

1

Descrição do problema

Neste capítulo, apresenta-se a descrição do problema focalizado no presente estudo, sobre os questionamentos, expectativas e dilemas enfrentados por indivíduos que trabalham nas empresas de propriedade de suas famílias. Após uma introdução que discute o ambiente das empresas familiares e a problemática das relações de trabalho nesse contexto, são expostos os objetivos, a relevância e a delimitação do estudo.

1.1. Introdução

“Quando perguntaram a Freud o que ele considerava o segredo de uma vida plena, sua resposta tinha três palavras: *“Lieben und arbeiten”* (amar e trabalhar). Para a maior parte das pessoas, as duas coisas mais importantes em suas vidas são suas famílias e seu trabalho. É fácil compreender o poder das organizações que combinam ambas as coisas. Estar em uma empresa familiar é algo que afeta todos os participantes” (GERSICK et al., 2006, p.2).

Grande parte das empresas no mundo tem origem familiar. Uma nova idéia ou oportunidade, o espírito empreendedor do(s) fundador(es) ou a simples necessidade pode dar início a um novo negócio que funciona como meio de sustento de toda uma família. Conforme Bornholdt (2005), faz parte da história da humanidade o fato de as famílias se organizarem para administrar uma determinada atividade econômica a fim de se sustentarem financeiramente.

De acordo com Goffee (1996), mesmo nos dias de hoje, as empresas sob propriedade de famílias são a maioria entre as organizações, principalmente entre as pequenas e médias, representando mais da metade dos empregos existentes, tanto nas economias mais desenvolvidas quanto nas emergentes. Além disto, é importante levar em conta que um número importante de grandes corporações tem controle e propriedade nas mãos de famílias privadas (SCOTT, 1986 apud GOEFFE, 1996).

Há quem defenda, inclusive, que tais firmas tendem a se destacar em termos de “desempenho”, quando se consegue combinar profissionalismo e transparência com os valores da família. Davis, J.¹ argumenta que:

“Empresas familiares ‘performam’ melhor, mas a percepção da maioria é justamente o oposto. As pessoas acham que há muitos conflitos dentro desses grupos e que a falta de harmonia interna afeta os resultados. Isso não é verdade”.

Ao contrário do que é defendido por grande parte da literatura sobre a empresa familiar, Basu (2004) afirma que o envolvimento da família nos negócios não necessariamente leva a conseqüências desfavoráveis. Allio (2004) também ressalta o excelente desempenho² das 177 empresas que compõem o S&P 500 (2003), se comparado ao das empresas não familiares nos últimos 10 anos.

No início dos anos 70, havia poucos estudos nessa área, provavelmente devido a uma série de preconceitos e ao fato de muitos pesquisadores considerarem tais empresas antiquadas, o que acabava gerando uma miopia ao se analisar o assunto³. As empresas familiares no Brasil são vistas como micro e pequenas empresas (BOTTINO-ANTONACCIO, 2006), sendo consideradas por muitos estudiosos como instituições ultrapassadas.

Apesar da relevância do tema, somente nos últimos 20 anos a literatura sobre empresas familiares alcançou uma base teórica significativa, com mais pesquisas empíricas e não meramente conceituais (LUSSIER e SONFIELD, 2006). No entanto, as pesquisas estão longe de se esgotar, tendo em vista a amplitude e complexidade do tema.

As empresas controladas e administradas por famílias são extremamente peculiares, sejam elas pequenas lojas de bairro ou conglomerados multinacionais. Os membros da família que assumem cargos gerenciais e profissionais não podem ignorar o fato de terem relações de parentesco entre si. Independentemente do tamanho da companhia, a complexidade das relações familiares, seus valores, tradições e hábitos se transferem para a cultura organizacional. Para a família, a empresa representa sua história e seu legado.

¹ Professor de gestão para empresas familiares da Universidade de Harvard, EUA. Retirado de reportagem “A Força do Sobrenome” da revista Isto é Dinheiro de 10 de outubro de 2007/número 524 – ano 10

² Apesar da imagem letárgica que as empresas familiares possam popularmente ter, o autor cita seu destaque em diversos indicadores como retorno sobre os ativos, retorno para acionistas, crescimento de receitas, etc.

³ Citado por Bernhoeft, R em palestra sobre Empresas Familiares em 31 de janeiro de 2007 (Institute for International Research do Brasil Ltda, São Paulo).

A origem do termo *empresas familiares*: [it. impresa + latim familiares] remete de certa forma à esta tradição:

“Família veio do latim ‘familia’, conjunto de escravos, cuja raiz está presente em ‘famulus’, escravo, criado. O latim medieval ‘sclavus’ veio do grego bizantino ‘sklábos’, denominação genérica de numeroso povo trazido para cativo, conhecido como ‘slavus’, eslavo. O criado tinha outra origem: como a palavra indica, tinha sido ‘creatus’, criado, naquela ‘família’, pertencente a um ‘dominus’, senhor do ‘domus’, a moradia, o conjunto de habitações onde todos moravam, origem remota de ‘domicilium’, local em que residiam, presente ainda hoje quando declaramos aos poderes do Estado que podemos residir onde queiramos, mas que nosso domicílio deve ser apenas um e é ali que seremos procurados para obrigações e impostos.”⁴

Ao mesmo tempo em que os princípios familiares constituem, muitas vezes, uma grande força da organização, a intimidade entre os parentes pode se tornar um grande empecilho ao profissionalismo. De acordo com Allio (2004), as mesmas virtudes levadas ao extremo podem destruir a saúde e a riqueza das empresas. No mercado norte-americano, cerca de 60% das companhias de capital aberto são controladas por famílias. Mas o autor destaca que, historicamente, um terço das empresas familiares sobrevivem até a segunda geração, apenas 12% se mantêm até a terceira geração e somente 3% continuam a existir até a quarta ou mais gerações⁵.

Mesmo que os dados acima possam não levar em conta a dificuldade de sobrevivência de qualquer organização com o passar dos anos, não se pode negar o desafio que as empresas familiares enfrentam, na medida em que novas gerações assumem seu controle. Diferentes autores (ALLIO, 2004; GERSICK et al, 2006; BORNHOLDT, 2005) ressaltam que esta é uma das maiores ameaças à continuidade das organizações familiares. Hoover and Hoover (1999, apud LEE, 2006) afirmam que as maiores ameaças à sobrevivência e ao sucesso dessas empresas não são os fatores externos (clientes, tecnologia, concorrência, etc.), mas sim o relacionamento entre os membros da família.

⁴ Fonte: coluna Língua Portuguesa, do Jornal do Brasil, em 31 de janeiro de 2006

⁵ Essa é uma estatística largamente utilizada na literatura de empresas familiares. Entretanto, há poucos detalhes de como tal cálculo foi feito e sobre o critério de classificação dessas empresas. Durante palestra de Davis, J. sobre o tema, em agosto 2007, em São Paulo (evento da HSM Management), esses dados foram citados como sendo dos anos 90 nos Estados Unidos, onde 100 empresas foram acompanhadas ao longo de vários anos. De acordo com Davis, há quase que um consenso no meio acadêmico de que tal padrão tende a se repetir no mundo. Nessa mesma palestra foi citado que a empresa mais antiga do mundo é uma empresa controlada e administrada por uma família no Japão com cerca de 700 anos.

Com o passar do tempo, através de casamentos, nascimentos, divórcios e mortes, a família se altera profundamente. Da mesma forma, a empresa pode sofrer reflexos fundamentais destas mudanças, a depender das fronteiras entre a família e a empresa. A cada nova geração, a complexidade das relações tende a se transformar e a aumentar. Por este motivo, a transferência do controle e a gestão tornam-se um grande desafio (PASSOS et al, 2006, GERSICK et al, 2006).

Embora difícil, o sucesso de um empreendimento e sua transmissão para as novas gerações constituem o desejo da maioria das famílias. Apesar dos diversos casos mal sucedidos, como as famílias Pulitzer e Du Pont (GERSICK et al, 2006), exemplos como Wal-Mart, Carrefour, Ford e Grupo Fiat nos mostram que é possível sobreviver por muitas gerações (ALLIO, 2004).

Vale ressaltar que o conceito de empresa familiar não é utilizado de maneira uniforme por todos os autores (BASU, 2004). Goffee (1996) diz que o termo *empresas familiares* é utilizado, muitas vezes, como uma maneira de caracterizá-las como tradicionais, peculiares, paternalistas ou com autoridade informal, comparadas às firmas ditas não familiares, as quais costumam ser classificadas como racionais e mais impessoais.

Alguns autores consideram organizações familiares as que são controladas por grupos familiares meramente investidores, sem que participem da gestão direta da companhia (ALLIO, 2004). Outros restringem a definição a casos em que o controle e a administração são exercidos pela(s) própria(s) família(s) (GERSICK et al, 2006; BORNHOLDT, 2005; PASSOS et al, 2006; GOFFEE, 1996). O reflexo das relações familiares na organização em uma ou outra situação mostra-se fundamentalmente diferente (GERSICK et al, 2006).

Os membros da família que atuam na empresa possuem muitas vezes papéis e interesses diversos, no que diz respeito ao parentesco, à organização e à sua atividade profissional. Separar as emoções associadas à família do sentimento de propriedade e das realizações profissionais de cada indivíduo não parece ser uma tarefa fácil. Apesar das dificuldades, quando se consegue conciliar amor e trabalho abre-se espaço para se obter satisfação, realização profissional e emocional dos participantes (PASSOS et al, 2006). Mais do que simplesmente uma fonte de renda, o trabalho precisa conciliar expectativas pessoais e profissionais, adquirindo um sentido e promovendo a auto-realização (FLETCHER, 2002; SCHULTZE e MILLER, 2004).

Grande parte dos estudos na literatura sobre a organização familiar está voltada para a empresa em si, sua estrutura, estratégia, profissionalização ou sucessão, com diversas orientações sobre como preservá-la e blindá-la em relação aos conflitos da família. No entanto, pouca atenção tem sido dada às relações de trabalho que são estabelecidas nesse complexo contexto envolvendo família e trabalho (LEE, 2006). Nesta dissertação, dois conceitos se mostraram importantes para auxiliar na compreensão dessas relações de trabalho: o contrato psicológico e a identidade social que os indivíduos desenvolvem no contexto das empresas familiares.

Utilizar o conceito de contrato psicológico (ROUSSEAU, 1994) para caracterizar a subjetividade dessas relações auxilia na compreensão das suas características, como, por exemplo, as bases de confiança, o comprometimento e a lealdade dos membros que participam da gestão da empresa familiar. Olhando além dos contratos explícitos e formais, o conceito de contrato psicológico auxilia na compreensão e na análise da realidade encontrada nas organizações contemporâneas. De acordo com Rousseau (1994), o contrato psicológico é definido como o entendimento dos compromissos assumidos pelo trabalhador com a organização, sendo tais compromissos subjetivos e dinâmicos. Tal conceito envolve tanto as expectativas dos empregadores com relação à 'produção' dos subordinados, quanto as expectativas de recompensa do trabalhador por investir tempo e esforço na empresa.

A cultura e a estrutura da família eram diferentes implicações na empresa (GOFFEE, 1996; SANTANA-MARTÍN, 2004; SATOW e WANG, 1994). O padrão de valores, crenças e atitudes comuns a cada família variam, e tais premissas irão formatar todo o modelo e a divisão de papéis de seus membros. As premissas culturais formatam, por exemplo, o acúmulo de riqueza, a exposição ao risco, a busca pelo reconhecimento, status e satisfação pessoal (GOFFEE, 1996; LUSSIER e SONFIELD, 2006). Tais questões definem todo o caráter dos negócios em que tais indivíduos irão se envolver, sejam criados por eles mesmos ou herdados.

Na medida em que a noção de identidade dos indivíduos está inserida em um contexto cultural amplo, incluindo seus valores, crenças e suas histórias de vida (CURRY, 2003; MARCH, 1994), e tal noção atua como fator motivacional e se reflete na identificação do indivíduo com as atividades e papéis exercidos no meio organizacional (MARCH, 1994; PENTEADO e SILVA, 2004), torna-se válido realizar uma análise da empresa familiar focalizada na experiência dos indivíduos. A intenção é fugir da tendência de muitos estudos dessa área que

recomendam mudanças na organização, negligenciando o elemento humano e a perspectiva das pessoas envolvidas (GOFFEE, 1996; KAYE, 1996; PIEPER e KLEIN, 2007).

Portanto, torna-se relevante buscar compreender algumas questões: Qual é a percepção dos familiares participantes na gestão das suas empresas sobre suas próprias identidades pessoal e profissional? Sob o ponto de vista dos sucessores e sócios gestores, qual é seu papel e sua contribuição para a empresa da família? Como as relações de trabalho são estabelecidas e quais são suas implicações no contrato psicológico com a organização? Quais são as expectativas com relação à sua carreira profissional? Quais são os questionamentos que surgem em meio às obrigações com a família e a empresa, *vis a vis* sua realização pessoal e profissional? Estas questões remetem o presente estudo à seguinte pergunta de pesquisa:

Quais são as expectativas e questionamentos dos sucessores e/ou membros da família que trabalham na empresa familiar, no que diz respeito às suas identidades, contrato psicológico com a empresa e relacionamento com a família?

1.2. Objetivos do estudo

Conforme a pergunta de pesquisa sugere, esse estudo tem como objetivo principal identificar os questionamentos, expectativas e dilemas enfrentados por indivíduos que trabalham nas empresas de propriedade de suas famílias, no que diz respeito às suas identidades sociais, seu contrato psicológico com a empresa e suas relações com os familiares.

Trata-se, portanto, de uma abordagem que tenta privilegiar o foco sobre aspectos relativos às expectativas e motivações dos indivíduos, e não sobre as características das empresas familiares ou dos comportamentos esperados dos membros envolvidos na gestão, como costuma ser usual na maioria dos estudos voltados para esse tipo de organização.

Para se alcançar o objetivo acima proposto, o estudo possui alguns objetivos intermediários:

- Identificar empresas familiares que se encaixem no conceito descrito no tópico de delimitação do estudo (apresentado adiante), ou seja, empresas que estejam com pelo menos a segunda geração participante na gestão, desvendando suas características principais, tais como tamanho, contexto com relação a crescimento, estabilidade ou estagnação sob o ponto de vista dos indivíduos;
- Sob o ponto de vista dos indivíduos focalizados, entender suas percepções acerca dos processos de sucessão e profissionalização, dos valores e princípios da família e da dinâmica das relações entre os membros da família e entre estes e os funcionários não herdeiros;
- Identificar alguns dos fatores que levam à construção da identidade pessoal e profissional dos gestores herdeiros;
- Entender o contrato psicológico estabelecido com a empresa por parte dos herdeiros participantes na gestão da empresa;
- Compreender as expectativas com relação à carreira profissional e perspectivas de vida dos herdeiros participantes da gestão nas empresas.

1.3. Relevância do estudo

De acordo com Gersick *et al* (2006), a importância das empresas familiares é alta⁶ para as economias de todas as regiões do mundo. Portanto, a compreensão de diversos aspectos do tema interessa não só aos que participam, estudam ou aconselham estas empresas, mas também para toda a sociedade, pois os autores (GERSICK *et al*, 2006; p. 4) citam:

“As empresas familiares são tremendamente complicadas, mas, ao mesmo tempo, decisivas para a saúde da nossa economia e a satisfação de milhões de pessoas”.

⁶ De acordo com os autores, dependendo do continente, as empresas familiares contribuem de forma significativa com Produto Interno Bruto (PIB) ou o emprego da força de trabalho. Na Europa, por exemplo, elas dominam o grupo de pequenas e médias empresas.

O presente estudo pretende contribuir com a gestão de empresas familiares, tão comuns a qualquer economia de mercado, porém com particularidades que as tornam diferentes das outras. O ambiente organizacional construído em função das relações afetivas misturadas às relações profissionais mostra-se peculiar. A compreensão das expectativas dos funcionários e herdeiros no que diz respeito às suas realizações pessoais e profissionais pode dar subsídios à administração destas empresas.

Diversos são os estudos voltados para a empresa familiar com temas específicos como sucessão ou profissionalização. Tais estudos remetem a muitas recomendações do que precisa ser feito para a empresa se perpetuar e se tornar mais rentável, porém poucos com o intuito de ouvir os membros participantes, suas percepções, necessidades e prioridades. Pode ser um erro partir da premissa de que a próxima geração deseja entrar no negócio da família e assumir a empresa dos pais. Muitas pesquisas falam sobre como organizar o patrimônio, a família e a própria empresa, entretanto, as particularidades de cada caso, o fator cultural e o elemento humano são muitas vezes negligenciados (GOFFEE, 1996; KAYE, 1996; PIEPER e KLEIN, 2007).

Por outro lado, tópicos gerais da administração, como comportamento organizacional, muitas vezes não levam em conta as características profundas e específicas que tais empresas possuem. A relação profissional tão intimamente ligada às relações familiares traz questões bastante complexas ao ambiente organizacional. Desta forma, estudos empíricos que investiguem a complexidade das empresas familiares são necessários (MORRIS et al, 1996).

1.4. Delimitação do estudo

De acordo com Basu (2004), não há um consenso sobre a definição de empresas familiares, o conceito é evasivo e sujeito a interpretações. Birley (2000, apud BASU 2004) acredita que a definição de empresa familiar varia conforme a cultura. De acordo com Bornholdt (2005, p.34):

“Considera-se uma empresa familiar quando um ou mais dos fundamentos a seguir podem ser identificados numa organização ou grupo de empresas:

- a) o controle acionário pertence a uma família e/ou a seus herdeiros;
- b) os laços familiares determinam a sucessão no poder;
- c) os parentes se encontram em posições estratégicas, como na diretoria ou no conselho de administração;

- d) as crenças e os valores da organização identificam-se com os da família; e) os atos dos membros da família repercutem na empresa, não importando se nela atuam;
- f) ausência de liberdade total ou parcial de vender suas participações/quotas acumuladas ou herdadas na empresa.”

O autor acrescenta a idéia de empresas “multifamiliares” em que diferentes famílias “não consangüíneas entre si” compõem a participação acionária da organização. Neste caso, se pelo menos um dos fundamentos citados acima estiver presente, as empresas também são consideradas familiares.

Também de acordo com Bornholdt (2005), o conceito de empresa familiar pode ser amplo ou restrito. No sentido amplo, incluem-se as empresas com participação acionária relevante (majoritária ou minoritária) de uma família ou de grupos familiares. Sob esse ângulo, não necessariamente a administração é feita por executivos pertencentes a esta(s) família(s). No sentido restrito, as organizações estão sob o comando da família ou grupos familiares, além dessas manterem membros da(s) família(s) na gestão dos negócios.

A primeira delimitação refere-se à definição de empresa familiar, pois o presente estudo irá concentrar-se no conceito restrito. Isto porque, quando a gestão é exercida pela própria família, a dinâmica destas companhias mostra-se especialmente peculiar, segundo Gersick et al (2006).

De acordo com J. Davis⁷, o conceito de empresa familiar refere-se a uma instituição controlada por uma família, da qual pelo menos duas pessoas têm influência na direção do negócio através de cargos gerenciais ou de governança. O estudo delimitou-se aos casos em que membros herdeiros da família participam da gestão do dia a dia da empresa em cargos de diretoria ou de nível gerencial, não abrangendo situações em que a família esteja presente somente no Conselho de Administração.

A terceira delimitação refere-se à geração atuante na empresa. A pesquisa incluirá somente firmas que já tenham pelo menos a segunda geração participante na gestão da empresa. Cabe ressaltar que não foram consideradas organizações em que a família ou grupos familiares não possuem o controle e são apenas investidores minoritários, e ainda aquelas em que o fundador não possui herdeiros.

⁷ Durante palestra de Davis, J. sobre o tema em agosto 2007 em São Paulo (evento da HSM Management), o pesquisador definiu empresa familiar dessa forma. Casos com mais de uma família influenciando a direção dos negócios conforme o conceito restrito descrito acima, a empresa é denominada multi-familiar.

A quarta delimitação é geográfica, tendo sido selecionados apenas indivíduos que residem e atuam na região do Grande Rio, mesmo que a sede das empresas seja em outra região.

Questões demográficas como o tamanho e o setor de atuação das firmas não foram levados em conta nas escolhas realizadas no estudo, abrangendo tanto empresas pequenas (menos de 30 funcionários) quanto médias a grandes (mais de 1.000 funcionários regulares). Além disso, as empresas selecionadas foram naturalmente as que sobreviveram por pelo menos uma geração. Os que não se perpetuaram não estão sendo representados na amostra. Da mesma forma, as pessoas entrevistadas são as que se mantiveram na organização, os familiares que deixaram a empresa naturalmente não fazem parte da amostra.

1.5. Estrutura da dissertação

Este capítulo apresentou a descrição do problema de pesquisa tratado na presente dissertação. Os capítulos 2 e 3 apresentam o referencial teórico do estudo: no Capítulo 2, realiza-se uma revisão de literatura sobre as empresas familiares, enquanto no Capítulo 3 discutem-se alguns dos conceitos que podem ser utilizados para analisar as relações de trabalho nessas organizações, entre os quais: o contrato psicológico, a identidade e o comprometimento. O Capítulo 4 descreve a metodologia do estudo, essencialmente baseada em entrevistas com indivíduos que trabalham nas empresas de suas famílias. Os Capítulos 5 e 6 contemplam a apresentação e a análise dos resultados da pesquisa de campo. No Capítulo 7, são apresentadas, finalmente, as conclusões do estudo.