



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ**  
**CAMPUS SENADOR HELVÍDIO NUNES DE BARROS**  
**CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**



**A influência do processo sucessório na cultura organizacional em empresa familiar do setor moveleiro.**

**The influence of the succession process in the organizational culture in a family business of the furniture sector.**

Ana Carolina de Sousa Guimarães<sup>1</sup>; Camila Priscila de Sousa Freitas<sup>2</sup>; Carolina Maria Furtado Matos<sup>3</sup>

Picos – Piauí,  
2018

---

<sup>1</sup> *Graduanda em Administração pela Universidade Federal do Piauí – Campus Senador Helvídio Nunes de Barros;*

<sup>2</sup> *Graduanda em Administração pela Universidade Federal do Piauí – Campus Senador Helvídio Nunes de Barros;*

<sup>3</sup> *Docente da Universidade Federal do Piauí, mestre, orientadora.*

**FICHA CATALOGRÁFICA**  
**Serviço de Processamento Técnico da Universidade Federal do Piauí**  
**Biblioteca José Albano de Macêdo**

**G963i** Guimarães, Ana Carolina de Sousa.

A influência do processo sucessório na cultura organizacional em empresa familiar do setor moveleiro. / Ana Carolina de Sousa Guimarães, Camila Priscila de Sousa Freitas– 2018.

CD-ROM : il.; 4 ¾ pol. (21 f.)

Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal do Piauí, Picos, 2019.

Orientador(A): Prof.<sup>a</sup> Ma. Carolina Maria Furtado Matos

1. Processo sucessório. 2. Empresa familiar. 3. Influência.  
I. Freitas, Camila Priscila de Sousa. II. Título.

**CDD 658.041**



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**  
**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ**  
**CAMPUS SENADOR HELVÍDIO NUNES DE BARROS**  
**COORDENAÇÃO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**  
Rua Cícero Eduardo S/N – Bairro Junco – 64.600-000 – Picos – PI.  
Fone (89) 3422-1087 – Fax (89) 3422-1043



**PARECER DA COMISSÃO EXAMINADORA**  
**DE DEFESA DE ARTIGO CIENTÍFICO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**ANA CAROLINA DE SOUSA GUIMARÃES**  
**CAMILA PRISCILA DE SOUSA FREITAS**

**A influência do processo sucessório na cultura organizacional em  
empresa do setor moveleiro**

A comissão examinadora, composta pelos professores abaixo, sob a presidência da primeira, considera a discente como:

- Aprovado(a)**  
 **Aprovado(a) com restrições**

Observações: a nota está condicionada a entrega do TCC final com todas as alterações sugerida pela banca nos prazos previamente estabelecidos.

Picos (PI), 06 de dezembro de 2018

Carolina Maria Furtado Matos

(Orientadora – Carolina Maria Furtado Matos, Ma.)

Janayna Arruda Barroso

(Membro 1 – Janayna Arruda Barroso, Ma.)

Renata Tomaz Cunha de Sousa

(Membro 2 – Renata Tomaz Cunha de Sousa, Esp.)

## RESUMO

Neste trabalho tivemos como objetivo compreender a influência do processo sucessório na cultura organizacional nas empresas do Grupo Barroso em Picos – PI, a partir de um estudo de caso, onde entrevistamos funcionários do Grupo Barroso e avaliamos o conteúdo das entrevistas. A opção pelo tema se deu pelo fato de que a maioria das empresas da cidade são familiares, então procuramos entender como ocorre o processo sucessório nesta determinada empresa e como isso afetaria a cultura da empresa. Além de ser um tema que envolve diversas pessoas, pois a empresa será gerida por uma nova pessoa. Os resultados indicam que na empresa analisada, o processo sucessório não influenciou muito a cultura da empresa, pois o atual gestor passou a gerir conforme o antigo gestor, a diferença é que o atual passou a motivar seus funcionários e possuía uma visão de mercado diferente do antigo.

**Palavras – chave:** Processo sucessório. Empresa familiar. Influencia.

## ABSTRACT

In this paper we aimed to understand the influence of the succession process on organizational culture in the Barroso Group companies in Picos - PI, based on a case study, where we interviewed employees of the Barroso Group and evaluated the content of interviews. The choice for the theme was due to the fact that most of the companies in the city are familiar, so we try to understand how the succession process occurs in this particular company and how it would affect the company culture. In addition to being a topic that involves several people, because the company will be managed by a new person. The results indicate that in the company analyzed, the succession process did not influence much the culture of the company, since the current manager began to manage according to the former manager, the difference being that the current one began to motivate its employees and had a market vision different from old.

**Keywords:** Succession process. Family business. Influence.

## 1 INTRODUÇÃO

A empresa familiar é uma das mais antigas formas de negócios praticadas ao longo da evolução da humanidade, sendo, estudo importante para a economia e administração mundial. Historicamente no Brasil, alguns autores como Oliveira e Santos (2012) destacam que as empresas familiares nascem na época Brasil colônia no século XVI, a partir das capitâneas onde começou a surgir empresas familiares brasileiras, com um nome bem sugestivo de capitâneas hereditárias, nas quais os pais passavam suas posses para seus herdeiros, seus filhos, sendo um traço relevante de uma estrutura familiar que movimentava a economia do país, embora somente nas últimas décadas houve um interesse maior por esse assunto, desde aí não tem um estudo unificado sobre o assunto.

Nossa própria vivência familiar permite entender família como um sistema inserido numa diversidade de contextos e constituído por pessoas que compartilham sentimentos e valores, formando laços de interesse, solidariedade e reciprocidade, com especificidade e funcionamento próprios.

Um estudo realizado recentemente, entre os meses de outubro e novembro de 2016, pelo SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas) aponta que 52% das micro e pequenas empresas no Brasil são de natureza familiar, ou seja, possuem sócio ou empregados parentes do proprietário. No âmbito das empresas de pequenos portes, de cada dez empreendimentos, seis são familiares. Entre as microempresas, de cada dez negócios constituídos, cinco são familiares

Conforme Zorzanelli (2011) são consideradas empresas familiares àquelas organizações que têm seus cargos diretivos ocupados pelos seus próprios membros, escolhidos a partir de laços de sangue, da reciprocidade da confiança entre os mesmos. E assim quando estes precisam se ausentar repassam a empresa para o seu sucessor, decorrente da própria família.

Empresa familiar é aquela em que o controle societário, ou seja, as quotas ou ações estão nas mãos de uma família e que os principais cargos da administração são exercidos pelos membros dessa mesma família (LOPES, 2017).

Brandt (2011) acredita que na concepção de muitas pessoas, a família e o trabalho são as coisas mais importantes em suas vidas, e conclui que é fácil compreender o poder das organizações que combinam ambos os elementos. Quando os parentes ocupam o cargo de dirigentes do negócio, suas tradições, valores e prioridades se desenvolvem de uma forma mais comum.

As empresas familiares traz diversos benefícios para a sociedade, tais como geração de empregos e movimentação da economia. Ter parentes trabalhando no mesmo ambiente é complexo, pois compartilhar da mesma cultura e valores pode ser uma tarefa difícil, mas podemos perceber o sucesso de grandes empreendimentos familiares a nível internacional como Facebook, Nike e Walmart.

Diante do exposto surge a seguinte indagação: **Como o processo sucessório tem influenciado na cultura organizacional nas empresas familiares do Grupo Barroso?** Nessa pesquisa busca-se analisar as empresas familiares, então, se tem como **objetivo geral:** Compreender a influência do processo sucessório na cultura organizacional nas empresas do Grupo Barroso em Picos – PI. Para atingir o objetivo supracitado foram estabelecidos os seguintes **objetivos específicos:** a) Descrever o processo de sucessão em empresas familiares; b) Identificar as mudanças ocorridas na cultura organizacional advindas com a sucessão; e c) Apresentar a visão do atual gestor no processo sucessório.

Uma empresa familiar chegar à terceira geração no Brasil é algo improvável, pois durante o processo sucessório a empresa acaba se diluindo com o passar do tempo, então este

trabalho torna-se relevante, pois analisa as mudanças culturais decorrentes do processo sucessório em empresas familiares.

A estrutura desse trabalho se divide em sete seções, a se contar por esta introdução. Na segunda seção abordamos as empresas familiares e o processo sucessório; na terceira seção relatamos sobre cultura organizacional no contexto de empresas familiares; na quarta seção abordou-se sobre o clima organizacional no contexto de empresas familiares; na quinta seção trazemos o percurso metodológico; na sexta seção apresentaremos a discussão e análise dos resultados e, por fim, na sétima seção tecemos as considerações finais sobre este trabalho.

## **2 EMPRESAS FAMILIARES E O PROCESSO SUCESSÓRIO**

As empresas familiares são responsáveis por grande parte do PIB (produto interno bruto) mundial e pela geração de um número significativo de empregos. No início da colonização brasileira, o país foi dividido em capitânicas hereditárias, que representavam as divisões territoriais doadas pela coroa portuguesa a donatários, com a transmissão de seus direitos aos filhos, porém, com a restrição de vender a terra a terceiros (OLIVEIRA; SANTOS, 2006).

Uma empresa familiar, por muitas vezes começa com o sonho de seu fundador. É muito comum em empresas familiares às emoções falarem mais que a razão por isso que o apego à empresa é maior, pois foi com muita luta garra e determinação que a empresa foi construída.

Uma empresa familiar está ligada diretamente à sucessão por fator hereditário. Com isso, Lodi (1998) conceitua empresa familiar como uma empresa cuja sucessão está diretamente ligada ao fator hereditário, seu conceito surge normalmente com a segunda geração de dirigentes, identificando-se com o sobrenome da família ou com a figura do fundador. Geralmente essa sucessão ocorre de pai para filhos, podendo ocorrer outros de tipos de sucessões familiares.

Contudo, empresa familiar tem um conhecimento mais amplo. Para, Leone (1991) tem um discurso mais amplo a respeito do assunto empresa familiar, segundo ele não é necessariamente preciso existir uma segunda geração para ser considerada uma empresa familiar, mas suas principais características são: ser iniciada por um membro da família, que está ligada a direção/coordenação da empresa com ligação a figura do fundador, os valores empresariais está ligado com o sobrenome da família, e a sucessão está ligada ao fator hereditário.

Empresa familiar é aquela que é controlada por uma ou mais famílias baseando na premissa de que as famílias, tendo ou não representantes na gestão, exercem influência sobre a missão e os objetivos da organização a partir de seus próprios interesses, ou seja, um processo que ocorre hereditariamente e que tem seus interesses sobrepostos (GARCIA, 2011).

Conforme Gaj (1990), empresas familiares são aquelas com capital aberto ou fechado, que foram iniciadas por um membro da família que as passou ou tem intenção de passar a um herdeiro direto ou parente por casamento.

Nossa própria vivência familiar permite entender família como um sistema inserido numa diversidade de contextos e constituído por pessoas que compartilham sentimentos e valores, formando laços de interesse, solidariedade e reciprocidade, com especificidade e funcionamento próprios. Em uma empresa de natureza familiar, a divisão societária e os contratos de sucessão, são tão importantes para os resultados estratégicos e gerenciais quanto a ligação genética e a dinâmica familiar. Então, Dias (2011) afirma que, o conceito de família tem vindo a adquirir um âmbito muito mais vasto, porque novas tendências, novas

configurações familiares têm permitido novas concepções de família e da organização da vida dos seus membros, sendo valorizada por alguns nos seus hábitos tradicionais e por outros no seu progresso moderno.

Segundo Lima (2009), a sucessão de uma empresa representa um momento de grande importância para as organizações, pois determina a continuidade da empresa no mercado econômico, o período de transição é considerado por muitos autores como momento crítico, e esse período gira em torno de três a cinco anos, preparado ao longo de uma geração, exigindo-se assim um planejamento antecipado para que haja uma sucessão mais assertiva e profissional. Dessa forma, o processo de sucessão na empresa familiar é conflitante, pois é um momento de transição, troca de comando, promoção ou aposentadoria do fundador. A mudança de gestão é inevitável para qualquer empresa, mas em empresas familiares a sucessão poderá causar conflitos de interesse entre os membros.

De acordo com Lima (2009), é necessário haver um planejamento sucessório e que seja conduzido de preferência pelo próprio fundador pois contribui para a permanência da cultura organizacional, missão e valores da organização. O planejamento sucessório é fundamental para que a empresa permaneça no mercado de trabalho, pois exige uma preparação do sucessor para que não haja danos profundos na organização.

A sucessão acontece quando há a substituição do criador, fundador da organização, para dar continuidade à obra criada, mesmo que de forma diferente, com estilo de liderança distintos e formação, tanto teórica como prática em virtude do momento sócio econômico (BIFF, 2018).

Com o planejamento sucessório pode-se enxergar a necessidade de uma reavaliação do negócio, já que a partir da sucessão o empreendimento poderá ter sucesso ou fracassar, para que o fracasso não aconteça é importante que alguns passos sejam seguidos, como o planejamento estratégico da empresa, em contexto mais amplo, explorando cada área ou setor da organização e verificando se há necessidade de mudança, podendo aproveitar o processo de sucessão para tais modificações.

É fundamental que o fundador ou atual presidente prepare seus herdeiros e os possíveis sucessórios para o processo de sucessão, pois durante o processo podem haver conflitos entre as partes (LIMA, 2009). O conflito não pode e nem deve ser evitado em uma empresa familiar, mas as fontes do mesmo devem ser diagnosticadas e tratadas como algo produtivo. Assim, a empresa familiar tem como desafio equacionar os diversos sistemas de interesses relacionados à família, à estrutura de propriedade e à estrutura de gestão, gerenciando interesses tanto de natureza coletivas quanto individuais (GERSICK, 1997).

É comum encontrar nas pesquisas sobre sucessão destaque à questão do processo de capacitação formal do sucessor, seja este conduzido ao longo de uma vida com a transmissão de conhecimento de pai para filho, assim como nas mais diversas situações do dia a dia, na escolha consciente de boas instituições de ensino e, sobretudo, na alocação do sucessor em diversas funções mais operacionais em sua empresa ou até mesmo, em outras, numa espécie de intercâmbio de sucessores, para complementar o conjunto de conhecimentos necessários à condução do negócio.

Segundo o Sebrae (2016) o momento da sucessão é complexo e as vezes até traumático. O primeiro passo a ser dado é a identificação do real interesse dos sucessores em tocar o negócio. Em caso negativo, e na impossibilidade de continuidade ou falta de interesse do fundador, uma das saídas é vender o empreendimento, o que certamente tem um peso emocional grande, ou seja, para haver uma sucessão, tem de haver interesse por parte do sucessor, este tem que ter vontade de gerir o negócio, pois quando o sucessor não possui interesse no negócio, a empresa tende a fracassar mais rápido, em curto prazo.

Os valores é algo discutido em um processo de sucessão. Para Jordão (2011), nas empresas familiares, a sucessão só é bem-sucedida quando o fundador tem plena consciência

de que seus filhos são diferentes dele e entre si. Assim, terão atitudes diferentes frente aos desafios e os resultados também não serão os mesmos, assim tudo dentro da empresa será alterado pelo novo gestor, para que assim os resultados sejam diferentes.

De acordo com Silva (2011), a sucessão nas empresas familiares tem se tornado relevantes, pois é possível observar que cada vez mais as empresas deixam de existir por não saberem como agir em relação à sucessão da gestão empresarial. Atualmente, uma das maiores preocupações do mundo empresarial diz respeito à sucessão em cargos de liderança. Tal preocupação ocorre devido a alguns desastrosos processos de sucessão empresarial, principalmente no caso de empresas familiares (JORDÃO, 2011).

### **3 CULTURA ORGANIZACIONAL NO CONTEXTO DE EMPRESAS FAMILIARES**

Entender o que é cultura e como ela funciona dentro de uma sociedade é bastante complexo, pois há inúmeras definições e entendimento sobre o assunto, alguns defendem cultura como algo para satisfazer as necessidades psico sociológicas e matérias de um grupo social, já outros defendem cultura como a definição de seu perfil, a maneira em que se adapta a sociedade e o meio ambiente, outra forma de se entender cultura é perceber que ela vem do inconsciente humano sucedido de várias combinações. Assim, Brito (2018) relata que, a cultura é um conjunto de conhecimentos, valores, símbolos, tradições, ideias, costumes e práticas que se tornam características de um grupo, seja ele familiar, social, étnico, religioso, entre outros.

De acordo com Bauman (2012), a cultura era um aspecto da realidade social, um dos muitos fatos sociais, que deviam ser adequadamente apreendidos, descritos e representados. Cada pessoa possuía uma cultura diferente, assim a cultura significa aquilo que o ser humano pode fazer, aquilo que deve obedecer.

Macêdo (2002), define cultura como um conjunto complexo e multidimensional de tudo o que constitui a vida em comum nos grupos sociais. Também um conjunto de modos de pensar, de sentir e de agir, os quais, tendo sido estudados e sendo partilhados por uma multiplicidade de pessoas, servem, de maneira ao mesmo tempo objetiva e simbólica, para integrar estas pessoas em uma coletividade distinta de outras. Como resultado de comportamentos cujos componentes decisivos são compartilhados pelos membros de um grupo específico.

De acordo com Dyer (1986), a cultura organizacional das empresas familiares centra-se inicialmente na figura de seu fundador, que transmiti seus próprios valores e comportamentos e os da família na empresa e nos negócios.

A cultura influencia de forma direta nas estratégias da empresa servindo de base para a implantação das ações estratégicas da mesma. Dessa forma cabe aos gestores perceber se a cultura da organização está contribuindo de forma satisfatória, porque caso contrário deve repensar as ações e rebuscar novos conhecimentos. Essa percepção da cultura como influência direta nos resultados da empresa é um aspecto importante e fundamental para os gestores no momento de definir as estratégias da empresa (SOUSA, 2013).

A cultura da organização pode ajudar os indivíduos a darem os primeiros passos para dividir a sabedoria e experiências passadas da empresa e servir de base para a pessoa fazer parte do grupo. A cultura tem que estar sempre atrelada ao processo sucessório para que a empresa possa continuar a fluir (DENCK, 2010).

Segundo Brandão (2008) a cultura organizacional e o processo sucessório têm de andar juntos, para isso a administração contemporânea busca solucionar conflitos através de novas metodologias e teorias para propiciar a perpetuação da organização. Para essa



perpetuação, a ciência da administração muitas vezes tornou-se uma ciência multidisciplinar com o objetivo de atender uma determinada necessidade, num certo período de tempo e com isso, a administração ganhou várias faces e uma delas foi à face humanística.

Um bom planejamento visa à escolha e preparação adequada dos sucessores, a administração de conflitos, a descentralização do poder, a realização de um plano de desligamento gradual do fundador, e a conscientização da família da importância na participação do processo de sucessão (JORDÃO, 2011).

Estol e Ferreira (2006) afirmam que, sucessão acarreta o surgimento de novas lideranças que apresentam padrões simbólicos, crenças e valores distintos daqueles que até então vigoravam na organização, o que pode causar mudanças no estilo de condução dos negócios, na estrutura da empresa e em sua cultura.

Cada empresa tem seu próprio modo de agir e sua cultura já bem definida, influenciando a todos que dela participam. Bauman (2012) diz que, a cultura era vista como agente de mudança, onde sua missão era educar, esclarecer e permitir novos pensamentos, porém, atualmente, a cultura se transformou em um objeto de moda, onde tudo que esteja dentro do mercado possa ser influenciado, inclusive os funcionários de uma empresa.

A cultura organizacional em uma empresa familiar está ligada quando o fundador deposita suas crenças e seus valores na organização, gerindo o negócio de acordo com sua missão, visão. Quando a empresa passa pelo processo sucessório sem dúvida essa cultura se modifica e se adequa a nova gestão. Conforme Estol e Ferreira (2006) o fundador, percebe o empreendimento como uma extensão de si mesmo.

#### **4 CLIMA ORGANIZACIONAL NO CONTEXTO DE EMPRESAS FAMILIARES**

O clima organizacional corresponde ao ambiente de trabalho, ou seja, é como os funcionários veem a empresa, e isso influencia diretamente na produtividade deste. Conforme Mendonça (2018), o clima organizacional é o clima interno de uma empresa. Ele está relacionado com diversos fatores e por isso, pode sofrer mudanças. O engajamento dos funcionários, o relacionamento entre os colaboradores, a liderança, as recompensas, a pressão, a qualidade das condições de trabalho, tudo isso influencia diretamente no clima de um negócio.

Segundo Pôncio (2017), o clima organizacional está diretamente relacionado com a cultura. São assuntos que, na maioria das vezes, são abordados como interligados e complementares. O clima organizacional corresponde à percepção dos colaboradores de uma organização no que diz respeito ao seu ambiente de trabalho.

O clima dentro de uma organização tem de ser bem agradável, pois quando este não é, irá influenciar diretamente na produtividade dos funcionários que ali trabalham, consequentemente influenciará nos clientes. Assim, o clima está diretamente interligado com a cultura da empresa, pois estes envolvem diretamente a maneira dos funcionários presentes dentro da organização.

De acordo com o Sebrae (2017), clima organizacional é um retrato da realidade da empresa e influencia na produtividade. O conjunto dos vários sentimentos vividos pelos colaboradores e suas consequências no ambiente de trabalho, compõe o clima de uma empresa.

Para Silva e Spies (2014), empresa moderna considera o clima organizacional como um dos fatores determinantes do seu sucesso, pois esse item tem haver com a imagem da empresa perante seus funcionários, clientes e fornecedores. Então é perceptível o quão

importante é um clima dentro da organização, pois se os funcionários avaliam o clima da empresa como negativo, então avaliando indiretamente a empresa.

Segundo Moura (2013), o clima organizacional tem grande influência direta e indiretamente sobre a conduta e motivação, e ao mesmo tempo sobre a satisfação das pessoas que fazem parte da empresa, reflete a história da diversidade de pessoas que a organização atrai, sistemas de trabalho, das modalidades de diálogo, assim refletindo também a história de quem desempenha a autoridade dentro do sistema.

Administrar o clima organizacional passou a ser uma prática estratégica por parte das empresas que prezam pelo comprometimento e qualidade, pois é impossível alcançar qualidade em seus produtos ou serviços se não dispuser de uma qualidade pessoal e também profissional das pessoas que os executam. Então é interessante que a empresa esteja aberta para reconhecer a importância da qualidade de um clima organizacional, prezando pela qualidade de vida de seus colaboradores, tornando assim o ambiente de trabalho mais agradável e propício ao sucesso.

Diante disso Silva e Spies afirma que, atualmente uma empresa que não se atenta ao clima organizacional, está propícia a estagnação, descartando a possibilidade de crescimento no mercado. Afirma ainda que, os bons profissionais procuram trabalhar em empresas que ofereçam um clima organizacional harmonioso, e muitas vezes as empresas “perdem” esses profissionais por conta de não se atentarem ao compromisso com a qualidade de seu clima interno.

Contudo, não se pode esquecer que sendo a organização um ambiente com diversidade de interesses, posturas pessoais e profissionais, assim como modo de vida e ponto de vista distintos, dificilmente haverá uma empresa onde todos que a integrem pensem da mesma forma e possuam valores iguais. (Silva e Spies)

As histórias ou casos das empresas familiares são construídas sobre a base do fundador, como se ele fosse a própria empresa, e a história da família entrelaça com a construção do negócio e será passado para as gerações posteriores de herdeiros, ou seja, um herdeiro em seu processo de sucessão é levado a aprender com aquele que irá lhe repassar o cargo, assim a cultura e o clima organizacional tendem a permanecer o mesmo, porém quando o sucessor é totalmente oposto ao antigo gestor, podem acarretar fatores negativos como positivos para a empresa, tudo irá depender da forma como ele trata seu funcionário, pois os funcionários irão fazer uma percepção do seu ambiente de trabalho, assim intitulado o clima daquela empresa (DANTE; RODRIGUES; CREMONEZI, 2016).

## **5 METODOLOGIA**

O ponto de partida deste presente trabalho foi analisar a influência do processo sucessório na cultura organizacional nas empresas do Grupo Barroso em Picos – PI. Sendo assim, esta pesquisa se trata de um estudo de caso nesta empresa.

Quanto a abordagem desta pesquisa, é qualitativa, que conforme Godoy (1995) têm seu ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento natural da pesquisa. Marconi e Lakatos (2003), a pesquisa qualitativa preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano. Fornece análise mais detalhada sobre as investigações, hábitos, atitudes, tendências de comportamento. Conforme Gerhardt e Silveira (2009), esse tipo de pesquisa, tem o objetivo aprofundado em um grupo social, buscando compreender aspectos reais que não podem ser quantificados.

Quanto a natureza, esta pesquisa se caracteriza como descritiva, por objetivar descrever conceitos e ideias. Conforme Gerhardt e Silveira (2009), esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade.

Segundo Yin (2001), o estudo de caso é entendido e representado por uma apuração prática e compreende um método abrangente, com a lógica do planejamento, da coleta e da análise de dados. O estudo de caso é um estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outras metodologias, sendo esta uma modalidade de pesquisa utilizada nas ciências sociais e biomédicas.

Anterior a coleta de dados, foi realizado um levantamento bibliográfico acerca da evolução e conceito de empresas familiares, quanto ao processo sucessório e suas culturas, assim como os conflitos ocorridos nesse processo. Segundo Fonseca (2012), o levantamento bibliográfico não é feito através de uma simples cópia do que já foi escrito, mas envolve uma reflexão do pesquisador que deve confrontar e analisar os conceitos a fim de se colocar em contato direto com o que já foi relatado sobre seu objeto de estudo.

Os dados foram analisados através da análise de conteúdo, foi analisado o conteúdo das entrevistas realizadas. Conforme Bardin (2011), consiste em um conjunto de técnicas de análises de comunicação que pelo qual se pretende obter a descrição do conteúdo das mensagens, com indicativos que facilitem a dedução de conhecimentos alusivos às circunstâncias de produção e recepção das mensagens. Destaca-se neste sentido a categorização, descrição e interpretação como etapas essenciais desta metodologia de análise.

O objeto que foi utilizado como alvo desta pesquisa foi a empresa familiar de Picos – Piauí, Grupo Barroso. Assim, o estudo foi realizado no período de março a junho de 2018 e a pesquisa foi realizada no período de agosto a novembro de 2018. A empresa é constituída por 33 funcionários, e foram entrevistados 04, que são: O presidente, o gerente, e dois ex-funcionários, no qual dois deles, Juscelino (Presidente) e Francisco passaram pelo processo sucessório e os outros dois, Gledson e Cícero acompanharam o atual presidente desde quando ele assumiu. Os funcionários atuais já foram contratados pelo Juscelino (atual presidente) e assim não passaram pelo processo sucessório, pois antigamente era uma empresa de pequeno porte, tendo apenas 3 funcionários, sendo um funcionário chamando quando tinha muitas encomendas, então eram somente dois de fato, o antigo presidente (Sr. Antônio) e o ex-Funcionário (Francisco) como membros, assim foram coletados os dados para a análise de resultados através da entrevista nas empresas familiares do Grupo Barroso.

## **6 ANÁLISE DE RESULTADOS**

Nesta seção apresentaremos todas as empresas pertencentes ao Grupo Barroso na cidade de Picos – Piauí, assim como ocorreu o processo sucessório dentro da empresa, igualmente como esse processo influenciou no clima organizacional, como também a maneira que os funcionários se sentiram em relação ao processo sucessório e como o atual presidente se sentiu ao assumir tal cargo, então relataremos o papel do Grupo Barroso no processo sucessório.

### **6.1 Histórico e caracterização do processo sucessório do Grupo Barroso**

O Grupo Barroso foi fundado em 1983 pelo Sr. Antônio Barroso Filho com sociedade com seu irmão Joaquim Barroso da Silva, sendo uma empresa de natureza familiar, assim abriram a Movelaria Barroso e assim permaneceu por 11 anos, porém a sociedade foi desfeita e o Sr. Antônio Barroso Filho permaneceu com a Movelaria com poucos funcionários. Quando em 2001, o Sr. Antônio Barroso Filho veio a falecer, sendo substituído pelo seu filho e atual presidente Juscelino Barroso Leal, dando continuidade ao negócio, e assim modificou o nome da empresa, antes Movelaria Barroso, passou então a ser Barroso Móveis.

O Juscelino com algum tempo atuando no mercado, percebeu a carência da matéria prima em Picos, lançando assim no mercado o Barroso Comercial, onde vendia diversos acessórios. Em seguida lançou no mercado a Barroso Madeiras, onde oferece diversos tipos de madeiras. Atualmente o Grupo Barroso é composta por três empresas que são: Barroso Comercial, Barroso Madeiras e Barroso Móveis.

Na entrevista com os funcionários da empresa pesquisada procurou-se saber de que maneira se dava o processo de sucessão e como isso influenciou na cultura organizacional. Uma empresa familiar está ligada diretamente à sucessão por fator hereditário e a cultura organizacional das empresas familiares centra-se inicialmente na figura de seu fundador (DYER, 1986).

As três empresas do Grupo Barroso encontram-se localizadas em diferentes bairros, sendo duas localizadas no bairro Belo Norte e uma no bairro Bomba. E de acordo com o relato dos entrevistados, podemos conhecer sobre a empresa:

[...] ele, o senhor Antônio, fundou a base que foi a marcenaria, a carpintaria, e dentro disso ele só tinha dois ou três funcionários, era uma coisa meio que artesanal ali, e o pai dele faleceu, e há alguns anos, uns quinze anos. Iai como ele sempre gostou da marcenaria ele passou a assumir a gestão e contratou mais gente, abriu uma revenda que é essa que nós temos, abriu uma voltada pra construção civil que é a barroso madeira, hoje temos três empresas no grupo ... vamos colocar um ponto físico individual, então esse processo mais acelerado de crescimento, só depois que ele mesmo assumiu [...] (**Gledson**).

[...] Antes do pai dele falecer Juscelino já tava lá com a gente, né? De férias, a noite ele ia pra lá ficava um poquinho, ele tava lá, ai depois que o pai dele faleceu ai ele assumiu, no caso ele já sabia fazer as coisas tinha noção (**Francisco**).

Conforme os relatos acima dos entrevistados, é perceptível a história do Grupo Barroso, que a mesma foi ampliada somente quando seu atual presidente assumiu e passou assim a investir na empresa. E conforme entrevista ainda tem mais plano para o futuro.

O Grupo Barroso no seu início só possuía dois ou três funcionários, sendo que somente um era contratado mesmo, o outro era uma espécie de auxiliar somente vinha quando possuía muitos serviços, com isso procuramos saber se aquele funcionário ainda trabalhava lá e caso sim ou não, procuraríamos ele.

[...] não, hoje todos eles têm um negócio próprio no mesmo seguimento, são clientes nossos. E assim depois deles, a gente praticamente nossa indústria hoje, nossa marcenaria, passou agora a indústria, passou a ser uma escola, muitos dos que trabalharam com a gente dentro do ciclo de um ano ou dois, não pela empresa, mas por auxílio particular mesmo de abrir seu próprio negócio, aprenderam, se profissionalizaram e abriram seu próprio negócio [...] (**Gledson**).

Tendo em vista os depoimentos já relatados, buscou-se entender a trajetória profissional dos entrevistados dentro da empresa, ou seja, como e quando tudo começou para cada um dos entrevistados.

[...] assim eu fui pra ajudante fui pra fazer esse serviço e tudo, mas como acabou prolongando o tempo que fiquei lá e aí com o tempo fui passando a gostar da coisa... depois que eu comecei na revenda, fui gostando mesmo a mexer com gente e hoje eu digo que se eu ficar em casa de férias eu não quero, sabe eu não gosto, bom mesmo essa rotina aqui, essa correria [...] (**Gledson**).

[...] Lá eu comecei, fui chamado pra trabalhar primeiro em cerca elétrica, que ele tinha uma equipe que faz instalação de cerca aí de lá ele resolveu parar de trabalhar com cerca e aí a gente foi pro comercial barroso, trabalhar na área comercial... (**Cícero**).

É notório que no começo a empresa ainda estava instável, após o processo de sucessão, pois como estava em expansão tudo modificava, como visto pelos relatos, eles mudavam constantemente de tarefa. Com isso, buscou-se entender as mudanças que houve após o processo sucessório.

[...] então assim depois do falecimento do pai dele é... praticamente foi uma reviravolta como você vê hoje né.. na nossa estruturação se eu te mostrasse antes é.. tu ia ter esse parâmetro pra dizer era assim e ficou assim né (**Gledson**).

[...] barroso era mais manual, aí quando Juscelino assumiu ele comprou mais máquinas diferentes, facilitou mais o trabalho, sabe... e também outros materiais, com barroso era pintura, os móveis por exemplo que a gente passava uns 15 dias pra colocar, tinha que pintar, colar ... hoje não, já tem na cor que a gente quer, prontinho do jeito que a gente quer, aí só serrou.. ficou melhor pra gente (**Francisco**).

[...] Era assim, num é que nem é hoje porque na época do pai dele era uma coisa assim mais realmente assim manual, num tinha as máquinas que tem hoje, as tecnologias também né? e também foi uma das coisas que ele mais ampliou né? A tecnologia mudou pra melhor. (**Cícero**).

De acordo com os relatos dos entrevistados Gledson, Francisco e Cícero, percebeu-se que após o processo de sucessão houve mudanças na empresa, para que essa evoluísse, pois Juscelino tinha uma visão de mundo mais avançada que o pai, no tempo de seu pai era tudo mais manual e agora operam além do manual por meio de maquinário evoluído.

## 6.2 Percepções e impactos com a mudança de gestão

O Grupo Barroso no início, como mencionado, era formado pelo proprietário e por um funcionário, com isso ao Juscelino assumir, foi perceptível as mudanças em relação a própria empresa e em relação a quantidade de funcionários, pois houve aumento e expansão, consequentemente houve contratação de novos funcionários. Sendo assim, todos estes deveriam se adequar aos valores da empresa.

Com isso foram questionados em relação aos valores da empresa, como eram membros do tempo do pai dele, ou como estavam com ele desde quando ele assumiu, saberiam dizer se algo foi mudando no decorrer do tempo e se houve mudança da gestão do pai dele para a gestão dele.

[...] então a gente criou um perfil que hoje eu sigo isso, então sigo os padrões familiares que ela me passou que são os valores que qualquer pessoa deveria ter porque se tu é bom pra tua família dificilmente tu vai ser ruim pra empresa... e assim esses valores familiares que você passou eu tenho que começar desde da entrevista... porque o pai dele passou pra ele e ele passou pra nós... aquela história que a empresa é a cara do dono pode acreditar (**Gledson**).

[...] nos valores da empresa não teve muitas mudanças, até o momento que eu fiquei lá, porque assim quando ele assumiu eu fiquei pouco tempo... Ele fazia reunião, e o que mudou, mudou pra melhor. **(Francisco)**.

[...] assim, não, já nessa questão ai, ele só pra falar do pai dele, ele só falava nessa questão assim de pontualidade, a questão dos prazos de entrega, que realmente o pai dele só entregava serviço atrasado, mas sobre outras questões assim ele não falava, né? Assim ele era uma pessoa que procurava, ser rígido, na empresa dele e as coisas dele tem que ser correta tudo com perfeição, e isso era o que ele mais relatava nas reuniões **(Cícero)**.

É perceptível nos relatos acima que os funcionários se perdem na hora de falar dos valores da empresa, eles falam que permaneceu igual o pai, questão de atrasos e pontualidade, a questão das reuniões, e ao mesmo tempo relatam que houve mudança, que no tempo que ele era somente um aprendiz do pai, ele era amigo de trabalho, depois ele virou seu superior, não mais amigo, como ele menciona até porque ele é patrão. Porém é visível que os membros da empresa estão satisfeitos com o trabalho ao qual desempenham.

Como mencionado por Jordão (2011), uma sucessão só é bem-sucedida quando o fundador tem consciência que a atuação do seu sucessor será diferente da sua, para que assim a empresa possa evoluir. Como aconteceu no Grupo Barroso, Juscelino tinha uma visão de administração diferente do pai, assim a empresa só evolui, porém para isso tudo na empresa precisou mudar, metas, objetivos, valores para que a empresa pudesse expandir.

Como visto que os valores da empresa precisam mudar, pensou-se em relação ao clima organizacional, em vista que seus funcionários tiveram que se adaptar ao novo gestor, buscou-se compreender como permaneceu o clima e a cultura dentro do ambiente de trabalho.

[...] assim o clima que a gente hoje tem dentro da empresas é um clima de amigo eu converso com ele praticamente como eu tô conversando com vocês, tá entendendo? ele se deixa, não é um cara fechada é um cara aberto ... em relação a cultura só saberia dizer se eu tivesse vivido o processo **(Gledson)**.

[...] o clima pra mim ficou bem, porque só melhorou pra nós... em tudo ... em relação a cultura até o momento que eu fiquei lá não teve mudanças, porque assim quando ele assumiu eu fiquei pouco tempo **(Francisco)**.

[...] o clima é bom na empresa, e a cultura eu não sei dizer porque não trabalha no tempo do Sr. Antônio, mas ele preza pela questão da ordem, disciplina também, isso ai é uma das coisas que é essencial **(Cícero)**.

Nos relatos mencionados acima, o clima dentro da empresa é um clima descontraído, calmo, porém o Juscelino, sempre preza pelas coisas ao qual ele determinou, como exemplo, pontualidade, disciplina, ordem, entre outros, dentro do ambiente de trabalho. Então é perceptível que em relação ao clima e a cultura ele implementou a maneira dele, porém trouxe bagagens e conhecimentos do pai.

De acordo com Pôncio (2017) o clima organizacional corresponde à percepção dos colaboradores de uma organização no que diz respeito ao seu ambiente de trabalho, e de acordo com os funcionários do Grupo Barroso, a empresa possui um clima bem descontraído porém com regras.

Para finalizar, procuramos compreender como é a relação funcionário e patrão após o processo sucessório, por mais que algumas coisas ficassem subtendidas em relação a maneira do gestor se portar com eles, perguntou-se diretamente como ocorre essa relação, com isso vimos:

[...] ele tem uma capacidade de gestão que vocês não tem noção, ele tem uma visão a logo prazo que assim, a gente como funcionário, eu fico admirado nisso nele, só que ele se prende muito, por isso ele acaba se trancando um pouco, pra ele [...] **(Gledson)**.

[...] ficou bem, só não era como aquela coisa que a gente era amigo, assim, no trabalho ele já passou pra outra coisa, ele não poderia ser a mesma coisa que ele era antes, tem que ter uma norma **(Francisco)**.

[...] ele não misturava muito as coisas né, que realmente é uma das coisas que não pode realmente misturar, porque quando a gente começa a misturar, as vezes o funcionário começa a confundir as coisas... Ele repassava pra gente que era o patrão, lá fora ele era o patrão, mas era um amigo também da gente poder conversar normalmente né? mas dentro da empresa mesmo tinha as normas que tinha que ser cumprida de acordo com que era estabelecido **(Cícero)**.

Através de todos os relatos expostos ficou nítido que o empregado que passou pelo processo sucessório estava muito satisfeito com o atual gestor e que houve nítidas mudanças, a começar pela expansão das empresas. Os outros funcionários que acompanham ele desde o começo, gostam da sua forma de gerir. Estão altamente satisfeitos com o ambiente de trabalho e pelas entrevistas parecem estar muito motivados e inteirados na causa da empresa. É visto também que o processo sucessório em relação a sua influência no clima organizacional, foi quase nenhuma, pois no tempo do pai, tinha somente um funcionário e este quando passou a trabalhar com o atual gestor, relatou que o método era parecido com o pai, porém ele tinha uma visão maior para a empresa, e que todos disseram que o clima é calmo, descontraído, porém todos sabe as regras a obedecer e os trabalhos que devem fazer.

### 6.3 Visão do proprietário e gestor sobre o processo sucessório

O atual gestor da empresa, Juscelino, foi também entrevistado sobre o processo sucessório e sobre seus funcionários e assim correlacionarmos a visão do gestor com a visão dos funcionários do Grupo Barroso. Diante disso procuramos entender como ocorreu o processo sucessório, no caso como passou do Sr. Antônio para ele, o filho, Juscelino.

[...] desde criança já acompanhava meu pai nos negócios da empresa, aos 13 anos já trabalhava nos serviços gerias nos intervalos da escola e aos 18 anos de idade assumi a empresa como diretor ... a sucessão ocorreu com o falecimento de meu pai em 2001, algo inesperado, mas sem perceber ele já vinha construindo uma base para continuação da empresa **(Juscelino)**.

Diante do mencionado pelo Juscelino, é perceptível que seus funcionários conhecem como ocorreu o processo sucessório, mesmo que não trabalhassem na empresa na época. Assim, procuramos entender por parte do dono, se ocorrer mudanças dentro da empresa e se os valores, crenças e culturas permaneceram ou foram modificadas por este após assumir.

[...] muitas mudanças ocorreram, as principais foram as fusões das minhas teorias com as práticas implantadas por meu pai na empresa. Na pratica tínhamos muita experiência com o que estava dando certo e na teoria pude testar inovações, tecnologias, e implantar as que deram certas ... os valores familiares mostram as raízes e essência da empresa ... o clima no início foi de medo, claro nada acontece fácil da noite para o dia. E ao mesmo tempo houve um clima de muita confiança e solidariedade de todos da minha família ... tivemos que mudar sim, mudamos as

crenças de que não erramos capazes para; você pode, você consegue, você é capaz. Com isso nossos hábitos melhoraram e assim chegamos a onde estamos (**Juscelino**).

Com isto, ficou perceptível que o Juscelino procurou uma maneira de incentivar seus funcionários através do que antes eles acreditam que não seriam capazes, então passaram a acreditar. Ao correlacionar com o depoimento dos funcionários, se encaixa, pelo fato de que os funcionários dizem que ele é um ótimo gestor e que estão satisfeitos com o seu trabalho. Então procuramos entender como funciona sua relação com seus funcionários.

[...] a relação entre meus irmãos não foi abalada, pelo contrário, nos unimos muito mais e prol de um objetivo, dar continuidade ao empreendimento que nosso pai iniciou e solidificar uma marca em nome dele (**Juscelino**).

De acordo com Lima (2009), a sucessão de uma empresa representa um momento de grande importância para as organizações, pois determina a continuidade da empresa no mercado econômico, o período de transição é considerado por muitos como momento crítico. No caso do Grupo Barroso a sucessão se fez necessária, porém só acarretou crescimento da empresa no mercado atuante.

Contudo o que foi mencionado, percebemos que as entrevistas dos funcionários com o de Juscelino em relação a empresa conferem, que estes abraçaram a causa da empresa e estão bem satisfeitos com seu andamento, e que estão felizes e satisfeitos com o seu trabalho, e que a relação funcionário/diretor é mais profissional, como os funcionários relataram e quando questionado o Juscelino, esteve abordou sua relação com seus irmãos e não com os funcionários, dando a entender que em relação aos funcionários é tudo profissional, apenas.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste artigo objetivamos compreender a influência do processo sucessório na cultura organizacional nas empresas do Grupo Barroso em Picos – PI, a fim de investigar como ocorre um processo sucessório. Assim, buscamos apresentar os pontos importantes do processo sucessório até como isso afeta o clima organizacional. A análise foi feita através das entrevistas com os funcionários e o diretor.

O mercado de Picos – Piauí é formado significativamente por empresas familiares e assim ocorrem sucessões. É algo que é rotineiro para os clientes, se deparar com tais situações. No caso do Grupo Barroso, ao ocorrer o processo sucessório e ter uma nova mente administrando a empresa passou a evoluir e expandir, e é notório que a visão de futuro do Grupo é continuar expandindo.

Com relação ao objetivo geral é possível dizer que este foi alcançado pelo fato de que buscamos compreender a influência do processo sucessório na cultura da empresa, assim obtivemos que houveram mudanças na cultura organizacional advindas do processo sucessório, onde segundo o presidente (Juscelino) foram mudanças cruciais para o sucesso da empresa.

Quanto aos objetivos específicos, ficou claro como ocorre o processo de sucessão familiar, não ocorre sempre de pai para filhos, mas pode ocorrer entre outros familiares, alguém que esteja sendo treinado. Ficou claro também que houve mudanças culturais decorrentes da sucessão, pois como foi mencionado pelo Juscelino, ele uniu a prática do pai com a sua teoria, e assim conseguiu expandir o negócio deixado por seu pai. Com isto, foi mostrado a visão do atual gestor acerca dos aspectos do processo sucessório.



Resta finalmente dizer que o processo sucessório é um processo gradual e lento, pois ao ocorrer a sucessão, os funcionários terão de se adaptar ao novo gestor e a sua maneira de gerir. Os funcionários irão se adaptar as novas metas e aos novos objetivos propostos pelo gestor, pois este terá uma visão de mercado diferente dos demais. Podemos dizer então que o Grupo Barroso passou pelo processo de sucessão e foi bem aceito pelos seus funcionários e que após o processo com um novo pensamento no comando, a empresa passou a crescer e expandir-se dentro da cidade de Picos – Piauí.

O presente trabalho possui limitações, pois desde o começo ao desenvolver a pesquisa, procuramos diversas empresas dentro da cidade de Picos – Piauí, porém, os atuais diretores das outras empresas possuem mente fechada, e não permitiam desenvolver a pesquisa dentro da organização, assim ao tentarmos o Grupo Barroso, fomos bem aceitos e assim desenvolveu-se a pesquisa.

Em relação às contribuições que o trabalho proporcionou para Universidade Federal do Piauí, o Grupo Barroso e toda a cidade de Picos-PI, na qual possui inúmeras empresas familiares, destacou-se a atualização dos dados, onde outros acadêmicos poderão utilizar como embasamento para construção de novos trabalhos voltados para o mesmo tempo estudado e as empresas picoenses poderão, também, entender como o processo sucessório influencia na cultura de uma empresa, além de suas particularidades e o modo como eles influenciam o ambiente organizacional.

Sugerimos para trabalhos futuros, o estudo aprofundado sobre a utilização estratégica do planejamento sucessório, objetivando a permanência e sobrevivência de empresas familiares no mercado, mesmo após a tão temida sucessão de seus membros.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BIFF, C. Existência do planejamento de sucessão em empresas familiares rurais do município de Chapecó/SC. **Braz. J. of Develop.**, Curitiba, v. 04, n. 04, p. 1295 – 1318, 2018.

BAUMAN, Z. **Ensaio sobre o conceito de cultura**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Zahar, 2012.

BRANDT, A. P. Gestão em Empresas Familiares e Processo Sucessório. **Trabalho de Conclusão de Curso**, Novo Hamburgo, 2011. 90 f.

DANTE, F. S.; RODRIGUES, R. M.; CREMONEZI, G. G. Os impactos da gestão familiar nos conflitos e cultura organizacional. **Revista de carreiras e pessoas**. São Paulo, v. 06, n. 03, p. 262 – 280, 2016.

DIAS, M. O. Um olhar sobre a família na perspectiva sistémica o processo de comunicação no sistema familiar. **Gestão e Desenvolvimento**. Portugal, v. 19, n. 01, p. 139 – 156, 2011.

DYER, W. G. **Cultural change in family firms: anticipating and managing business and family transitions**. San Francisco: Jossey Bass, 1986.

ESTOL, K. M. F.; FERREIRA, M. C. O processo sucessório e a cultura organizacional em uma empresa familiar brasileira. **Rev. Adm. Contemp.**, Curitiba, v.10, n. 04, p. 93 – 110, 2006.

FLEURY, M.; FISCHER, R. **Cultura e poder nas organizações**. 2ªed. São Paulo: Atlas, 2009.

FONSECA, R. C. V. **Metodologia do trabalho científico**. 1ª ed. Curitiba: IESDE Brasil, 2012.

GAJ, L. **Tornando a administração estratégica possível**. 2ª ed. São Paulo: Ed. McGraw-Hill, 1990.

GARCIA, V. P. **Desenvolvimento das famílias empresárias**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

GERSICK, K.E.; DAVIS, J. A.; HAMPTON, M. M.; LANSBERG, I. **De geração para geração: ciclo de vida da empresa familiar**. São Paulo: Negócio, 1997.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 02, p. 57 – 63, 1995.

LIMA, MJO. As empresas familiares da cidade de Franca: um estudo sob a visão do serviço social [online]. **São Paulo: Editora UNESP, São Paulo: Cultura Acadêmica**, 2009.

SOUSA, F. A Influência Da Cultura Organizacional No Processo De Gestão: Um estudo de caso em uma empresa varejista de Picos – PI. **Trabalho de Conclusão de Curso**, 2013.

Yin R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman; 2001.

## FONTES

BRITO, R. **O que é cultura: fique por dentro do assunto**. Disponível em: <https://www.stoodi.com.br/blog/2018/06/01/o-que-e-cultura/>. Acesso em: 20 nov. 2018.

JORDÃO, S. **O processo de sucessão nas empresas familiares**. Disponível em: <https://www.administradores.com.br/artigos/carreira/o-processo-de-sucessao-nas-empresas-familiares/51153/>. Acesso em: 19 jun. 2018.

LOPES, A. S. **Empresa familiar: Conceitos**. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/56431/empresa-familiar-conceitos>. Acesso em: 18 jun. 2018.

MENDONÇA, B. **Clima Organizacional: tudo o que você precisa saber**. Disponível em: <https://www.edools.com/clima-organizacional/>. Acesso em: 01 dez. 2018.

MOURA, L. R. L. Avaliação do Clima organizacional. **Trabalho de Conclusão de Curso**, 2013.

OLIVEIRA, A. P.; SANTOS, S. A. **Empresas familiares no Brasil**. Disponível em: [http://www.fap.com.br/forum\\_2012/forum/pdf/Humanas/Comunicacao\\_Oral/ResHumCO16.pdf](http://www.fap.com.br/forum_2012/forum/pdf/Humanas/Comunicacao_Oral/ResHumCO16.pdf). Acesso em: 01 dez. 2018.

PÔNCIO, R. J. **O clima organizacional e os seus principais aspectos.** Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/academico/o-clima-organizacional-e-os-seus-principais-aspectos/102286/>. Acesso em: 01 dez. 2018.

SEBRAE NACIONAL. **A importância de um bom clima organizacional na empresa.** Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/a-importancia-do-bom-clima-organizacional-na-empresa,73fe9bda15617410VgnVCM2000003c74010aRCRD>. Acesso em: 30 nov. 2018.

\_\_\_\_\_. **Estudo do Sebrae revela que 52% das micro e pequenas empresas do Brasil são familiares.** Disponível em: <http://www.pi.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/PI/estudo-do-sebrae-revela-que-52-das-micro-e-pequenas-empresas-do-brasil-sao-familiares,53648bd548d1d510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 14 set. 2018.

\_\_\_\_\_. **Os desafios da empresa familiar: gestão e sucessão.** Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pe/artigos/os-desafios-da-empresa-familiar-gestao-e-sucessao,fae9eabb60719510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 19 jun. 2018.

SILVA, A. P. **As fases da sucessão na gestão da empresa familiar.** Disponível em: <https://www.administradores.com.br/artigos/marketing/as-fases-da-sucessao-na-gestao-da-empresa-familiar/54083/>. Acesso em: 19 jun. 2018.

SILVA, D. F.; SPIES, R. F. **Clima organizacional na empresa familiar.** Disponível em: <http://www.domalberto.edu.br/wp-content/uploads/2014/11/CLIMA-ORGANIZACIONAL-NA-EMPRESA-FAMILIAR.pdf>. Acesso em: 01 dez. 2018.

ZORZANELLI, G. **Conceito de empresa familiar.** Disponível em: <https://www.administradores.com.br/artigos/negocios/conceito-de-empresa-familiar/51036/>. Acesso em: 18 jun. 2018.

## **APÊNDICES**

## APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA DOS FUNCIONÁRIOS

### ROTEIRO DE ENTREVISTA

#### Funcionários

##### Caracterização do respondente:

Sexo:

Idade:

Grau de escolaridade:

Tempo de Empresa:

Cargo:

##### Perguntas específicas:

- Existe valor de família dentro da empresa?
- Em quais áreas da empresa você já trabalhou?
- Como e quando se deu início ao processo sucessório nesta última gestão?
- A mudança que houve depois do processo sucessório foi positiva ou negativa?
- Após o processo sucessório, você acha que a empresa cresceu ou manteve?
- O tratamento com os funcionários depois do processo sucessório continua o mesmo ou mudou?
- Em sua opinião, houve mudança no que diz respeito a cultura organizacional? Cite algumas se houver.

## APÊNDICE B – ROTEIRO DA ENTREVISTA DO GESTOR

### ROTEIRO DE ENTREVISTA

#### Gestor

#### Caracterização do respondente:

Sexo:

Idade:

Grau de escolaridade:

Tempo de Empresa:

#### Perguntas Específicas:

- Em qual geração você se enquadra no que diz respeito a sucessão da empresa?
- Porque você quis dar sequencia na empresa familiar?
- Qual foi a maior dificuldade que você encontrou no processo sucessório?
- O que você manteve na Empresa?
- Em relação a cultura organizacional, houve mudanças?
- Qual conselho você daria para quem está passando pelo processo sucessório?



**TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA PUBLICAÇÃO DIGITAL NA BIBLIOTECA  
“JOSÉ ALBANO DE MACEDO”**

**Identificação do Tipo de Documento**

- ( ) Tese  
 ( ) Dissertação  
 ( ) Monografia  
 (X) Artigo

Eu, Camilo Rizeila de S. Foutos e Ana Carolina de S. Guimarães, autorizo com base na Lei Federal nº 9.610 de 19 de Fevereiro de 1998 e na Lei nº 10.973 de 02 de dezembro de 2004, a biblioteca da Universidade Federal do Piauí a divulgar, gratuitamente, sem ressarcimento de direitos autorais, o texto integral da publicação A influência do processo sucessório na cultura organizacional em empresas familiares no setor madeireiro. de minha autoria, em formato PDF, para fins de leitura e/ou impressão, pela internet a título de divulgação da produção científica gerada pela Universidade.

Picos-PI 10 de Janeiro de 20 19

Camilo Rizeila de Sousa Foutos.  
Assinatura

Ana Carolina de S. Guimarães  
Assinatura

