



UNIVERSIDADE POTIGUAR – UNP
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA DE PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO – MPA

SABRINA MENDES ROLIM

**PERFIL DE COMPETÊNCIA GERENCIAL: UM ESTUDO COM OS
HERDEIROS CANDIDATOS A SUCESSORES NAS INDÚSTRIAS
SALINEIRAS FAMILIARES DO RIO GRANDE DO NORTE.**

NATAL/RN

2012

SABRINA MENDES ROLIM

**PERFIL DE COMPETÊNCIA GERENCIAL: UM ESTUDO COM OS
HERDEIROS CANDIDATOS A SUCESSORES NAS INDÚSTRIAS
SALINEIRAS FAMILIARES DO RIO GRANDE DO NORTE.**

Dissertação apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em
Administração da Universidade
Potiguar.

Área de concentração: Gestão
Estratégica de Negócios.

ORIENTADORA: Prof^a. Nilda Maria
de Clodoaldo Pinto Guerra Leone,
Dra.

NATAL/RN

2012

SABRINA MENDES ROLIM

**PERFIL DE COMPETÊNCIA GERENCIAL: UM ESTUDO COM OS
HERDEIROS CANDIDATOS A SUCESSORES NAS INDÚSTRIAS
SALINEIRAS FAMILIARES DO RIO GRANDE DO NORTE.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação *Strictu Sensu* – Mestrado em Administração da Universidade Potiguar – UnP, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

APROVADA EM: ____ / ____ / ____

BANCA EXAMINADORA:

Prof^a Dra. Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra Leone
Orientadora
Universidade Potiguar – UnP

Profa. Dra. Tereza de Souza
Membro Examinador
Universidade Potiguar – UnP

Profa. Dra. Jomária Mata de Lima Alloufa
Membro Externo Examinador
Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN

A minha filha, Tainá, razão maior do meu viver, força impulsora para a realização das minhas metas, responsável por todos os meus sorrisos. A você filha, dedico o resultado desse trabalho.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por sempre guiar os meus passos e iluminar o meu caminho.

Aos meus pais – Joaquim e Aída, que me apoiaram incondicionalmente desde a ideia inicial de cursar o mestrado.

A minha filha, razão pela qual consegui transpor todos os obstáculos travados nessa batalha.

Ao meu namorado, Yon Junior, pela paciência, estímulo e compreensão.

A todos os professores do mestrado, com os quais tive o prazer de conviver, em especial a professora Dra. Nilda Leone, pelas orientações, ensinamentos e especialmente pela paciência.

À Universidade Potiguar – UnP, mais especificamente aos colegas Samuel Freire e Kalyana Fernandes, pela força e compreensão nos momentos difíceis.

Aos participantes da pesquisa que me permitiram concluir este trabalho.

Enfim, quero agradecer a todos que colaboraram de forma direta e/ou indireta para a realização deste projeto.

RESUMO

Este estudo identificou o perfil de competência gerencial dos herdeiros candidatos a sucessores nas indústrias salineiras familiares do estado do Rio Grande do Norte, a partir de seu entendimento sobre conhecimentos, habilidades e atitudes. Identifica ainda, o perfil sócio econômico e demográfico desses herdeiros. O tipo de abordagem adotado para análise dos dados foi descritivo e quantitativo. Realizou-se uma pesquisa de campo com aplicação de questionário aos dezesseis herdeiros apontados pelos empresários das salinas como candidatos a sucessores com retorno de quinze respondentes. Os dados coletados foram tratados através da estatística descritiva. Os herdeiros candidatos a sucessores das empresas salineiras do RN são filhos de pais com formação superior, empresários e fundadores das empresas pesquisadas. Pertencem ao sexo masculino, estão entre as faixas etárias de 25 a 35 anos, são casados e não possuem filhos. Ainda estão concluindo sua formação acadêmica na área de Gestão. Os resultados apontaram os indicadores mais importantes na composição do perfil de competência gerencial, dentre o conhecimento, o Produto/Mercado de atuação, setor de atuação da Empresa e Administração e Finanças; dentre as habilidades, planejamento, organização e decisão e, dentre as atitudes, ética, autoconfiança, comprometimento, determinação e responsabilidade. É possível perceber um desenvolvimento focado nas áreas técnico específicas da empresa em detrimento do foco no capital humano. Identificou-se ainda a necessidade de melhorar a capacidade de criticar e sintetizar dados e informações sobre processos e pessoas, a fim de poder reunir elementos objetivos que permitam uma adequada tomada de decisão. Pôde-se destacar a necessidade da busca pelo desenvolvimento da servidão com o colaborador e cliente, da flexibilidade para aceitar opiniões e acompanhar as transformações constantes no contexto organizacional. Destaca-se como contribuição principal desde estudo, a compreensão dos herdeiros candidatos a sucessores sobre os aspectos fundamentais da administração como a gestão por competência e a sua integração nas atividades gerenciais.

Palavras-chave: Competência. Empresa familiar. Industrias salineiras.

ABSTRACT

This study analyzed the profile of managerial competence of candidates heirs successors in the family salt industry of the state of Rio Grande do Norte, from its understanding of knowledge, skills and attitudes. It also identifies the socio economic and demographic profile of those heirs. The type of research used was descriptive and quantitative. We conducted a field survey with a questionnaire at sixteen heirs appointed by entrepreneurs of salt as candidates for successors to return fifteen respondents. The data collected were processed using descriptive statistics. The heirs prospective successors of companies salineiras RN are children of parents with higher education, entrepreneurs and founders of companies surveyed. Were males, are between the ages of 25 and 35, are married and have no children. Are still completing their academic training in the field of Management. The results indicated the most important indicators in the composition profile of managerial competence among knowledge, the Product / Market operation, sector of the Company and Directors and Finance, among the skills, planning, organizing and decision, and attitudes among, ethics, confidence, commitment, determination and responsibility. You can confirm a development focused on specific technical areas of the company at the expense of a focus on human capital. We identified the need to improve the ability to criticize and synthesize data and information on processes and people, in order to meet the objective elements that allow a proper decision. It might highlight the need to search for the development of bondage with the employee and customer flexibility to accept the opinions and monitor the constant changes in the organizational context. It stands out as a major contribution from the study, understanding the prospective heirs successors on the fundamental aspects of administration and management by competence and their integration into management activities.

Key-words: Competence. Family business. Salt industry.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Conceitos de Competência	23
Quadro 2 - Técnicas Estatísticas Versus Objetivos da Pesquisa	45
Quadro 3 - Síntese do Perfil de Competência Percebido pelos Herdeiros Candidatos a Sucessores	58

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Produção de sal marinho no Brasil em 2011	40
Tabela 2 - Sal embarcado pelo porto de Areia Branca - RN.....	41
Tabela 3 - Distribuição do Perfil socioeconômico demográfico dos herdeiros candidatos a sucessores avaliados na pesquisa.....	47
Tabela 4 - Síntese do Perfil socioeconômico demográfico dos herdeiros candidatos a sucessores das indústrias salineiras familiares do RN.	50
Tabela 5 - Valores alfa para cada segmento do questionário	51
Tabela 6 - Distribuição geral das respostas dos herdeiros candidatos a sucessores avaliados de acordo com o indicador cognitivo – conhecimento...	52
Tabela 7 - Distribuição geral das respostas dos herdeiros candidatos a sucessores avaliados de acordo com o indicador comportamental: habilidade	54
Tabela 8 - Distribuição de frequência geral das respostas dos herdeiros candidatos a sucessores avaliados de acordo com o indicador comportamental: atitude	55

LISTA DE SIGLAS

CODERN – Companhia Docas do Rio Grande do Norte

SIESAL - Sindicato da Indústria da Extração do Sal no Estado do Rio Grande do Norte

SPSS - Statistical Package for Social Science

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO	13
1.1.1 Questões da pesquisa	15
1.2 OBJETIVOS	16
1.2.1 Objetivo Geral	16
1.2.2 Objetivos Específicos	16
1.3 JUSTIFICATIVA	16
2 REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	19
2.1.1 Competências Gerenciais	23
2.1.2 Competência Conceitual Gerencial	25
2.1.3 Competências Cognitivas e desenvolvimento de competências profissionais	27
2.2 EMPRESA FAMILIAR	28
2.2.1 A origem dos empreendimentos familiares	28
2.2.2 Conceito de empresa familiar	30
2.2.3 A importância das empresas familiares	32
2.2.4 A empresa familiar no Brasil	34
2.3 FILHOS, HERDEIROS E SUCESSORES – em busca da definição de um perfil.	35
2.4 A INDÚSTRIA SALINEIRA	38
3 METODOLOGIA	42
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	42
3.2 ÁREA DE ABRANGÊNCIA/ PARTICIPANTES DA PESQUISA	43
3.3 COLETA DE DADOS	43
3.3.1 Instrumento da pesquisa	43
3.4 TRATAMENTO DOS DADOS	44
4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	46
4.1 IDENTIFICAÇÃO DO PERFIL SÓCIOECONÔMICO E DEMOGRÁFICO DOS PESQUISADOS	46
4.1.1 Síntese da categorização socioeconômica e demográfica dos herdeiros candidatos a sucessores.	49

4.2 IDENTIFICAÇÕES DO PERFIL DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DOS HERDEIROS CANDIDATOS A SUCESSORES	50
4.2.1 Dimensão Conhecimentos – indicador cognitivo.....	51
4.2.2 Dimensão Habilidades – indicador comportamental	51
4.2.3 Dimensão Atitude – indicador comportamental	55
CONSIDERAÇÕES FINAIS	60
REFERÊNCIAS	62
ANEXO I – QUESTIONÁRIO	71

1 INTRODUÇÃO

Em meio à globalização, observa-se um cenário acirrado onde as organizações buscam cada vez mais competitividade e competências voltadas para o seu desenvolvimento. Tais mudanças têm conduzido continuamente as empresas a praticarem transformações significativas na sua maneira de gerir. Um bom gestor tem importância fundamental para a sustentabilidade dessas organizações, pois podem contribuir de forma ampla com as suas competências individuais.

Essas características têm a finalidade de desenvolver as competências necessárias para a formação de grandes estratégias agregando valores perceptíveis aos clientes e, conseqüentemente, gerando ganhos de qualidade e uma enorme esfera de produtividade.

Para Zarifian (2001), o conceito de competência assume relevância, não só para se reverem as práticas de gestão de pessoas, mas para colocar luz na relação entre a estratégia, as funções críticas, as competências essenciais e as competências das pessoas.

Atualmente o conceito de competência vem ganhando uma grande atenção no campo de gestão de pessoas. E vem despertando gradativamente interesses cada vez maiores nesse setor. De acordo com Dutra (2004), a competência representa um grande passo além do conceito de qualificação. Ele ressalta que não só basta capacitar ou qualificar, é preciso buscar desempenho e obter resultados.

É importante que o profissional gestor, seja capaz de identificar e desenvolver competências gerenciais que possibilitem uma gestão eficaz. Ter competência gerencial significa saber transformar conhecimentos, habilidades, atitudes em resultados, por meio das pessoas.

O foco deve estar voltado principalmente para as pessoas e suas devidas competências, considerando fatores de habilidades, atitudes, desempenho e resultados, agregando assim valores a organização.

Nas empresas familiares, a preocupação está focada nos herdeiros candidatos a sucessores, já que os mesmos são os responsáveis pela continuidade da organização. Torna-se necessário identificar se o herdeiro tem afinidade e vocação para o negócio e partir daí, desenvolver suas competências preparando-o para se tornar o futuro sucessor.

O presente estudo tem como temática as competências gerenciais e busca identificar o perfil dos herdeiros candidatos a sucessores da indústria salineira no Rio Grande do Norte.

A indústria salineira tem grande representatividade na economia do estado do Rio Grande do Norte. Dessa forma, os empresários salineiros assumem uma alta responsabilidade em manter as suas empresas ao longo das gerações. Sendo em sua grande maioria, empresas familiares, o processo de sucessão é um fator que vem sendo trabalhado constantemente, principalmente no que tange a preparação dos herdeiros no desenvolvimento de suas competências gerenciais.

A pesquisa está estruturada da seguinte forma: a primeira parte envolvendo introdução, onde são descritos a contextualização, problemática, justificativa e objetivo geral e específicos; a seguir, a abordagem do referencial teórico, tratando dos temas competências, empresas familiares, filho, herdeiros e sucessores e ainda, a indústria salineira; logo após, a metodologia aplicada na pesquisa seguida pela análise dos resultados e por fim, suas considerações finais.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

As empresas familiares ocupam um lugar de destaque no contexto mundial dos negócios, representando fundamental importância na economia dos países. O fato pode ser explicado pela sua elevada participação nesse universo, pelo grande número de empregos gerados e por sua contribuição na geração de riquezas. Dessa forma, tornam-se fundamentais para a redução evidente de pobreza da população e melhoria nos índices sociais, econômicos e culturais.

Para Leone (1992), a empresa familiar é caracterizada pelos seguintes fatores: ser iniciada por um membro da família, ter membros da família participando da propriedade ou direção, ou ainda haver valores institucionais ligados à família e a sucessão estar vinculada à família.

De acordo com Leone (2005), aproximadamente 90% das empresas brasileiras são controladas por famílias, gerando mais de dois milhões de empregos diretos, sendo o segmento empresarial que mais cresce.

Segundo Casillas et al (2007), as empresas familiares constituem a base do tecido empresarial de grande parte da economia do mundo. São uma das grandes forças do comércio brasileiro e mundial. A própria economia do Brasil baseia-se em grandes grupos de propriedade familiar, sendo o segmento que mais cresce no país, envolvendo desde as micro e pequenas empresas até grandes grupos também controlados pelas famílias fundadoras.

Existe um número considerável de empresas familiares no Rio Grande do Norte, sendo estas responsáveis por grande parte da economia da região. Dentre elas, destacam-se as indústrias salineiras.

Além da sua importância histórica, o sal tem relevância econômica para o estado já que este é responsável, atualmente, por mais de 93% da produção nacional do produto, gerando aproximadamente 15 mil empregos diretos. Esse alto índice dá-se em virtude das condições ambientais favoráveis como: salinidade da água do mar ideal, solos impermeáveis, duas estações climáticas bem definidas (chuvosa e verão), clima semi-árido, dentre outras, o que torna-se uma grande vantagem competitiva pois permite a produção de um produto de excelente qualidade.

Apesar do grande número de pequenas empresas no setor salineiro, as mesmas representam apenas 6% do total da produção. Todo o restante está concentrado em apenas 20 empresas (CARVALHO et al, 2005), das quais 16 são familiares.

Partindo dessa representatividade significativa no conjunto das empresas privadas existentes na região, bem como na economia do estado, uma das maiores preocupações de seus dirigentes é a sobrevivência dessas empresas, o que se dá através do processo de sucessão.

Tal processo de sucessão é responsável por muitos problemas devido a conflitos familiares e a falta de planejamento ou de preparação dos sucessores, pois muitas vezes o papel de herdeiro é confundido com o de sucessor.

O herdeiro é aquele que herda o patrimônio, os bens a que tem direito, por testamento, e o sucessor é a pessoa que dá continuidade aos negócios, assume o controle e o comando, a tomada de decisão. Torna-se, assim, responsável pela direção da empresa ou dos negócios da família. Dessa forma, o sucessor deve ser escolhido dentre os que têm vocação para o negócio, competência, qualificação e, acima de tudo, dedicação e confiabilidade.

Segundo Grzybovski (2002), somente através da capacidade de gerar e de gerenciar conhecimentos, administradores dos diversos tipos de empresa poderão promover o melhoramento contínuo, responsável pela manutenção, crescimento e desenvolvimento da empresa em que atuam.

Para avaliar se um herdeiro candidato a sucessor tem a competência necessária para assumir o comando da empresa, três elementos devem ser observados: conhecimentos, habilidades e atitudes.

Para Le Boterf (1995), o conhecimento pode ser analisado sob as perspectivas teórica, organizacional, empírica, social e cognitiva.

As competências podem ser analisadas do ponto de vista individual e do organizacional. Segundo Durant (2000) e Dutra (2001) o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes forma as competências individuais.

Leone e Angeloni (2010) destacam que, é necessário procurar adequar as habilidades do herdeiro com os desafios que terá pela frente, ao assumir o comando da empresa. Já nas atitudes, devem ser observados o estilo e os valores do herdeiro em relação aos da organização familiar, pois se há uma identidade entre ambos, a probabilidade de essa pessoa vir a ser o sucessor é maior.

Dessa forma, torna-se importante conhecer as habilidades, as atitudes e os conhecimentos que formam o perfil de competência gerencial dos herdeiros candidatos a sucessores das empresas familiares e então surge o questionamento: qual o perfil de competências gerenciais dos herdeiros candidatos a sucessores das indústrias salineiras familiares no estado do Rio Grande do Norte?

1.1.1 Questões da pesquisa

A condução desta pesquisa se apóia em algumas questões que embasam expectativas quanto ao resultado a alcançar. Tais questões são apresentadas a seguir:

- Como se caracteriza o perfil socioeconômico e demográfico dos herdeiros candidatos a sucessores das indústrias salineiras familiares no estado do Rio Grande do Norte?
- Qual é o perfil de competência gerencial dos herdeiros candidatos a sucessores das indústrias salineiras familiares no estado do Rio Grande do Norte no que diz respeito a conhecimentos, habilidades e atitudes?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar o perfil de competência gerencial dos herdeiros candidatos a sucessores das indústrias salineiras familiares no Rio Grande do Norte.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar o perfil socioeconômico e demográfico, dos herdeiros candidatos a sucessores das indústrias salineiras familiares.
- Identificar o perfil de competência gerencial dos herdeiros candidatos a sucessores nas três dimensões: conhecimentos, habilidades e atitudes.

1.3 JUSTIFICATIVA

As empresas familiares constituem uma realidade básica dos sistemas econômicos de todo o mundo, inclusive do Brasil. A produção de bens e a circulação de mercadorias estão intimamente relacionados às empresas familiares, gerando empregos e renda para significativo contingente da população urbana e rural

(GRZYBOVSKI; TEDESCO, 2000). Dessa forma, a responsabilidade de quem assume a empresa familiar torna-se grande, pois o seu sucesso ou fracasso se reflete diretamente na economia.

Floriani e Rodrigues (2000) tratam o processo sucessório das empresas familiares como o ponto crítico do seu bom desempenho e perpetuação. Destacam ainda que é necessário a estruturação de um bom plano partindo da identificação de quem está disposto a ser o sucessor, qual sua competência e até que ponto esta preparado para assumir o comando da empresa.

Para Casillas (2007) a empresa familiar costuma ser muito frágil frente a mudanças de gerações. O autor afirma que não existe nenhuma garantia de que as qualidades inatas das quais o fundador da empresa se utilizou para iniciá-la sejam herdadas.

Sendo assim, pode-se concluir que nem todo herdeiro está preparado para assumir a administração da empresa. Conhecer a sua competência nas dimensões conhecimentos, habilidades e atitudes é primordial na identificação do herdeiro candidato a sucessor.

O termo competência é estudado em diversos níveis de entendimento e aplicação nas organizações, podendo ser estas essenciais, organizacionais e individuais.

O objeto do presente estudo tem seu foco nas competências gerenciais que, segundo Le Boterf (1995), podem apoiar a área de Gestão de Pessoas desde o processo de recrutamento e seleção até o processo de capacitação e desenvolvimento de carreira e remuneração.

Esta pesquisa torna-se relevante, dada a importância da indústria salineira no Rio Grande do Norte, uma vez que o estado é responsável por 94% da produção de sal nacional. Grande parte dessa responsabilidade é atribuída às grandes salinas familiares. Em virtude dessa representatividade na economia da região os empresários salineiros apontam certa preocupação com a perpetuação das suas empresas ao longo das gerações.

Sendo em sua maioria empresas familiares, o processo de sucessão é um fator constante, enfatizando a preparação dos herdeiros para tornarem-se o administrador do negócio. Dessa forma, este estudo torna-se oportuno, pois irá nortear o gerenciamento de processos de capacitação e desenvolvimento de carreira

dos futuros empresários que assumirão a gestão das mesmas após o processo de sucessão.

A viabilidade fica por conta do baixo custo, disponibilidade de tempo e fácil acesso aos herdeiros. Do ponto de vista prático e acadêmico, contribuirá para o crescimento intelectual da pesquisadora e ainda servirá como base para outros estudos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem como objetivo apresentar o conteúdo teórico que orienta todo o processo de realização da pesquisa sobre o perfil de competência gerencial dos herdeiros candidatos a sucessores das indústrias salineiras familiares no Rio Grande do Norte, considerando as três dimensões: conhecimentos, habilidades e atitudes.

2.1 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

O primeiro conceito de competência foi proposto por David McClelland (1973), com o intuito de auxiliar no processo de escolha de pessoas para a organização.

Segundo ele, a competência deve ser vista como a soma do conhecimento (bagagem cognitiva-experimental do indivíduo), habilidade (a forma individual de manifestar o conhecimento) e atitude (postura subjetiva do indivíduo perante uma situação que requer ação).

No cenário organizacional, o conceito de competência, como hoje se conhece, só foi difundido nas empresas a partir de meados da década de 80. Um novo modelo de gestão de competências vem se configurando desde o início da década de 90, buscando substituir o modelo clássico de gestão de pessoas já existente. Desde então torna-se perceptível a importância das competências essenciais das organizações, focando na necessidade da definição da missão, visão de futuro, estratégias e valores da empresa.

Hamel e Prahalad (1995), focam no conceito de competência essencial referindo-se à estratégia da empresa, o que permite vantagem competitiva a organização ao tempo em que tornam-se percebidas pelos clientes como valor agregado e geram diferencial competitivo, pois são difíceis de ser copiadas pela concorrência.

Segundo os autores, a competência essencial é o conjunto de habilidade e tecnologias que possibilita a uma empresa proporcionar um determinado benefício ao cliente. Consideram ainda como principais características de tais competências a

estabilidade no tempo, a aprendizagem ao fazer, a abrangência corporativa e lócus competitivo. Para eles, o que é uma competência essencial hoje, pode deixar de ser no futuro.

Le Boterf (1999) define competência como sendo a capacidade de assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas, buscando lidar com eventos inéditos, surpreendentes, de natureza singular.

Zarifian (1999) diferencia as competências em uma organização como competências sobre processos (os conhecimentos sobre o processo de trabalho); competências técnicas (conhecimentos específicos sobre o trabalho que deve ser realizado); competências sobre a organização (saber organizar os fluxos de trabalho); competências de serviço (aliar a competência técnica ao resultado em relação ao consumidor final) e competências sociais (saber ser).

Nos anos 2000 começou-se a perceber a importância da definição das pessoas para gerir todo esse modelo, as quais precisavam desenvolver as competências gerenciais.

É fato que as competências organizacionais não existiriam se as pessoas que nela se encontram não compartilhassem o seu aprendizado. Ao mesmo tempo, as pessoas são abastecidas pelo conhecimento das organizações. Para Dutra (2001), o processo de troca de competências entre as empresas e as pessoas é contínuo.

O autor afirma ainda que, o estabelecimento de competências individuais deve estar vinculado à reflexão sobre as competências organizacionais uma vez que é mútua a influência de uma e de outra.

Passando do nível mais estratégico de formação das competências organizacionais para o nível de formação das competências do indivíduo, Fleury e Fleury (2001), em uma perspectiva sistêmica, consideram a relação do indivíduo com toda a empresa e categorizam as competências em: competências de negócio, competências técnico-profissionais e competências sociais.

Le Boterf (2003) chama a atenção para o fato de que não há competência senão posta em ato, a competência só pode ser competência em situação. Ela não preexiste ao acontecimento ou à situação.

Segundo o autor, deve haver uma distinção entre a competência requerida e a competência real, onde a requerida é aquela esperada pela organização ou pelo cliente e a real é descrita em termos de conduta operacionalizada.

Para Zarifian (2003) existe uma estreita relação entre as competências organizacionais e individuais. Corroborando com o pensamento de Hamel e Prahalad (1995) os quais afirmam que as competências organizacionais e essenciais são constituídas a partir do conjunto de competências individuais.

A competência coletiva é uma resultante que emerge a partir da cooperação e da sinergia existente entre as competências individuais. (LE BOTERF, 2003)

Ao se tratar de competências individuais, devem ser consideradas duas correntes de pensamento. A corrente européia, onde a competência está voltada para o desenvolvimento integral do indivíduo e a corrente americana, focada na remuneração.

Fernandes (2004) enfoca que uma competência passa a ser chamada de organizacional a medida que o conceito de competência essencial é transportado para áreas da organização.

De um modo geral, as competências podem ser relacionadas a duas dimensões: estratégicas, com uma dimensão organizacional; e, individuais, onde estaria incluída a dimensão gerencial (RUAS, 2005).

É importante afirmar a necessidade na identificação das competências essenciais existentes por parte do gestor. (BRITO, 2005)

Termos como competências essenciais, competências funcionais, competências seletivas, competências básicas, competências grupais, dentre outros, são citados por Dutra (2007) como estando atrelados ao conceito de competências organizacionais.

De acordo com Bitencourt (2005) existe uma vasta quantidade de conceitos para o termo competência, o que vem a dificultar a sua compreensão e aplicabilidade. Com o intuito de apresentar os diversos conceitos encontrados na literatura, a autora reuniu-os no quadro 1, apresentado a seguir:

Autor	Conceito
Boyatzis (1982, p.23)	“Competências são aspectos verdadeiros ligados à natureza humana. São comportamentos observáveis que determinam, em grande parte, o retorno da organização.”
Boog (1991, p.16)	“Competência é a qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa; significa capacidade, habilidade, aptidão, idoneidade.”
Spencer e Spencer (1993, p.9)	“A competência refere-se a características intrínsecas ao indivíduo que influencia e serve de referencial para seu desempenho no ambiente de trabalho.”
Sparrow e Bognanno (1994, p.3)	“Competências representam atitudes identificadas como relevantes para a obtenção de alto desempenho em um trabalho específico, ao longo de uma carreira profissional, ou no contexto de uma estratégia corporativa.”
Moscovici (1994, p. 26)	“O desenvolvimento de competências compreende os aspectos intelectuais inatos e adquiridos, conhecimentos, capacidades, experiência, maturidade. Uma pessoa competente executa ações adequadas e hábeis em seus afazeres, em sua área de atividade.”
Cravino (1994, p.161)	“As competências se definem mediante padrões de comportamentos observáveis. São as causas do comportamento, e estes, por sua vez, são a causa dos resultados. É um fator fundamental para o desempenho.”
Parry (1996, p.48)	“Um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com o desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento.”
Sandberg (1996, p.411)	“A noção de competência é construída a partir do significado do trabalho. Portanto, não implica exclusivamente na aquisição de atributos.”
Bruce (1996, p.6)	“Competência é o resultado final da aprendizagem.”
Boterf (1999, p.267)	“Competência é assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas, buscando lidar com eventos inéditos, surpreendentes, de natureza singular.”
Magalhães et. al. (1997, p.14)	“Conjunto de conhecimentos, habilidades e experiências que credenciam um profissional a exercer determinada função.”
Perrenoud (1998, p.1)	“A noção de competência refere-se a práticas do cotidiano que se mobilizam através do saber baseado no senso comum e do saber a partir de experiências.”
Durand (1998, p.3)	“Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessárias a consecução de determinado propósito.”
Hase et. al. (1998, p.9)	“Competência descreve as habilidades observáveis, conhecimentos e atitudes das pessoas ou das organizações no desempenho de suas funções (...) A competência é observável e pode ser mensurada por meio de padrões.”
Dutra et. al. (1998, p.3)	“Capacidade da pessoa de gerar resultados dentro dos objetivos estratégicos e organizacionais da empresa, se traduzindo pelo mapeamento do resultado esperado (output) e do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o seu atingimento (input).”

Ruas (1999, p.10)	“É a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar (recursos de competências), a fim de atingir/superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área.”
Fleury e Fleury (2000, p.21)	“Competência: um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.”
Hipólito (2000, p.7)	“O conceito de competência sintetiza a mobilização, integração e transferência de conhecimentos e capacidades em estoque, deve adicionar valor ao negócio, estimular um contínuo questionamento do trabalho e a aquisição de responsabilidades por parte dos profissionais e agregar valor em duas dimensões: valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo.”
Davis (2000, p.1-15)	“As competências descrevem de forma holística a aplicação de habilidades, conhecimentos, habilidades de comunicação no ambiente de trabalho (...). São essenciais para uma participação mais efetiva e para incrementar padrões competitivos. Focaliza-se na capacitação e aplicação de conhecimentos e habilidades de forma integrada no ambiente de trabalho.”
Zarifian (2001, p.66)	“A competência profissional é a combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional a partir da qual é passível de avaliação. Compete então à empresa identificá-la, avaliá-la, validá-la e fazê-la evoluir.”
Becker et. al. (2001, p.156)	“Competências referem-se a conhecimentos individuais, habilidades ou características de personalidade que influenciam diretamente o desempenho das pessoas.”

Quadro 1 - Conceitos de Competência

Fonte: Adaptado de Bitencourt (2005)

Percebe-se uma evolução no conceito de competência ao longo do tempo, na medida em que esta vai sendo relacionada a outros aspectos como aprendizagem, gestão do conhecimento, desempenho e envolvendo o contexto organizacional e do indivíduo. De forma geral, é sempre associada a conhecimentos, habilidades e atitudes que são a base desta pesquisa.

2.1.1 Competências Gerenciais

A expressão competência tem sido uma das mais empregadas e uma das mais discutidas na administração contemporânea. Dentro desse contexto, engloba-se a competência gerencial, a qual é desenvolvida através da competência

individual. Desse modo, ela está ligada aos gestores e são elementos construtivos na estratégia organizacional.

Ter competência gerencial significa saber transformar conhecimentos, habilidades, atitudes em resultados, por meio das pessoas. São de extrema importância a valorização e o envolvimento dos gestores com os colaboradores, pois isso cria um bom relacionamento dentro da organização, gerando assim, resultados positivos e pro atividade dentro da mesma, trazendo melhorias tanto no setor pessoal, como no setor financeiro.

Segundo Quinn et al. (2003), a gestão por competências constitui um modelo gerencial que se propõe a integrar e orientar esforços, sobretudo os que estão relacionados à gestão de pessoas, visando desenvolver e sustentar competências consideradas fundamentais aos objetivos organizacionais. Ter competência gerencial no trabalho significa dizer que existe uma combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes expressa pelo desempenho dos colaboradores em contexto organizacional, agregando assim valores ao indivíduo e à organização.

O desenvolvimento de competências, por sua vez, ocorre por meio da aprendizagem. Sob essa perspectiva, quando os gestores manifestam suas competências no trabalho, podem introduzir mudanças em sua equipe e na organização, produzindo efeitos em diferentes níveis organizacionais.

Por outro lado, a expressão das competências do indivíduo no trabalho pode ser influenciada tanto por atributos do empregado, tais como conhecimentos, habilidades e atitudes de que ele dispõe, como por características da equipe a qual ele pertence, como clima e suporte, e da organização como cultura, normas, estrutura e outros, que podem atuar como facilitadoras e estimuladoras do desempenho.

O desenho e a implantação do modelo de gestão refletem as competências das pessoas incumbidas de fazê-las. Essas competências são construídas ao longo da vida profissional e ficam mais sofisticadas e complexas em função da qualidade das experiências de cada gestor. (FORNARI, 2004, p. 17)

As competências gerenciais constituem a caixa de ferramenta utilizada pelos gestores nas suas intervenções nas organizações visando atingir objetivos pessoais e organizacionais. Cada pessoa pode ser mais ou menos forte numa certa

competência, o que, define sua marca pessoal e preferências de carreira. Um executivo astuto, quando não é forte numa competência que lhe é necessária, busca apoio em outras pessoas para completar suas deficiências.

De acordo com Fleury (2001), o gerenciamento das competências possibilita que as práticas organizacionais sejam direcionadas para uma gestão mais efetiva e compatível à estratégia competitiva da organização. Nesse sentido, a questão de atitudes mais apropriadas às realidades propostas pode ser a chave para o aprimoramento das práticas de trabalho e para o envolvimento de todos os colaboradores na organização.

2.1.2 Competência Conceitual Gerencial

De acordo com Hersey e Blanchard (1982), parte do sucesso dos executivos depende da sua capacidade para compreender a organização, integrar suas partes, transformar experiências em conceitos, e conceitos em resultados.

Nesse contexto, o autor fala da competência conceitual, que é um processo de aprendizagem. O processo conceitual não se compõe apenas de informações cognitivas, mas também possui uma responsabilidade afetiva. A instrumentalidade dos conceitos é fundamental para a nossa vida. Até porque não compartilhamos experiências e sim conceitos. Uma experiência é única e ocorre num certo momento, ela não se repete. O que se repetem são os padrões conceitualizados, pois são mais fáceis de armazenar, acessar e comunicar.

Algumas características dos conceitos são:

- Eles nos permitem criar modelos mentais e perspectivas sobre a organização;
- Economizam processo mental, pois não precisamos recuperar na memória todas as experiências vividas, basta um conceito que as explique;
- Eles podem ser melhorados, aprimorados à medida que forem aplicados a novas situações.

A função gerencial abrange capacidades para poder lidar com as organizações, e por isso é fortemente marcada pela capacidade conceitual, pela lógica e pela percepção. Por meio da competência conceitual, as experiências são

transformadas em conceitos e os mesmos serão usados em situações futuras. Essa competência conduz nosso raciocínio, criatividade e capacidade de resolver problemas. É mais extensa que o conhecimento em si, porque gera seu próprio conteúdo através da observação.

Desse modo os autores Hersey e Blanchard (1982) abordam que a competência conceitual/organizacional é a mais importante para os gestores que têm como responsabilidade desenhar suas empresas e seus modelos de gestão. Através dela gerencia-se a cultura, os valores, o sentido organizacional e as questões operacionais que inspiram as ações e criam a motivação necessária para o sucesso da empresa.

Ela nos ajuda a ver a organização um degrau acima, a perceber as mudanças que ocorrem dentro e fora da empresa com isso afetando os negócios. Gerentes com boa competência conceitual têm mais facilidade para perceber o todo e para definir e compartilhar conceitos e modelos, conferir eventuais distorções e limitações dentro da organização.

A vida da empresa é diferente da familiar, escolar, associativa e de outros grupos. Muitos hábitos e costumes ali encontrados são comuns a outros lugares, mas muito são diferentes. Para sobreviver, é preciso compreender as regras que regem o ambiente e como quebrá-las quando necessário. (HERSEY; BLANCHARD, 1982 p. 6)

Graças a essa competência, muitos gestores transformaram suas observações em conceitos e teorias. Percebe-se que gestores com boa capacidade conceitual conseguem estabelecer uma visão mais rápida e apurada da realidade. Esta competência ensina a ter foco no cliente em ações concretas do dia-a-dia da organização, permitindo assim zelar pela qualidade das pressuposições assumidas na tomada de decisão.

2.1.3 Competências Cognitivas e desenvolvimento de competências profissionais

A nova ordem mundial caracteriza-se, de acordo com Torres (1992), pelo culto à informação e à matemática. Esse contexto exige a reformulação dos conteúdos e do processo de ensino e aprendizagem, pois a educação tradicional algumas vezes não privilegia o desenvolvimento das capacidades e habilidades cognitivas indispensáveis para o desenvolvimento de atitudes necessárias para o saber ser.

As competências são cognitivas, na medida em que assumem características de uma disputa entre conhecimentos gerenciais para identificar as competências importantes para a organização, tornando-se foco dos objetivos organizacionais. (CARBONE, 2006, p. 35)

A maioria das empresas limita-se a mencionar, selecionar e desenvolver capacidades técnicas adequadas às atividades profissionais, sem preocupar-se com o saber ser, como as capacidades de raciocínio e auto-aprendizagem, de pensamento autônomo e crítico, de solução de problemas e, principalmente, de criatividade. De acordo com Torres (1992) é importante saber o verdadeiro significado dessas, capacidades e habilidades, que são:

- Aprender a pensar: Aprender a pensar é uma necessidade básica de aprendizagem. Consiste em aprender a examinar as suposições, para buscar perspectivas novas, prever as mudanças e saber conduzi-las de tal forma que as pessoas possam construir o futuro;
- Resolução de problemas: Não existe uma habilidade ou capacidade para resolver problemas em geral, visto que para cada problema há conhecimentos diferentes, inerentes à sua natureza, devendo-se ter em mente que a resolução de problema- a habilidade para resolver problemas depende não somente de um pensamento eficaz, mas também do conhecimento que se tenha acerca do problema particular, assim como dos métodos gerais para se lidar com ele.
- Criatividade: A criatividade não é garantida pela inteligência e pelo pensamento crítico, apesar de eles serem indispensáveis; criatividade é definida como um conjunto de capacidades e disposições que fazem com que uma pessoa

produza com frequência novos produtos ou serviços “e que se manifeste de formas diferentes, em diferentes âmbitos (arte, literatura, ciência etc.)”

- Aprender a aprender: Noção vinculada à “auto-aprendizagem”, “educação permanente”, “autodidatismo”, refere-se à capacidade de refletir sobre a própria aprendizagem, tomar consciência das estratégias e dos estilos cognitivos individuais, reconstruírem itinerários seguidos, identificar as dificuldades encontradas, assim como os pontos de apoio que permitem avançar.

Os autores Fleury e Fleury (2000) afirmam que as competências dos profissionais demandam dos seguintes saberes, incluindo as competências cognitivas: saber agir (saber o que e porque faz); saber julgar, escolher, decidir; saber mobilizar, ou seja, mobilizar recursos de pessoas, financeiros e materiais criando sinergia entre eles; saber comunicar, compreender, processar e transmitir informações assegurando o entendimento da mensagem pelos outros; saber aprender e trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais, saber desenvolver-se e propiciar o desenvolvimento dos outros; saber comprometer-se e engajar-se com os objetivos da organização; saber assumir responsabilidades, ser responsável, assumindo os riscos e as conseqüências de suas ações e ser por isso reconhecido.

Enfim, a noção de competência surge, assim, associada também ao saber pensar, à criatividade e ao aprender a aprender. Conclui-se que para desenvolver competências, é necessário primeiramente ter desenvolvido capacidades e habilidades que nos permitam aprender cada vez mais.

2.2 EMPRESA FAMILIAR

2.2.1 A origem dos empreendimentos familiares

Desde a antiguidade, são reais e condizentes os fatos que mostram a origem dos primeiros empreendimentos familiares. No período em que Portugal estava sendo construída, a hereditariedade já se tornava costume daquela sociedade. Existia naquela época a tradição de os reis elegerem seus sucessores,

constituindo a informalidade e com isso a coroa passava, normalmente, de pais para filhos ou, em ausência ou menoridade destes, para irmãos ou parentes afetivos. Os reinos eram considerados propriedades familiares e, como tais, às vezes, divididos entre os inúmeros filhos.

De acordo com Oliveira (1999), as origens das empresas familiares brasileiras ocorreram no início do século XVI, logo após o Brasil ser descoberto por Portugal.

Segundo Bernhoeft e Gallo (2003 p. 6), “a maioria de nossas empresas tem sua história inicial vinculada à figura de um imigrante que, em algum momento de sua vida, fugiu de uma realidade adversa e chegou ao novo país sem grandes recursos materiais”.

Outro fator importante que podemos citar como o surgimento dos primeiros empreendimentos familiares são as capitânicas hereditárias, propriedades que podiam ser transmitidas por herança, que para alguns estudiosos caracteriza-se como a primeira forma de empreendimento privado do Brasil, sendo concretizada a partir da divisão do país por linhas horizontais traçadas no mapa a partir da costa do oceano atlântico, e diante desse acontecimento histórico, inúmeras famílias usavam as terras para iniciar o processo de comercialização de produto derivado das plantações, gerando o acúmulo de riquezas, que por consequência iniciou o processo de transferência de tais riquezas para as gerações futuras. O’HARA (2003, p. 19 apud COSTA, 2006, p. 26) diz que:

Antes da empresa multinacional já havia a empresa familiar. Antes da revolução industrial já havia a empresa familiar. Antes do império romano já havia a empresa familiar. Existe alguma instituição mais antiga do que a empresa familiar?

No entanto, essa imagem tradicional de tais empreendimentos como pequenos estabelecimentos, administrados de forma costumeira e sem nenhuma profissionalização tanto do pai como dos filhos está mudando consideravelmente nas últimas décadas.

No Brasil há pelo menos oito empresas com mais de cem anos sob o comando das famílias fundadoras, e todas detêm um elevado índice de profissionalização.

Diante desta concepção, torna-se mais evidente que a humanidade tem acumulado riquezas desde os primórdios de sua história, bem como têm desenvolvido mecanismos de defesa e maneiras de transformar e repassar essa riqueza para as gerações futuras, apresentando-se com uma das características básicas das empresas familiares citadas por vários autores.

2.2.2 Conceito de empresa familiar

Nos últimos anos, milhares de estudiosos iniciaram uma batalha em prol do entendimento e discernimento do conceito de empresa familiar. Em todo mundo, é visível as constantes pesquisas que vem sendo efetuadas nas mais diversas áreas do comércio, seja no setor público ou no privado, com intuito de uma definição única que apresente os mais relevantes fatores característicos desses empreendimentos.

Entretanto, apesar do progresso na área, principalmente nos últimos 15 anos, ainda se presencia nos dias atuais uma dificuldade no que se refere à obtenção de uma conceituação exata e consensual sobre a empresa familiar, isso se deve na maior parte ao fato de os empreendimentos familiares serem multidimensionais por natureza. Desse modo, muitos autores apresentam definições com base em múltiplos fatores como: a propriedade ou o controle da empresa, o poder que a família exerce sobre a empresa (gestão), e por fim, a intenção de transferir a empresa a gerações seguintes, o qual se denomina continuidade.

Donnelley (1964; 1967), foi o primeiro que fez menção ao conceito de empresa familiar no Brasil. Segundo o autor, a empresa é familiar, quando está identificada com os valores de uma família, há, pelo menos, duas gerações, resultando em uma influência recíproca, tanto na política geral da firma, como nos interesses e objetivos da família, de modo que, só é conceituada, desta forma, depois de uma sucessão.

Corroborando com essa idéia, Lodi (1978; 1986) diz que a sucessão da diretoria deve estar relacionada ao fator hereditário, quando existe um fundador seguido de herdeiros ou este abre as portas para os futuros sucessores, além de ter um ou mais membros exercendo influência na gestão e se houver a identificação dos valores institucionais com o sobrenome da família.

Bernhoeft (1987; 1989; 1991) afirma que as empresas familiares são aquelas em que os membros da família trabalham na empresa, a origem e a história de ambas estão vinculadas, há confiança mútua sem se restringir ao parentesco, os laços afetivos influenciam a organização, há valorização da antiguidade e das exigências de dedicação como critérios de promoção dos funcionários, o gestor possui comportamento severo, existem dificuldades em separar o racional do emocional, e os jogos de poder são aceitos em função da boa administração.

Lanzana e Constanzi (1999) lecionam que a empresa familiar possui um ou mais membros da família exercendo seu controle, por deter uma parcela expressiva do capital.

Por sua vez, Oliveira (1999) a define pela sucessão do poder decisório de maneira hereditária, a partir de uma ou mais famílias.

Posteriormente, Leone (2005) definiu a empresa familiar por meio de três correntes: propriedade – controle dos negócios nas mãos de uma família; gestão – gerenciamento por ela influenciado; e processo sucessório – segunda geração assume os lugares dos parentes.

De acordo com Grzybovski (1998; 2000; 2002; 2004; 2006), para a empresa ser familiar devem existir o envolvimento de, pelo menos, duas gerações; os interesses empresariais são, reciprocamente, inseridos nos da família; há interação social a fim de promover a confiança mútua entre os colaboradores e os familiares; os membros do agrupamento nuclear e os agregados ocupam cargos na administração; a reputação da organização com a expectativa de fidelidade e de realização de um ideal maior está direcionada ao envolvimento negócio-família na sociedade local; e os traços afetivos, emocionais, os vínculos de parentesco e o perfil histórico-institucional devem ser entrelaçados a um sobrenome.

De todas as abordagens com relação ao conceito de empresa familiar apresentadas ao longo das últimas décadas, uma se destaca da grande maioria, por sua transparência e coerência.

Bernholdt (2005, p. 64) define empresa familiar como:

Aquela em que o controle acionário pertence à família e/ou a seus herdeiros, assim como os laços familiares determinam a sucessão. Parentes se encontram no poder e ocupam posições estratégicas como na diretoria ou no conselho de administração, bem como as crenças e os valores da organização identificam-se como os da família, na qual seus atos repercutem na empresa, não importando se nela atuam, mas contam com a

ausência de liberdade total ou parcial em vender suas participações acumuladas ou herdadas na empresa.

Outros estudiosos preferem focar a diferença entre as empresas uni familiar e a multifamiliar, pela importância que esta diferença tem como fator decisivo para que se tenha uma abordagem mais adequada.

Alguns autores ao definirem empresa familiar, focalizam mais o conteúdo, outros no objetivo, e outros ainda na sua forma.

Segundo Casillas (2007, p. 71), “empresa familiar é aquela cuja propriedade está nas mãos de uma família que determina a orientação estratégica da empresa e pode, inclusive, liderar os próprios órgãos de governança e direção.”

Entretanto enquanto alguns estudiosos propõem definições concretas sobre o conceito de empresa familiar, outros se limitam a descrever quais são as características diferenciais que fazem as empresas familiares distintas dos outros tipos de empresa existentes na economia mundial.

2.2.3 A importância das empresas familiares

As empresas familiares são de fundamental importância para a economia dos países, tanto pelos empregos gerados como por sua contribuição na geração de riquezas. Esse tipo de empreendimento é considerado por alguns autores, como uma das grandes forças do comércio Brasileiro e mundial.

Oliveira (1999, p.22) considera em relação às empresas:

- Correspondem a mais de 4/5 da quantidade das empresas privadas brasileiras;
- Respondem por mais de 3/5 da receita;
- Correspondem a 2/3 dos empregos quando se considera o total das empresas privadas brasileiras;
- 1/5 das empresas familiares tem apresentado sérios problemas de sucessão.

Outras fontes mostram que existem no Brasil 4,3 milhões de empresas constituídas formalmente na indústria, comércio e serviços (IBGE 2004).Deste total

98% são micro e pequenas empresas, que representam 20% do PIB e geram 45% dos empregos.

Segundo dados do Cadastro Geral de Empresas de 2002, do IBGE, 3,1 milhões de empresas não tinham funcionários e eram operadas apenas por seus donos e, portanto, todas familiares. Entre essas empresas, estima-se que 75% estejam sob o comando da primeira geração, 20% nas mãos dos filhos dos fundadores, segunda geração e apenas 5% sob o controle das gerações seguintes (LETHBRIDGE, 2005, p.24).

Responsáveis por 60% da oferta de empregos no Brasil e por 48% da produção nacional, as empresas de menor porte assumem, hoje, importância crucial no desenvolvimento econômico. A própria economia do Brasil baseia-se em grandes grupos de propriedade familiar. Foi detectado que a pequena e média empresa familiar, no Brasil, produzem dois milhões de empregos diretos e é o segmento que mais cresce no país (GUEIROS, 1998).

Essa representatividade das empresas familiares no PIB e na geração de empregos confirma a relevância desses empreendimentos, em um contexto geral, sendo assim fundamentais para a redução evidente de pobreza da população e melhoria nos índices sociais, econômicos e culturais.

Além de responderem por grande parte dos empregos gerados e da produção e distribuição de bens, as empresas familiares estão presente no dia-a-dia do brasileiro, seja porque utilizam uma de suas mercadorias, seja porque dependem de um de seus serviços. Isto tanto no que se refere às micro e pequenas empresas, como no caso das grandes organizações, também controladas pelas famílias fundadoras. Como exemplo, podemos citar o grupo Pão de Açúcar, Sul América Seguros, Votorantin, Tilibra, Hering, Sadia, Grupo Gerdal, Lacta, Garoto, Perdigão, Wall-Mart entre outros. Aonde membros da família controlam e administram empresas espalhadas por várias regiões do Brasil.

A variedade é enorme, porém todas essas empresas possuem uma característica central: elas estão ligadas a uma família, e é esse o fator que as torna um tipo especial de empresa.

Apesar de não existir números expressivos, não há dúvidas que os empreendimentos familiares constituam o alicerce do tecido empresarial de grande parte da economia mundial.

2.2.4 A empresa familiar no Brasil

No Brasil, além de serem responsáveis por 48% do PIB, as empresas familiares respondem por mais da metade de todos os empregos gerados. (GERSICK et al, 1997) Geralmente essas empresas são identificadas como de pequeno porte, mas o que se vê nos dias atuais não condiz com os pensamentos de alguns críticos, que insistem em apresentar apenas fatores negativos gerados por esses empreendimentos, conceituando-as como um comércio pequeno e administrado apenas por parentes, fadadas ao insucesso e sem nenhuma chance de crescimento profissional para os indivíduos que não fazem parte da família, e isso vem se caracterizando cada vez mais como uma imagem preconceituosa e distorcida da realidade. Hoje podemos ver que o domínio das empresas familiares no mundo corporativo é incontestável. Essas empresas detêm de um poder de desenvolvimento muito alto, podendo até torna-se grandes organizações mundiais.

As empresas familiares ocupam posição de destaque na economia brasileira, em setores como agronegócio, comércio e prestação de serviços. Isso mostra a relevância dessas empresas no cenário econômico nacional e até mesmo mundial.

Tendo o BNDES como fonte, podemos informar que as empresas familiares podem ser consideradas, sem nenhuma dúvida, uma vértebra da economia brasileira por serem responsáveis por participação do PIB em:

- 12% do segmento agronegócios;
- 34% da indústria
- 54% de serviços

De acordo com a mesma fonte, retirando as empresas estatais (já privatizadas) e as multinacionais, 95% das maiores empresa brasileiras são familiares (a maioria na segunda geração de dirigentes).

A imagem de empresas familiares é de que são negócios pequenos, embora isso não se configure de maneira tão simples. Algumas estatísticas apontam que até 90% das organizações do Brasil são familiares. Mesmo as grandes que têm ações negociadas em bolsas e estão na mão de uma ou mais famílias ainda fazem parte desta categoria

Estima-se que entre as empresas familiares, 75% estejam sob o comando da primeira geração, 20% nas mãos dos filhos dos fundadores fazendo parte da

segunda geração e, apenas 5% sob o controle de gerações seguintes (LETHBRIDGE, 2005 apud COSTA 2006 p. 15). O peso econômico das empresas controladas por famílias no Brasil é de 90%, confirmando sua importância para a economia e empregabilidade de pessoas.

2.3 FILHOS, HERDEIROS E SUCESSORES – EM BUSCA DA DEFINIÇÃO DE UM PERFIL.

Para definir o perfil de um herdeiro candidato a sucessor é necessário, antes de tudo, diferenciar o que é um herdeiro e o que é um sucessor.

Leone e Angeloni (2010) definem herdeiro como todo membro da família não sendo necessário o seu envolvimento diretamente com o negócio familiar. Ele pode, inclusive, ocupar posições no Conselho de Administração. O sucessor é um herdeiro que se prepara corretamente para esse papel.

Para os fundadores de uma empresa familiar, a formação dos herdeiros, possíveis sucessores é uma preocupação constante. Além dos conhecimentos técnico e administrativo, eles precisam adotar uma postura adequada para assumir o comando da organização. Caso contrário, a empresa pode passar por muitas dificuldades e até chegar ao seu fim.

Essa preparação dos herdeiros é sempre um desafio para os fundadores. Muitas vezes, os erros cometidos na dinâmica familiar repetem-se no comportamento dos filhos, interferindo na gestão da organização. A escolha do sucessor deveria ser feita por méritos, de forma democrática, e nunca por ser o filho mais velho, ou o filho do atual chefe. Este parece ser um dos maiores pontos de conflito nas empresas familiares (VIDIGAL, 1996).

Segundo Kanitz (1978), ser filho do dono não é fácil numa empresa familiar, pois nunca serão fundadores, nem sócios, nem subordinados, mas sim eternos filhos. Para o autor o ato de assumir a administração da empresa tem que ser conquistado com muito trabalho e não considerado somente como um momento da passagem do bastão.

Inicialmente, quando o fundador precisava escolher o seu sucessor, pensava sempre no filho mais velho e não no mais competente. Algumas vezes os herdeiros

são escolhidos para se tornar o sucessor sem levar em conta a sua vocação e os seus desejos pelo fato da prioridade ser concedida ao primogênito tido como o candidato ideal ao posto de comandante das organizações (GUEIROS; OLIVEIRA, 2000; CAPELÃO; MELO, 2001).

Rodrigues (1991) afirma que as empresas familiares, na maior parte das vezes é um “negócio entre homens”. Segundo o autor, na maioria das empresas encontra-se os membros do sexo masculino à frente da empresa, nas sucessivas gerações do ciclo vital dessas organizações.

Hoje, entende-se que é necessário saber separar o relacionamento familiar da gestão empresarial na hora de tomar essa decisão e considerar a competência, as habilidades e os critérios mais racionais, em detrimento da emoção.

Diversos fatores devem ser observados durante esse processo, como a convivência entre os profissionais, o relacionamento pessoal entre os dirigentes dentro e fora da empresa, o respeito, o objetivo da empresa, suas metas, enfim, o funcionamento da organização e da dinâmica familiar, na qual os herdeiros/herdeiras e possíveis sucessores estão inseridos.

Segundo Tillmann e Grzybovski, (2005), o fato do herdeiro ser conhecedor dos interesses da família torna-se relevante à medida que proporciona condições de minimizar os conflitos familiares dentro da empresa, facilitando a sua gestão ao tornar-se sucessor.

Bernhoeft (1989) ressalta a importância do perfil do sucessor, podendo este ser filho, filha, genro, nora, esposa e outros membros de uma estrutura familiar.

A formação do sucessor requer tempo e deve ser considerado como investimento, pois qualquer decisão errada pode comprometer toda a empresa e a estrutura familiar. Dessa forma percorre algumas fases definidas por Vidigal (1996), como sendo: conhecimento da empresa e do seu ramo de atividade, descobrindo as áreas nas quais têm maiores competências e interesses. O autor sugere que inicialmente encaminhe o sucessor para um curso de nível técnico, antes de escolher sua formação profissional; trabalhar em outra empresa e depois na futura herança, sendo este procedimento melhor para ele e para a empresa; é necessário que o futuro sucessor participe de atividades extras curriculares e ainda aconselha-se que ele tenha relacionamento com outros sucessores, que ele faça viagens ao exterior e amplie seus horizontes.

O mesmo autor ressalta ainda que as experiências acadêmicas são de suma importância na preparação do sucessor, mas as empíricas são ainda mais relevantes. O autodesenvolvimento faz parte do processo e ajuda a equilibrar conceitos e práticas com as suas características de personalidade.

Grzybovski, Hoffmann e Muhl (2008), ressaltam a necessidade de investir em treinamentos adequados ao herdeiro e a sua profissionalização, não esquecendo que para assumir o comando, é necessário que o futuro sucessor apresente um perfil compatível com as necessidades e as situações a serem vivenciadas no negócio

Portanto, algumas diretrizes devem ser levadas em consideração antes de se decidir pelo sucessor. É importante que o herdeiro demonstre interesse pela empresa, deseje trabalhar nela, adquira uma visão global, passando por vários setores, e ainda que obedeça as mesmas regras dos demais colaboradores.

Tillmann e Grzybovski (2005) relatam em sua pesquisa casos de empresas onde os herdeiros que desejam trabalhar nela, iniciam sempre pelo nível hierárquico mais baixo, com os mesmos salários dos outros colaboradores e precisam demonstrar capacidade para conquistar cargos superiores.

Para Brockhaus (1994), os seguintes critérios são utilizados frequentemente para avaliar se as habilidades de um potencial sucessor são adequadas aos planos da empresa familiar: instrução, habilidades tecnológicas, de gerenciamento e de finanças.

Grzybovski; Hoffmann; Muhl (2008), lembram que a preservação dos valores morais e éticos da família são imprescindíveis, devendo ser mais uma habilidade inerente ao herdeiro/sucessor.

Outro fator relevante é a capacidade de liderança, características inerentes à função do administrador e o comprometimento na continuidade da empresa. (LIMA; BORGES; CARVALHO, 2007).

A capacitação técnica e comportamental também é imprescindível para o desenvolvimento do herdeiro/sucessor, além da consciência da responsabilidade do cargo. (BERNHOEFT, 2007)

Observa-se a falta de um consenso sobre a forma ideal de se escolher e preparar o sucessor de uma empresa familiar. Conforme apresentado por Bornholdt (2005), o tema pode ser dividido quanto a forma como o herdeiro precisa se preparar.

Alguns defendem a formação dentro da empresa (AMAT, 2000; LE VAN, 1999), começando a sua carreira de baixo e crescendo por mérito próprio, ao tempo em que vai conhecendo o negócio como um todo.

Outros discordam, afirmando que a melhor preparação para o sucessor é a realização da carreira em outras empresas, desenvolvimento de habilidades, e adquirindo experiência e conhecimento de outras culturas organizacionais (RODRIGUES, 2002; LETHBRIDGE, 1998).

Dependendo do tipo de processo sucessório a ser implantado, a empresa deve decidir qual a melhor forma de preparar o seu sucessor, pois cada linha de pensamento apresenta as suas vantagens e desvantagens.

Todas as experiências adquiridas desde a infância até o seu trabalho na empresa ao lado do fundador devem ser consideradas, pois contribuem para a sua preparação e futura aceitação na organização. Segundo Lima, Borges e Carvalho (2007), o herdeiro/sucessor precisa assegurar competências reconhecidas para assumir o comando.

Segundo Mosele e Biehl (2004) está surgindo um novo perfil de sucessores diretos, que procuram conhecimento, profissionalização e continuidade dos negócios de suas famílias.

Pode-se concluir que, para um herdeiro tornar-se um bom sucessor é primordial que desenvolva habilidades e competências nos negócios aliadas ao conhecimento da cultura da empresa, seus valores e acima de tudo ao seu desejo de assumir o comando da organização.

2.4 A INDÚSTRIA SALINEIRA

O sal é uma substância essencial ao homem e indispensável a todos os tipos de vida animal. A extração do sal foi uma das primeiras atividades econômicas do Rio Grande do Norte. Segundo Souto e Fernandes (2005), a exploração artesanal e extensiva do conjunto das salinas de Mossoró, do litoral dos Municípios de Areia Branca, de Açu e de Macau data de 1802, mas o conhecimento de jazidas naturais na região vem desde o início da colonização.

De acordo com Felipe (1988), a economia de Mossoró sempre esteve relacionada à produção do sal, pois, mesmo no século retrasado já se percebia a relação entre as oficinas de carnes secas (as salgadeiras) e o sal depositado de forma natural pelas marés, nos baixios e depressões da várzea terminal do rio Mossoró.

A região salineira norte-rio-grandense é composta de oito municípios: Areia Branca, Grossos, Mossoró, Carnaubais, Macau, Pendências, Alto do Rodrigues e Guamaré, subdividindo-se em duas zonas: uma liderada por Mossoró, que mantém sobre sua influência mais direta os municípios salineiros de Areia Branca e Grossos, parte do Vale do Apodi e da Região Serrana norte-rio-grandense; e outra liderada por Macau, que mantém, embora de forma frágil, influência sobre os municípios de Pendências, Guamaré e Alto do Rodrigues.

A produção nacional de sal marinho, conforme dados fornecidos pelo Sindicato da Indústria da Extração do Sal no Estado do Rio Grande do Norte – SIESAL (2012), é de aproximadamente 5.000.000 (cinco milhões) de toneladas por ano, sendo o estado do Rio Grande do Norte responsável por 94% dessa produção. Por ser um ramo de negócio que depende completamente de condições climáticas (ventos constantes, alta radiação solar, planícies ao nível do mar), a sua produção varia de acordo com o período e suas mutações climáticas. Quanto mais alta a temperatura e menor a intensidade das precipitações pluviométricas, maior a produção de sal e vice-versa.

Como o estado do Rio Grande do Norte apresenta todas as características ambientais favoráveis para o desenvolvimento da atividade salineira, quais sejam: estações climáticas definidas; geomorfologia adequada; rios com estuários que permitem a entrada das águas do mar; e impermeabilidade do solo, o estado acaba sendo responsável pela maior parte da produção nacional, conforme pode-se observar na tabela 1:

Tabela 1 - Produção de sal marinho no Brasil em 2011

ESTADO/CIDADE	PRODUÇÃO EM TONELADAS	%
RIO GRANDE DO NORTE	4.529.945	93,80%
MOSSORÓ	1.482.133	
GROSSOS	302.305	
AREIA BRANCA	577.800	
PORTO DO MANGUE	411.500	
MACAU	1.457.100	
GUAMARÉ	25.000	
GALINHOS	274.107	
RIO DE JANEIRO	199.830	4,14%
EVAPORAÇÃO SOLAR	66.400	
SALMOURA (equivalente em sal)	133.430	
CEARÁ	92.500	1,92%
PIAUI	7.000	0,14%
TOTAL	4.829.275	100%

Fonte: Sindicato da Indústria da Extração do Sal no Estado do Rio Grande do Norte – SIESAL (2012)

Considerando a distribuição da produção acima destacada, conforme dados fornecidos pelo SIESAL (2012), há produção de sal marinho nos estados do Rio Grande do Norte, Rio de Janeiro, Ceará e Piauí.

Porém, é notável o destaque do Rio Grande do Norte, percebendo-se ainda a importância da produção nos Municípios de Mossoró (30,69%) e Macau (30,17%) da produção brasileira de sal em 2011. Tal participação deve-se ao fato de Mossoró ser o principal centro beneficiador (moagem e refino) e comercial de sal do Brasil.

Em relação a demanda externa do sal marinho, esta é representada principalmente pelos Estados Unidos (33,12%) e Nigéria (59,72%), com sua utilização voltada para a indústria alimentícia e para o degelo de estradas, de acordo com dados fornecidos pela CODERN – Companhia Docas do Rio Grande do Norte (2010), explicitados na tabela 2, a seguir:

Tabela 2 - Sal embarcado pelo porto de Areia Branca - RN

PAÍS	ANO				
	2006	2007	2008	2009	2010
BRASIL	1.212.550,00	1.103.505,00	994.550,00	1.130.960,00	977.190,00
NIGÉRIA	352.693,10	356.745,00	363.535,00	378.170,00	375.200,00
USA	237.724,00	152.350,00	412.418,00	208.711,00	208.060,00
OUTROS	236.300,00	93.511,00	128.091,00	61.500,00	45.000,00
TOTAL	2.039.267,10	1.706.111,00	1.898.594,00	1.779.341,00	1.605.450,00

Fonte: CODERN – Companhia Docas do Rio Grande do Norte (2010)

Ainda considerando a demanda externa, pode-se destacar que, aproximadamente, 40,0% da produção são exportadas (média das exportações dos anos de 2006 a 2010), conforme se pode perceber na tabela acima.

Em virtude dessa representatividade na economia da região, os empresários salineiros apontam certa preocupação com a perpetuação das suas empresas ao longo das gerações. Como em sua grande maioria, as indústrias salineiras são familiares, o processo de sucessão é um fator que vem sendo trabalhado constantemente, principalmente no que tange a preparação dos herdeiros para receber o bastão.

3 METODOLOGIA

Definir a metodologia significa realizar uma escolha de como se pretende investigar a realidade. O método não significa apenas um instrumento de coleta ou análise de dados; é algo muito mais abrangente (ROESCH, 2006).

Este capítulo destina-se a abordar o método de pesquisa utilizado nesse trabalho e tem como objetivo apresentar as várias etapas desse trabalho em que se propôs analisar o perfil de competência dos herdeiros candidatos a sucessores nas indústrias salineiras familiares do Rio Grande do Norte, em relação aos conhecimentos, habilidades e atitudes.

3.1 TIPO DE PESQUISA

A pesquisa caracteriza-se como descritiva, uma vez que visa descrever as características de uma determinada população e o relacionamento de variáveis, utilizando-se, para tal fim, de entrevistas e questionários.

As pesquisas com características descritivas são habitualmente utilizadas no campo social, pois há uma preocupação com a atuação prática.

O método de pesquisa empregado foi o de pesquisa de campo, pois foram buscadas respostas à questão da pesquisa utilizando a técnica de questionário.

Do ponto de vista da abordagem do problema, a pesquisa foi quantitativa, pois utilizou números na busca de garantir a precisão dos resultados, evitando a distorção de análises e interpretações exclusivamente subjetivas.

A abordagem quantitativa foi escolhida, com a coleta de dados primários realizada por meio de pesquisa de campo.

3.2 ÁREA DE ABRANGÊNCIA/ PARTICIPANTES DA PESQUISA

O terreno da pesquisa é formado pelas indústrias salineiras familiares localizadas no estado do Rio Grande do Norte.

Existem atualmente, 20 (vinte) indústrias salineiras mecanizadas com faturamento acima de 70.000 t, filiadas ao Sindicato da Indústria da Extração do Sal no Estado do Rio Grande do Norte – SIESAL. Dentre estas, 16 (dezesesseis) empresas são familiares, onde cada uma delas já tem definido um único herdeiro sendo preparado para a sucessão, com os quais foi realizada a pesquisa. Um herdeiro deixou de responder, portanto a pesquisa foi composta por (15 quinze) respondentes.

3.3 COLETA DE DADOS

A coleta dos dados necessários à pesquisa foi dividida em três partes. Primeiramente buscou-se identificar através do Sindicato da Indústria da Extração do Sal no Estado do Rio Grande do Norte – SIESAL, quais as indústrias salineiras filiadas. Foram desconsideradas para a pesquisa, as salinas pertencentes a grupos multinacionais e ainda as salinas que executam o trabalho manualmente pelo grau de dificuldade em identificá-las. Nem mesmo o sindicato dos salineiros, soube quantificá-las.

O segundo passo foi através do contato informal com cada empresário, identificando se a empresa tinha algum herdeiro em processo de preparação para a sucessão.

Por fim, foi entregue pessoalmente a cada herdeiro apontado como candidato a sucessor, o questionário, instrumento desta pesquisa. Após respondidos, os questionários foram recolhidos para a tabulação e tratamento dos dados.

3.3.1 Instrumento da pesquisa

O instrumento utilizado na coleta de dados foi um questionário adaptado de Braga e Brito (2009). composto de duas partes:

A primeira contendo questões referentes às variáveis socioeconômicas e demográficas, que servirá para categorizar os herdeiros candidatos a sucessores.

A segunda referente à identificação do perfil de competência dos herdeiros candidatos a sucessores, considerando dois indicadores: o cognitivo e o comportamental. A análise foi feita com base em variáveis apresentadas no questionário em escalas de 1 a 5, onde o pesquisador teria que assinalar sua percepção a respeito do assunto indagado.

3.4 TRATAMENTO DOS DADOS

O tratamento dos dados do instrumento de pesquisa correspondente à caracterização socioeconômica demográfica e perfil de competências dos respondentes, foi realizado de forma quantitativa e descritiva. Buscando atender tanto ao primeiro objetivo específico, qual seja, caracterizar o perfil socioeconômico e demográfico dos herdeiros candidatos a sucessores, quanto ao segundo, identificar o perfil de competência gerencial dos herdeiros candidatos a sucessores das indústrias salineiras familiares no Rio Grande do Norte nas três dimensões: conhecimentos, habilidades e atitudes, foi utilizada a estatística descritiva.

Os dados da pesquisa foram lançados no programa estatístico Statistical Package for Social Science (SPSS), versão 17.0 (SPSS. Inc, Chicargo, IL, EUA) sendo expressos em frequências observadas e percentuais das percepções dos herdeiros sobre o perfil de competências gerenciais. Para verificar a consistência interna do questionário, foi utilizado o valor alfa de Cronbach. A análise da confiabilidade interna do questionário foi realizada através da prova Alpha de Cronbach, considerada um importante indicador estatístico de fidedignidade de um determinado instrumento. Quanto maior a correlação entre as variáveis de um instrumento, maior é o valor do Alpha de Cronbach, o qual pode variar entre 1 (um) e o infinito negativo. Instrumentos cujo valor seja acima de 0,70 são considerados fidedignos para utilização em outras pesquisas (ALBUQUERQUE, 2011).

Sempre que possível a diferença estatística quanto a proporção para variáveis da presente pesquisa foram evidenciadas através do teste de qui-quadrado para comparação de proporção. Valores menores que $p < 0,05$ foram considerados significativos.

No quadro a seguir encontra-se o planejamento em relação às ferramentas estatísticas que foram utilizadas para atender aos objetivos previamente propostos neste estudo.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	QUESTIONÁRIO	ESTATÍSTICA UTILIZADA
Caracterizar o perfil socioeconômico e demográfico, dos herdeiros candidatos a sucessores das indústrias salineiras familiares no Rio Grande do Norte.	Parte 1 do questionário: itens 1 a 10.	Estatística descritiva
Identificar o perfil de competência gerencial dos herdeiros candidatos a sucessores das indústrias salineiras familiares no Rio Grande do Norte nas três dimensões: conhecimentos, habilidades e atitudes.	Parte 2 do questionários: item I – questões 1 a 10 Item II A – questões 1 a 12 Item II B – questões 1 a 7	Estatística descritiva

Quadro 2 - Técnicas Estatísticas Versus Objetivos da Pesquisa

O quadro 2 expõe os objetivos específicos da pesquisa, demonstrando ainda o instrumento que foi utilizado, assim como as ferramentas estatísticas para alcançarem os respectivos objetivos.

4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Este capítulo tem por objetivo descrever como os dados foram analisados e interpretados na pesquisa realizada com os herdeiros candidatos a sucessores das indústrias salineiras familiares no Rio Grande do Norte.

A análise e interpretação dos dados foram realizadas em dois momentos. No primeiro foram caracterizadas as variáveis socioeconômicas e demográficas apontadas no instrumento. No segundo momento identificou-se o perfil de competências gerenciais, o qual foi analisado em três dimensões: conhecimentos, habilidades e atitudes.

4.1 IDENTIFICAÇÃO DO PERFIL SÓCIOECONÔMICO E DEMOGRÁFICO DOS PESQUISADOS

O perfil socioeconômico e demográfico dos herdeiros candidatos a sucessores das indústrias salineiras do Rio Grande do Norte está distribuído da seguinte forma:

Tabela 3 - Distribuição do Perfil socioeconômico demográfico dos herdeiros candidatos a sucessores avaliados na pesquisa.

Fator avaliado	N	%	p-valor¹
Gênero			
Feminino	5	33,3	0,197
Masculino	10	66,7	
Estado civil			
Solteiro	5	33,3	0,819
Casado	6	40,0	
Divorciado	4	26,7	
Faixa etária			
18 a 24 anos	3	20,0	0,269
25 a 35 anos	7	46,7	
36 a 49 anos	3	20,0	
> 49 anos	2	13,3	
Quantidade de filhos			
Nenhum	5	33,3	0,865
1 filho	3	20,0	
2 filhos	3	20,0	
3 filhos	4	26,7	
Escolaridade			
Superior incompleto	6	40,0	0,819
Superior completo	4	26,7	
Pós-graduação	5	33,3	
Escolaridade do pai			
Médio incompleto	1	6,7	0,042*
Médio completo	6	40,0	
Superior incompleto	1	6,7	
Superior completo	7	46,7	
Escolaridade mãe			
Médio incompleto	1	6,7	0,016*
Médio completo	3	20,0	
Superior incompleto	2	13,3	
Superior completo	9	60,0	
Ocupação dos pais			
Aposentado	5	33,3	0,197
Empresário	10	66,7	
Fundador da empresa			
Avós	5	33,3	0,165
Pais	8	53,3	
Outros familiares	2	13,3	
Área de formação			
Administração	4	26,7	0,199
Contabilidade	3	20,0	
Economia	1	6,7	
Engenharia	6	40,0	
Marketing	1	6,7	

¹p-valor do teste qui-quadrado para comparação de proporção (se p-valor < 0,05 a distribuição do fator avaliado não é homogênea).

Através da análise dos dados, identifica-se que a quantidade de herdeiros do sexo masculino é superior aos do sexo feminino. Apenas cinco herdeiros pertencem ao gênero feminino, correspondendo a 33% do total de entrevistados. Enquanto que dez foram do sexo masculino, o que equivale a 67% do total. Os dados obtidos estão em consonância com outros estudos levantados na pesquisa como Rodrigues

(1991) ao afirmar que as empresas familiares, na maior parte das vezes é um “negócio entre homens”. Segundo o autor, na maioria das empresas encontra-se os membros do sexo masculino à frente da empresa, nas sucessivas gerações do ciclo vital dessas organizações.

Quanto ao estado civil dos herdeiros candidatos a sucessores, observa-se uma pequena maioria de entrevistados casados (40%), sendo solteiros (33%) e divorciados (27%). O mesmo ocorre em relação ao número de filhos, pois constatou-se que 33% dos entrevistados não possuem filhos, enquanto que 20% possuem apenas um filho, 20% possuem dois filhos e 27% possuem três filhos.

Em relação a idade dos herdeiros candidatos a sucessores, nota-se que a maioria (47%) está na faixa etária entre 25 e 35 anos, período em que estão sendo preparados para assumir o comando da empresa. Segundo Vidigal (1996) a formação do sucessor requer tempo e deve ser considerada como investimento. Além disso deve percorrer algumas fases como conhecimento da empresa e do seu ramo de atividade, descobrindo as áreas que têm maiores competências e interesses. Por isso deve iniciar o quanto antes.

No que se refere à escolaridade dos herdeiros, a pesquisa revela que todos os entrevistados possuem nível superior concluído ou cursando e ainda que 33% deles já possuem pós-graduação, como mostra o Gráfico 5. Para Vidigal (1996) as experiências acadêmicas são de suma importância na preparação do sucessor, porém as empíricas são ainda mais relevantes. O autor ressalta que o autodesenvolvimento faz parte do processo e ajuda a equilibrar conceitos e práticas com as suas características de personalidade. Os dados apontam que os herdeiros entrevistados buscam o conhecimento acadêmico e mais a frente serão analisados dados quanto a outras habilidades e atitudes.

Quanto à área de formação dos entrevistados, constatou-se que 60% dos mesmos possui formação na área de gestão, sendo 26,7% em Administração, 20% em Contabilidade, 6,7% em Economia e 6,7% em Marketing. Os 40% restante são da área de Engenharia.

Das indústrias salineiras cujos herdeiros foram pesquisados, constatou-se que 53% foram fundadas pelos pais, enquanto que 34% já encontram-se na segunda geração tendo sido fundadas pelos avós dos herdeiros atuais e 13% delas

foram fundadas ainda por outros familiares, mais especificamente pelos tios. Em 100% dos casos pesquisados a sucessão ainda não ocorreu. Os dados apresentados não estão em consonância com Costa (2006), o qual informa que no Brasil, 75% das empresas familiares encontram-se sob o comando da primeira geração e somente 20% já estão nas mãos dos filhos dos fundadores, um percentual mais elevado do que o apresentado pela pesquisa no setor salineiro.

4.1.1 Síntese da categorização socioeconômica e demográfica dos herdeiros candidatos a sucessores.

Os herdeiros candidatos a sucessores das empresas salineiras do RN são filhos de pais com formação superior, empresários e fundadores das empresas pesquisadas.

Pertencem ao sexo masculino, estão entre as faixas etárias de 25 a 35 anos, são casados não possuindo ainda herdeiros. Ainda estão concluindo sua formação acadêmica na área de Gestão, conforme apresentado na Tabela 4.

Tabela 4 - Síntese do Perfil socioeconômico demográfico dos herdeiros candidatos a sucessores das indústrias salineiras familiares do RN.

Fator avaliado	%
Gênero	
Masculino	66,7
Estado civil	
Casado	40,0
Faixa etária	
25 a 35 anos	46,7
Quantidade de filhos	
Nenhum	33,3
Escolaridade	
Superior incompleto	40,0
Escolaridade do pai	
Superior completo	46,7
Escolaridade mãe	
Superior completo	60,0
Ocupação dos pais	
Empresário	66,7
Fundador da empresa	
Pais	53,3
Área de formação	
Área de Gestão (Administração/ Contabilidade/ Economia/ Marketing)	60,0

4.2 IDENTIFICAÇÕES DO PERFIL DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DOS HERDEIROS CANDIDATOS A SUCESSORES

O perfil de competência, segundo a abordagem de Durand (1998) utilizada na presente pesquisa, será apresentado em três dimensões: conhecimentos, habilidades e atitudes.

4.2.1 Confiabilidade interna do questionário

A análise da confiabilidade interna do questionário foi realizada através da prova *Alpha de Cronbach*, considerada um importante indicador estatístico de fidedignidade de um determinado instrumento. Quanto maior a correlação entre as variáveis de um instrumento, maior é o valor do *Alpha de Cronbach*, o qual pode variar entre 1 (um) e o infinito negativo. Instrumentos cujo valor seja acima de 0,70 são considerados fidedignos para utilização em outras pesquisas (ALBUQUERQUE, 2011). Mesmo considerando ausência de respostas em itens do questionários pelos respondentes, na referida pesquisa o valor *Alfa* foi de 0,961

Tabela 5 - Valores alfa para cada segmento do questionário

Alfa Cronbach	Valor
Conhecimento	0,845
Habilidades	0,948
Atitude	0,880

Fonte: Albuquerque (2011)

4.2.1 Dimensão Conhecimentos – indicador cognitivo

A dimensão Conhecimento (indicador cognitivo) diz respeito ao saber teórico/conceitual, fundamental para orientar uma boa prática. Nessa pesquisa, foi indagado por meio de dez variáveis, conforme mostrado na tabela seguinte. O conhecimento é constituído pelo corpo do saber, referindo-se ao saber teórico, conceitual e fundamental para orientar a boa prática organizacional.

Segundo Carbone (2006) as competências são cognitivas na medida em que assumem características de uma disputa entre conhecimentos gerenciais para identificar as competências importantes para a organização, tornando-se foco dos objetivos organizacionais.

Quando se fala em competência gerencial, na dimensão cognitiva do conhecimento, os herdeiros candidatos a sucessores das indústrias salineiras do Rio Grande do Norte o avaliam entre “importante” e de “extrema importância”.

Tabela 6 - Distribuição geral das respostas dos herdeiros candidatos a sucessores avaliados de acordo com o indicador cognitivo – conhecimento

Variáveis	Extrema Importância (%)	Muito Importante (%)	Bastante Importante(%)	Importante (%)	Menor Importância (%)
1. Área/ Setor de atuação da empresa familiar	11 (73,3)	02 (13,3)	02 (13,3)	0	0
2. Administração/Finanças	09 (60,0)	05 (33,3)	01 (6,7)	0	0
3. Planejamento Estratégico e Operacional	6 (40,0)	6 (40,0)	3 (20,0)	0	0
4. Gestão de pessoas	03 (20,0)	05 (33,3)	05 (33,3)	02 (13,3)	0
5. Técnico Específico	6 (40,0)	5 (33,3)	03 (20,0)	01 (6,7)	0
6. Informática	02 (13,3)	02 (13,3)	08 (53,3)	03 (20,0)	0
7. Processo de Tomada de Decisão	06 (40,0)	06 (40,0)	03 (20,0)	0	0
8. Gestão de Qualidade	05 (33,30)	05 (33,3)	05 (33,3)	0	0
9. Psicologia Organizacional	01 (6,7)	04 (26,7)	06 (40,0)	04 (26,7)	0
10. Produto/ Mercado de atuação da Empresa/ Instituição	12 (80,0)	01 (6,7)	02 (13,3)	0	0

As respostas sobre o conhecimento do setor atuação da Empresa (73,3%), da Administração e Finanças (60%), dos conhecimentos técnicos específicos (40%) e do Produto/Mercado de atuação (80%) foram consideradas de “extrema importância”, enquanto os conhecimentos sobre Informática (53,3%) e Psicologia Organizacional (40%) foram percebidos como “bastante importante”. Quanto às variáveis Planejamento Estratégico e Operacional (40%) e Processo de Tomada de Decisão (40%) as opiniões variaram entre “extrema importância” e “muito importante. A variável Gestão da Qualidade não apresentou consenso, ficando entre os graus “extrema importância”, “muito importante” e “bastante importante” todas com o percentual de 33,30%. O conhecimento em relação a Gestão de Pessoas foi

considerado pela maioria como “muito importante” ou “bastante importante”, ambas com o percentual de 33,30%.

De acordo com a análise dos dados, verifica-se uma maior relevância às áreas funcionais da empresa destacando-se a administração e finanças, conhecimentos técnicos específicos e produto/mercado de atuação, em detrimento das áreas consideradas cada vez mais importantes nos modelos de gestão atuais como a gestão das pessoas, a psicologia organizacional e a informática.

Segundo Brockhaus (1994), para avaliar se as habilidades de um potencial sucessor são adequadas aos planos da empresa familiar, os seguintes critérios devem ser considerados: instrução, habilidades de gerenciamento e de finanças e habilidades tecnológicas. Na pesquisa realizada os herdeiros discordam do autor no momento em que consideram apenas “bastante importante” os conhecimentos sobre informática, porém estão de acordo quando avaliam de “extrema importância” os conhecimentos em Administração e Finanças e Técnicos Específicos.

Mosele e Biiehl (2004) alertam para o surgimento de um novo perfil de sucessores diretos, que procuram conhecimento, profissionalização e continuidade dos negócios de suas famílias. Em relação ao conhecimento, a presente pesquisa corrobora com a ideia do autor na medida em que aponta o nível de escolaridade dos herdeiros e a sua avaliação quanto à importância das diversas variáveis na dimensão “conhecimento”.

4.2.2 Dimensão Habilidade – indicador comportamental

A dimensão Habilidade abordada por meio do indicador comportamental refere-se ao saber fazer e implica na capacidade de aplicar os conhecimentos teóricos. Nessa pesquisa, foi avaliada por meio de 12 variáveis, conforme apresentados na Tabela 7. A habilidade refere-se à capacidade de aplicar os conhecimentos pela formação, experiências pessoais e vivência profissional. É a capacidade de aplicar os conhecimentos teóricos.

Tabela 7 - Distribuição geral das respostas dos herdeiros candidatos a sucessores avaliados de acordo com o indicador comportamental: habilidade

Variáveis	Extrema importância (%)	Muito Importante (%)	Bastante Importante (%)	Importante (%)	Menor Importância (%)
1.Planejamento	11 (73,3)	01 (6,7)	03 (20,0)	0	0
2.Organização	09 (60,0)	03 (20,0)	03 (20,0)	0	0
3.Liderança	06 (40,0)	07 (46,7)	02 (13,3)	0	0
4.Decisão	12 (80,0)	01 (6,7)	02 (13,3)	0	0
5.Comunicação/ saber ouvi	03 (20,0)	08 (53,3)	04 (26,7)	0	0
6.Análise e Síntese	02 (13,3)	06 (40,0)	06 (40,0)	01 (6,7)	0
7. Trabalho em Equipe	04 (26,7)	06 (40,0)	05 (33,3)	0	0
8.Criatividade / Inovação	03 (20,0)	03 (20,0)	05 (33,3)	04 (26,7)	0
9.Execução	07 (46,7)	06 (40,0)	02 (13,3)	0	0
10.Inspiração e Motivação	02 (13,3)	06 (40,0)	04 (26,7)	02 (20,0)	0
11. Administração de Conflito e Negociação	05 (33,3)	07 (46,7)	03 (20,0)	0	0
12.Relações Interpessoais	03 (20,0)	06 (40,0)	06 (40,0)	0	0

As variáveis relacionadas ao Planejamento (73,3%), a Organização (60%), a Decisão (80%) e a Execução (46,7%), foram percebidas pelos herdeiros como de “extrema importância”. O que vem fortalecer a ideia de que os herdeiros pensam de forma mais prática, dando prioridade às habilidades relacionadas às áreas mais funcionais da empresa em detrimento das habilidades relacionadas a gestão de pessoas.

As variáveis Liderança (46,7%), e Administração de conflitos e Negociação (46,7%) apresentaram resultados “muito importante”. A variável Liderança, por sua vez, está ligada a outras duas que foram assim avaliadas: Relações interpessoais (40%) percebida como “muito importante” e “bastante importante” e Trabalho em equipe (40%) percebida como “muito importante”. Para Lima, Borges e Carvalho (2007) a capacidade de liderança é um fator relevante quando se fala em

características inerentes à função do administrador e o comprometimento na continuidade da empresa. Nota-se que os herdeiros candidatos a sucessores entrevistados ainda necessitam perceber melhor essa característica.

Já a variável Análise e Síntese (40%) foi percebida entre “muito importante” e “bastante importante”. Significa que os herdeiros necessitam melhorar sua capacidade de criticar e sintetizar dados e informações sobre processos e pessoas para tomada de decisões. A variável Inspiração e Motivação da Equipe (40%) foi avaliada em “muito importante” e a Criatividade e Inovação (33,3%) foi percebida como “bastante importante”. Quanto à criatividade e inovação, essa variável conduz a promoção de novas ideias bem como a promoção da sua implementação, fatores imprescindíveis a uma gestão de excelência, o que também deixa a desejar por parte dos entrevistados, segundo a avaliação dos dados da pesquisa.

4.2.3 Dimensão Atitude – indicador comportamental

A Atitude, através do seu indicador comportamental, refere-se ao querer ser/fazer a partir da decisão e motivação pessoal e foi pesquisada por meio de sete variáveis, conforme demonstrado na tabela 8.

Tabela 8 - Distribuição de frequência geral das respostas dos herdeiros candidatos a sucessores avaliados de acordo com o indicador comportamental: atitude

Variáveis	Extrema importância (%)	Muito Importante (%)	Bastante Importante (%)	Importante (%)	Menor Importância (%)
1. Ser Ético	08 (53,3)	05 (33,3)	02 (13,3)	0	0
2. Ser Auto-confiante	08 (53,3)	04 (26,7)	02 (13,3)	01 (6,7)	0
3. Ser Determinado	12 (80,0)	01 (6,7)	02 (13,3)	0	0
4. Ser Flexível	0	08 (53,3)	07 (46,7)	0	0
5. Ser Responsável	09 (60,0)	05 (33,3)	01 (6,7)	0	0
6. Ser Servidor/ Cuidadoso	01 (6,7)	04 (26,7)	06 (40,0)	04 (26,7)	0
7. Ser Comprometido	08 (53,3)	05 (33,3)	01 (6,7)	01 (6,7)	0

Nas empresas familiares a formação dos herdeiros possíveis sucessores é uma preocupação constante, pois além dos conhecimentos técnicos e administrativos, eles precisam adotar uma postura adequada para assumir o comando da organização.

Tal postura está relacionada com os valores e atitudes pertinentes aos herdeiros que conforme a pesquisa apresentaram as seguintes percepções: as variáveis que dizem respeito a ética (53,3%), auto-confiança (53,3%), determinação (80%), responsabilidade (60%) e comprometimento (53,3%) foram percebidas pelos herdeiros como de “extrema importância”. A atitude dos herdeiros em relação a determinação corresponde com a opinião de Grzybovski, Hoffmann e Muhl (2008), ao afirmarem que antes de decidir-se pelo sucessor deve-se levar em conta se o mesmo demonstra interesse pela empresa e se deseja realmente trabalhar nela.

Outra variável relevante apontada pela pesquisa face a percepção dos herdeiros candidatos a sucessores foi a ética, entendida como de “extrema importância”. Nessa linha de pensamento, Grzybovski, Hoffmann e Muhl (2008) lembram que a preservação dos valores morais e éticos da família são imprescindíveis, devendo ser mais uma característica inerente ao herdeiro/sucessor.

Quanto à flexibilidade, os resultados da pesquisa apontam para “muito importante” (53,3%). Diante do atual cenário mundial com as rápidas e constantes mudanças tomando conta da nova realidade organizacional, torna-se sugestiva uma maior flexibilidade por parte dos herdeiros, em virtude das adaptações aos novos modelos de gestão.

Em relação à servidão, a mesma foi percebida pelos entrevistados como “bastante importante” (40%). Nota-se que é necessário uma maior atenção a essa variável uma vez que são de extrema importância a valorização e o envolvimento dos gestores com os colaboradores, pois desenvolve um bom relacionamento dentro da organização, gerando resultados positivos. Conforme Quimm et al. (2003), a gestão por competências constitui um modelo gerencial que se propõe a integrar e orientar esforços, sobretudo os que estão relacionados à gestão de pessoas, agregando valor ao indivíduo e à organização. Não é o que percebe-se nas respostas apontadas pela pesquisa em nenhuma das três dimensões: conhecimentos, habilidades e atitudes.

No perfil de competências gerenciais analisado, destaca-se uma tendência voltada à execução e ao trabalho em detrimento das variáveis focadas na gestão de pessoas em todas as dimensões consideradas: conhecimentos, habilidades e atitudes. Dessa forma, alerta-se para os atuais modelos de gestão, os quais exigem do gestor uma visão mais holística não apenas voltada aos trabalhos rotineiros e a resultados, mas com foco no capital humano da organização e no que se trata das variáveis mais subjetivas.

Na definição do perfil de competência percebido pelos herdeiros candidatos a sucessores, considerou-se, com relação às respostas referentes às questões colocadas para as três dimensões – conhecimentos, habilidades e atitudes, as que obtiveram um percentual superior a 50% no grau “extrema importância”, conforme pode ser visualizado no quadro 3.

DIMENSÃO CONHECIMENTOS	
1. Área/Setor de atuação da empresa familiar (Política, sistema, mercado)	Conhecimentos de cunho estratégico sobre o mercado/sociedade no qual a Empresa se insere, incluindo clientes, concorrentes, fornecedores e parceiros.
2. Administração/Finanças	Conhecimentos pertinentes às áreas de administração e finanças, incluindo custos, bem como legislação, especialmente trabalhista e comercial.
10. Produto/Mercado de atuação da Empresa/ Instituição	Conhecimento de nível mercadológico sobre os serviços e/ou produtos fornecidos pela Organização.
DIMENSÃO HABILIDADES	
1.Planejamento.	Capacidade de definir e implementar metas, estratégias e táticas referentes ao processo administrativo.
2.Organização	Capacidade de gerenciar o processo administrativo, bem como de definir os diversos papéis dos membros da equipe, incluindo a distribuição de atividades, tarefas e responsabilidades.
4.Decisão	Capacidade de definir ações/tomar atitude após análise de alternativas, e que levem à resolução do problema/situação examinada.
DIMENSÃO ATITUDES	

1. Ser Ético	Respeito absoluto pelo outro, honestidade e justiça nas decisões, e coerência entre o discurso e a prática.
2. Ser Autoconfiante	Consciência de suas próprias limitações (humildade) e de suas fortalezas (confiança), passando uma postura de segurança e equilíbrio para sua equipe.
3. Ser Determinado	Busca incessante das condições necessárias para superar desafios e alcançar resultados, em nível pessoal e profissional.
5. Ser Responsável	Resposta, em nível ótimo, ao conjunto de atribuições do cargo, com elevado grau de correspondência às expectativas da organização em relação à sua pessoa.
7. Ser Comprometido	Compromisso e envolvimento com a Missão, Negócio e Resultados institucionais, bem como com as Pessoas da Organização.

Quadro 3 - Síntese do Perfil de Competência Percebido pelos Herdeiros Candidatos a Sucessores

Pela análise dos dados referentes ao perfil percebido pelos herdeiros candidatos a sucessores nas indústrias salineiras familiares potiguares, observa-se uma tendência a valorização das dimensões comportamentais em detrimento da dimensão conhecimento.

Das 10 variáveis que compõem a **dimensão conhecimentos**, os questionados consideraram de extrema importância (percentual acima de 50%), apenas três, sendo Área/Setor de Atuação, Administração/ Finanças e Produto/Mercado de atuação da Empresa. É perceptível uma forte tendência dos pesquisados em relação as áreas funcionais básicas entendendo como maior importância os conhecimentos referentes ao mercado, produto e finanças. Os conhecimentos relacionados a gestão de pessoas não aparecem entre as prioridades de importância tornando claro um perfil de gestão mais técnico e menos focado no capital humano.

Com relação a **dimensão habilidades**, das 12 questões que compõem o questionário, três delas obtiveram o percentual superior a 50%. Destacaram-se as variáveis referentes ao Planejamento, Organização e Decisão. O perfil esboça uma preocupação mais acentuada com as habilidades de ordem mais prática em detrimento das habilidades relacionadas ao ser humano, colaborando com o resultado obtido também na dimensão conhecimento, onde as variáveis relacionadas às pessoas não aparecem entre as mais importantes.

Na **dimensão atitude**, cinco questões obtiveram um percentual superior a 50%, quais sejam, Ética, Autoconfiança, Determinação, Responsabilidade e Comprometimento. A variável Determinação destaca-se como de maior importância percebida pelos herdeiros candidatos a sucessores, apontando o interesse e a decisão de trabalhar na empresa familiar como fator primordial ao sucesso da mesma. Já os fatores Servidão e Flexibilidade ficaram a desejar na pesquisa demonstrando mais uma vez que os herdeiros candidatos a sucessores precisam de mais cautela ao lidar com o capital humano, já que o novo perfil dos integrantes da organização não mais permitem o comando e controle por parte dos gestores. O atual colaborador sente a necessidade de participar ativamente das decisões da organização, contribuindo de forma efetiva para o desempenho organizacional.

Independentemente do perfil de competências gerenciais identificado nos herdeiros candidatos a sucessores, é importante que estes fiquem atentos aos novos modelos de gestão, buscando conhecimentos, habilidades e atitudes com foco na valorização do capital humano da empresa, fator crítico de sucesso e competitividade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo principal identificar o perfil de competência gerencial dos herdeiros candidatos a sucessores das indústrias salineiras familiares no Rio Grande do Norte. Os resultados apontam para o reconhecimento da importância relacionada às áreas funcionais da empresa, habilidades de planejamento, organização e decisão em foco, entendendo ainda a determinação e a responsabilidade como fatores primordiais ao sucesso das organizações.

Foram definidos dois objetivos específicos, sendo que o primeiro se propôs a identificar o perfil socioeconômico e demográfico dos herdeiros candidatos a sucessores das indústrias salineiras familiares no Rio Grande do Norte, o qual foi assim identificado: pertencem ao sexo masculino, estão entre as faixas etárias de 25 a 35 anos, são casados não possuindo ainda herdeiros. Ainda estão concluindo sua formação acadêmica na área de Gestão. São filhos de pais com formação superior, empresários e fundadores das empresas pesquisadas.

O confronto entre o arcabouço teórico utilizado e os dados empíricos obtidos através da investigação permite caracterizar o perfil de competência. Essa comparação da realidade, segundo a visão dos herdeiros candidatos a sucessores das empresas familiares, define o perfil de competência.

Na dimensão Conhecimento, foram reconhecidos pelos herdeiros candidatos a sucessores como de extrema importância a área/ setor de atuação da empresa familiar, a administração/finanças e o produto/mercado de atuação da empresa. Percebe-se uma maior relevância às áreas funcionais da organização.

Dentre os indicadores comportamentais (habilidades e atributos) presentes no perfil de competência gerencial, as habilidades identificadas como de extrema importância pelos pesquisados foram Planejamento, Organização e Decisão reforçando ainda mais o perfil prático dos herdeiros candidatos a sucessores.

No que se refere às atitudes, foram apontadas pelos respondentes como de extrema importância a ética, a autoconfiança, a determinação, a responsabilidade e o comprometimento. A servidão/cuidado e a flexibilidade foram apontadas como bastante importante e muito importante, respectivamente. O que demonstra uma necessidade de desenvolvimento no que diz respeito a abertura para ouvir/aceitar opiniões diferentes, bem como para perceber as constantes transformações

geradoras da necessidade de mudanças organizacionais. Ainda requer atenção a necessidade de conscientização pela importância do Servir/ Cuidar dos liderados e dos clientes.

Na dimensão do conhecimento confirma-se um desenvolvimento focado nas áreas técnico específicas da empresa em detrimento do foco no capital humano. Na dimensão habilidade identifica-se a necessidade de melhorar a capacidade de criticar e sintetizar dados e informações sobre processos e pessoas, a fim de poder reunir elementos objetivos que permitam uma adequada tomada de decisão. Na dimensão atitude destacou-se a necessidade da busca pelo desenvolvimento da servidão com o colaborador e cliente, da flexibilidade para aceitar opiniões e acompanhar as transformações constantes no contexto organizacional.

Os herdeiros candidatos a sucessores poderão, através deste estudo, conhecer aspectos fundamentais da administração como a gestão por competências e integrá-la em suas atividades gerenciais.

O método utilizado neste estudo apresentou algumas limitações. Cabe ressaltar que o estudo considerou apenas a opinião dos herdeiros candidatos a sucessores da indústrias salineiras familiares do Rio Grande do Norte, articuladas com a literatura sobre o tema. Portanto, os resultados referem-se exclusivamente à visão desses herdeiros.

Recomenda-se a realização de estudos complementares com o objetivo de identificar perfil de competências gerenciais nas indústrias salineiras em outras regiões, facilitando a construção de um perfil comum à área do sal.

REFERÊNCIAS

BERNHOEFT, R. **Cartas um jovem herdeiro**: a herança não vem com manual de instruções. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

_____. **Como criar, manter e sair de uma sociedade familiar** (sem brigar). 3 ed. São Paulo: SENAC São Paulo, 2002.

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

_____. **Governança na empresa familiar**. 6 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

_____. **O sócio feliz**: como ser e manter um sócio. São Paulo: Negócio, 1999.

BITENCOURT, C. C. **A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional**. Artigo apresentado no ENANPAD 2002, Salvador.

_____. **Gestão de competências e aprendizagem nas organizações**. São Leopoldo: Unisinos, 2005.

BOHNENBERGER, M. C.; SCHMIDT, S.; FREITAS E. C. de. A influência da familiar formação empreendedora. In: **Encontro da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração**, 31, 2007, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/busca_resultado.php>. Acesso em: 14/10/2011.

BORNHOLDT, W. **Governança na empresa familiar**: implementação e prática. Porto Alegre: Bookman, 2005.

BRITO, L. M. P. **Gestão de competências, gestão do conhecimento e organizações de aprendizagem**: instrumento de apropriação pelo capital do saber do trabalhador. Fortaleza: UFC, 2005.

BROCKHAUS, R. H. Family business succession: suggestions for future research. **Family Business Review**. v.17, n.2, p.165-177, jun., 1994.

CAPELÃO, L. G. F. Relações de poder no processo de sucessão em empresas familiares: o caso das Indústrias Filizola S.A. **Revista Organizações & Sociedade**.v.7, n.18, p.141-155, mai./ago., 2000.

_____ ; MELO, M. C. de O. L. Relações de poder no processo de sucessão em empresa familiar: o caso das Indústrias Filizola S.A. In: **Encontro da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração**, 25, 2001, Campinas. Anais... Campinas: ANPAD, 2001. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/busca_resultado.php>. Acesso em: 29/10/2011.

CARBONE, Pedro Paulo et al. **Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2006.

CARVALHO, O.O. et al. **Avaliação e Diagnóstico do Setor Mineral do Rio Grande do Norte**. Relatório de Pesquisa. Natal – RN, FAPERN e Ministério da Minas e Energia, 2005.

CASSILAS, José C.; VÁZQUES Adolfo. DÍAZ Carmen. **Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções**. São Paulo: Thomson, 2007.

COSTA, A. D. **Sucessão e sucesso nas empresas familiares**. Curitiba: Juruá, 2006.

DONNELLEY, R. G. A empresa familiar. **Revista de Administração de Empresas**. v.7, n.23, p. 161-198, out./dez., 1967.

DURAND. **Forms of incompetence**. Trabalho apresentado na 'Conference of Management of Competence', Oslo, 1998.

DUTRA, J. S. **Competências: Conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2007.

FISCHER, T.; RODRIGUES, L. C. Sucessão empresarial: processo sucessório em empresas familiares. In: **Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**. 1, 2000, Londrina. Anais... Londrina: EGEPE, 2000. (CD-ROM).

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil**. Rev Gestão e Produção, v. 10, n. 2, p. 129-144, ago, 2003.

FRITZ, Roger. **Empresa Familiar: a sustentação da visão, dos objetivos e da atuação empreendedora**. São Paulo: Makron Books, 1993.

GALLO, M. A.; LACUEVA, F. A crise estrutural nas empresas familiares: uma observação internacional do fenômeno. **Revista de Administração de Empresas**. v.23, n.3, p. 15-21, jul./set., 1983.

_____.; RIBEIRO, Victor Servilhano. **A gestão das empresas familiares**. Iberconsult, 1996.

GERSICK, K. ET. ALL. **De geração para geração: ciclos de vida da empresa familiar**. São Paulo: Negócio, 1997.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GONÇALVES, J. S. R. C. As empresas familiares no Brasil. **Revista de Administração de Empresas Light**. v.7, n.1, p.7-12, jan./mar., 2000.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

GROCHOWSKI, S. D. A influência da gestão de pessoas por competência no índice de rentabilidade de uma instituição financeira. GPRA1001. **Anais XXXI ENANPAD**. Rio de Janeiro, 2007.

GRZYBOVSKI, D. ET. ALL. Análise do Processo de Crescimento e Desenvolvimento de Empresas Familiares Pelo Modelo de Sustentabilidade: um Estudo Brasil-rgentina. In: **Encontro da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração**, 30, 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006. Disponível em: http://www.anpad.org.br/busca_resultado.php>. Acesso em:30/10/2011.

_____. **Plataforma de conhecimentos e aprendizagem transgeracional em empresas familiares**. Lavras: Universidade Federal de Lavras, 2007. (Tese de Doutorado em Administração).

_____; BOSCARIN, R.; MIGOTT, A. M. B. Estilo feminino de gestão em empresas familiares. **Revista de Administração Contemporânea**. v.6, n.2, p. 185-207, mai./ago., 2002.

_____; HOFFMANN, P. Z.; MUHL, E. E. Estratégia e sucessão na gestão de empresas familiares: um estudo do caso Gerdau. In: **Encontro de Estudos Organizacionais**, 5, 2008, Belo Horizonte. Anais... Belo Horizonte: ENEO, 2008. Disponível em:<http://www.anpad.org.br/busca_resultado.php>. Acesso em:29 out. 2008.

_____; LIMA, J. B. de L. O conceito de família e o dilema metodológico nos estudos sobre empresas familiares. In: **Encontro de Estudos Organizacionais**, 2, 2004, Atibaia. Anais... Atibaia: ENEO, 2004. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/busca_resultado.php>. Acesso em: 31 out. 2008.

GRZYBOVSKI, D. ET. ALL; TEDESCO, J. C. Empresa familiar x competitividade: tendências e racionalidades em conflito. In: **Teoria e Evidência Econômica**. v.6, n.11, p.37-68, nov., 1998.

GUEIROS, M. M. B.; OLIVEIRA, L. M. B. de. Sucessão familiar: prática em empresa de transporte – uma visão dos dirigentes. In: **Encontro da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração**, 24, 2000, Florianópolis. Anais... Florianópolis: ANPAD, 2000. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/busca_resultado.php>. Acesso em: 22/11/ 2011.

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

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth. **Psicologia para Administradores: A teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo. EPU, 1982.

KANITZ, S. C.; KANITZ, L. M. A relação pai e filho nas empresas familiares. **Revista de Administração**. v.13, n.1, p.33-41, jan./mar., 1978.

KIGNEL, L.; WERNER; R. A. **...e Deus criou a empresa familiar**: uma visão contemporânea. São Paulo: Integreare, 2007.

LANZANA, A., CONSTANZI, R. **As empresas familiares brasileiras diante do atual panorama econômico mundial**. São Paulo: Negócio, 1999.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LEITE, T.; CARRÃO, A. M. R.; BILAC, M. B. B. A contribuição atual da empresa familiar na geração de empregos em Piracicaba: o caso do setor serviço. In: **Encontro de Iniciação Científica Univap**. 3, 1998, Piracicaba. Anais... Piracicaba: UNIVAP, 1998. Disponível em: <<http://www.old.unimep.br/cepa/Artigos%20Pesquisa/>>. Acesso em: 5/03/2012.

LEONE, N. M. de C. P. G. A dimensão física das P.M.E'S: a procura de um critério homogeneizador. **Revista de Administração de Empresa**. v.31, n.2, p.53-59, abr./jun., 1991.

_____. A empresa familiar brasileira e a opinião de seus dirigentes sobre o processo sucessório. In: **Jornadas Hispano-Lusas de Gestion Científica**. La Empresa Familiar en un mundo globalizado, 8, 2003. Anais... 2003. Disponível em: <<http://www4.usc.es/Lugo-XIII-Hispano-Lusas>>. Acesso em: 25 fev. 2012.

_____. A sucessão em pequena e média empresa comercial na região de João Pessoa. **Revista de Administração**. v.27, n.3, p.84-91, jul./set., 1992.

_____. O processo sucessório em empresas familiares. O exemplo dos comerciantes e o processo no SAARA. **Revista Organizações & Sociedade**, v.11, n.29, p.149-172, jan./abr., 2004.

_____. O Saara não é um deserto: o processo sucessório de suas empresas é repleto de conhecimentos. In: **Encontro da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração**, 26, 2002, Salvador. Anais... Salvador: ANPAD, 2002. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/busca_resultado.php>. Acesso em: 31/10/2011.

_____. **Sucessão na empresa familiar: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado**. São Paulo: Atlas, 2005.

_____; SILVA, A. B. da; FERNANDES, C. B. Sucessão: como transformar o duelo em dueto. **Revista de Administração**. v.31, n.3, p.76-81, jul./set., 1996.

LEONE, N. M. C. P. G. ; ANGELONI, M. T. . **Perfil de competência do herdeiro candidato a sucessor nas empresas familiares**. A herança do êxito. In: Nilda

Maria de Clodoaldo Pinto Guerra Leone. (Org.). Empresa Familiar. Desvendando competências, racionalidades e afetos. 1ed.São Paulo: Atlas, 2010, v. 1, p. 160-195

LETHBRIDGE, E. Tendências da empresa familiar no mundo. In: **Revista do BNDES**. v.4, n.7, p.185-200, jun., 1997.

LETHBRIGDE, Tiago. O desafio de trabalhar com o pai. Saber administrar a delicada relação entre o fundador de uma empresa e seus herdeiros pode ser a diferença entre o sucesso e o fracasso do negócio. **Revista Exame**. São Paulo: Abril, a. 39, n. 5, Ed. 838, p. 22-35, 16 mar. 2005.

LIMA, J. B. de; BORGES, A. F.; CARVALHO, F. A. de P. Construção do processo de sucessão em empresas familiares: transmissão gerencial e patrimonial. In: **Encontro da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração**, 31, 2007, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. Disponível em:<http://www.anpad.org.br/busca_resultado.php>. Acesso em:22/10/2011.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 6ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARÔCO, J. Análise estatística com o SPSS Statistics.5.ed.ReportNumber: Pero Pinheiro, 2011, 990p.

MCCLELLAND, D. C. **Testing for competence rather than intelligence**. American Psychologist, p. 1-14, Jan. 1973

MOSELE, E. M.; BIEHL, K. A. Estudo sobre o processo sucessório nas empresas familiares de acadêmicos de administração. In: **Encontro de Estudos Organizacionais**, 2, 2004, Atibaia. Anais... Atibaia: ENEO, 2004. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/busca_resultado.php>. Acesso em: 3/10/2011.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Empresa Familiar**: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Empresa familiar**: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, P. W. S. de; LEONE, N. M. de C. P. G.; SOUZA, T. de. Ciclo de vida da organização, dinâmicas típicas e arquétipos de papéis sociais dos dirigentes: um estudo de caso numa empresa familiar de pequeno porte. In: **Encontro de Estudos**

Organizacionais, 5, 2008, Belo Horizonte. Anais... Belo Horizonte: ENEO, 2008. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/busca_resultado.php>. Acesso em: 29 out. 2011.

QUEIROZ, V. de S. The good, the bad and the ugly: estudo sobre pequenas e médias empresas familiares brasileiras a partir da teoria da ação de Pierre Bourdieu. In: **Cadernos EBAPE.BR**. v.6, n.1, p.1-17, mar., 2008.

QUINN, R. *et al.* **Competências gerenciais: princípios e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

RICCA, D. **Da empresa familiar à empresa profissional**. São Paulo: CLA, 1998.

_____. **Sucessão na empresa familiar: conflitos e soluções**. São Paulo: CLA, 2007.

ROGRIGUES, A. M. Padrões afetivos na família e empresa familiar. **Revista de Administração de Empresas**. v.31, n.4, p. 35-48, out./dez., 1991.

ROSSATO NETO, F. J. “Ainda somos os mesmos e vivemos como os nossos pais”: o processo sucessório nas bancas do mercado público de Porto Alegre. In: **Encontro da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração**, 27, 2003, Atibaia. Anais... Atibaia: ANPAD, 2003. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/busca_resultado.php>. Acesso em: 23/10/2011.

RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. **Os novos horizontes da gestão – Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

SANTANA, G. M. A. de ET. ALL. Sucessão em empresas familiares: análise comparativa de dois estudos em organizações gaúchas. In: **Seminários em Administração FEA-USP**. 7, 2004, São Paulo. Anais... São Paulo: SEMEAD, 2004. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/Semead/7semead>>. Acesso em: 14 mar. 2012.

SCHEFFER, A. B. B. Fatores dificultantes e facilitadores ao processo de sucessão familiar. **Revista de Administração**. v.30, n.3, p.80-90, jul./set., 1995.

TILLMANN; C.; GRZYBOVSKI, D. Sucessão de dirigentes na empresa familiar: estratégias observadas na família empresária. **Revista Organizações & Sociedade**, v.12, n.32, p.45-61, jan./mar., 2005.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

_____. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VIDIGAL, A. C . **Viva a empresa familiar!**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

_____. A sobrevivência da empresa familiar no Brasil. **Revista de Administração**. v.35, n.2, p.66-71, abr./jun., 2000.

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

_____. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2008.

ANEXOS

QUESTIONÁRIO

PARTE I – IDENTIFICAÇÃO DO PERFIL SÓCIOECONÔMICO DEMOGRÁFICO DOS HERDEIROS CANDIDATOS A SUCESSORES DE EMPRESAS FAMILIARES.

Assinale a opção conforme abaixo

1. Informe o seu sexo:
 - a) Feminino
 - b) Masculino

2. Em que faixa etária você se enquadra?
 - a) Entre 18 e 24 anos
 - b) Entre 25 e 35 anos
 - c) Entre 36 e 49 anos
 - d) Mais de 49 anos

3. Qual o seu estado civil?
 - a) Solteiro
 - b) Casado
 - c) Divorciado ou desquitado
 - d) Viúvo
 - e) Outros

4. Quantos filhos você tem?
 - a) Nenhum
 - b) Um
 - c) Dois
 - d) Três
 - e) Mais de três

5. Qual a sua escolaridade?
 - a) Nível médio incompleto
 - b) Nível médio completo
 - c) Nível superior incompleto
 - d) Nível superior completo
 - e) Pós-graduação

6. Qual a sua área de formação?

7. Qual a escolaridade do seu pai?
 - f) Nível médio incompleto
 - g) Nível médio completo
 - h) Nível superior incompleto
 - i) Nível superior completo
 - j) Pós-graduação

8. Qual a escolaridade da sua mãe?
- k) Nível médio incompleto
 - l) Nível médio completo
 - m) Nível superior incompleto
 - n) Nível superior completo
 - o) Pós-graduação

9. Qual a ocupação do seus pais?

10. Quem foi o criador da empresa da qual você será o (a) sucessor (a)?

- a) O pai
- b) A mãe
- c) Avós paternos
- d) Avós maternos
- e) Outros: _____

QUESTIONÁRIO**PARTE II - IDENTIFICAÇÃO DO PERFIL DE COMPETÊNCIA PROFISSIONAL DOS HERDEIROS CANDIDATOS A SUCESSORES DE EMPRESAS FAMILIARES.**

Assinale sua percepção quanto à importância de cada característica de acordo com a escala abaixo.

Extrema importância	Muito Importante	Bastante Importante	Importante	Menor Importância
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

I - Indicador Cognitivo

Conhecimentos – refere-se ao SABER teórico, conceitual, fundamental para orientar uma boa prática.

Variáveis	Definição	Avaliação
1. Área/ Setor de atuação da empresa familiar (Política, sistema, mercado)	Conhecimentos de cunho estratégico sobre o mercado/sociedade no qual a Empresa se insere, incluindo clientes, concorrentes, fornecedores e parceiros.	1; 2; 3; 4; 5
2. Administração/ Finanças	Conhecimentos pertinentes às áreas de administração e finanças, incluindo custos, bem como legislação, especialmente trabalhista e comercial.	1; 2; 3; 4; 5
3. Planejamento Estratégico e Operacional	Conhecimento de Modelos e Processos de Planejamento, envolvendo desde o Diagnóstico, Definição de Prioridades até o Monitoramento/Avaliação, para orientar a adequada construção de Planos de Ação para a Organização.	1; 2; 3; 4; 5
4. Gestão de Pessoas	Conhecimentos sobre administração de Recursos Humanos (principais sistemas de pessoal, como: planejamento de RH, seleção/suprimento, treinamento e avaliação de desempenho)	1; 2; 3; 4; 5
5. Técnico Específico	Conhecimentos técnicos próprios de sua área de formação específica.	1; 2; 3; 4; 5
6. Informática	Conhecimento sobre o uso do computador, redes, internet, bem como dos principais softwares de sua área de atuação.	1; 2; 3; 4; 5
7. Processo de Tomada de Decisão	Conhecimento de métodos/técnicas que facilitem a Tomada de Decisão.	1; 2; 3; 4; 5
8. Gestão de Qualidade	Conhecimento da Teoria Básica bem como dos Processos relacionados com o funcionamento de Sistemas de Qualidade Total.	1; 2; 3; 4; 5
9. Psicologia Organizacional	Conhecimento sobre comportamento das pessoas dentro de uma Organização (comunicação interpessoal, administração de conflitos, negociação, motivação, formação de equipes).	1; 2; 3; 4; 5
10. Produto/ Mercado de atuação da Empresa/ Instituição	Conhecimento de nível mercadológico sobre os serviços e/ou produtos fornecidos pela Organização.	1; 2; 3; 4; 5

II. Indicador Comportamental

A - Habilidades –Refere-se ao SABER FAZER = capacidade de aplicar os conhecimentos teóricos.

Variáveis (Habilidade de...)	Definição	Avaliação
1. Planejamento	Capacidade de definir e implementar metas, estratégias e táticas referentes ao processo administrativo.	1; 2; 3; 4; 5
2. Organização	Capacidade de gerenciar o processo administrativo, bem como de definir os diversos papéis dos membros da equipe, incluindo a distribuição de atividades, tarefas e responsabilidades.	1; 2; 3; 4; 5
3. Liderança	Capacidade de influenciar e mobilizar o grupo de trabalho, visando alcançar objetivos orientados para o bem comum.	1; 2; 3; 4; 5
4. Decisão	Capacidade de definir ações/tomar atitude após análise de alternativas, e que levem à resolução do problema/situação examinada.	1; 2; 3; 4; 5
5. Comunicação / saber ouvir	Capacidade de escutar superiores, colaboradores, clientes, fornecedores e parceiros, dar e receber feed-back, bem como de se fazer entender, visando facilitar a integração entre as pessoas envolvidas e influenciar positivamente o ambiente de trabalho.	1; 2; 3; 4; 5
6. Análise e Síntese	Capacidade de criticar e sintetizar dados e informações sobre processos e pessoas, a fim de poder reunir elementos objetivos que permitam uma adequada tomada de decisão.	1; 2; 3; 4; 5
7. Trabalho em Equipe	Habilidade pessoal que consiste na capacidade de entrosar-se facilmente com os demais membros da equipe e de converter-se em fator de integração do time como um todo.	1; 2; 3; 4; 5
8. Criatividade / Inovação	Capacidade de gerar novas idéias (Criatividade), bem como de promover sua implementação (Inovação).	1; 2; 3; 4; 5
9. Execução	Capacidade de pôr em prática os planos de ação elaborados, visando à efetiva consecução dos resultados pretendidos.	1; 2; 3; 4; 5
10. Inspiração e Motivação da Equipe	Capacidade (do líder) de criar condições propiciadoras de inspiração e motivação para sua equipe, na busca constante do moral elevado do grupo.	1; 2; 3; 4; 5
11. Administração de Conflito e Negociação	Capacidade de resolver conflitos interpessoais do grupo, alinhada a um elevado senso de negociação, de natureza prática.	1; 2; 3; 4; 5
12. Relações Interpessoais	Capacidade de perceber a importância do bom relacionamento interpessoal e de trabalhar efetivamente junto à equipe para sua consecução.	1; 2; 3; 4; 5

II. Indicador Comportamental

B – Atitude – QUERER SER/FAZER a partir da decisão e motivação pessoal

Variáveis (Ser.....)	Definição (Atitude Contínua de...).	Avaliação
1. Ético	Respeito absoluto pelo outro, honestidade e justiça nas decisões, e coerência entre o discurso e a prática.	1; 2; 3; 4; 5
2. Auto-confiante	Consciência de suas próprias limitações (humildade) e de suas fortalezas (confiança), passando uma postura de segurança e equilíbrio para sua equipe..	1; 2; 3; 4; 5
3. Determinado	Busca incessante das condições necessárias para superar desafios e alcançar resultados, em nível pessoal e profissional.	1; 2; 3; 4; 5
4. Flexível	Abertura para ouvir/aceitar opiniões diferentes, bem como para perceber as constantes transformações geradoras da necessidade de mudanças organizacionais.	1; 2; 3; 4; 5
5. Responsável	Resposta, em nível ótimo, ao conjunto de Atribuições do Cargo, com elevado grau de correspondência às expectativas da Organização em relação à sua pessoa.	1; 2; 3; 4; 5
6. Servidor/ Cuidadoso	Consciência da importância do Servir/ Cuidar dos liderados e dos clientes.	1; 2; 3; 4; 5
7. Comprometido	Compromisso e envolvimento com a Missão, Negócio e Resultados institucionais, bem como com as Pessoas da Organização.	1; 2; 3; 4; 5