

FUCAPE FUNDAÇÃO DE PESQUISA E ENSINO

MARCELA DE FREITAS THOMAS

**AS COMPETÊNCIAS CENTRAIS DO SUCESSOR DE NEGÓCIOS
FAMILIARES A PARTIR DAS REPRESENTAÇÕES SOCIAIS DE
FUNDADORES, GESTORES E HERDEIROS**

**VITÓRIA
2021**

MARCELA DE FREITAS THOMAS

**AS COMPETÊNCIAS CENTRAIS DO SUCESSOR DE NEGÓCIOS
FAMILIARES A PARTIR DAS REPRESENTAÇÕES SOCIAIS DE
FUNDADORES, GESTORES E HERDEIROS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Fucape Fundação de Pesquisas e Ensino, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis – Nível Profissional.

Orientadora: Profa. Dra. Marcia Juliana d'Angelo.

**VITÓRIA
2021**

MARCELA DE FREITAS THOMAS

**AS COMPETÊNCIAS CENTRAIS DO SUCESSOR DE NEGÓCIOS
FAMILIARES A PARTIR DAS REPRESENTAÇÕES SOCIAIS DE
FUNDADORES, GESTORES E HERDEIROS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Fucape Fundação de Pesquisa e Ensino, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.

Aprovada em 03 de fevereiro de 2021.

COMISSÃO EXAMINADORA

Profa. Dra. MARCIA JULIANA D'ANGELO
Fucape Fundação de Pesquisa e Ensino

Profa. Dra. ARILDA MAGNA CAMPAGNARO TEIXEIRA
Fucape Fundação de Pesquisa e Ensino

Prof. Dr. SÉRGIO AUGUSTO PEREIRA BASTOS
Fucape Fundação de Pesquisa e Ensino

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por ter me capacitado, me dado forças e me guardado durante toda a trajetória, me concedendo a graça desta conquista.

Ao meu esposo Jorge, por todo amor, paciência e parceria. Sempre ao meu lado me apoiando e incentivando.

Aos meus amados filhos Maria Eduarda e Murilo, aos meus pais Luiz e Mara, minhas irmãs Flávia, Mayara e Nathália, obrigada por todas as vibrações positivas.

A minha querida orientadora professora Marcia, por ser tão atenciosa e por suas valiosas contribuições para esta pesquisa. Minha admiração pelo profissional que és.

Aos amigos José João e Kelianny, que hoje encontram-se mais distantes, mas foram fundamentais na conquista deste. Minha gratidão!

RESUMO

Este estudo identifica as competências do sucessor de uma empresa familiar a partir das representações sociais dos fundadores, sucessores, gestores, herdeiros, e demais familiares. Para tanto, a discussão se ancora na Teoria de Representações Sociais. A análise de dados foi feita por meio da Técnica de Evocação de Palavras a partir de 76 respondentes, que evocaram 367 competências agrupadas em 56 categorias. As evidências indicam dez competências centrais, as mais esperadas para o sucessor: preparado – com conhecimento (saber), habilidades (saber fazer) e atitudes (saber agir) –, responsável, comprometido, gestor, líder, respeitador, ético, perpetuador da cultura da organização, resiliente e visionário. Tais competências demonstram como este grupo social, baseado em suas experiências e vivências diárias, organiza seus pensamentos e enxerga o sucessor da gestão da empresa familiar. Um sucessor possuidor das competências apresentadas, de acordo com as representações sociais do grupo investigado, terá maiores chances de obter resultados positivos na sucessão familiar. A principal contribuição desta pesquisa consiste em demonstrar as competências centrais necessárias ao sucessor de empresas familiares a partir da Teoria das Representações dos atores sociais envolvidos com negócios familiares. O olhar das competências por esta lente é algo ainda pouco investigado pela literatura nacional e internacional.

Palavras-Chave: Competências; Sucessão; Representações Sociais; Empresas Familiares.

ABSTRACT

This study identifies the skills of the successor of a family business based on the social representations of the founders, successors, managers, heirs, and other family members. Therefore, the discussion is anchored in the Theory of Social Representations. The data analysis was performed using the Word Evocation Technique from 76 respondents, who evoked 367 competencies grouped into 56 categories. The evidence indicates ten core competencies, the most expected for the successor: prepared - with knowledge (knowledge), skills (knowing how to do) and attitudes (knowing how to act) -, responsible, committed, manager, leader, respectful, ethical, perpetuator of culture of the organization, resilient and visionary. Such competences demonstrate how this social group, based on their daily experiences, organizes their thoughts and sees the successor of the management of the family business. A successor who possesses the presented skills, according to the social representations of the investigated group, will have a greater chance of obtaining positive results in family succession. The main contribution of this research is to demonstrate the core competencies necessary for the successor of family businesses based on the Theory of Representations of the social actors involved in family businesses. The view of competencies through this lens is still little investigated by national and international literature.

Key words: Skills; Succession; Social Representations; Family businesses.

SUMÁRIO

Capítulo 1	7
1. INTRODUÇÃO	7
Capítulo 2	10
2. REFERENCIAL TEÓRICO	10
2.1. EMPRESA FAMILIAR	10
2.2. PROCESSO SUCESSÓRIO	12
2.3. COMPETÊNCIAS DO SUCESSOR	14
2.4. TEORIA DAS REPRESENTAÇÕES SOCIAIS	16
Capítulo 3	19
3. METODOLOGIA	19
Capítulo 4	21
4. ANÁLISE DOS DADOS	21
4.1. DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS DA AMOSTRA	21
4.2. CATEGORIZAÇÃO DAS PALAVRAS/EXPRESSÕES.....	23
4.3. ANÁLISE DAS FREQUÊNCIAS E ORDENS DE EVOCAÇÃO	24
4.4. CONSTRUÇÃO DO DIAGRAMA DE EVOCAÇÕES DE PALAVRAS	26
Capítulo 5	30
5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	30
5.1. O NÚCLEO CENTRAL	30
5.2. O SISTEMA PERIFÉRICO PRIMÁRIO	35
5.3. O SISTEMA PERIFÉRICO SECUNDÁRIO	35
5.4. O SISTEMA PERIFÉRICO TERCIÁRIO.....	36
Capítulo 6	37
6. CONCLUSÃO	37
REFERÊNCIAS	39
APÊNDICE A	44
APÊNDICE B	49

Capítulo 1

1. INTRODUÇÃO

As empresas familiares são responsáveis por grandes estruturas de negócios, gerando grande parte dos empregos e receitas em todos os países do mundo, exercendo papel significativo no crescimento do produto interno bruto, na geração de empregos, e movimentando a economia de vários países (Gagné *et al.*, 2019). No Brasil, 57% das micro e pequenas empresas são negócios familiares. Também fazem parte do grupo de empresas familiares, as grandes organizações como Itaú, Votorantim, JBS, Odebrecht, dentre outras (University of St Gallen Family Business Index, 2019). No tocante à concentração regional desses negócios, 60% das empresas nas regiões sul e sudeste são familiares, mas é o Maranhão com 70%, na região Nordeste, o estado brasileiro com maior concentração de empresas familiares, (Sebrae, 2015).

No entanto, as estatísticas revelam que mais de 70% das empresas familiares encerraram suas atividades devido ao desafio da sucessão (Lee, Zhao, & Lu, 2019). O percentual de empresas familiares que ultrapassam a primeira geração é de um terço, e somente cerca de 15% vão conseguir ultrapassar a segunda geração (Porfirio, Carilho, Hassid, & Rodrigues, 2019).

Logo, um dos fatores que contribuem para a sobrevivência, sucesso e sustentabilidade desses negócios é a sucessão efetiva (Ghee, Ibrahim, & Abdul-Halim, 2015). O processo sucessório não é visto somente como uma transição de liderança de uma geração para outra; envolve também a transferência de patrimônio, valores de família (Liu, 2018), questões financeiras e emocionais (Mahto *et al.*, 2019).

Dada sua importância, pode ser justificado como sendo crítico para a sobrevivência das empresas (Costa *et al.*, 2015).

Diante deste contexto, a sucessão pode ser vista como um momento de renovação, de crescimento e fortalecimento para as organizações. Durante sua realização, a estrutura e objetivos dos negócios são direcionados pelos novos sucessores, o que pode tornar o processo longo, levando muitos anos para acontecer (Hillen & Lavarda, 2020). Portanto, define-se sucessão como um conjunto de ações, eventos e acontecimentos ao longo da transferência de poder de um membro da família para outro (Teston & Filippim, 2016). É considerado um modelo de herança convencional, no qual os negócios da família são passados de geração em geração (Liu, 2018) o que distingue empresas familiares das empresas não familiares (Mahto *et al.*, 2019).

Um dos fatores críticos na sucessão, é a escolha do sucessor, que terá como características básicas seu desejo e capacitação para assumir os negócios da família (Richards, Kammerlander, & Zellweger, 2019). Para Porfirio *et al.* (2019, p. 2), ‘a preparação dos sucessores e sua capacidade de liderar os negócios estão relacionados a resultados positivos de sucessão’. Quanto maior o alinhamento entre os objetivos pessoais e da empresa, maiores as chances de o processo sucessório ser bem-sucedido (Costa *et al.*, 2015).

Desta forma, um sucessor precisa de uma preparação eficaz, ser empoderado para assumir os negócios, por meio da capacitação, demonstrando conhecimento e preparo para administrar a empresa (Geeth *et al.*, 2015). Trata-se de uma condição necessária para dar continuidade aos negócios, segundo Teston e Filippim (2016). Neste caso, para Vieira *et al.* (2019), as competências individuais – saber, saber fazer e saber agir – se alinham às necessidades e objetivos da empresa.

Diante do exposto, embora existam várias pesquisas (Hillen & Lavarda, 2020; Costa *et al.*, 2015; De Massis & Foss, 2018; Borges, Brito, Lima, & Castro, 2016) nesta temática, há na literatura uma lacuna em relação às competências necessárias ao sucessor para assumir a gestão organizacional (Teston & Filippim, 2016). Além disso, os estudos que discutem as competências em empresas familiares (Costa *et al.*, 2016; Brito & Leone 2012; Vieira *et al.*, 2019; Lima *et al.*, 2016; Barreto *et al.*, 2016), utilizam as competências desenvolvidas em outras pesquisas, ou seja, são dedutivas, apenas validando-as por meio de questionários ou entrevistas.

Por isso, nesta pesquisa, o objetivo é identificar as competências do sucessor de uma empresa familiar a partir das representações sociais dos fundadores, sucessores, gestores, herdeiros, e demais familiares. Para tanto, a discussão se ancora na Teoria de Representações Sociais que 'reúne os conhecimentos acumulados pela experiência social, como também científicos, ideológicos e culturais, os quais, compartilhados, resultam em senso comum que orienta as ações dos integrantes do grupo' (Silva *et al.*, 2019 p. 767).

Assim, este estudo contribui para a literatura de gestão de empresas familiares, em particular, para a área de gestão de competências, ao mostrar as competências centrais evocadas pelos principais atores sociais envolvidos com esse processo sucessório – fundadores, sucessores, herdeiros e gestores. Dessa forma, também contribui para mostrar as competências complementares necessárias ao sucessor de negócios familiares.

Capítulo 2

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. EMPRESA FAMILIAR

Segundo Mair e Bitsch (2018), empresas familiares são aquelas administradas com exclusividade pela família empreendedora, que são detentoras da gestão dos negócios e propriedade. Na concepção de Mahto *et al.* (2019), ter uma participação financeira significativa, compromisso com a gestão e a intenção de preservar os negócios entre as gerações, são características intensas que definem empresa familiar. Para Ghee *et al.* (2015), os negócios familiares são administrados e/ou gerenciados para serem sustentáveis entre as gerações familiares. Ratificando o conceito de empresa familiar, Alves e Gama, (2020) definem como sendo aquela na qual o controle da empresa está concentrado em um ou mais membros, possuindo uma expressiva propriedade do capital. Para Zellweger, Nason, e Nordqvist (2011), Chua, Chrisman, e Sharma (1999) e Frezatti, Bido, Mucci, e Beck (2017, p. 603), a empresa familiar é:

Uma empresa governada e/ou gerenciada com a intenção de moldar e perseguir a visão de manutenção de negócios por uma coalizão dominante controlada pelos membros de uma mesma família ou pequeno número de famílias de forma que seja sustentável ao longo de gerações de família ou famílias.

Empresas familiares compõem a estrutura de base das economias de mercados mundiais (Alves & Gama, 2020) e apresentam várias particularidades. Elas são possuidoras de uma visão voltada a manter os negócios da família controladora por gerações, conduzindo à sucessão (Hillen & Lavarda, 2020). A conexão entre os

membros da família com a unidade de negócios forma um diferencial que explica seu desempenho (Ghee *et al.*, 2015).

A empresa familiar, por vezes, é vista como um elemento frágil, que poderá não sobreviver a uma mudança de geração. Outrora mostra-se sólida e forte perante a outras empresas devido ao compromisso de seus membros (Alves & Gama, 2020), podendo destacar-se o compartilhamento de objetivos, a lealdade, os valores culturais, a perspectiva de longevidade e o zelo pela empresa (Teston & Filippim, 2016). Outras características singulares que lhes tornam competitivas são a preservação do conhecimento dos integrantes e o estreitamento dos laços familiares (Costa *et al.*, 2015).

Apesar desses fatores positivos, gerir empresas familiares é desafiante, por exemplo, em função da dificuldade em separar as ações empresariais das ações familiares (Teston & Filippim, 2016). No campo empresarial, as divergências podem acontecer nas tomadas de decisões, no estabelecimento de metas, na criação de novos produtos, dentre outros. Já no campo familiar, os desafios ocorrem nas relações, no grau de experiência e treinamento dos membros. Tais conflitos são resultados da intensa relação dos membros familiares e dos negócios (Ghee *et al.*, 2015).

Logo, as empresas familiares alcançam resultados que são provenientes da combinação entre as necessidades familiares e empresariais, ou seja, quando há uma convergência entre os objetivos, o sucesso da organização prevalece (Alves & Gama, 2020). Sendo assim, o ciclo de vida de uma empresa familiar está relacionado ao sucesso ou fracasso de seu processo sucessório (Costa *et al.*, 2015). Na concepção de Hillen e Lavarda (2020, p. 215):

É importante entender a sucessão à luz do ciclo de vida da empresa ao longo do tempo, interpretando sua história, avaliando as decisões tomadas e identificando a empresa em cada uma das dimensões do desenvolvimento, a partir de seus desafios estratégicos.

Para Costa *et al.* (2015, p. 65), 'os problemas relacionados à sucessão têm levado muitas empresas ao fracasso. Esses problemas são distintos e o nível de complexidade pode variar em função do porte da empresa e das características da estrutura familiar'. Neste sentido, a sucessão torna-se essencial para o ciclo de vida das empresas familiares (Mair & Bitch, 2018).

2.2. PROCESSO SUCESSÓRIO

Para que uma empresa assegure a sua continuidade e seja bem-sucedida, a mudança de liderança é um evento crucial. O processo de transição do fundador para o sucessor, torna-se um evento de sobrevivência (Mair & Bitsch, 2018). Nesse sentido, Hillen e Lavarda (2020, p. 214) conceituam que:

O processo de sucessão é considerado um dos mais críticos desafios enfrentados pelas empresas familiares, sendo a preocupação mais importante de seus líderes. Representa o momento crucial do ciclo de vida organizacional, independentemente do estágio de desenvolvimento da empresa. Nesse momento, os rumos da empresa são direcionados ou condicionados pelos objetivos, preferências, ambições e escolhas pessoais dos envolvidos (predecessores e sucessores), pelos relacionamentos dos membros da família e pelo comportamento que praticam.

Este processo pode ser longo, composto por várias etapas, no qual há o envolvimento gradual do sucessor, ao mesmo tempo que o predecessor diminui sua participação nos negócios, até que aconteça a transferência total e real da gestão da empresa. O processo de transmissão somente se efetivará quando houver a

transferência de poder sem interferências, e de propriedade, quando for o caso, assumindo o sucessor escolhido seu papel de titular (Hillen & Lavarda, 2020).

A escolha por um sucessor, torna-se uma das decisões mais complexas a serem tomadas em um processo sucessório (Richards *et al.*, 2019). Quando existem poucos prováveis candidatos à sucessão, ou que não demonstrem interesse e motivação para assumir, ou ainda existem diferenças sociais e familiares, os desafios do processo são ainda mais complexos (Costa *et al.*, 2015). Porfirio *et al.* (2019) defendem que a disposição e comprometimento do sucessor estão diretamente interligados ao sucesso do processo sucessório.

Do ponto de vista de Roth *et al.* (2017, p. 99), o sucessor deveria ser inserido nas atividades da empresa desde cedo, a fim de assegurar seu aprendizado sobre os negócios familiares. Assim, 'quando alcançarem posições de liderança, os sucessores terão conhecimento dos negócios e alto nível de engajamento com os funcionários'. Para Porfirio *et al.* (2019), o desenvolvimento de um sucessor está diretamente associado à sobrevivência de uma empresa, pois suas capacidades de lidar com os negócios terão influência positiva no resultado da sucessão.

Buscando garantir o desenvolvimento da empresa e a harmonia das partes interessadas, as primeiras gerações de sucessores de empresas familiares dependem fortemente dos fundadores, pois eles são os responsáveis por todo conhecimento (Liu, 2018). A figura do fundador é repleta de simbolismos, crenças, valores e tradições, que são difundidos sobre os membros da família/empresa (Teston & Filippim, 2016). Portanto, no processo sucessório, o relacionamento entre o fundador e o sucessor, também é considerado um fator crítico de sucesso nesse processo. Ele contribui para assegurar um nível de apoio, comunicação, desempenho, confiança, que estruturará o processo sucessório (Lee *et al.*, 2019).

Desta forma, um sucessor precisa de um treinamento eficaz, ser empoderado para assumir os negócios, por meio da capacitação, demonstrando conhecimento para administrar a empresa (Geeh *et al.*, 2015). Para Teston e Filippim (2016, p. 526), 'manter a empresa viva e sob o poder da família, é condição a existência de sucessores preparados para dar continuidade aos negócios'. Todavia, o processo pode tornar-se ainda mais complexo quando procura-se garantir a capacidade e competência dos sucessores (Costa *et al.*, 2015).

2.3. COMPETÊNCIAS DO SUCESSOR

Fundadores de empresas familiares são fontes inesgotáveis de informações sobre o negócio, tanto que a transferência de conhecimento entre antecessores e sucessores é um fator crítico de sucesso para o processo sucessório (Cabrera-Suárez *et al.*, 2018). O fundador, na figura de antecessor, tem o papel de professor, tutor, supervisor e consultor do sucessor (Costa *et al.*, 2015).

A construção do conhecimento será norteadada por fontes internas e externas, que fornecerão diferentes perspectivas, que por sua vez, depende do nível de motivação e comprometimento do sucessor (Cabrera-Suárez *et al.*, 2018). Um sucessor que se prepara está em busca incessante por autoconhecimento, aumento de suas habilidades e competências. Para Costa *et al.* (2015, p. 66), 'estar capacitado diz respeito não só a sua formação profissional, mas também a sua vontade, objetivos de vida e relação com os pais e família'.

Com o decorrer de anos, o conhecimento se desenvolverá por meio das diversas experiências nos cursos de formação, livros, mentores ou vivências diárias (Cabrera-Suárez *et al.*, 2018). Para Santos *et al.* (2018), a capacitação do sucessor é um outro fator crítico para se alcançar o sucesso. Ele precisa estar preparado para o

cargo, ter conhecimentos suficientes que garantam sua experiência para assumir os negócios. A formação pessoal e educacional, juntamente com a experiência profissional, molda a competência do indivíduo (Vieira *et al.*, 2019).

Em termos conceituais, competências são um conjunto de habilidades, conhecimentos e atitudes, voltadas para realização de determinada atividade. É o saber, saber fazer, saber agir ao longo do desenvolvimento das tarefas e cumprimentos de objetivos e metas (Costa *et al.*, 2016; Brito & Leone, 2012). Por definição 'as competências correspondem, então, aos recursos de que o indivíduo dispõe e mobiliza para alcançar altos níveis de desempenho e execução de uma tarefa' (Costa *et al.*, 2016, p. 47).

Administrar competências torna-se algo necessário quando se propõe a interligar os objetivos da empresa com os talentos individuais, buscando assim alcançar altos desempenhos organizacionais (Vieira *et al.*, 2019). O processo de construção das competências envolverá duas vertentes: competência individual e competência gerencial (Godoy & D'Amélio, 2012).

Competências Individuais são aquelas que o indivíduo busca alinhar seus conhecimentos, atitudes, habilidades, para expressar suas visões e estratégias para geração de valor (Zonatto *et al.*, 2018). Para Godoy e D'Amélio (2012), o alcance dos resultados é derivado da aplicação dos conhecimentos e habilidades do indivíduo em uma ação efetiva. Desta forma, Brito e Leone (2012, p. 51) conceituam:

As competências individuais estão representadas de forma esquematizada por atributos cognitivos – conhecimentos que constituem o corpo do saber conceitual dos indivíduos; e comportamentais – as habilidades e atitudes. Assim, habilidades seria o saber fazer, a capacidade de fazer conexões entre situações e dados para aplicar os conhecimentos pela formação, experiências pessoais e vivência profissional; e as atitudes que estão relacionadas aos valores que orientam o comportamento humano e ao querer ser/fazer, concretizando ações para atingir a eficiência e a eficácia organizacional.

Competências gerenciais são advindas da aplicação das competências individuais pelo gestor em determinadas situações, que são resultantes de experiências anteriores (Godoy & D'Amelio, 2012). Elas são essenciais para obtenção de bons resultados, uma vez que elas são responsáveis pelos diferenciais competitivos (Vieira *et al.*, 2019). Desta forma, Costa *et al.* (2016, p. 48) afirmam que as 'competências gerenciais envolvem uma integração entre as capacidades interacionais relacionadas ao processo de gerir pessoas, os conhecimentos técnicos necessários sobre a área de atuação e a gestão de resultados almejados pela organização'.

As competências dos gestores estão diretamente interligadas à eficácia da gestão da empresa. Elas contribuem individualmente com o gestor, quanto para a organização, de forma a alcançar os melhores resultados (Costa *et al.*, 2016). Quando se coloca em ação os conhecimentos adquiridos, expressa-se de forma prática as competências desenvolvidas (Lima *et al.*, 2016).

Para Godoy e D'Amelio (2012, p. 624), 'competência é um processo em construção, que pode ser aperfeiçoado e transformado'. Logo, quando um herdeiro é analisado para ser o sucessor de uma empresa familiar, suas competências serão fator de alta consideração para ocupar o cargo. Ter suas competências reconhecidas, demonstra que o herdeiro está preparado para o desafio da sucessão (Barreto *et al.*, 2016).

2.4. TEORIA DAS REPRESENTAÇÕES SOCIAIS

A Teoria das Representações Sociais vem sendo utilizada em estudos que analisam a atuação dos indivíduos nas organizações, buscando compreender temáticas relevantes por meio de suas percepções (Correio *et al.*, 2019). A referida

teoria possibilita uma interpretação do conjunto composto por sujeito/objeto em análise (Gomes *et al.*, 2019), isto porque 'indivíduos e grupos produzem e compartilham conhecimentos nas suas inter-relações e experiências cotidianas; essas interações resultam em senso comum que interfere em pensamentos e comportamentos...' (Silva *et al.*, 2019, p. 767).

Para Santos e Ichikawa (2018), as representações sociais se fazem presentes a todo momento na sociedade, tornando o desconhecido em algo familiar. É um saber coletivo, que combina o histórico, com o cultural e o simbólico (Singh *et al.*, 2019). Para Jodelet (1993, p. 4) a representação social 'é uma forma de conhecimento elaborada e partilhada, com um objetivo prático, e que contribui para a construção de uma realidade comum a um conjunto social'. Para Matos *et al.* (2012), as representações sociais são construídas por meio da comunicação, quando pessoas se reúnem e trocam sobre suas práticas, valores, culturas. Logo, 'a representação é uma interpretação, uma valoração, ou uma descrição, que é necessária para que indivíduos sejam capazes de atribuir significado ao objeto' (Correio *et al.*, 2019, p. 6).

Desse modo, representações sociais são como um conjunto de explicações dados por indivíduos, que permitem que se torne familiar o que até então era desconhecido, atribuindo assim significados. São conhecimentos práticos embasados na comunicação para compreensão do cotidiano (Correio *et al.*, 2019). Porém, para que isso ocorra efetivamente, existem dois processos fundamentais, sendo eles: a ancoragem e a objetivação (Santos & Ichikawa, 2018). A ancoragem é o ato de dar nome e classificar coisas, que até então são desconhecidas. A objetivação por sua vez é conceituar de forma específica uma percepção, tornando real o conceito dado (Gomes *et al.*, 2019). Para Silva *et al.* (2019, p. 767):

A ancoragem permite a interpretação e a gestão do ambiente, o sujeito compara algo estranho com um paradigma de uma categoria que considera apropriada, familiarizando-se. Já a objetivação torna o abstrato concreto, reproduz um conceito em uma imagem. Trata-se de um processo contínuo no qual o sujeito incorpora ou assimila novos elementos ao compará-los ao que já existe na própria memória.

É por meio da combinação da ancoragem e objetivação que o desconhecido se torna familiar e incorpora-se a memória e linguagem da sociedade (Santos & Ichikawa, 2018). Todavia, a teoria das representações sociais é um processo constante de ressignificação, sendo baseado em histórias e vivências de indivíduos de um grupo social, estando em constante dinâmica de modificação (Correio *et al.*, 2019). Elas surgem das memórias coletivas e retornam para a sociedade modelando o contexto histórico (Santos & Ichikawa, 2018).

Como forma de apoiar a teoria das representações sociais, Vergara (2015) faz referência a existência do núcleo central e sistemas periféricos, criado por Jean-Claude Abric. Por definição, o núcleo central é composto pelos elementos mais importantes que darão significado as representações sociais. Já os sistemas periféricos são compostos pelos elementos complementares, aqueles que apoiam a ideia do núcleo central.

Capítulo 3

3. METODOLOGIA

A realização do presente estudo, cujo tema são as competências necessárias ao sucessor de negócios familiares a partir das representações sociais de fundadores, gestores e herdeiros, foi conduzida por meio de uma pesquisa qualitativa, com corte transversal, utilizando-se da técnica de evocação de palavras (Vergara, 2015).

Para Stake (2011) uma pesquisa qualitativa é aquela voltada para a interpretação dos indivíduos. Seu foco está em compreender as percepções individuais dos humanos, respeitando suas diversidades. A técnica de evocação de palavras, segundo Vergara (2015), é um método no qual o pesquisador solicita ao entrevistado que cite uma quantidade de palavras que veem a sua mente, ao induzir um pensamento sobre determinada expressão.

A amostra foi constituída por empresas que atendiam ao conceito de empresa familiar, de acordo com a acessibilidade aos atores sociais pertencentes as empresas. Fizeram parte empresas que já haviam passado pelo processo sucessório e as que ainda passarão. Tomou-se o cuidado de ter apenas um respondente por empresa, preservando assim a amostra, evitando qualquer viés da cultura organizacional.

Os dados foram coletados por meio de um questionário disponibilizado no *Google Forms* encaminhado para o público-alvo da pesquisa: fundadores, gestores e herdeiros de empresas familiares. Foram obtidas 98 respostas, sendo que 18,4% delas foram desprezadas pela pergunta de controle, pois não tinham vínculo com empresas familiares. Das 80 respostas integrantes por fundadores, sucessores, gestores, familiares e herdeiros, ainda foram excluídas 4 por estarem duplicadas e

incompletas. Desta forma, o total válido foi de 76 respostas. A coleta de dados aconteceu no mês de novembro de 2020.

No questionário foi solicitado aos respondentes que escrevessem cinco palavras ou expressões que lhe viessem à mente ao pensar em competências do sucessor em empresas familiares. Também foram solicitadas informações sociodemográficas como: setor atuação da empresa, porte da organização, localização da organização, gênero, estado civil, idade, renda, escolaridade, tempo de trabalho.

Os dados foram analisados com o apoio do Excel e do software openevoc 0,88 (Sant'Anna, 2012).

Capítulo 4

4. ANÁLISE DOS DADOS

4.1. DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS DA AMOSTRA

De acordo com a Tabela 1, a amostra dos dados foi composta por 76 (setenta e seis) respondentes que atendiam a pergunta de controle sobre seu papel no negócio familiar, sendo eles: 21 fundadores (27,63%), 21 sucessores (27,63%), 16 gestores (21,05%), 14 herdeiros (18,42%) e 4 familiares (5,26%).

Os setores de atuação da amostra coletada são: indústria/construção e comércio/serviços, na proporção de 12 (15,79%) e 64 (84,21%) empresas respectivamente. O porte das empresas de indústria/construção com até 19 empregados representa 33,33%; de 20 a 99 empregados representa 25%; de 100 a 499 empregados representa 16,67% e com 500 ou mais empregados representa 25%. Já o porte das empresas de comércio e serviço concentram-se nas empresas de até 9 empregados, representando expressivamente 51,56% da amostra coletada e nas empresas de 10 a 49 empregados, representando 32,81%. O restante das empresas de comércio e serviço dividem-se no percentual de 3,13% para empresas de 50 a 99 empregados e 12,50% para empresas com 100 ou mais empregados.

As empresas se localizam nos estados da Bahia (7,89%), Ceará (1,32%), Distrito Federal (1,32%), Espírito Santo (81,58%), Minas Gerais (1,32%), Rio de Janeiro (1,32%), São Paulo (2,63%), Pará (1,32%) e Paraná (1,32%).

Em relação aos respondentes, verificou-se que a maioria é do sexo masculino com 60,53% e 39,47%, do sexo feminino. Os casados representam 52,63% e solteiros

com 27,63%. Os demais são união estável, divorciados, separados, e viúvo com: 10,53%, 6,58%, 1,32%, e 1,32% respectivamente.

Quanto à idade dos respondentes, constatou-se que a maior concentração está na faixa etária de 30 a 39 anos, com 36,84%, seguida da faixa etária de 18 a 29 anos com 28,95%. As menores incidências estão nas faixas de 40 a 49 (18,42%), 50 a 59 (11,84%) e maiores de 60 anos (3,95%).

No que se refere à escolaridade dos entrevistados, observa-se que parte dos respondentes possui nível superior (38,16%) e pós-graduação (23,68%). Outra parte, possui até o ensino médio/técnico (34,21%). Os menores índices foram registrados para o mestrado (2,63%) e doutorado (1,32%).

A renda dos respondentes mostrou sua maior concentração (27,63%) na faixa salarial de R\$ 1.045,00 a 5.225,00; A menor concentração dos respondentes (5,26%) foi na faixa até um salário-mínimo R\$ 1.045,00. As demais faixas mostraram-se bem distribuídas entre os respondentes.

Em relação ao tempo de trabalho na organização, a maior concentração dos respondentes (27,63%) foi na faixa entre 1 ano e 5 anos; seguidos (23,68%) da faixa com mais de 20 anos de trabalho. Apenas (3,95%) dos respondentes não trabalham na organização.

TABELA 1: PERFIL DA AMOSTRA

		n	%
Papel no negócio familiar	Fundador	21	27,63%
	Sucessor	21	27,63%
	Gestor	16	21,05%
	Herdeiro	14	18,42%
	Familiar	4	5,26%
Setor de Atuação da Empresa	Indústria / Construção	12	15,79%
	Comércio / Serviço	64	84,21%
Porte da Organização (Indústria / Construção)	Até 19 Empregados	4	33,33%
	De 20 a 99 Empregados	3	25,00%
	De 100 a 499 Empregados	2	16,67%
	500 ou mais Empregados	3	25,00%
		Até 9 Empregados	33

Porte da Organização (Comércio / Serviço)	De 10 a 49 Empregados	21	32,81%
	De 50 a 99 Empregados	2	3,13%
	100 ou mais Empregados	8	12,50%
Estado	Bahia	6	7,89%
	Ceará	1	1,32%
	Distrito Federal	1	1,32%
	Espírito Santo	62	81,58%
	Minas Gerais	1	1,32%
	Rio de Janeiro	1	1,32%
	São Paulo	2	2,63%
	Pará	1	1,32%
	Paraná	1	11,32%
Gênero	Masculino	46	60,53%
	Feminino	30	39,47%
Estado Civil	Solteiro	21	27,63%
	União Estável	8	10,53%
	Casado	40	52,63%
	Separado	1	1,32%
	Divorciado	5	6,58%
	Viúvo	1	1,32%
Idade	Entre 18 e 29 anos	22	28,95%
	Entre 30 e 39 anos	28	36,84%
	Entre 40 e 49 anos	14	18,42%
	Entre 50 e 59 anos	9	11,84%
	Mais de 60 anos	3	3,95%
Renda	Até 1 (um) salário-mínimo (R\$ 1.045,00)	4	5,26%
	Entre R\$1.045,00 a R\$ 5.225,00	21	27,63%
	Entre R\$ 5.225,00 a R\$ 10.450,00	19	25%
	Entre R\$ 10.450,00 a R\$ 15.675,00	13	17,11%
	Entre R\$ 15.675,00 a R\$ 20.900,00	8	10,53%
	Mais de R\$ 20.900,00	11	14,47%
Escolaridade	Até o Ensino Médio / Técnico	26	34,21%
	Ensino Superior Completo	29	38,16%
	Pós Graduação (Especialização / MBA)	18	23,68%
	Mestrado	2	2,63%
	Doutorado	1	1,32%
Tempo de Trabalho na Organização	Até 1 Ano	8	10,53%
	Entre 1 ano e 5 anos	21	27,63%
	Entre 5 anos e 10 anos	11	14,47%
	Entre 10 anos e 20 anos	15	19,74%
	Mais de 20 anos	18	23,68%
	Não trabalho na Organização	3	3,95%

Fonte: Dados da pesquisa.

4.2. CATEGORIZAÇÃO DAS PALAVRAS/EXPRESSÕES

O Apêndice A mostra a lista das palavras/expressões evocadas em ordem alfabética, a frequência total das evocações e a ordem em que foram evocadas – 1º lugar, 2º lugar, 3º lugar, 4º lugar e 5º lugar. Foram evocadas 176 palavras/expressões totalizando 380 evocações. As palavras mais evocadas foram responsabilidade (30

evocações), competência (16 evocações), conhecimento (12 evocações), comprometimento e dedicação (dez evocações).

Essas palavras/expressões foram agrupadas em categorias semânticas, com base em sentido próximo, conforme recomendado por Vergara (2015) e o nome da categoria definido a partir dos dados da pesquisa. Por exemplo, as palavras competência, competente, conhecimento, preparado, aprendizado, aprendizagem, capacitação, experiência, estudo, preparação, formação, apto, habilidades, talento excelência, foram categorizadas como 'preparado'. O Apêndice B mostra a categorização das 176 palavras/expressões evocadas. As palavras família, filho, herdeiro, legado, passagem, perspectivas, processo, sucessão, longevidade foram excluídas por não referenciarem competências do sucessor, conforme a pergunta indutiva do questionário. Desta forma, foram geradas 56 categorias totalizando 367 evocações, conforme mostrado na Tabela 2, a seguir.

4.3. ANÁLISE DAS FREQUÊNCIAS E ORDENS DE EVOCAÇÃO

Após a categorização, foi feito o cálculo das frequências e ordens. A frequência de cada categoria é o somatório das evocações em 1º lugar, 2º lugar, 3º lugar, 4º lugar e 5º lugar. Já a ordem média de evocação de cada categoria é calculada pela fórmula abaixo;

$$\text{OME} = \frac{(f 1^a \times 1) + (f 2^a \times 2) + (f 3^a \times 3) + (f 4^a \times 4) + (f 5^a \times 5)}{\Sigma f}$$

Por exemplo, a categoria 'responsável' tem uma frequência total de 34 evocações em 1º lugar, 2º lugar, 3º lugar, 4º lugar e 5º lugar e uma ordem média de evocação de 2,06 ($70/34 = 2,059$).

$$\text{OME} = (19 \times 1) + (3 \times 2) + (6 \times 3) + (3 \times 4) + (3 \times 5)$$

 34

$$\text{OME} = 70/34 = 2,059$$

A Tabela 2 mostra as 56 categorias, a ordem de evocação, a frequência e a ordem média de evocação de cada categoria.

TABELA 2: FREQUÊNCIA E ORDEM MÉDIA DE EVOCÇÃO POR CATEGORIA

Lista de palavras	1°	2°	3°	4°	5°	Frequência	OME
preparado	16	21	10	9	10	66	2,64
responsável	19	3	6	3	3	34	2,06
empenhado		4	10	3	8	25	3,60
comprometido	4	10	4	2	1	21	2,33
inovador	1		1	9	7	18	4,17
gestor	6	4	2	1	1	14	2,07
líder	2	4	4	2	1	13	2,69
respeitador	1	6	1	2	1	11	2,64
ético	3	2	5	1		11	2,36
perpetuador	3	2	2	3		10	2,50
realizador			3	2	5	10	4,20
resiliente	1	1	3	3	1	9	3,22
visionário	1	3		4	1	9	3,11
dialogador			2	2	2	6	4,00
empreendedor		2	1	1	2	6	3,50
empático	1	3		1	1	6	2,67
humilde			3	2	1	6	3,67
leal			2		4	6	4,33
corajoso	1	2			2	5	3,00
honesto	1	1	1	2		5	2,80
interessado	2	1	1	1		5	2,20
aglutinador	2				2	4	3,00
trabalhador	1			1	2	4	3,75
amigo				3		3	4,00
bem relacionado			1		2	3	4,33
confiante				1	2	3	4,67
flexível				2	1	3	4,33
focado			1	1	1	3	4,00
imparcial				1	2	3	4,67
justo				2	1	3	4,33
perseverante	2	1				3	1,33
altruísta					2	2	5,00
cooperador		1		1		2	3,00
disciplinado			2			2	3,00
equilibrado	1			1		2	2,50
inteligente	1		1			2	2,00
objetivo				2		2	4,00
organizado				1	1	2	4,50
paciente	1		1			2	2,00
planejador		1	1			2	2,50
poderoso				1	1	2	4,50
profissional	2					2	1,00
sabe lidar com pressão				1	1	2	4,50
solucionar problemas				2		2	4,00

sábio		1	1		2	3,50
afetivo	1				1	2,00
assíduo				1	1	5,00
carismático			1		1	4,00
eficaz		1			1	3,00
eficiente	1				1	2,00
esperto				1	1	5,00
estratégico		1			1	3,00
otimista			1		1	4,00
sem ganância				1	1	5,00
sem vaidade		1			1	3,00
superador		1			1	3,00
Somatório: 56					367	187,18

Fonte: Dados da pesquisa.

4.4. CONSTRUÇÃO DO DIAGRAMA DE EVOCAÇÕES DE PALAVRAS

O diagrama é construído a partir da frequência média de evocação e da ordem média de evocação, conforme mostrado na Figura 1.

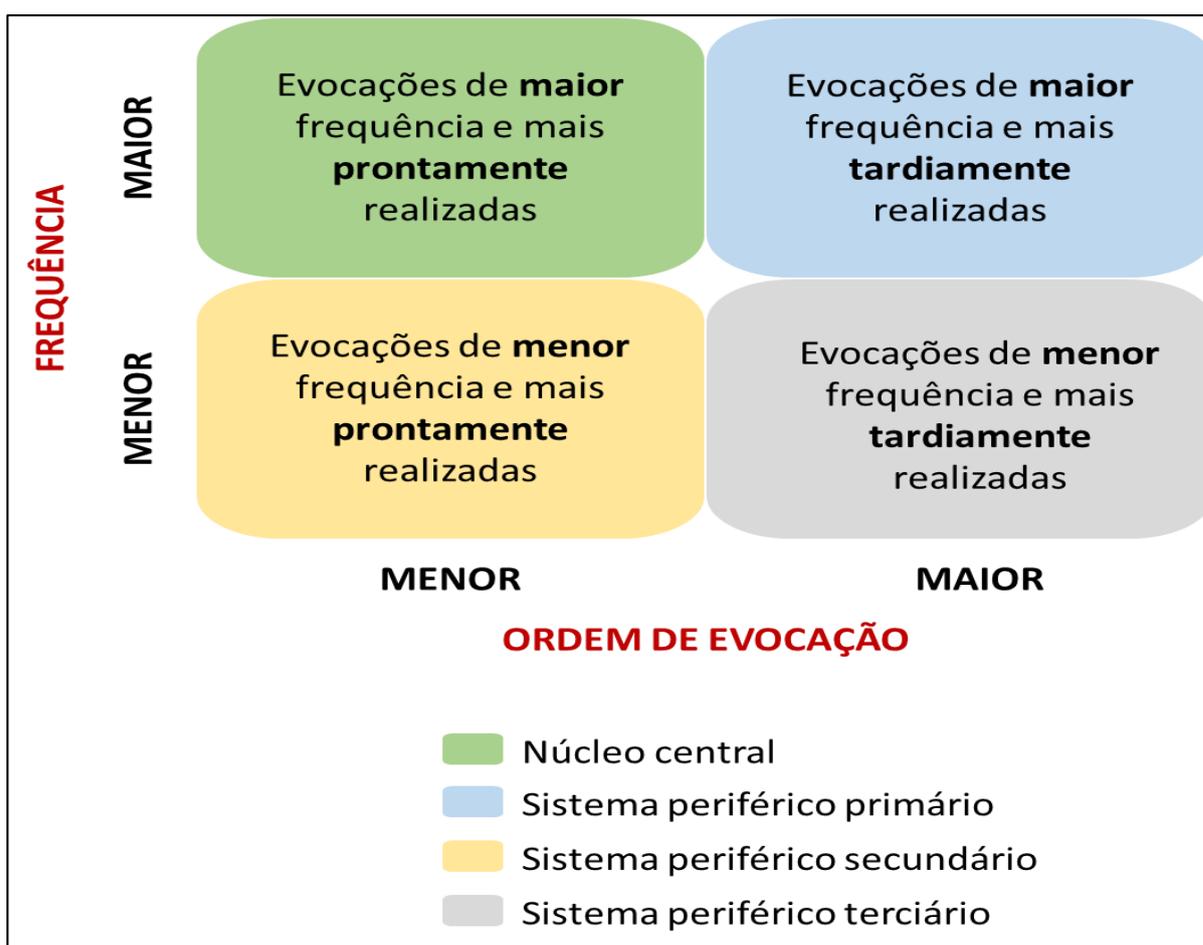


Figura 1: Diagrama de evocações de palavras – conceito

Fonte: Dados da pesquisa

As evocações de maior frequência são as palavras/expressões mais evocadas pelos respondentes. Ou seja, quanto mais evocada for a palavra/expressão, maior a frequência. Já as evocações mais prontamente evocadas, são as palavras/expressões com menor valor referente à ordem média das evocações. Isto é, quanto menor for a ordem média evocada, significa que as palavras/expressões foram evocadas em primeiro lugar.

As evocações de maior ou menor frequência são comparadas à frequência média das evocações. Neste estudo, refere-se ao cálculo: o somatório da frequência total de todas as categorias dividido pelo total de categorias ($367/56 = 6,55$).

Já as evocações prontamente ou tardiamente realizadas são comparadas à ordem média de evocações. Neste estudo, refere-se ao cálculo: o somatório da ordem média de evocações de todas as categorias dividido pelo total de categorias ($187,18/56 = 3,34$). A Tabela 3 mostra o detalhamento de cada quadrante.

TABELA 3: DISTRIBUIÇÃO DAS CATEGORIAS NOS QUATRO QUADRANTES

N	Quadrante superior esquerdo	Frequência > 6,55	OME < 3,34
1	Preparado	65	2,62
2	Responsável	34	2,06
3	Comprometido	21	2,33
4	Gestor	14	2,07
5	Líder	13	2,69
6	Respeitador	11	2,64
7	Ético	11	2,36
8	Perpetuador	10	2,50
9	Resiliente	9	3,22
10	Visionário	9	3,11
N	Quadrante superior direito	Frequência > 6,55	OME > 3,34
1	Empenhado	25	3,60
2	Inovador	18	4,17
3	Realizador	10	4,20
N	Quadrante inferior esquerdo	Frequência < 6,55	OME < 3,34
1	Empático	6	2,67
2	Corajoso	5	3,00

3	Honesto	5	2,80
4	Interessado	5	2,20
5	Aglutinador	4	3,00
6	Perseverante	3	1,33
7	Cooperador	2	3,00
8	Disciplinado	2	3,00
9	Equilibrado	2	2,50
10	Inteligente	2	2,00
11	Paciente	2	2,00
12	Planejador	2	2,50
13	Profissional	2	1,00
14	Afetivo	1	2,00
15	Eficaz	1	3,00
16	Eficiente	1	2,00
17	Estratégico	1	3,00
18	Sem Vaidade	1	3,00
19	Superador	1	3,00
N	Quadrante inferior direito	Frequência < 6,55	OME > 3,34
1	Dialogador	6	4,00
2	Empreendedor	6	3,50
3	Humilde	6	3,67
4	Leal	6	4,33
5	Trabalhador	4	3,75
6	Amigo	3	4,00
7	Bem Relacionado	3	4,33
8	Confiante	3	4,67
9	Flexível	3	4,33
10	Focado	3	4,00
11	Imparcial	3	4,67
12	Justo	3	4,33
13	Altruísta	2	5,00
14	Objetivo	2	4,00
15	Organizado	2	4,50
16	Poderoso	2	4,50
17	Saber lidar com pressão	2	4,50
18	Solucionar Problema	2	4,00
19	Sábio	2	3,50
20	Assíduo	1	5,00
21	Carismático	1	4,00
22	Esperto	1	5,00
23	Otimista	1	4,00
24	Sem Ganância	1	5,00

Fonte: Elaborada pela autora.

A Figura 2 mostra o diagrama final de evocações de competências requeridas para o sucessor em empresas familiares.

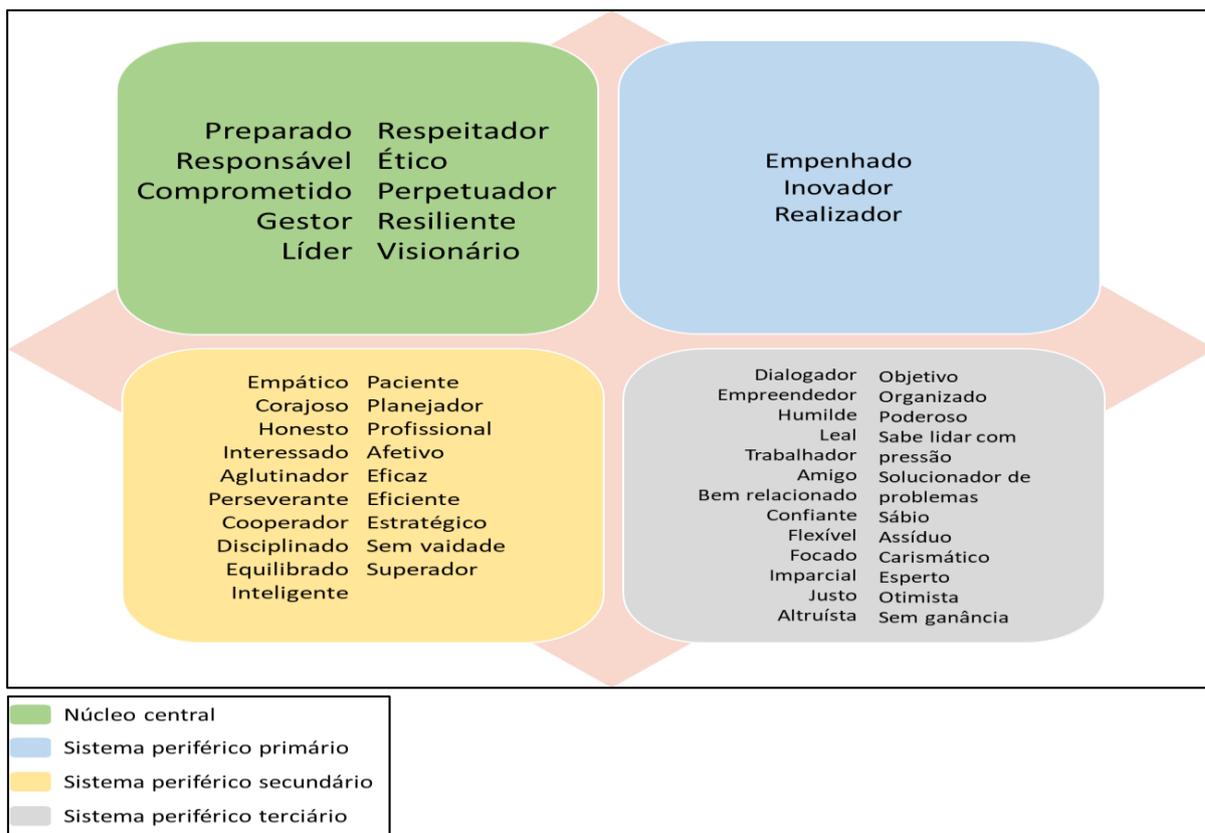


Figura 2: Diagrama final de evocações de competências esperadas para sucessor em empresas familiares
 Fonte: Dados da pesquisa

Capítulo 5

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

5.1. O NÚCLEO CENTRAL

O núcleo central demonstra as competências mais relevantes do sucessor de negócios familiares a partir das representações sociais de fundadores, sucessores, gestores e herdeiros. A Teoria das Representações Sociais revela os elementos mais importantes para o grupo social investigado a partir de suas vivências, experiências, comunicações e trocas diárias.

Desta forma, para os respondentes, uma das competências centrais necessárias ao sucessor é ser preparado, ou seja, ser competente, ter uma formação acadêmica adequada ao novo cargo, ter experiência, conhecimento e familiaridade com o negócio. Trata-se dos saberes – saber (conhecimento), saber fazer (habilidades) e saber agir (atitudes) (Ruas, 2001). Quando o sucessor consegue reunir seus conhecimentos e colocá-los em prática, gerando resultados para a empresa, pode-se concluir que ele está preparado (Cardoso, 2009). Para Bundecken e Silva (2005), a busca por conhecimento, o aprendizado com os erros, o compartilhamento de conceitos e ideias, estão diretamente relacionados a estar preparado. As organizações têm como meta encontrar profissionais preparados, que estejam aptos para atenderem suas necessidades e expectativas (Benevides, Santos, & Dutra, 2009). Para Cater III e Kidwell (2014), potenciais sucessores são preparados ao longo de anos para assumir suas funções na organização. Quanto mais preparado estiver um sucessor para assumir a gestão da empresa familiar, maiores as chances de o processo sucessório ser bem-sucedido (Venter, Boshoff, & Maas, 2005). O sucessor quando preparado, possui experiências que lhe oferecerão desafios, diversidades,

expondo-o a ideias e cenários idealizadores de novos projetos (Sardeshmukh & Cobertt, 2011).

Ser responsável aparece em segundo lugar no núcleo central. O sucessor quando está preparado para assumir o novo cargo, tem suas responsabilidades individuais na organização aumentadas (Bundecken & Silva, 2005). Quando se é visto como responsável, entende-se que os riscos de suas ações são assumidos, tornando-se reconhecido por isso (Picchiali, 2010; Fleury & Fleury, 2010). Para Cabrera-Suárez (2005) o sucessor possui alto grau de autonomia, assumindo muitas responsabilidades que o tornarão visível na organização. O sucessor ao assumir seu cargo, precisa ter consciência do aumento de suas responsabilidades dentro da organização (Cabrera-Suárez & Martín-Santana, 2012).

Ser comprometido com a empresa aparece na terceira posição do núcleo central. Para Benevides, Santos, e Dutra (2009) comprometer-se é estar envolvido com os objetivos da empresa. É assumir os compromissos da organização, equipes de trabalho, seguindo as políticas, diretrizes e valores organizacionais (Cardoso, 2009). Logo, tal competência é relevante ao sucessor que assumirá a gestão de uma empresa familiar, pois demonstra o quão propenso este sucessor está em seguir sua carreira na empresa familiar (Sharma & Irving, 2005). O sucesso do processo sucessório estará diretamente ligado ao nível de comprometimento, de disposição do sucessor (Cabrera-Suárez, 2005; Catter III, Kidwell & Camp, 2016). Um sucessor comprometido torna-se um líder de sucesso na organização (Cater III & Justis, 2009; Dalson *et al.*, 2013).

Saber gerir o negócio aparece na quarta posição no núcleo central como uma competência relevante. Para os respondentes é necessário saber administrar, compreender, gerir e estruturar os processos organizacionais. Ibrahim *et al.* (2004)

defendem que um bom gestor precisa de possuir habilidades gerenciais e técnicas das áreas funcionais das organizações. Santos e Honório (2014) defendem que os gestores exercem uma função extremamente importante, pois são eles que garantem a integração dos recursos humanos com os propósitos estratégicos das organizações. Gestores precisam criar climas organizacionais voltados a processos contínuos de aprendizagem individual e de equipes da organização (Asunmeg 2014). Para Campopiano, Calabro e Basco (2020), os gestores são considerados os principais mobilizadores dos recursos, tornando-os fonte de competição na organização. Eles precisam possuir habilidades técnicas, habilidades humanas e habilidades conceituais que estarão relacionadas a cultura organizacional, para que assim consigam coordenar as atividades empresariais (Dawson, 2012).

Líder é a quinta competência no núcleo central. Para Cardoso (2019), os líderes têm a função de transmitir cultura e valores organizacionais. São responsáveis por delegar, controlar e garantir a hierarquia das empresas. Um sucessor precisa de demonstrar sua capacidade de direcionar pessoas para transformá-las em equipes de trabalho e assim alcançarem os melhores resultados organizacionais (Picchiai, 2010). Bons líderes são formados ao longo do tempo pelo desenvolvimento de suas habilidades (Santos & Honório, 2014). Líderes eficazes possuem habilidades em resolver conflitos, em comunicar-se, motivar e influenciar pessoas, voltados para atingir metas e objetivos organizacionais (Ibrahim *et al.*, 2004; Asunmeg, 2014). Para Cabrera-Suárez (2005) desenvolver a liderança faz-se necessário que os sucessores sejam treinados, recebam processos de educação e socialização, aprendendo assim sobre as normas da organização. Um líder deve estabelecer uma gestão projetada para o bem estar das partes interessadas, sendo eles, funcionários, equipes e futuras gerações organizacionais (Cater III, Kidwell & Camp, 2016).

Respeitador é a sexta posição no núcleo central como uma competência requerida ao sucessor de empresas familiares. Um sucessor precisa de ter zelo, apreço pela história da organização, por seus fundadores e colaboradores. É necessário que ele tenha cautela ao implementar suas opiniões, afinal existe toda uma trajetória empresarial e familiar. Ibrahim *et al.* (2004) são enfáticos ao dizer que o respeito entre familiares e membros não familiares deve prevalecer no sucessor dentro e fora da organização. Quando o relacionamento entre fundador e sucessor é baseado no respeito, na compreensão, os sucessores se veem mais reconhecidos, apoiados em seu envolvimento com o processo sucessório (Cabrera-Suárez & Martín-Santana, 2012). Cater III e Justis (2009) e Venter, Boshoff e Maas (2005) são categóricos ao afirmar que compreensão e respeito mútuo entre gerações são essenciais ao processo sucessório. Logo, o respeito torna-se competência fundamental ao sucessor do processo sucessório familiar (Cater III & Kidwell 2014).

Ético aparece no núcleo central na sétima posição para ratificar a importância dos valores, da dignidade, da transparência. Um sucessor precisa de ser ético quando da tomada de decisões sobre a perspectiva pessoal e profissional. As competências éticas medeiam as questões de discriminação, assédios, corrupção, políticas, tornando o gestor a figura responsável pelo controle de tais ações nas organizações (Godoy & D'Amelio, 2012). Para Barreto *et al.* (2016) e Brito e Leone (2012), ser ético é ter senso de justiça, mantendo a coerência entre o discurso e as atitudes, preservando sempre o respeito pelo outro nas organizações. Para Asummeg (2014) as competências éticas estão voltadas para a capacidade de realizar julgamentos preservando os valores pessoais e profissionais.

Perpetuador no núcleo central está como a oitava competência necessária ao sucessor. Para os respondentes é importante que o sucessor tenha essa competência

para assegurar a continuidade da empresa, que os sonhos do fundador e da família sejam perpetuados (Mahto, Davis, & Khanin, 2013). Barreto *et al.* (2016) defendem que empresas familiares nasceram para ter como vocação a perpetuidade, logo se faz necessário a figura do sucessor perpetuador. É essencial ao sucessor a competência da continuidade, perpetuação dos negócios familiares, pois será ele o responsável por transferir os negócios as próximas gerações (Cater III & Justis, 2009). O sucessor possuidor da vontade que a empresa permaneça entre gerações, demonstra-se mais comprometido com a família e empresa (Lu, Kwan, & Zhu, 2020).

Resiliente é a nona competência no estudo em questão. O sucessor enfrentará grandes mudanças organizacionais, logo se faz necessário que ele consiga acompanhar as reestruturações de forma positiva e produtiva. Sua capacidade de adaptação e flexibilidade com as novas situações organizacionais demonstrarão o qual preparado ele encontra-se para assumir sua função (Costa *et al.*, 2016). Para Martina, Hana e Jíri (2012), o sucessor precisa de reagir frente as mudanças internas e externas da organização, demonstrando sua inteligência emocional para regular, apoiar e adaptar-se aos desafios da organização.

Visionário foi a décima e última competência a compor o núcleo central. O sucessor precisa almejar sempre o crescimento e as modernizações da organização familiar. Ser visionário é conseguir enxergar de forma ampla e global, prospectando situações empreendedoras para a organização (Sant'anna, 2008, Costa *et al.*, 2016). Para Mahto, Davis e Khanin (2013), ter visão dos negócios familiares é condição necessária ao sucessor para garantir a continuidade da empresa, ao invés de vendê-la ou encerrar suas atividades.

5.2. O SISTEMA PERIFÉRICO PRIMÁRIO

O sistema periférico primário é composto por apenas três competências que possuem uma convergência maior com as elencadas no núcleo central, sendo elas: ser empenhado, inovador e realizador. Assim, como as competências do núcleo central, também são evocações de maior frequência, contudo, mais tardiamente evocadas.

O sucessor quando empenhado demonstra total dedicação, motivação, satisfação pela empresa. Tem envolvimento com toda a história da organização, princípios e valores. Ao mesmo tempo mostra-se inovador, responsável, criativo, capaz de sugerir novas ideias que visem a melhoria dos processos (Costa *et al.*, 2016). O inovador é flexível as possíveis mudanças e reestruturações organizacionais (Lima, Aragão, & Guimarães, 2016). Para Picchiai, 2010, o inovador é responsável por identificar tendências, tendo visão de futuro e sendo encarregado de proporcionar as mudanças necessárias na empresa. Logo, é necessário que ele seja realizador. É por meio das suas atitudes, de sua prestação de serviços a favor da organização que todas as suas demais competências emergem.

5.3. O SISTEMA PERIFÉRICO SECUNDÁRIO

O sistema periférico secundário apresenta competências que têm uma relação intermediária, surgindo como apoio ao núcleo central. As competências evocadas foram: empático, corajoso, honesto, interessado, aglutinador, perseverante, cooperador, disciplinado, equilibrado, inteligente, paciente, planejador, profissional, afetivo, eficaz, eficiente, estratégico, sem vaidade, superador. Essas competências, embora evocadas mais prontamente, apresentaram menor frequência.

Dentre essas competências, eficaz, eficiente, estratégico remetem às *hard skills*, ou seja, competências técnicas para gerir o negócio familiar, enquanto as demais competências remetem às *soft skills*, ou seja, habilidades de relações interpessoais necessárias ao profissional que vai gerir o negócio familiar.

5.4. O SISTEMA PERIFÉRICO TERCIÁRIO

No sistema periférico terciário, apresentam-se as competências com pouca relação com o núcleo central: dialogador, empreendedor, humilde, leal, trabalhador, amigo, bem relacionado, confiante, flexível, focado, imparcial, justo, altruísta, objetivo, organizado, poderoso, sabe lidar com pressão, solucionador de problemas, sábio, assíduo, carismático, esperto, otimista, sem ganância. Essas competências são evocações de menor frequência, além de terem sido evocadas tardiamente pelos respondentes.

Capítulo 6

6. CONCLUSÃO

A principal contribuição desta pesquisa consiste em demonstrar as competências centrais necessárias ao sucessor de empresas familiares a partir da teoria das representações sociais dos grupos sociais – fundadores, sucessores, herdeiros e gestores – envolvidos com negócios familiares. O olhar das competências por estas lentes é algo ainda pouco investigado pela literatura nacional e internacional, uma vez que os estudos que discutem as competências em empresas familiares utilizam as competências desenvolvidas em outras pesquisas, ou seja, são dedutivas, apenas validando-as por meio de questionários ou entrevistas (Costa *et al.*, 2016; Brito & Leone, 2012; Vieira *et al.*, 2019; Lima *et al.*, 2016; Barreto *et al.*, 2016).

Desta forma, contribui para a literatura de gestão de empresas familiares, em particular, para a área de gestão de competências, ao mostrar dez competências mais esperadas para o sucessor – preparado, responsável, comprometido, gestor, líder, respeitador, ético, perpetuador, resiliente e visionário. Tais competências demonstram como este grupo social, baseado em suas experiências e vivências diárias, organiza seus pensamentos e enxerga o sucessor da gestão da empresa familiar.

Um sucessor possuidor das competências aqui apresentadas, de acordo com as representações sociais do grupo investigado, terá grandes chances de obter resultados positivos na sucessão familiar, conforme previsto por Porfirio *et al.* 2019. Ele contribuirá para a harmonia, para o equilíbrio do processo sucessório, uma vez que ele combina suas habilidades e competências, voltadas para a gestão organizacional (Richards, Kammerlander, & Zellweger, 2019, Liu, 2018).

Do ponto de vista das implicações práticas, contribui para os atores sociais envolvidos no processo de sucessão familiar – fundadores, familiares, gestores, herdeiros, sucessores, advogados, consultores, headhunters – mostrando as competências mais evocadas para facilitar esse processo, tanto na seleção quanto na preparação dos sucessores.

A presente pesquisa apresentou algumas limitações. A primeira delas foi com relação a abrangência das empresas entrevistadas. Houve dificuldade de acesso aos fundadores e sucessores para responderem ao questionário. A segunda limitação foi com relação a abordagem da literatura internacional sobre a temática de competências de sucessores. Grande parte dos artigos concentra-se no evento da sucessão e não na figura do sucessor, foco deste estudo.

Para estudos futuros sugere-se: novas pesquisas objetivando um estudo semelhante em um grupo social ainda maior; pesquisa voltada para as competências do sucessor e a harmonia do processo sucessório.

REFERÊNCIAS

- Alves, C. A., Gama, A. P. M. (2020). A Performance das Empresas Familiares: Uma Perspectiva da Influência da Família. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 22, 163-182.
- Asumeng, M. (2014). Managerial Competency Models: A Critical Review and Proposed Holistic-Domain Model. *Journal of Management Research*, 6(4), 1-21.
- Barreto, L. K. S., Leone, N. M. C. P. G., Angeloni, M. T. (2016). Competências Gerenciais Requeridas em Empresas Familiares: O olhar de Sucessores. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, 15(1), 299-326.
- Benevides, T. N., Santos, J. N., Dultra, M. P. M. (2009). As Competências Profissionais mais Requeridas no Cenário das Organizações Baianas e Suas Relações Com o Construto Modernidade Organizacional. *Revista de Administração FACES Journal*, 8(4), 51-78.
- Borges, A. F., de Brito, M. J., de Lima, J. B., Castro, C. L. de C. (2016). Empreendedorismo em Empresas Familiares: a pesquisa atual e os desafios Futuros. *Revista Administração Mackenzie*, 17(2), 93-121.
- Brito, L. M. P., Leone, N. M. C. G. P. (2012). Competências Gerenciais Requeridas em Empresas Familiares: Um Olhar Feminino. *Revista de Ciências da Administração*, 14(32), 50-64.
- Bundchen, E., Silva, A. B. (2005). Proposta De Um Plano De Desenvolvimento De Competências Individuais Genéricas Alinhado À Estratégia Empresarial. *Revista de Ciências da Administração*, 7(13), 1-24.
- Cabrera-Suárez, M. K., (2005). Leadership transfer and the successor's development in the family firm. *The Leadership Quarterly*, 17, 71-96.
- Cabrera-Suárez, M. K., Martín-Santana, J. D. (2012). Successor's commitment and Succession Success: dimensions and antecedents in the small Spanish family firm, *The International Journal of Human Resource Management*. 23(13), 2736-2762.
- Cabrera-Suárez, M. K., Garcia-Almeida, D. J., Saá-Pérez, P. (2018). A Dynamic Network Model of the Successor's Knowledge Construction From Resource - and Knowledge - Based View of the Family Firm. *Family Business Review*, 31(2), 178-197.
- Campopiano, G., Calabrò, A., Basco, R. (2020). The "Most Wanted": The Role of Family Strategic Resources and Family Involvement in CEO Succession Intention. *Family Business Review*, 0(0), 1-26.

- Cardoso, A. L. J. (2009). Percepções de Gestores sobre Competências Gerenciais em Diferentes Contextos: Estabilidade e Mudança Organizacional. *Revista Brasileira de Estratégia*, 2(2), 147-169.
- Cater, J. J., Justis, R. T. (2009). The Development of Successors from Followers to Leaders in Small Family Firms. *Family Business Review*, 22(2), 109-124.
- Cater, J. J., Kidwell, R. E. (2014). Function, governance, and trust in successor leadership groups in family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 5, 217-228.
- Cater, J. J., Kidwell, R. E., Camp, K. M. (2016). Successor Team Dynamics in Family Firms. *Family Business Review*, 0(0), 1-26.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., Sharma, P. (1999). Defining the Family Business by Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1042(2587), 19-39.
- Correio, F. F. S, Correio, R. L. L, Correio, J. F. R. S. (2019). Reforma do Judiciário e sua Representação Social nas Perspectivas de Magistrados do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia. *Administração Pública E Gestão Social*, 11(3), 1-19.
- Costa, C., Laimer, V. R., Piovesan, R. T. C., Coelho, E. A. (2016). Competências Gerenciais Importantes em uma Organização Hospitalar. *Raimed – Revista de Administração*, 6(1), 45-55.
- Costa, L. S. P., Nunes, S. C., Grzybovski, D., Guimarães, L. de O., Assis, P. A. X. (2015). De Pai Para Filho: A Sucessão em Pequenas e Médias Empresas Familiares. *Contabilidade, Gestão e Governança*. 18(1), 61-82.
- Dawson, A. (2012). Human capital in family businesses: Focusing on the individual level. *Journal of Family Business Strategy*, 3, 3-11.
- Dawson, A., Irving, P. G., Sharma, P., Chirico, F., Marcus, J. (2014). Behavioural outcomes of next-generation Family members' commitment to their firm. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(4), 570-581.
- De Massis, A., Foss, N.J. (2018). Advancing Family Business Research: The Promise of Microfoundations. *Family Business Review*, 31(4), 386-396.
- Fleury, M. T. L., Fleury, A. (2001). Construindo o Conceito de Competência. RAC, Edição Especial, 183-196.
- Frezatti, F., Bido, D. D. S., Mucci, D., & Beck, F. (2017). Estágios do ciclo de vida e perfil de empresas familiares brasileiras. *Revista de Administração de Empresas*, 57(6), 601-619.
- Gagne, M., Marwich, C., de Pontet, S. B., Wrosch. C. (2019). Family Business Succession: What's Motivation Got to Do With It? *Family Business Review*, 1 (14), 1-14.

- Ghee, W. Y., Ibrahim, M., D., Abdul-Halim, H. (2015). Family business succession planning: unleashing the key factors of business performance. *Asian Academy of Management Journal*, 20(2), 103-126.
- Godoy, A. S., D'Amelio, M. (2012). Competências Gerenciais Desenvolvidas por Profissionais de Diferentes Formações. *Organizações & Sociedade*, 19(63), 621-639.
- Gomes, J. K. O., Walter, S. A., Soutes, D. O. (2019). A Institucionalização da Imagem da Profissão Contábil: Percepção de Gestores de Micro e Pequenas Empresas. *Revista Contemporânea de Contabilidade*. 16(40), 126-147.
- Hillen, C., Lavarda, C. E. F. (2020). Orçamento e Ciclo de Vida em Empresas Familiares em Processo de Sucessão. USP – *Revista Contabilidade e Finanças*. 31(83), 212-227.
- Ibrahim, A. B., Soufani, K., Poutziouris, P., Lam, J. (2004). Qualities of an Effective Successor: *The Role of Education and Training*. *Education + Training*. 46(8/9), 474-480.
- Jodelet, D.: Représentations sociales: un domaine en expansion. In D. Jodelet (Ed.) *Les représentations sociales*. Paris: PUF, 1989, pp. 31-61. Tradução: Tarso Bonilha Mazzotti. Revisão Técnica: Alda Judith AlvesMazzotti. UFRJ- Faculdade de Educação, dez. 1993.
- Lee, J. S. K., Zhao, G., Lu, F. (2019). The Effect of Value Congruence Between Founder and Successor on Successor's Willingness: The Mediating Role of The Founder-Successor Relationship. *Family Business Review*, 1(18), 1-18.
- Lima, R. J. C., Aragão, S., Guimarães, E. H. R. (2016). Competências Gerenciais em Gestão de Projetos: Estudo em Grandes Empresas do Setor da Construção Civil, em Minas Gerais. *Revista de Gestão e Projetos*, 7(2), 42-53.
- Liu, J. Y. (2018). An Integrative Conceptual Framework For Sustainable Successions in Family Businesses: The Case of Taiwan. *Sustainability*, 10(3656), 1-21.
- Lu, F., Kwan, H. K., Zhu, Z. (2020). The Effects of Family Firm CEO Traditionality on Successor Choice: The Moderating Role of Socioemotional Wealth. *Family Business Review*. 0(0). 1-22.
- Mahto, R. V., Davis, P. S., Khanin, D. (2014). Continuation Commitment: Family's Commitment to Continue the Family Business. *Journal of Family and Economic Issues*, 35, 278-289.
- Mahto, R. V., Chen, J., McDowell, W. C., Ahluwalia, S. (2019). Shares Identity, Family Influence, And The Transgenerational Intentions in Family Firms. *Sustainability*, 11(1130), 1-15.
- Mair, S., Bitsch, V. (2018). Succession in Horticultural Family Businesses. *International Journal on Food System Dynamic*, 9(3), 279-288.

- Martina, K., Hana, U., Jiri, F. (2012). Identification of Managerial Competencies in Knowledge-based Organizations. *Journal of Competitiveness*, 4(1), 129-142.
- Matos, F. R. N., Ipiranga, A. S. R., Machado, D. de Q., Rolim, G. F., & Alvarenga, R. A. M. (2012). Representações sociais e sustentabilidade: o significado do termo para alunos do curso de administração. *Administração: Ensino E Pesquisa*, 13(4), 707-734.
- Picchiai, D. (2010). Competências Organizacionais, Gerenciais e Individuais: Conceitos e Discussões no Setor Público. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 4(3), 73-89.
- Porfírio, J. A., Carrilho, T., Hassid, J., Rodrigues, R. (2019). Family Business Succession in Different National Contexts: A Fuzzy-set QCA Approach. *Sustainability*, 11(6309), 1-17.
- Richards, M., Kammerlander, N., Zellweger, T. (2019). Listening to The Heart Or The Head? Exploring the 'Willingness Versus Ability' Succession Dilema. *Family Business Review*, 32(4), 330-353.
- Roth, L., Tissot, M. C. H., Gonçalves, R. B. (2017). Sucessão e Governança em Empresas Familiares: Estudo de Múltiplos Casos no Brasil. *Revista de Ciência da Administração*, 19, 96-107.
- Ruas, R. Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem gerencial. In: Fleury, M. T. L. & Oliveira, J. M. M. *Gestão estratégica do conhecimento*. São Paulo: Atlas, 2001, 242-269.
- Sant'Anna, A. S., (2008). Profissionais Mais Competentes, Políticas e Práticas de Gestão mais Avançadas? *Revista de Administração de Empresas*, 7(1), 1-26.
- Sant'Anna, H. C. (2012). openEvoc: Um programa de apoio à pesquisa em Representações Sociais. In L. Avelar, M. Ciscon-Evangelista, M. Nardi, A. Nascimento, & P. Neto (Orgs.), *Psicologia Social: Desafios contemporâneos*. GM Gráfica e Editora.
- Santos, E. P., Honório, L. C. (2014). Competências Gerenciais em uma Rede Mineira de Farmácias. *Revista Alcance*, 21(4), 650-673.
- Santos, A. A. P., Sehnem, S., dos Santos, G. S. (2018). Facilitadores, Dificultadores e Principais Focos de Conflito do Processo Sucessório. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 11, 89-112.
- Santos, V. T.; Ichikawa, E. Y. (2018). Representações Sociais, História e Memória: Possíveis Contribuições Para os Estudos Organizacionais. *Gestão e Sociedade*, 12(31), 2213-2231.
- Sardeshmukh, S. R., Corbett, A. C. (2011). The Duality of Internal and External Development of Successors: Opportunity Recognition in Family Firms. *Family Business Review*, 24(2), 111-125.

- Sharma, P., Irving, P. G. (2005). Four Bases of Family Business Successor Commitment: Antecedents and Consequences. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(1), 13–33.
- Sebrae – Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequena Empresa. Relatório Especial (*) – ‘Empresas Familiares’. (2015). Disponível em: [https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/Arquivos_Chronus/bds/bds.nsf/db16fac96aa7a4f7f1b8af2dc5e000a1/\\$File/5986.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/Arquivos_Chronus/bds/bds.nsf/db16fac96aa7a4f7f1b8af2dc5e000a1/$File/5986.pdf). Acesso em Jul. 2020.
- Silva, E. B., Costa, I. S. A., Freitas, J. A. S. B., Sales, D. M. R., (2019). Meteoro da Ilusão: Sentidos do Trabalho para Jovens Gerentes de Bancos Públicos. *Cadernos EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, p. 765-782.
- Singh, A. S., Oviedo, A. B. M., Borges, J. F., Junqueira, M. (2019). *Representações Sociais da Mídia sobre a Atuação de um Gestor-Celebridade em uma Estratégia Malsucedida de Fusão*, 18(4), 556-575.
- Stake, Robert E. Pesquisa qualitativa: estudando como as coisas funcionam / Robert E. Stake ; tradução: Karla Reis ; revisão técnica: Nilda Jacks. – Dados eletrônicos. – Porto Alegre : Penso, 2011.
- Teston, S. de F., Filippim, E. S. Perspectivas e Desafios da Preparação de Sucessores Para Empresas Familiares. (2016). *Revista de Administração Contemporânea*, 20(5), 524-545.
- University of St Gallen Global Family Business Index. (2019). How the world’s largest family businesses are responding to the transformative age <http://familybusinessindex.com/>.
- Venter, E., Boshoff, C., Maas, G. (2005). The Influence of Successor-Related Factors on the Succession Process in Small and Medium-Sized Family Businesses. *Family Business Review*, 18(4), 283-303.
- Vieira, A., Silva, P. L., Monteiro, P. R. R., Ituassu, L. T., Roquete, F. F. (2019). Escala de Competências Gerenciais da Área da Saúde. *Revista Adm. FACES Journal Belo Horizonte*, 18(2), 08 – 27.
- Vergara, S.C. (2015). *Métodos de Pesquisa em Administração*. 6a edição. São Paulo: Editora Atlas S.A.
- Zellweger, T. M., Nason, R. S., Nordqvist, M. (2011). From Longevity of Firms to Transgenerational Entrepreneurship of Families: Introducing Family Entrepreneurial Orientation. *Family Business Review*, 25(2), 136-155.
- Zonatto, P. A. F., Sbissa, A. P., Teston, S. F., Zonatto, V. C. S. (2018). Chegou a Hora? O Processo de Sucessão de uma Pequena Empresa Familiar. *Revista Gestão Organizacional*, 10(2), 67-79.

APÊNDICE A

LISTA DAS PALAVRAS/EXPRESSÕES EVOCADAS EM ORDEM ALFABÉTICA, A FREQUÊNCIA TOTAL DAS EVOCAÇÕES E A ORDEM EM QUE FORAM EVOCADAS – 1º LUGAR, 2º LUGAR, 3º LUGAR, 4º LUGAR E 5º LUGAR

Lista de palavras/expressões evocadas			Frequência				
			1º	2º	3º	4º	5º
148	Responsabilidade	30	18	3	4	3	2
26	Competência	16	3	9		2	2
35	Conhecimento	12	2	5	2	3	
29	Comprometimento	10	4	2	2	1	1
48	Dedicação	10		1	6	1	2
95	Inovação	8	1		1	5	1
108	Liderança	8	2	4	1	1	
32	Compromisso	7		7			
59	Empatia	6	1	3		1	1
93	Humildade	6			3	2	1
143	Resiliência	6	1	1		3	1
176	Vontade	6			1	2	3
40	Continuidade	5	1	2	1	1	
53	Dignidade	5	2		3		
72	Experiência	5	1	3		1	
145	Respeito	5		3	1		1
9	Aprendizado	4	3				1
92	Honestidade	4		1	1	2	
144	Respeito	4	1	2		1	
167	Trabalho	4	1			1	2
169	União	4	2				2
21	Capacitação	3	2			1	
38	Conhecimento do negócio	3	1		2		
62	Empreendedor	3		2	1		
70	Ética	3	1		1	1	
86	Gestão	3	1		2		
96	Inovador	3				1	2
101	Interesse	3	2			1	
106	Legado	3	1	1			1
150	Responsável	3	1		2		
162	Sucesso	3			1	2	
175	Visionário	3		1		2	
1	Acompanhar os processos	2		2			
2	Adaptabilidade	2			2		
7	Altruísta	2					2
13	Atitude	2					2

28	Competente	2	2		
44	Cooperação	2		1	1
45	Coragem	2		1	1
49	Dedicado	2		2	
50	Desafio	2		1	1
55	Disciplina	2			2
60	Empenho	2			2
63	Empreendedorismo	2			2
65	Equilíbrio	2	1		1
69	Estudo	2		1	1
76	Fidelidade	2			2
79	Flexível	2			2
80	Foco	2			1
84	Gerir	2	2		
85	Gestão	2	1	1	
88	Habilidades	2			2
91	História	2			1
97	Inovar	2			2
103	Justo	2			2
104	Leal	2			2
105	Lealdade	2			2
114	Motivação	2			1
116	Não envolver situações pessoais com as do trabalho	2			2
118	Objetivo	2			2
123	Paciência	2	1		1
128	Persistência	2	1	1	
130	Planejamento	2		1	1
133	Preparado	2			2
138	Profissionalismo	2	2		
139	Realização	2			2
142	Relacionamento com os colaboradores	2			2
151	Sabedoria	2			1
160	Solucionar problemas	2			2
171	Visão	2		1	1
3	Administração	1	1		
4	Administrar	1	1		
5	Afetividade	1		1	
6	Afinidade com ideologia da empresa	1			1
8	Amizade	1			1
10	Aprendizagem	1	1		
11	Apto	1			1
12	Assiduidade	1			1
14	Avanço	1			1

15	Brilho no olho	1	1	
16	Buscar conhecimento	1		1
17	Capacidade	1	1	
18	Capacidade de absorver ideias	1		1
19	Capacidade de inovar (seja no produto oferecido ao mercado ou na gestão empresarial)	1		1
20	Capacidade em tomar decisões inovativas	1		1
22	Carismático	1		1
23	Coerência	1	1	
24	Comando	1	1	
25	Companheirismo	1		1
27	Competência técnica	1	1	
30	Compromissado com a empresa	1	1	
31	Compromissado com o negócio	1	1	
33	Confiança	1		1
34	Confiança	1		1
36	Conhecimento da empresa	1	1	
37	Conhecimento do funcionamento da empresa	1		1
39	Conhecimento técnico	1	1	
41	Controle	1	1	
42	Controle da vaidade	1	1	
43	Convivência	1		1
46	Criatividade	1		1
47	Cultura	1		1
51	Determinação	1	1	
52	Diálogo	1		1
54	Dinâmica	1		1
56	Disposição em perpetuar a cultura organizacional criada pelo fundador	1	1	
57	Eficácia	1	1	
58	Eficiência	1	1	
61	Empreendedorismo	1		1
64	Envolvimento	1	1	
66	Esperteza	1		1
67	Estratégia	1	1	
68	Estruturação de rh	1	1	
71	Excelência	1		1
73	Família	1	1	
74	Familiaridade com o negócio	1	1	
75	Fé	1		1
77	Filho	1	1	
78	Flexibilidade	1		1
81	Foco em pessoas	1		1

82	Força	1		1
83	Formação	1	1	
87	Gestor(a)	1		1
89	Herdeiro	1	1	
90	Hierarquia	1		1
94	Imparcialidade	1		1
98	Integridade	1	1	
99	Inteligência	1		1
100	Inteligência emocional	1	1	
102	Interesse no crescimento da empresa	1	1	
107	Líder	1		1
109	Liderança e delegação	1		1
110	Ligação	1		1
111	Longevidade	1		1
112	Manter relações	1		1
113	Moral	1	1	
115	Mudanças	1		1
117	Networking	1		1
119	Organização	1		1
120	Organizado	1		1
121	Otimismo	1		1
122	Ouvir	1		1
124	Participação	1		1
125	Participativo	1	1	
126	Passagem	1	1	
127	Perseverança	1	1	
129	Perspectivas	1		1
131	Poder	1		1
132	Preparação	1	1	
134	Preparado(a)	1	1	
135	Pressão	1		1
136	Proativo	1	1	
137	Processo	1		1
140	Realizador	1		1
141	Relacionamento	1		1
146	Respeito ao próximo	1	1	
147	Respeito pela tradição mercantil do negócio	1		1
149	Responsabilidades	1		1
152	Saber dialogar	1		1
153	Saber lidar com pressão	1		1
154	Satisfação	1		1
155	Seguir os passos	1	1	
156	Sem ganância	1		1

157	Sem mudanças drásticas na organização	1	1
158	Ser justo	1	1
159	Serviço	1	1
161	Sucessão	1	1
163	Superação	1	1
164	Talento	1	1
165	Tem que saber respeitar e administrar bem o sucedido	1	1
166	Tem que saber se relacionar com a equipe já formada	1	1
168	Transparência	1	1
170	Valores	1	1
172	Visão ampla	1	1
173	Visão do futuro da empresa	1	1
174	Visão familiar	1	1
176			

APÊNDICE B

CATEGORIZAÇÃO DAS 176 PALAVRAS/EXPRESSÕES EVOCADAS.

Primeira palavra ou expressão	Categoria 1	Segunda palavra ou expressão	Categoria 2	Terceira palavra ou expressão	Categoria 3	Quarta palavra ou expressão	Categoria 4	Quinta palavra ou expressão	Categoria 5
Herdeiro	Herdeiro	Afetividade	Afetivo	Sucessão	Sucessão	Competência	Preparado	Legado	Legado
Ética	Ético	Comprometimento	Comprometido	Disciplina	Disciplinado	Capacitação	Preparado	Dedicação	Empenhado
Administração	Gestor	Comprometimento	Comprometido	Paciência	Paciente	Imparcialidade	Imparcial	Responsabilidade	Responsável
Continuidade	Perpetuador	Compromisso	Comprometido	Inteligência	Inteligente	Visão	Visionário	Trabalho	Trabalhador
Responsabilidade	Responsável	Compromisso	Comprometido	Honestidade	Honesto	Resiliência	Resiliente	Empatia	Empático
Responsabilidade	Responsável	Compromisso	Comprometido	Gestão	Gestor	Inovação	Inovador	Empreendedorismo	Empreendedor
Responsabilidade	Responsável	Compromisso	Comprometido	Gestão	Gestor	Inovação	Inovador	Empreendedorismo	Empreendedor
Responsável	Responsável	Compromissado com a empresa	Comprometido	Compromissado com o negócio	Comprometido	Tem que saber se relacionar com a equipe já formada	Dialogador	Tem que saber respeitar e administrar bem o sucedido	Gestor
Responsabilidade	Responsável	Compromisso	Comprometido	Dedicação	Empenhado	Honestidade	Honesto	Fidelidade	Leal
Responsabilidade	Responsável	Compromisso	Comprometido	Dedicação	Empenhado	Honestidade	Honesto	Fidelidade	Leal
Responsabilidade	Responsável	Compromisso	Comprometido	Dedicação	Empenhado	Inovação	Inovador	Respeito	Respeitador
Trabalho	Trabalhador	Cooperação	Cooperador	Estudo	Preparado	Empreendedorismo	Empreendedor	Responsabilidades	Responsável
Persistência	Perseverante	Coragem	Corajoso	Foco	Focado	Otimismo	Otimista	Força	Poderoso
Aprendizagem	Preparado	Desafio	Corajoso	Superação	Superador	Convivência	Amigo	Perspectivas	Perspectivas

Responsabilidade	Responsável	Eficiência	Eficiente	Eficácia	Eficaz	Conhecimento do funcionamento da empresa	Preparado	Esperteza	Esperto
Liderança	Líder	Empatia	Empático	Conhecimento do negócio	Preparado	Flexível	Flexível	Atitude	Realizador
Liderança	Líder	Empatia	Empático	Conhecimento do negócio	Preparado	Flexível	Flexível	Atitude	Realizador
Conhecimento do negócio	Preparado	Empatia	Empático	Motivação	Interessado	Organização	Organizado	Flexibilidade	Flexível
Competente	Preparado	Dedicado	Empenhado	Leal	Leal	Justo	Justo	Altruísta	Altruísta
Competente	Preparado	Dedicado	Empenhado	Leal	Leal	Justo	Justo	Altruísta	Altruísta
Preparado(a)	Preparado	Brilho no olho	Empenhado	Empreendedor (a)	Empreendedor	gestor(a)	Gestor	Resiliência	Resiliente
Responsabilidade	Responsável	Dedicação	Empenhado	Competência técnica	Preparado	Trabalho	Trabalhador	Saber dialogar	Dialogador
Comprometimento	Comprometido	Empreendedor	Empreendedor	Responsável	Responsável	Objetivo	Objetivo	Não envolver situações pessoais com as do trabalho	Imparcial
Comprometimento	Comprometido	Empreendedor	Empreendedor	Responsável	Responsável	Objetivo	Objetivo	Não envolver situações pessoais com as do trabalho	Imparcial
Profissionalismo	Profissional	Valores	Ético	Humildade	Humilde	Respeito	Respeitador	Ser justo	Justo
Responsabilidade	Responsável	Moral	Ético	Ética	Ético	Continuidade	Perpetuador	Longevidade	Longevidade
Gerir	Gestor	Acompanhar os processos	Gestor	Relacionamento com os colaboradores	Dialogador	Solucionar problemas	Solucionar problemas	Inovar	Inovador
Gerir	Gestor	Acompanhar os processos	Gestor	Relacionamento com os colaboradores	Dialogador	Solucionar problemas	Solucionar problemas	Inovar	Inovador
Inovação	Inovador	Estruturação de RH	Gestor	Transparência	Ético	Capacidade de absorver idéias	Inovador	Liderança e delegação	Líder
Conhecimento	Preparado	Gestão	Gestor	Comando	Líder	Hierarquia	Líder	Humildade	Humilde

Responsabilidade	Responsável	Honestidade	Honesto	Comprometimento	Comprometido	Humildade	Humilde	Assiduidade	Assíduo
Conhecimento da empresa	Preparado	Interesse no crescimento da empresa	Interessado	Afinidade com ideologia da empresa	Preparado	Capacidade em tomar decisões inovativas	Inovador	Visão do futuro da empresa	Visionário
Dignidade	Ético	Legado	Legado	Sucesso	Realizador	Confiança	Confiante	História	História
Comprometimento	Comprometido	Liderança	Líder	Conhecimento	Preparado	Inovação	Inovador	Realização	Realizador
Comprometimento	Comprometido	Liderança	Líder	Conhecimento	Preparado	Inovação	Inovador	Realização	Realizador
Empatia	Empático	Liderança	Líder	Realizador	Realizador	Resiliência	Resiliente	Buscar conhecimento	Preparado
Competente	Preparado	Liderança	Líder	Comprometimento	Comprometido	Saber lidar com pressão	Sabe lidar com pressão	Motivação	Empenhado
Filho	Filho	Passagem	Passagem	Processo	Processo	Poder	Poderoso	Desafio	Corajoso
Seguir os passos	Perpetuador	Continuidade	Perpetuador	Mudanças	Resiliente	Sucesso	Realizador	Satisfação	Empenhado
Visão familiar	Visionário	Continuidade	Perpetuador	Responsabilidade	Responsável	Dedicação	Empenhado	Aprendizado	Preparado
Paciência	Paciente	Persistência	Perseverante	Vontade	Empenhado	Diálogo	Dialogador	Ouvir	Dialogador
Responsabilidade	Responsável	Planejamento	Planejador	Família	Perpetuador	Experiência	Experiente	Talento	Preparado
Determinação	Corajoso	Conhecimento	Preparado	Humildade	Humilde	Liderança	Líder	Ligação	Empenhado
Equilíbrio	Equilibrado	Competência	Preparado	Manter relações	Bem relacionado	Sem mudanças drásticas na organização	Perpetuador	Sem ganância	Sem ganância
Dignidade	Ético	Competência	Preparado	Respeito	Respeitador	Amizade	Amigo	Fé	Confiante
Experiência	Experiente	Conhecimento	Preparado	Envolvimento	Empenhado	Apto	Preparado	Confiança	Confiante
Gestão	Gestor	Competência	Preparado	Continuidade	Perpetuador	Sucesso	Realizador	Habilidades	Preparado
Gestão	Gestor	Familiaridade com o negócio	Preparado	Inovação	Inovador	Respeito pela tradição mercantil do negócio	Respeitador	Avanço	Realizador
Integridade	Honesto	Conhecimento	Preparado	Sabedoria	Sábio	Dinâmica	Inovador	Excelência	Preparado

Interesse	Interessado	Conhecimento técnico	Preparado	Responsabilidade	Responsável	Companheirismo	Amigo	Dedicação	Empenhado
Interesse	Interessado	Conhecimento	Preparado	Capacidade	Preparado	Comprometimento	Comprometido	Responsabilidade	Responsável
Legado	Legado	Competência	Preparado	Líder	Líder	Carismático	Carismático	Organizado	Organizado
Perseverança	Perseverante	Estudo	Preparado	Disciplina	Disciplinado	Humildade	Humilde	Trabalho	Trabalhador
Competência	Preparado	Conhecimento	Preparado	Responsabilidade	Responsável	Ética	Ético	Comprometimento	Comprometido
Capacitação	Preparado	Experiência	Preparado	Dedicação	Empenhado	Visionário	Visionário	inovador	Inovador
Capacitação	Preparado	Experiência	Preparado	Dedicação	Empenhado	Visionário	Visionário	inovador	Inovador
Profissionalismo	Profissional	Preparação	Preparado	Serviço	Realizador	Visão ampla	Visionário	Relacionamento	Bem relacionado
Resiliência	Resiliente	Competência	Preparado	Humildade	Humilde	Empatia	Empático	Capacidade de inovar (seja no produto oferecido ao mercado ou na gestão empresarial)	Inovador
Respeito	Respeitador	Competência	Preparado	Responsabilidade	Responsável	Sabedoria	Sábio	Competência	Preparado
Responsabilidade	Responsável	Competência	Preparado	Adaptabilidade	Resiliente	Conhecimento	Preparado	União	Aglutinador
Responsabilidade	Responsável	Competência	Preparado	Adaptabilidade	Resiliente	Conhecimento	Preparado	União	Aglutinador
Responsabilidade	Responsável	Competência	Preparado	Formação	Preparado	Interesse	Interessado	Coragem	Corajoso
Responsabilidade	Responsável	Experiência	Preparado	Dedicação	Empenhado	Resiliência	Resiliente	Foco	Focado
Competente	Preparado	Resiliência	Resiliente	Coerência	Preparado	Cooperação	Cooperador	Criatividade	Inovador
Inteligência emocional	Inteligente	Respeito ao próximo	Respeitador	Participativo	Comprometido	Inovador	Inovador	Preparado	Preparado
Aprendizado	Preparado	Respeito	Respeitador	Dignidade	Ético	Responsabilidade	Responsável	Vontade	Empenhado
Aprendizado	Preparado	Respeito	Respeitador	Dignidade	Ético	Responsabilidade	Responsável	Vontade	Empenhado
Aprendizado	Preparado	Respeito	Respeitador	Dignidade	Ético	Responsabilidade	Responsável	Vontade	Empenhado

Responsabilidade	Responsável	Respeito	Respeitador	Planejamento	Planejador	Conhecimento	Preparado	Networking	Bem relacionado
Responsabilidade	Responsável	Respeito	Respeitador	História	História	Cultura	Perpetuador	Pressão	Sabe lidar com pressão
União	Aglutinador	Responsabilidade	Responsável	Empenho	Empenhado	Vontade	Empenhado	Lealdade	Leal
União	Aglutinador	Responsabilidade	Responsável	Empenho	Empenhado	Vontade	Empenhado	Lealdade	Leal
Administrar	Gestor	Responsabilidade	Responsável	Controle	Líder	Participação	Comprometido	Competência	Preparado
Disposição em perpetuar a cultura organizacional criada pelo fundador	Perpetuador	Visionário	Visionário	Controle da vaidade	Sem vaidade	Foco em pessoas	Focado	Inovação	Inovador
Conhecimento	Preparado	Proativo	Visionário	Liderança	Líder	Equilíbrio	Equilibrado	Habilidades	Preparado
Responsabilidade	Responsável	Visão	Visionário	Estratégia	Estratégico	Competência	Preparado	Preparado	Preparado