amizade - e a proximidade física no local de trabalho. Contudo, estes comportamentos gerenciais são apresentados pelo sucessor como condicionantes do retorno que os funcionários, feitos amigos, podem proporcionar em termos da exposição do conhecimento que têm sobre o trabalho e solução dos problemas a ele relacionados.

Os comportamentos relacionados às competências conceituais são valorizados no discurso do sucedido, que parece creditar parte do sucesso da organização aos seus próprios comportamentos concernentes a esta competência. Destaque semelhante não surge na fala do sucessor, sugerindo ter pouca relevância, em sua avaliação, o papel desta área de competência na sua capacidade de gerenciar a empresa, evidenciando na entrevista a ênfase que ele dá: a) às atividades programadas; b) ao ponderar em detrimento de decidir com rapidez; e, c) à valorização da intervenção no ambiente interno em vez da atenção às mudanças externas.

Os discursos dos entrevistados, quando comparados, apontam uma maior valorização do sucessor para com as competências administrativas do que o sucedido. As assertivas do sucessor superam as do sucedido em aspectos quantitativos e qualitativos.

O sucedido chega a qualificar o administrar como a pior parte do negócio, relacionando isso ao fato de depender de outras pessoas. Quanto ao gerenciamento dos recursos humanos, o sucedido expõe em seu discurso que este se dá mediante a constante observação e supervisão. Paradoxalmente, o sucedido faz uma relação entre tal supervisão e atitudes de cuidado para com os funcionários. O sucedido parece exercer as funções de comando e controle a partir de uma prática diária de cobrança e de um “fazer junto” com os funcionários com os fins de supervisão. Ele parece lidar com os recursos humanos baseado numa lógica semelhante aos recursos financeiros, encarando-os como investimentos que devem trazer o devido retorno. Por sua vez, o sucessor expressa uma valorização especial deste tipo de competência. É recorrente em seu discurso uma preocupação com aspectos relacionados a planejamento, organização, comando e controle. Tal ênfase parece sugerir ser esta a competência mais valorizada pelo sucessor, o qual a coloca como um sonho a ser atingido e atrela a limitação nesse tipo de competência ao fato de a empresa ser familiar.

Em seu discurso, o sucessor narra o que parece considerar seu tipo ideal de empresa em substituição à atual administração do tipo “apaga incêndio”, isto é, baseada no imprevisto. Esta narrativa é enfática quanto a aspectos como departamentalização, especialização, hierarquia, características próprias do tipo de organização burocrática. A separação entre o pensar e o fazer destaca-se na fala do sucessor e, por vezes, o entrevistado faz uma inversão entre as atribuições do lado do capital e do lado do trabalho. A contradição se assenta numa narrativa que fala de um dono de capital que trabalha e cala quanto ao trabalho do trabalhador, qualificando o trabalho deste por vezes como ajuda ou colaboração, fato que também emerge na fala do sucedido.

Em relação às competências estratégicas, o sucedido apresenta de maneira clara e direta a sua escolha estratégica, a saber: o foco no cliente e o atendimento como meio para implantação dessa escolha estratégica. Percebe-se que o sucedido coloca num mesmo patamar a venda de produtos com a “venda de atendimento”, e deixa claro que não se vale de estratégias de precificação para diferenciar-se no mercado. Com ênfase semelhante, o sucessor também aponta a escolha estratégica relacionada ao atendimento como diferencial na gerência do negócio e como caminho para conquista de novos espaços no mercado. Em seu discurso, o sucessor é mais específico quanto à escolha do tipo de clientela e quanto às turbulências ambientais relacionadas a esse público.

As competências de comprometimento são bastante valorizadas pelo sucedido, surgindo em seu discurso os comportamentos relacionados ao compromisso com o negócio, com os clientes e a responsabilização para com os empregados, assim como a necessidade de agir em consonância com os valores pessoais. Outro aspecto bastante presente no discurso do sucedido é a persistência. No discurso do sucessor essa área de competência surge com pouca ênfase, a não ser no que se refere ao comprometimento em longo prazo com a empresa, com os clientes, a responsabilidade pelos empregados e a dedicação à empresa.

Quanto às competências de suporte, o sucedido manifesta tranquilidade nas situações de risco para a empresa, mas não apresenta os demais comportamentos concernentes a esta área de competência. Não surge em seu discurso, nem nas práticas observadas, a tentativa de estabelecer um equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. Pelo contrário, surge, em relação a si e aos demais, uma cobrança de que o tempo para a empresa domine as demais esferas da vida. Esta expectativa parece atingir o sucessor, que também não evidencia essa área de competências como relacionadas significativamente com a condução de seu negócio, a não ser no que se refere à administração do tempo e à relação entre o trabalho e os diversos aspectos da sua vida.

#### **4.2 – Competência e desempenho**

Para o sucedido, a competência é uma qualidade reconhecida na realização diária das tarefas. Esta competência é pertinente aos trabalhadores que garantem, via trabalho, que ele realize seus projetos de dono do capital. É também, para estes trabalhadores, um atributo do ser, pessoal. Um saber ser que envolve a dedicação à empresa, que toma como seus (do trabalhador) os interesses gerenciais (do dono do capital) como se estes fossem os da empresa. Este saber ser envolve um apelo à individualidade, uma abertura à incorporação de ideologias e valores que possibilitem o desenvolvimento de comportamentos adaptados e produtivos, e se acentua, na conceituação de competência do sucedido, quando ele se refere aos gerentes. Estes não devem se limitar a um conhecimento técnico, mas incorporarem como seus os valores do dono, quer dizer, administrar como se a empresa fosse deles, embora sejam remunerados e avaliados como empregados.

De forma similar ao sucedido, o sucessor relaciona o conceito de competência ao fazer, ao resultado, ao *output*. No entanto, contradições emergem no discurso do sucessor quanto ao fazer do funcionário, quando o entrevistado, por vezes, atrela o fazer do trabalhador à “vontade” deste para tal, relaciona este fazer ao controle e delegação da chefia. O sucessor reconhece o conhecimento (saber) como integrante do conceito de competência, mas conceitua a incompetência pelo não fazer e não pelo não saber, evidenciando novamente a centralidade do desempenho em sua construção do conceito de competência, é o “deixar feito” que importa.

No tocante às competências gerenciais, quando o sucessor fala das obrigações de um gerente, traz à tona aspectos ligados às atitudes (saber ser) e omite aspectos relacionados diretamente ao saber e ao fazer. O sucessor configura o papel gerencial como o de ligação entre os donos do capital e os demais trabalhadores; deixando saliente a divisão social do trabalho quando separa o pensar do fazer; ao mesmo tempo em que impõe ao “gerente competente” a condição de saber comportar-se como um não trabalhador; identificando-se plenamente com os interesses dos donos de capital.

### 4.3 – Reflexão sobre os resultados: uma síntese possível

Os discursos dos entrevistados, tomados como uma totalidade, evidenciam o uso de uma metáfora sistêmica privilegiando termos como funcionamento, parte, montar, ferramenta, estrutura (A1, A2, A3, A4, A5, A11 – Ver Apêndice). Esta metáfora oscila entre um sistema mecânico (A1, A2, A3), predominante na fala do sucessor, e um organismo (A4, A5), preponderante nas assertivas do sucedido. O uso da metáfora sistêmica para definir uma organização, por definição, naturaliza as relações sociais, reifica os empregados ao tomá-los como elementos do sistema e mascara os conflitos próprios da dinâmica organizacional ao buscar uma harmonia do sistema (ALBANDES-MOREIRA, 2002) (A5). Assim, a divisão social do trabalho, originada por uma forma histórica e social de sua organização, a organização capitalista, é naturalizada, legitimada e reproduzida na empresa - uns pensam, outros fazem.

O mascaramento da relação capital-trabalho e seus conflitos são percebidos no uso constante de termos como ajuda e colaboração para definir o fazer dos empregados, o trabalho (A16, A20, A21, A22). Também se faz presente no discurso uma inversão de responsabilidades, legitimada pelo discurso da competência, onde a responsabilidade pela sobrevivência da organização se localiza apenas do lado do empregado, calando sobre a incompetência do proprietário e gestor (A20, A31).

A lógica que permeia o discurso dos entrevistados e autoriza sua ação é a racionalidade instrumental (A10, A17, A21). Este tipo de racionalidade organiza a realidade em uma cadeia de causas e efeitos, de forma reducionista e unidimensional, onde o mundo exterior é reduzido a um objeto manipulado por razões finalistas (HORKHEIMER, 1980). Para os entrevistados, a finalidade última que autoriza a manipulação do mundo é o lucro (A6). Assim, os entrevistados, com vistas a obter lucro e garantir a sobrevivência da organização, relacionam-se com as pessoas, sejam elas clientes, fornecedores ou empregados, sob a égide do retorno financeiro. Desta forma, a amizade, o diálogo, a preocupação, o afeto e o contato humano tornam-se moedas correntes das relações (A21), exacerbando a reificação das pessoas envolvidas nestas trocas (A23).

Além das metáforas sistêmicas, o discurso dos entrevistados busca sustentar suas ações via metáfora organizações-grupo social. Assim, a organização, na fala deles, é menos uma organização do trabalho que um grupo de amigos ou uma família (A17, A18, A24). Esta forma de tratá-la, como um grupo social, favorece o velamento das contradições da relação capital-trabalho, além de legitimar a colonização da vida do empregado (ALBANDES-MOREIRA; BATISTA-DOS-SANTOS; NEPOMUCENO, 2005) (A25). Este, chamado amigo, é alguém de quem se deve estar próximo e ajudar na sua constituição subjetiva. Não sendo patrão e sim amigo, o dono do capital torna-se presente em variados momentos da vida do trabalhador e não apenas no trabalho. Ele pode, assim, sugerir livros, comportamentos e pensamentos sem fazer parecer justamente o que é expropriação do tempo livre do empregado e dominação subjetiva, com interferência inclusive em seus valores e crenças (A9). Por esta via, ao trabalhador é imposto pensar como dono da empresa, “levando-a para casa” diariamente, pensando sobre os seus problemas e sobre como resolvê-los, pensando sobre sua finalidade (lucro) e sobre como alcançá-la, enfim, doando-se a ela (A10).

A comparação da organização (grupo social secundário) a uma família ou um grupo de amigos (grupos sociais primários) tende a velar as características presentes nas organizações enquanto grupos sociais secundários, tais como: formalidade, normalização das obrigações e procedimentos, disciplina, hierarquia. No discurso dos entrevistados, a amizade parece ser o caminho para que os empregados, agora tornados amigos, entrem em acordo em torno de um “poder consentido” dos donos do capital sobre eles. A “infantilização” dos trabalhadores via metáfora da família, onde o proprietário é a figura preponderante, a “cabeça” da família (A5), é o caminho para o uso de um poder legítimo.

Ora, se o proprietário é o pai ou mesmo mãe - posto que providencia alimento e proteção (A19, A32), além de educar (A9, A25, A26), cabe aos trabalhadores o papel de filhos, crianças (A26) desprovidas da autonomia de pensar, de refletir sobre as situações.

O contexto da empresa familiar parece ser propício a uma prática gerencial ancorada em comparações indevidas a grupos sociais primários. Ao considerarem empresa, família e vida pessoal como a mesma coisa, os donos do capital tendem a exigir comportamentos dos empregados semelhantes aos seus, sem considerar a desigualdade entre estes e eles próprios. Neste sentido, a concepção contemporânea de competência, inserida no arcabouço das “modernas” tecnologias da gestão flexível, com forte ênfase nas atitudes (saber ser), aparentemente em detrimento do conhecimento (saber), parece se adequar ou ser reforçada no contexto das empresas familiares. É na configuração deste par, figuras parentais-crianças, que os donos do capital parecem legitimar o uso da disciplina, da correção, da fiscalização, do comando sobre os trabalhadores (A7, A8, A28).

Este controle, a disciplina, a fiscalização sobre os empregados evidencia a fragilidade das metáforas família e grupo de amigos. As crianças e amigos que precisam ser controlados, disciplinados e fiscalizados surgem então como o inimigo íntimo, de quem se depende, mas sobre quem a fiscalização deve ser constante e a disciplina rígida (A7, A8, A12, A13, A14, A18, A28). Os antes amigos são agora membros de uma máfia, perigosos em seus vícios e tentados a lesar a empresa (A12, A13, A14). Estas pessoas devem ser recuperadas ou expurgadas (A29). De maneira geral, os empregados são suportáveis (A22) por que a despeito da infantilização provocada pelo discurso dos donos do capital, os trabalhadores possuem um saber fazer do qual dependem os proprietários (A27, A30).

É para fazer fazer que no discurso do sucessor, evidencia-se de forma mais contundente a defesa dos princípios de uma organização burocrática. Ele narra a necessidade de uma modelização da administração da empresa visando a uma maior funcionalidade e conseqüente eficiência (A3). O sucessor assenta seu discurso sob a lógica de uma racionalidade burocrática (funcional) que, diferente das racionalidades tradicional e carismática (WEBER, 1994), fundamenta-se na divisão do trabalho, na hierarquia da autoridade, na impessoalidade das relações, na padronização de rotinas e procedimentos, no poder racional e legal e, por fim, na completa previsibilidade do funcionamento (A11, A12).

A burocracia, implicitamente defendida pelo sucessor, sustenta sua metáfora sistêmica mecânica e tem como ponto de encontro, com a metáfora sistêmica orgânica do sucedido, a defesa de uma SuperVisão. De forma recorrente os discursos do sucedido e sucessor apresentam termos que parecem estar relacionados a um “olhar permanente” dos donos sobre tudo e todos (A12, A13, A14, A15). Muitas vezes, o “olhar” é o deles próprios e, por vezes, este olhar é multiplicado entre todos, a ponto de embaçar quem realmente olha (A16, A17). Ao mesmo tempo em que são pequenas atitudes de supervisão, é também um estado permanente de vigilância (SuperVisão). Em ambos os casos, o sistema por eles configurado parece ser regido de fora, por um “deus ex-machina”, que, não sendo ele nem peça (máquina) nem membro (corpo) pode sobre eles legislar (A4, A5, A9, A14, A20). Foucault (1987) aponta que o corpo está submetido a relações de poder que lhe impõe limitações, obrigações ou proibições. O corpo é, assim, alvo do poder e lugar de docilidade, já que pode ser submetido e utilizado, transformado e aperfeiçoado (FOUCAULT, 1987). Esta técnica que dociliza o corpo é o poder disciplinar, amplamente utilizado na empresa em questão.

A literatura sobre competências, em geral, e o caso em estudo, em particular, fazem emergir o caráter ideológico e hegemônico do discurso administrativo contemporâneo, em sua fase flexível. O discurso dos sujeitos, tomados como uma totalidade, constitui um texto vivo que fala e cala. Quando deixados falar, os donos do capital, nesse tempo de

capitalismo flexível, falam de amigos, parceiros, crianças, mas não de trabalhadores. Eles falam, ainda, de ajuda, colaboração, mas não de trabalho. Falam de cuidado e até de descontração, mas não de poder. Falam da competência ou incompetência do trabalhador, e calam quanto a sua própria. Quando deixados falar, a aparente “aura” da era da flexibilidade, da participação, da criatividade, da visão holística, da centralidade do humano; se desvela em conceitos antigos como disciplina, controle, comando, verdadeiros sustentáculos das relações de poder e dominação do homem pelo homem. A racionalidade presente na suposta valorização do sujeito e de sua subjetividade baseia-se, contraditoriamente, em critérios externos à humanidade e por essência reificadores, como produtividade, desempenho e adaptação das ações, trazendo consequências para o convívio humano. O sujeito normal passa a ser aquele que se submete e extrapola seus próprios limites físicos e mentais em prol de um melhor desempenho no trabalho.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados encontrados parecem indicar que as ideias e práticas, presentes na empresa estudada, demonstram convergência com o modelo de competências gerenciais de Man e Lau (2000) no que se refere às competências de relacionamento, às estratégicas e às de comprometimento. O discurso dos entrevistados revelou-se conflitante com as proposições do modelo referente às competências de suporte, e com diversificações de ênfase quanto às competências administrativas – acentuadas pelo sucessor; e às competências de oportunidade e conceituais, privilegiadas pelo sucedido.

O estudo apresenta limitações, algumas delas inerentes ao processo de pesquisa qualitativa, como a historicidade das análises, já que estas se colocam como sínteses provisórias, interpretações de pesquisadores específicos em contexto específico. Ao mesmo tempo, tal limitação pode ser vista como uma virtude, já que facilita a compreensão de que, ao tratar de um objeto que é histórico e social, a pesquisa qualitativa considera as generalizações como não desejáveis e, também, inapropriadas. Outra limitação passível de ser argumentada é a relação unívoca dos discursos dos sujeitos com o modelo anteriormente apresentado, podendo, com isso, a análise prescindir de informações relevantes e enriquecedoras oriundas da realidade. Este é um risco comum às pesquisas que utilizam modelos.

Nesse contexto, algumas questões são colocadas para estudos futuros que se voltem para esta temática, a saber, a análise de dados baseada acentuadamente na interdisciplinaridade; a ampliação do campo de pesquisa; o tratamento longitudinal visando a compreensão dos vários momentos do processo sucessório e sua relação com a noção de competência.

## REFERÊNCIAS

- ALANIZ, E. P. Competência ou Qualificação Profissional: noções que se opõem ou se complementam? In : Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Educação. 25ª Reunião Anual, 2002. Gt Trabalho e Educação, n. 9. **Anais eletrônicos**. Disponível em: <<http://www.anped.org.br/25/erikaporcelialanizt09.doc>>. Acesso em: 30 de abril de 2004.
- ALBANDES MOREIRA, L.A. **Notas de Aula**. Disciplina Ensino e Pesquisa em Administração. Mestrado Acadêmico em Administração. Centro de Estudos Sociais Aplicados. Universidade Estadual do Ceará, 2004.

ALBANDES-MOREIRA, L.A. **An Exploratory Study on the Nature of the Representations of Organization, Manager and Management within a Group of Teachers of a Business School.** Ecole des Hautes Etudes Commerciales - Montreal, HEC, Quebec, Canadá, 2002, Tese de Doutorado.

ALBANDES-MOREIRA, L.A.; BATISTA-DOS-SANTOS, A.C.; NEPOMUCENO, L. H. Mentira ou Verdade?: uma abordagem crítica da conceptualização de organização que faz um grupo de micro, pequenos e médios empresários na cidade de Fortaleza – um estudo exploratório. In: ENCONTRO de EMPREENDEDORISMO E GESTÃO de PEQUENAS EMPRESAS, v. 4, 2005, Curitiba. **Anais...** Curitiba, 2005.

BERNHOEFT, R. **O processo de sucessão numa empresa familiar:** como conduzi-lo. Tendências do Trabalho. Rio de Janeiro, p.28-30, jan. 1988.

CAUDURO, F.F. Competências Organizacionais e Gerenciais Associadas à Gestão de Empresas de Produção Artística e Cultural: Um Estudo Exploratório. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003. 1 CD.

COOPER, C.L.; ARGYRIS, C. **Dicionário enciclopédico de administração.** São Paulo: Atlas, 2003.

DAVEL, E.; COLBARI, A. Organizações Familiares: por uma introdução a sua tradição, contemporaneidade e multidisciplinaridade. **Revista Organização e Sociedade**, v.7, n.18, p. 45-63, Maio/Ago., 2000.

DENZIN, N.K.; LINCOLN, Y.S. Introduction: the Discipline and Practice of Qualitative Research. In: DENZIN, N.K.; LINCOLN, Y.S. (org.) **Handbook of Qualitative Research.** 2 ed. London: Sage Publications, Inc. 2000, p. 1-28.

DUARTE, G. **Dicionário de administração.** Belo Horizonte: Imprensa Universitária, 2002.

FARIA, J. H. **Economia política do poder:** fundamentos. Curitiba: Juruá, 2004. v. 1.

FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. **Estratégias Gerenciais e Formação de Competências.** São Paulo: Editora Atlas, 2001

FOLEY, D. Mais-Valia. In: BOTTOMORE, Tom (Ed.). **Dicionário do Pensamento Marxista.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1988.

FOUCAULT, M. **Vigiar e punir.** Petrópolis: Vozes, 1987.

FRIGOTTO, G. **Educação e crise do capitalismo real.** Petrópolis: Vozes, 1995

FUSFELD, D.R. **A Era do Economista.** São Paulo: Saraiva, 2001.

GURGEL, C. **A gerência do pensamento:** gestão contemporânea e consciência neoliberal. São Paulo: Cortez, 2003.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HORKHEIMER, M. Teoria tradicional e teoria crítica. In: **Os pensadores:** textos escolhidos. São Paulo: Abril Cultural, 1980.

MAN, T. W.Y.; LAU, T. Entrepreneurial competencies of SME owner/manager in the Hong Kong services sector: a qualitative analysis. **Journal of Entreprising Culture**, v. 8, n. 3, 2000.

MAUÉS, O.C.; WONDJE C.; GAUTHIER C. Duas Perspectivas Diferentes em Relação à Abordagem por Competências no Ensino: Os Casos do Brasil e do Quebec. In : **Associação**

**Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Educação. 25ª Reunião Anual, 2002.** Gt Formação de Professores, Nº 08. **Anais eletrônicos.** Disponível em: <<http://www.anped.org.br/25/olgaisesmauest08.rtf>>. Acesso em: 30 de abril de 2004.

NISEMBAUM, H. **A competência essencial.** São Paulo: Infinito, 2000. 118p.

ROCHA, N. L.; FIDALGO, F. Processo de individualização e desenvolvimento de competências: implicações para a formação e qualificação do trabalhador. In : **Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Educação. 25ª Reunião Anual, 2002.** Gt Trabalho e Educação, Nº 09. **Anais eletrônicos.** Disponível em: <<http://www.anped.org.br/25/tp25.htm>>. Acesso em: 30 de abril de 2004.

ROGGERO, R. Qualificação e Competência: um Diálogo necessário entre Sociologia, Gestão e Educação para alimentar as Práticas Pedagógicas na Formação Profissional. In: Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC). **Boletim Técnico do SENAC.** v. 29, n.3, set-dez, 2003. Disponível em: <<http://www.senac.br/informativo/BTS/293/boltec293b.htm>> Acesso em : 02 de maio, 2004

RUAS, R. Gestão Por Competências: Uma Contribuição à Perspectiva Estratégica da Gestão de Pessoas. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003. 1 CD.

SENNETT, R. **A corrosão do caráter: as consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo.** Tradução Marcos Santarrita. 6. ed. Rio de Janeiro: Record, 2002.

WEBER, M. **Economia e Sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva.** 3. ed. Tradução de Regis Barbosa e Karen Barbosa. Brasília: Universidade de Brasília, 1994.

WOOD JR.,T.; PAULA, A.P.P. **Pop-management: pesquisa sobre as revistas populares de gestão no Brasil.** In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 26., Salvador, 2002. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002

YIN, R. **Estudo de Caso.** São Paulo: Artmed Bookman, 2001

ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência: por uma nova lógica.** São Paulo: Atlas, 2001

## APÊNDICE

<b>Código</b>	<b>Assertiva</b>	<b>Sujeito</b>
A1	Então, estamos montando essa organização dentro da nossa empresa hoje.	Sucessor
A2	A gente tem uma estrutura que pra ela rodar, pra ela se pagar, a gente já tem um determinado patamar de vendas.	Sucessor
A3	Por que a gente sabe que nosso modelo de administração não está certo, não ta legal. A gente vê que a gente poderia produzir muito mais. Isso é bom porque a gente já conseguiu enxergar isso, então o que a gente ta buscando agora é ferramentas pra gente começar a nos organizar, a trabalhar com planejamentos, com relatórios, é todo uma administração eficaz.	Sucessor
A4	Então eu tenho um tempo, tenho uma cobrança diária, de chamá-los pra fazer análise de relatórios, análise do que é que ta acontecendo com sua seção [...]. Enfim, é uma clínica geral que a gente faz aqui.	Sucedido
A5	De nós que somos, fazemos a parte da cabeça. A parte que pensa, tem que resolver os problemas, tem que dar equilíbrio pra empresa conseguir se manter.	Sucedido
A6	Realização das tarefas, comprometimento com a empresa, comprometimento mesmo, não é vestir camisa, tem que ter comprometimento mesmo e busca de resultados, porque a empresa vive de lucros. É o fator principal. É ir em busca de resultados. Tanto na parte financeira, como na parte operacional, como na parte de atendimento ao cliente[...] e estar atento às mudanças. Ele tem que ser uma pessoa completamente comprometida com a loja. Porque o dia-a-dia é que vai dizer as necessidades.	Sucedido
A7	Somos muito abertos, tratamos todos pelo nome, conhecemos todos. Procuramos ter uma amizade com eles, uma amizade..... separando aí a parte de disciplina, a disciplina tem que ser mantida. Se precisar a gente dispensa na hora. Se precisar, damos várias oportunidades, dependendo do caso. Cada caso é um caso. Aqui a gente tem um bom relacionamento com eles, porque é importante, é vital. Um funcionário de bem faz um produto bom. Uma pessoa amargurada não vai fazer um bolo bom. Com certeza, não. Então nós procuramos ter esse dia a dia junto com eles, fazendo com eles.	Sucedido
A8	Somos uma grande família. Tem disciplina, tem momentos agradáveis, tem afeto demonstrado em público, elogios, críticas, enfim, o que nós estamos fazendo quando você cria metas, você é avaliado pelo outro funcionário, você já faz com que essa relação fique melhor entre eles, as críticas passam a observações.	Sucedido
A9	Hoje você tem que trabalhar em cima de missão, de desafios. Então, nós passamos isso pro pessoal. Nós fazemos com que ele saia daquele dia a dia. Nós apresentamos um mundo novo para ele. As outras empresas não tem isso como objetivo, levar um conhecimento ao funcionário. Citamos filmes que eles devem assistir em casa, damos algumas dicas, falamos de alguns livros.	Sucedido
A10	Eu preciso ter pessoas competentes junto comigo, pessoas que se doem pra empresa, que saiam daqui com a cabeça quente porque tal produto não está dando lucro, ou chegue amanhã cedo porque tem muito serviço pra fazer. Então, isso é uma consequência do dia-a-dia	Sucedido



	junto.	
A11	É, tem, mas aqui todo mundo faz tudo. Agora é que a gente tá começando a organizar, a gente começou a trabalhar o setor financeiro só cuida da parte financeira. Parte comercial, também. Aí começamos a dividir os encarregados. A gente ainda não conseguiu porque não conseguimos ainda gente pra trabalhar. Mas a gente tá dividindo. Já tem algumas sessões que já estão assim bem definidas, bem redondinhas. Tem a mercearia que ta funcionando bem. A parte de frutas e verduras que tá funcionando bem. A carne tava funcionando bem redondinho mas agora o encarregado , agora tá... bagunçou um pouco. Agora nosso principal objetivo é deixar redonda a parte da produção, né? E é onde tem uma maior margem de lucro e onde movimenta mais dinheiro. Então a gente tem que controlar, porque você sabe, se não controlar, quanto mais dinheiro, maior o rombo, né?	Sucessor
A12	A gente viu, botamos no papel, que todo mundo, qual a produção de cada um, e a gente começou a ver que tinha muita gente, fazia, que gostava de fazer muita hora extra. Costumo até chamar a máfia da hora extra. Como não era controlado...Começamos a controlar a produção de todo mundo, [...] deu uma otimizada na parte da produção.	Sucessor
A13	Então a gente nota que tem muita gente que quando vem trabalhar aqui tem essa idéia formada né? Já esse preconceito de que, não, o patrão é meu inimigo, eu sou inimigo do patrão. Esse é um dos problemas que a gente enfrenta aqui. Aí entra e quer fazer panelinha, já quer falar pros outros: não, vocês são babão, vocês são puxa saco... e aí a gente tenta detectar e pegar. E aí quando não muda a gente tira. Mas esse é um problema que a gente tem aqui, porque são funcionários que vêm de outras empresas já com vício, vício de roubo, vício de fazer hora, fica passeando dentro da loja e aqui a gente dá muito, mas, também exige muito. A gente dá muitos benefícios, mas, a gente exige muito, a gente tá o tempo todo atrás, supervisionando, cobrando, a gente trabalha em cima mesmo porque a gente sabe como a nossa empresa é voltada pro cliente, pra qualidade de atendimento, então as pessoas têm que tá ligadas	Sucessor
A14	Hoje a empresa, eu me orgulho de dizer que a gente conseguiu enxergar que a empresa tinha que mudar, pra sobreviver no mercado a gente tinha que mudar e estamos mudando. Estamos trabalhando com diversos controles, controles gerenciais que até então a gente não tinha, a parte de controle de custos, de gastos, folha de pagamento. Então hoje a gente já tá dominando mais a empresa [...] Tá lento por que? Porque devido a esse problema que a gente trabalha com pessoas, né? e as pessoas, muitas não gostam das mudanças, né? e também porque nós somos poucas pessoas que estão é... voltadas pra isso, né? Na parte assim, que tá encabeçando esse processo. Então às vezes eu tô fazendo, eu tô trabalhando com o pessoal da parte financeira e aí eu tenho que ir trabalhar na produção. Aí quando eu venho pra produção a parte financeira já... aí fica difícil.	Sucessor
A15	Eu venho de manhã, procuro cumprimentar todos os funcionários, dando um bom dia desses que levanta a pessoa, olho no olho, faço questão de cumprimentar dando a mão, olhando no olho, é interagir, né? Sentir a vibração e passar aquele entusiasmo [...] gosto de fazer isso e observo a loja, eu como dizem os entendidos, eu Graças a Deus, tenho um talento pra isso de olhar e enxergar as coisas, eu vejo e enxergo com	Sucedido

	uma certa rapidez, se está faltando uma mercadoria, se o vidro não foi bem limpo, se tem um funcionário que não ta com o uniforme adequado, se a gravata ta solta, enfim, se o uniforme da nossa colaboradora não foi trocado, ta usando o mesmo uniforme desde ontem, enfim é uma supervisão total tanto da loja como da parte de produção. O todo tem que ser visto, se bem que agente já uma hora dessa delega às pessoas, mas nós empresários, nós temos que ter este terceiro olho, este feeling, esse, né? Pra conseguir detectar problemas antes que eles apareçam, ou seja, não deixar o fogo pegar. Apagar já não é mérito, ta faltando a mercadoria tal...grande coisa porque você deixou faltar?	
A16	Precisamos de pessoas pra trabalhar, assim, que tenha uma visão mais assim, de fora, né? uma visão holística, que olha a empresa como um todo e veja o que é que tá acontecendo, o que tá errado, hoje, nós precisamos de pessoas assim mais proativas, pra ajudar a gente a implantar esse processo.	Sucessor
A17	Cada funcionário é avaliado por seus colegas, por seus próprios colegas, cooperatividade, colaboração, higiene, é atendimento ao cliente, relacionamento entre eles, [...] essa parte de... interação com a equipe...vários aspectos pra eles dar a nota. [...] Deu resultado positivo, a gente viu que as pessoas tavam mais preocupadas em mostrar o trabalho, a gente sabe que a pessoa muitas vezes a pessoa faz e não ta na nossa frente, e quem ta trabalhando com eles, os próprios colegas sabem...[...] Pegamos aquela pessoas que assim, por unanimidade estavam com problema e já encaminhou para a psicóloga. Teve alguns que agente teve que demitir, que a gente viu assim que não tinha condições de recuperá-lo.	Sucessor
A18	Tratar bem, tem que tratar bem, tratar todos muito bem. Não criar dificuldades, coisas pequenas a gente tem que deixar pra lá, sem perder a disciplina, disciplina em primeiro lugar.	Sucedido
A19	O funcionário às vezes não é visto pela família, nem pela esposa muitas vezes e nós, quando ele chega aqui, ele se sente num clima muito bom, num astral ótimo, todos arrumados, limpos, vestidos	Sucedido
A20	Porque eu, como empreendedor, monto todos os meus projetos, as minhas... meus sonhos, minhas necessidades como empresa, em cima de colaboradores, dos que estão aqui comigo, então, eu preciso que eles sejam competentes pra dar seguimento ao que eu penso.	Sucedido
A21	Nós temos tentado passar pra eles ( <i>os sucessores</i> ) primeiro a nossa postura, o nosso jeito de ser, pra que em eles tendo nosso jeito de ser, nosso comprometimento, nosso comportamento, a nossa questão de nós sermos humildes no trato, no dia a dia, e respeitar demais o nosso colaborador interno e nossos clientes que é a razão da empresa existir	Sucedido
A22	Administrar coisas é a pior parte, porque você depende de pessoas contratadas, você depende de pessoas pra te ajudar...	Sucedido
A23	E a gente ver muito também o lado humano né? das pessoas, principalmente na parte de funcionários a gente trabalha muito em cima do lado humano	Sucedido
A24	Porque tudo é um processo. Quando eles estão bem, quando há essa amizade, esse clima dentro da loja, os meus funcionários todos criam e eles trazem propostas por mais simples que seja, nós procuramos dar ouvido até colocar em prática e eles se sentem muito bem.	Sucedido
A25	Nós damos treinamento da seguinte forma: nós trazemos filmes e dividimos as equipes, nós temos sala de reunião e eles assistem filmes	Sucedido

	[...] que despertam nele o companheirismo, [...] a vontade de vencer, o companheirismo, o trabalho em grupo e assim nós vamos em busca, muitos filmes, filmes do dia a dia, não usamos muito filmes de consultorias. Usamos mais esses filmes do dia a dia para passar pra eles necessidades da vida. Trabalhamos também o lado pessoal falamos muito de Deus pra eles, procuramos transmitir que eles sejam bons pais, bons maridos, conversamos sobre bebida alcoólica, sobre AIDS, sobre drogas, somos muito abertos, tratamos todos pelo nome, conhecemos todos.	
A26	Quando eles chegam aqui que a gente faz a reunião a gente joga uma dinâmica pra eles, chega o olho brilha, né? Fica aquela coisa assim parece que virou tudo criança de novo, né?	Sucessor
A27	Diálogo, essa abertura né, assim uma via de mão dupla, conversa: a gente fala como está a seção, fala como é que está a empresa, e eles também tem que falar, tem que fazer assim: porque a gente não faz assim? Olha, eu tô vendo isso, tá acontecendo esse problema, porque que a gente não faz assim...	Sucessor
A28	Perca-se a embarcação, mas não se perca a ordem. Nós somos muito severos nisso. Não permitimos. Qualquer deslize a gente dispensa, quando não tem mais jeito, a gente dispensa	Sucedido
A29	Pegamos aquela pessoas que assim, por unanimidade estavam com problema e já encaminhou para a psicóloga. Teve alguns que agente teve que demitir, que a gente viu assim que não tinha condições de recuperá-lo. [...]	Sucessor
A30	a gente se mostra muito aberto pra eles, pra justamente, eles sentirem que a gente tem, dá essa abertura porquê, quem sabe todos os problemas assim nos setores são eles. Quem mais sabem dos problemas são eles. E até tem uma sugestão, uma solução, um detalhe que eles tão vendo.	Sucessor
A31	Quem tira você do emprego é você não é a empresa. Até num corte mesmo, só sai mesmo quem não está dando o máximo de si. [...] Até num corte, quem se exclui, que dizer quem se inclui no corte, é a própria pessoa. A pessoa tem que trabalhar sempre pensando nisso: que ela é responsável por tudo que acontece na empresa. Uma demissão, um aumento de salário, um momento de promoção, isso depende só dela.	Sucessor
A32	É cuidar dele. Até em uma necessidade, na compra de um remédio, imediatamente. A gente faz, procuramos estar atentos às necessidades deles, oferecemos uma boa refeição, um ótimo ambiente de trabalho, o pagamento sai exatamente no dia, e procuramos atender as necessidades.	Sucedido

**Quadro 1: assertivas, por código, por conteúdo, por entrevistado, por data**

Fonte: os autores, 2004