



Faculdade
Novos Horizontes

**PERCEÇÃO DO COMPROMETIMENTO QUE ENVOLVE A
AUTORIDADE E A SUCESSÃO DOS GESTORES DA EMPRESA
FAMILIAR SÃO GONÇALO EM BELO HORIZONTE/MG**

Sabrina Gomes Cabral

Belo Horizonte
2012

Sabrina Gomes Cabral

**PERCEPÇÃO DO COMPROMETIMENTO QUE ENVOLVE A
AUTORIDADE E A SUCESSÃO DOS GESTORES DA EMPRESA
FAMILIAR SÃO GONÇALO EM BELO HORIZONTE/MG**

Artigo apresentado ao curso de Mestrado
Acadêmico em Administração da Faculdade
Novos Horizontes.

Belo Horizonte
2012

RESUMO

Este artigo apresenta a percepção de gestores da empresa familiar São Gonçalo quanto ao comprometimento que envolve a autoridade e a sucessão dessa autoridade durante os caminhos percorridos nesse tipo de negócio. Discorre sobre a cultura organizacional de empresas familiares, o comprometimento, profissionalização e sucessão nesse tipo de organização. Considerado um estudo descritivo, de caráter eminentemente qualitativo, aponta como principais resultados que o comprometimento dentro da cultura organizacional familiar da empresa em estudo, independentemente dos conflitos existentes, é forte. Pode-se identificar a existência um elo psicológico e comportamental afetivo entre os familiares e a organização, o que propicia a motivação para o trabalho, além do próprio comprometimento.

Palavras chave: empresa família. Comprometimento. Profissionalização. Sucessão.

ABSTRACT

This article presents the perception of managers of family businesses São Gonçalo, regarding the commitment that involves the authority and the succession of this authority during the paths taken in this kind of business. It discusses the organizational culture of family businesses, the commitment, professionalism and succession in this type of organization, Considered a descriptive study, of eminently qualitative character, it points as the main results that the commitment within family organizational culture of the company under study, regardless of conflicts is strong, as there is a psychological and behavioral affective link between family and the organization, which provides motivation to work, besides the commitment.

Keywords: Family business. Commitment. Professionalization. Succession.

1 INTRODUÇÃO

O número crescente de empresas familiares, tanto no Brasil quanto no mundo, aponta para novas atitudes em relação ao trabalho, mudanças associadas à diminuição de empregos formais/tradicionais por causa das inovações tecnológicas, dos novos processos produtivos e dos novos sistemas de gestão. Esse fato tem levado as pessoas a buscarem maior independência e controle de suas vidas através do empreendedorismo, abrindo os seus próprios negócios e, assim, as empresas familiares se formam em decorrência da força familiar que atrai os indivíduos (SILVA, FISCHER e DAVEL, 1999; MARTINS, 2002; VIDIGAL, 2004).

A empresa familiar distingue-se por possuir em seu ambiente, duas dimensões diferentes: a família e o negócio. Ter a família no mesmo negócio traz características positivas e negativas à empresa. Dos três problemas mais comuns, pode-se citar: problemas na sucessão da gerência/presidência; ignorância quanto à necessidade de maior profissionalização; conflitos entre sócios, etc (SILVA, FISCHER e DAVEL, 1999; MARTINS, 2002; VIDIGAL, 2004).

Todos estes fatores, quando mal administrados, podem criar constrangimento e dificuldades para o gestor da empresa. A autoridade quando exercida por um familiar dentro da organização pode causar tensões entre eles, prejudicando o relacionamento dentro e fora do ambiente de trabalho, na maioria das vezes, estendendo-se até suas casas (SILVA, FISCHER e DAVEL, 1999; MARTINS, 2002; VIDIGAL, 2004).

Além disso, a questão do comprometimento organizacional pode trazer importantes discussões sobre a gestão ligada aos laços de parentesco, foco deste estudo.

Para Bastos, Brandão e Pinho (1997) o comprometimento aproxima-se dos conceitos de “compromisso” com “envolvimento”; como um estado de lealdade a algo. Segundo Sá (2000) indivíduos comprometidos com a organização acreditam que seus comportamentos diante do trabalho precisam estar dentro do que é certo e do que é moral, e seguem guiando-se em atitudes e padrões internalizados. Existe um elo psicológico e comportamental afetivo entre o indivíduo e a organização, o que propicia a motivação para o trabalho, além do próprio comprometimento.

Diante destas primeiras considerações, este artigo apresenta a percepção de gestores de uma empresa familiar quanto ao comprometimento que envolve seus membros. A São Gonçalo, empresa que atua no mercado de transporte coletivo urbano de passageiros em Contagem e Belo Horizonte, foi a escolhida para análise. Atualmente a empresa possui uma frota de 294 modernos veículos, entre modelos convencionais, micrões e micro-ônibus, disponibilizando vinte linhas no município de Contagem com concessão da TRANSCON e dezenove linhas para o município de Belo Horizonte com concessão do Departamento de Estradas e Rodagem de Minas Gerais (DER-MG).

Com a ideia de criar um negócio que garantisse o futuro de seus oito filhos, o Sr. Geraldo convidou dois amigos para fundar uma empresa de transporte. Assim, em primeiro de fevereiro de 1958 foi criada a São Gonçalo. Após 90 dias, um sócio desligou-se da sociedade, por achar que a atividade desinteressante, e o outro sócio se retirou após 3 anos. Diante da mudança da sociedade nasceu a empresa familiar São Gonçalo, com a entrada de dois filhos do Sr. Geraldo, denominados neste trabalho como F1 e F2. Assim, cada filho ficou com 25% de participação e o Sr. Geraldo com 50%.

Durante todo o tempo a sociedade foi somente do Sr. Geraldo (pai) e de dois filhos, mas em alguns anos chegaram a trabalhar cinco dos oito filhos. As mulheres não trabalharam na empresa, pois o ofício com o transporte era considerado pela família, um trabalho exclusivamente masculino.

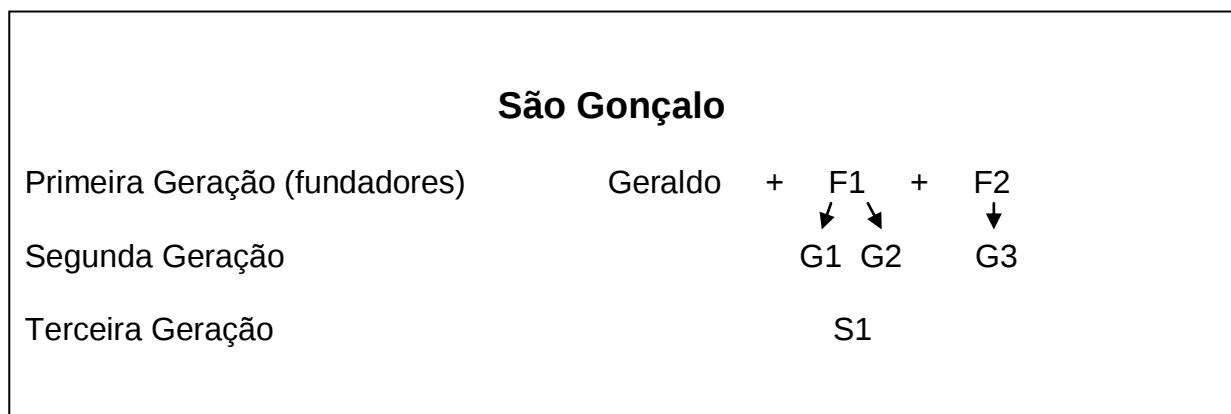
2 METODOLOGIA

Adotou-se como fio condutor deste trabalho uma pesquisa de campo, de caráter qualitativo e natureza descritiva.

Nesse método de pesquisa é permitida a inclusão de estudos de diferentes abordagens metodológicas. No entanto, neste estudo o levantamento dos dados foi realizado através de livros e artigos relacionados ao tema aqui proposto, trabalhos publicados entre a década de 1990 e 2012, dando-se ênfase ao modelo de Meyer e Allen (1991).

Este artigo possui como estrutura, além desta introdução, mais seis partes. Os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa, as considerações da bibliografia sobre a cultura organizacional de empresas familiares, o comprometimento, profissionalização e sucessão em uma empresa familiar, o resultado das entrevistas as considerações finais e as referências bibliográficas.

Para segurança dos membros da família os nomes utilizados neste trabalho são fictícios. Como didática, o esquema abaixo representa os familiares que estão em cargos estratégicos na gestão atual da empresa e a qual geração eles pertencem.



Na atualidade, a empresa é presidida pelo F1 (um dos filhos do fundador com sociedade na criação da empresa), tendo como diretores dois filhos denominados neste trabalho como G1 e G2. Como representante da família de F2, um dos seus filhos também é diretor na empresa, representado neste trabalho como G3.

A presidência da empresa é ocupada pelo F1, mas grande parte da operacionalidade da mesma se encontra na gestão do G1. Como continuidade do processo de sucessão um dos netos do F1, identificado como S1, trabalha na empresa e já está em processo de treinamento para assumir a empresa na terceira geração. S1 não é filho de G1 nem de G2. Um dos filhos de G1 é um possível nome para assumir a quarta geração.

Participaram da pesquisa de campo como entrevistados os membros da família F1, G1 e S1.

As entrevistas foram realizadas de maneira não direcionada, registrando a partir da análise do discurso desses membros, a história da família-empresa, os aspectos sobre profissionalização, liderança, nível de felicidade com o trabalho, bem como o principal desafio e a questão da sucessão. Buscou-se também identificar as questões sobre o comprometimento afetivo, instrumental e normativo de acordo com o modelo de Meyer e Allen (1991) sobre comprometimento organizacional. As entrevistas foram realizadas na sede da empresa em fevereiro de 2012.

3 CONSIDERAÇÕES GERAIS SOBRE AS EMPRESAS FAMILIARES

As empresas familiares são uma tradição tão antiga quanto a própria humanidade. Os negócios se desenvolviam principalmente dentro das famílias por causa da ausência de escolas, o que fazia com que um chefe de família repassasse seu ofício para seus filhos garantindo-lhes uma profissão. E esta foi a natureza econômica durante centenas de anos, tanto no Brasil, quanto no exterior, até chegarmos nos dias atuais. Apesar de o tempo ter passado, esse comportamento empresarial não deve mudar. As empresas familiares ainda são uma constante na atualidade (BERNHOF, 1989; CAPELÃO e MELO, 2001).

O termo empresa familiar pode ser definido como o tipo de empresa na qual a propriedade e o controle estão nas mãos de um grupo com laços de parentesco, de sangue ou por casamento, ou seja, uma família. (CAPELÃO e MELO, 2001).

Segundo Leone (1991), Lodi (1993), Silva (1999), Gonçalves (2000), Magalhães Neto (2002), Freitas (2002) e Gentil (2003), a empresa para ser familiar deve sustentar-se em quatro pilares: a família deve possuir propriedade sobre a empresa; a família deve influenciar nas diretrizes da gestão estratégica da empresa; os valores da empresa são influenciados ou identificados com a família; a família determina o processo sucessório da empresa.

Rocha (2004) reafirma os autores acima relatando que: o fato de ter a propriedade não é suficiente para definir a empresa familiar, sendo necessária também a existência de uma estrutura gerencial na qual a maioria dos cargos-chave é preenchida por membros da família proprietária. Segundo Lanzana e Costanzi (1999, p.33) “um critério mais adequado se encontra na relação entre propriedade e controle (...)” podendo-se definir empresa familiar tradicional como “aquela em que um ou mais membros de uma família exerce(m) considerável controle administrativo sobre a empresa”.

Vale lembrar que esse tipo de negócio ainda se caracteriza quando é gerido por membros da família (a propriedade e/ou direção), na identificação de valores institucionais com um sobrenome de família ou com a figura do fundador e, finalmente a sucessão é ligada ao fator hereditário. Portanto, não pode ser considerada empresa do tipo familiar aquela que tenha iniciado a atividade sem herdeiro ou quando a família participa apenas como investidora. Para se enquadrar na categoria de empresa familiar, a organização precisa ser administrada pela família, e esta deve estar completamente envolvida no processo de gestão. (LEONE, 1991; LODI, 1993; SILVA, 1999).

No entanto, para Lodi (1993), somente pode ser considerada familiar uma empresa que esteja em atividade há pelo menos duas gerações. O autor ressalta que a empresa familiar emerge, em geral, com a segunda geração de dirigentes e pode ser definido como ‘aquela’ em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da organização identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura de um fundador.

Quando se diz ambiente familiar, muitos associam com o clima agradável, sem bagunça, freqüentado por boas pessoas, mas segundo Bernhoeft (1989) um ambiente familiar é um ambiente bem diferente daqueles que a maioria julga familiar. Para o autor, o ambiente familiar dentro de uma organização é um recinto repleto de forças emocionais, de pressão, teimosias defensivas e protestos, acompanhando o encontro e o choque das gerações. Apesar de não parecer uma indicação positiva, todo esse ambiente revela a saúde da família.

A família é a estrutura da identidade do indivíduo. Algumas famílias são consideradas como tradicionais, principalmente quando possui seu nome vinculado à história, seja na vinculação do nome da família a nomes de cidades, fazenda, etc., ou mesmo em fatos políticos. Há aquelas famílias também que não possuem tradição anterior, mas são consideradas como os novos ricos a partir do trabalho de sucesso do fundador de uma empresa, organização ou outra qualquer atividade que venha caracterizá-lo como novos ricos (BERNHOEFT, 1989).

Grande parte das famílias que detem uma empresa possuem uma forte relação com esta, visto que elas dependem do sucesso da mesma e possuem vários tipos de dependência, principalmente a financeira. Mas toda essa forte relação pode ser abalada quando se atinge as estruturas familiares, com crises, divergências de opiniões e interesses entre os membros da família, tensões entre irmãos e principalmente a ocorrência de separação conjugal ou morte (LODI, 1993). Alguns desses aspectos podem vir a afetar os valores da família, desestruturando a integração de seus membros, o trabalho, o dinheiro, além da religião, da tradição e da disposição para se adaptar às novas ideias. Assim, o vínculo afetivo e a forte relação entre os familiares e a organização pode diminuir, e chegar ao ponto de fazer com que muitos familiares passem a trabalhar no negócio pelo dinheiro e obrigação, diminuindo o comprometimento com o trabalho e a empresa (BERNHOEFT, 1989).

Na maioria das vezes, após a 3ª geração percebe-se que todo aquele encanto e riqueza que permanecia nas primeiras gerações vão desaparecendo. As pessoas tendem a transpor a história para o papel para não distanciar das ligações que possuíam com os fundadores. E como forma de não perderem o sentido da existência da empresa familiar, passam a fixar quadros nas paredes da organização com fotos dos fundadores e dos principais membros da família que fizeram história na empresa (LODI, 1993).

Muitas são as diferenças entre empresas familiares. Elas podem ser encontradas na idade, no tamanho, na posição do ciclo de vida, no status legal, no envolvimento familiar e no escopo estratégico. No entanto, a principal forma de diferenciar as empresas familiares tem sido a estrutura do capital, MAGALHÃES NETO, 2002; GONÇALVES, 2000; FREITAS, 2002; GENTIL, 2003).

Muitas são as dificuldades enfrentadas pelas empresas e por seus dirigentes. E essa realidade não é diferente nas empresas familiares. Assim como em qualquer organização, as empresas de propriedade de famílias também apresentam forças e fraquezas e também necessitam de boas estratégias e produtos de qualidade para que atendam às necessidades dos clientes e se mantenham no mercado (BERNHOEFT, 1996; FREITAS, 2002).

Quanto a alguns pontos relevantes e maléficos que podem ser motivos de fracasso de uma empresa familiar, Vidigal (2004) acredita que se pode considerar as dificuldades na separação entre o que é intuitivo/emocional e racional. Muitas vezes a postura de autoritarismo e austeridade do fundador, seja na forma de vestir, seja na administração, se alterna com atitudes de paternalismo, que acabam sendo

usadas como forma de manipulação. Como exemplos dentro das empresas familiares pode-se existir: a valorização da antiguidade como um atributo que supera a exigência de eficácia ou competência, a expectativa de alta fidelidade do empregador quanto aos empregados, manifestada através de comportamentos como não ter outras atividades profissionais e os jogos de poder, onde muitas vezes vale mais a habilidade política do que a característica ou competência administrativa. Diante destes vários exemplos de atitudes, pode-se criar um clima organizacional que tenha entre os empregados um comportamento de submissão entre eles e a chefia, comprometendo a criatividade e os processos da empresa.

Em contrapartida, Vidigal (2004) destaca pontos considerados benefícios de uma empresa com gestão familiar, como por exemplo: comando único e centralizado, permitindo reações rápidas em situações de emergência; estrutura administrativa e operacional “enxuta”; exigência de dedicação exclusiva dos familiares, priorizando os interesses da empresa; forte valorização da confiança mútua, independentemente de vínculos familiares, isto é, a formação de laços entre empregados antigos e os proprietários exerce papel importante no desempenho da empresa; laços afetivos extremamente fortes, influenciando os comportamentos, relacionamentos e decisões da empresa.

Vidigal (2004) acrescenta que alguns pontos considerados negativos, irão diferenciar a empresa familiar das outras, tais como: a ligação entre a família e a empresa, o relacionamento freqüentemente difícil entre os membros, a necessidade de proporcionar um nível de vida adequado às pessoas da família que não têm cargo na empresa, o estabelecimento de regras para reger o acesso dos jovens à empresa, e para a sucessão no comando. O autor adverte acerca de passos indispensáveis para o sucesso da empresa gerida pela família: criar um conselho de família; estabelecer um acordo de família; ter regras para o acesso dos jovens da família à empresa; ter um plano de treinamento para fazer dos jovens da família bons profissionais; estabelecer regras para a sucessão no comando; estabelecer um plano de aposentadoria do presidente para permitir a renovação no comando; criar um conselho de administração ou conselho consultivo.

Importante ressaltar a questão de que nem todos os filhos do fundador terão vocação ou desejo para continuar seu projeto. Por este motivo é bom fazer uma avaliação do processo de sucessão com o apoio de um profissional ou instituição especializada desde o princípio da gestão. Deve-se pensar na formação de um conselho de administração destinados a membros da família, garantindo o direito de gestão para aqueles que não participam diretamente do dia-a-dia operacional (LODI, 1993; VIDIGAL, 2004; MARTINS, MENEZES e BERNHOEFT, 2006).

Para Lodi (1987) as principais fraquezas da empresa familiares são:

1) conflitos de interesses entre Família e Empresa: a família vê a empresa como uma mina de ouro, tendendo a descapitalizar a Empresa em benefício dos familiares; 2) falta de disciplina de lucro; 3) concentração na qualidade do produto, devido ao culto artesanal da qualidade desenvolvido pelos fundadores; 4) excessiva melhoria de equipamentos, devido ao orgulho do clã pela qualidade de suas máquinas; 5) negócios cívicos como, por exemplo: financiamento de campanhas políticas de algum membro da Família; 6) relações pessoais que venham a danificar a integridade da Empresa; 7) fraco sistema de controle de custos; 8) disposição lenta para medidas enérgicas quando necessário; marketing lento: conflito entre a imagem da família e a imagem profissional proposta pelo marketing; excessivo nepotismo; pressão para empregar familiares, etc.

Neste sentido a necessidade de profissionalização para a condução dos negócios pode ir além dos gestores, alcançando a família, para que venha exercer seu papel de acionista. Um plano gestor com características empreendedoras deve ser realizado para gerir as compras, produção, vendas, entregas, administração, orçamentos empresariais, contabilidade, etc. além de a família estar harmonizada nas habilidades de atividades operacionais.

Lodi (1986) concorda com Lanzana e Costanzi (1999) quando diz que a profissionalização implica o sucesso em integrar profissionais familiares na direção e na gerência da empresa; sucesso em adotar práticas administrativas mais racionais e sucesso em recorrer às consultorias externas quando necessário.

Para acontecer a profissionalização, isto não se deve apenas ao fator organizacional, é também uma questão de conscientização da propriedade e do poder de quem está na direção e, evidentemente do grupo de parentes que colaboram com a organização. A profissionalização da gestão de uma empresa familiar não é sinônimo de afastamento de todos os membros da família da direção da empresa mas sim de prevalência do critério da vocação e da competência entre os administradores escolhidos para gerir o negócio (LODI, 1986).

Oliveira (1999) sugere medidas para otimizar o processo de planejamento nas empresas familiares tais como ter prioridade no processo de planejamento; ter respeito à realidade da empresa familiar; lembrar que existe o *timing* adequado no processo sucessório; desenvolver o processo de profissionalização de maneira progressiva e administrada; eliminar os focos de resistências na empresa familiar; ter equilíbrio otimizado de atuação entre os diversos níveis hierárquicos da empresa; ter equipe competente para o processo de planejamento; o herdeiro deve conhecer muito bem sobre o negócio; identificar e saber trabalhar as expectativas e necessidades dos clientes; o executivo deve ter visão de futuro, desejo de assumir riscos diante de mudanças ambientais e consolidar premissas fortes para a vantagem competitiva.

Um dos desafios comuns às empresas é a questão da sucessão. O processo de sucessão em uma empresa familiar é conduzido pela manutenção de uma dominação tradicional, ou seja, um descendente deve ser o sucessor, para que a dominação da família permaneça inalterada. Por ser estimulada a competição entre os membros da família, para decisão de quem será o sucessor, muitas vezes, conflitos são gerados neste processo. (CAPELÃO & MELO, 2001).

As empresas que pertencem a famílias são excelentes canais de oportunidades para quem deseja empreender um negócio próprio. E na empresa familiar, um aspecto importantíssimo, segundo Bernhoeft (1989), “o encaminhamento do processo sucessório, que passa a ter relação direta com a sobrevivência e a expansão do próprio negócio”. O problema de muitas empresas é que o atual gestor não treina alguém para ser seu sucessor. Isto ocasiona problemas de adaptação de um novo líder da organização, podendo por em risco a vida da empresa.

Para que haja continuidade em uma empresa familiar “uma geração deve desejar abrir mão e a outra deve desejar assumir sua direção”. No processo sucessório, o mais importante é aprender a fazer a transição de uma geração para a outra. Diante dessa realidade, a sucessão pode ser considerada uma mudança que provoca alterações profundas na vida da empresa” (GUEIROS e OLIVEIRA, 2000, p. 3).

Existem procedimentos e critérios para a escolha do sucessor. O sucedido tende a utilizar critérios pessoais na escolha do sucessor, como confiança mútua e

tempo de convivência, deixando, na maioria das vezes, a competência profissional em segundo plano. Os sucedidos devem deixar a subjetividade de lado e usar a objetividade. O importante aqui é conseguir um sucessor que leve adiante o negócio da empresa, e não uma pessoa com a qual o sucedido simpatize. Independente dos procedimentos ou critérios de escolha do sucessor, a empresa deve escolher uma pessoa que esteja em sintonia com os objetivos da mesma (GUEIROS e OLIVEIRA, 2000).

Nesse sentido, a Figura 1 apresentada por Borges, Lima e Carvalho (2008), o modelo de Lambrecht (2005)¹ dá a noção da importância do tempo para a escolha do sucessor da empresa.

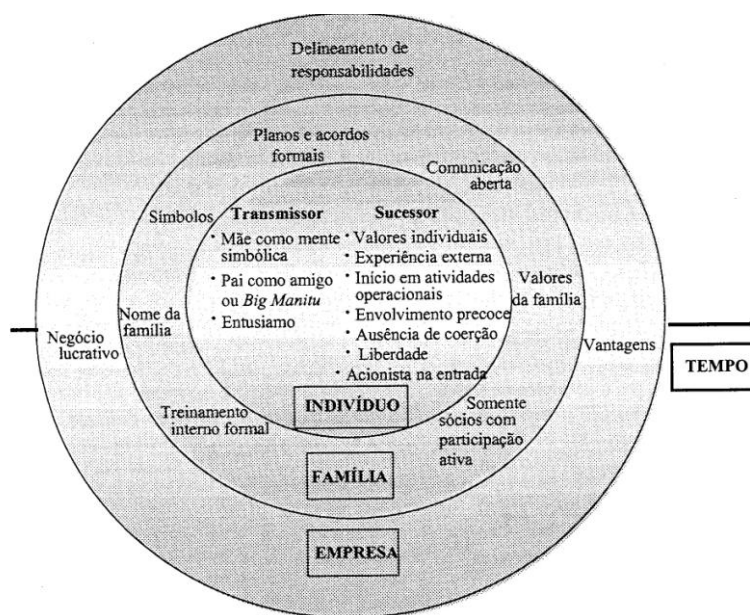


Figura 1 – Um modelo de transferência de empresas familiares para futuras gerações.
Fonte: BORGES, LIMA E CARVALHO (2008).

Esse modelo exploratório para o processo de sucessão da empresa familiar leva a determinadas normas para a preparação do sucessor, bem como habilidades e competências e a certeza de que se houverem treinamentos do transmissor para o sucessor (conforme o círculo central da figura) os obstáculos da sucessão minimizam-se com o tempo, diante da resolução das dificuldades dos problemas de relacionamento da família-empresa. Para tanto, parece que nasce espontaneamente um código de relações com a família e um código de conduta na relação família-empresa. Esse modelo propõe que a família toda participe do processo sucessório. A figura do sucedido-fundador deve ser forte para inibir a ocorrência de futuros conflitos e resistências que envolvam membros da família e profissionais atuantes. Já a figura do sucessor-herdeiro, deve receber treinamento, deve estar ciente se quer ser o sucessor, devendo trabalhar dentro da empresa para possuir um *know-how* do negócio e desenvolver habilidades de liderança (BORGES, LIMA E CARVALHO, 2008).

A partir do momento em que um novo sucessor assume o controle, se as regras anteriores não se adaptarem a esta nova gestão, corre-se o risco de

¹ Lambrecht, I. Multigenerational Transition in Family Business a new explanatory model. **Family Business Review**, v. 18, n.4, p. 268-282, dec, 2005

comprometer a sobrevivência da organização. Baseadas numa dominação carismática e/ou tradicional centrada principalmente nos proprietários das primeiras organizações capitalistas, as relações de poder passaram a se amparar numa dominação do tipo legal, fundamentada na burocratização das empresas (CAPELÃO e MELO, 2001).

COMPROMETIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

Uma das preocupações das empresas é selecionar e manter o quadro de seu pessoal com pessoas dedicadas, competentes, envolvidas com toda a organização. O ideal de todo o pessoal funcional é que essas pessoas não trabalhem apenas pelo salário ou por benefícios imediatos (LACOMBE e HEILBORN, 2003). Que essas pessoas trabalhem pelo prazer, pelo significado que o trabalho tem para as suas vidas, pois seus empregos estão relacionados com ela. E o autor acrescenta que uma empresa deve montar programas de âmbito geral para a avaliação, a capacitação e ao aperfeiçoamento do pessoal, especialmente para o preparo do pessoal de alto potencial e, para isso, a atuação do departamento de recursos humanos é vital. A eficácia e a eficiência do departamento de recursos humanos dependem, em grande parte, das pessoas envolvidas.

Essa necessidade de envolvimento levou a novas discussões sobre o que é comprometimento organizacional de funcionários dentro das empresas.

Medeiros e Enders (1998) tentam verificar se o modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1991)² é válido. Este modelo é utilizado para mensurar o comprometimento em função das três bases conceitualizadas do modelo de três componentes de comprometimento organizacional.

Os autores tentaram identificar os níveis de comprometimento individual e como esse comprometimento se dá através da combinação dos componentes presentes em cada indivíduo. Identificando os comprometimentos e estabelecendo o padrão de comprometimento organizacional, a relação dos padrões com o desempenho do indivíduo no trabalho, nas esferas da produtividade, centralidade do trabalho, seu próprio comprometimento e a avaliação de seus supervisores, resulta numa maneira melhor de gerir e administrar as performances de cada indivíduo, tendo em vista que uma das grandes preocupações das organizações, atualmente, é a de selecionar e manter indivíduos engajados, competentes, dedicados e envolvidos com a própria organização (MEDEIROS e ENDERS, 1998).

Os três componentes de Meyer e Allen (1990)³ são o afetivo, o instrumental e o normativo. Segundo os autores, os empregados com um forte comprometimento afetivo permanecem nas organizações porque querem. Aqueles com comprometimento instrumental permanecem porque eles precisam. E aqueles com comprometimento normativo permanecem porque eles sentem obrigação.

Naves e Coleta (2003) analisam o quarto tipo de cultura - a cultura existencial representada pelo deus romano Dionísio – deus do indivíduo, da liberdade de espírito. Na cultura Dionísio, o indivíduo não é subordinado à organização – como acontecem nas outras três culturas propostas pelo autor. Na visão das autoras, a

² MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organization commitment. **Human Resource Management Review**, v. 1, p. 61-89, 1991.

³ MEYER, J. P.; ALLEN, N. J.; GELLATLY, I. R. Affective and continuance commitment to the organization: evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. **Journal of applied Psychology**, v. 75, n. 6, p. 710-720, 1990.

cultura é um dos fatores responsáveis pela relação organização/indivíduo e, portanto, um dos fatores relacionados ao comprometimento organizacional. O comprometimento, segundo as autoras, é estudado em função dos focos e das bases do vínculo do indivíduo. Um indivíduo pode ter uma gama de vínculos com o grupo, o sindicato, os valores, a organização, a profissão, etc. E as naturezas deste vínculo podem ser afetivas, instrumentais, normativas, etc.

Os principais enfoques sobre a base dos vínculos destacados pelas autoras são:

- enfoque afetivo-atitudinal: estar comprometido significa identificar-se e envolver-se com a organização; crer e aceitar os objetivos e valores da organização; manifestar um esforço considerável pela organização; desejar permanecer como membro da organização;
- enfoque instrumental: permanecer na organização devido a custos e benefícios associados a sua saída; o indivíduo permanece filiado à organização enquanto enxergar vantagens em permanecer;
- enfoque normativo: a organização molda o indivíduo e trabalha o plano organizacional por meio da análise da cultura e do indivíduo através de processos motivacionais; o comportamento do indivíduo pode ser conduzido através do conjunto de regras que ele assume internamente;
- enfoque das três dimensões de Meyer e Allen: o modelo de Meyer e Allen (1991)⁴ é definido nesta frase, cunhada pelos mesmos: “empregados com um forte comprometimento afetivo permanecem nas organizações porque querem. Aqueles com comprometimento instrumental permanecem porque eles precisam. E aqueles com comprometimento normativo permanecem porque eles sentem que são obrigados”.

A cultura organizacional e o comprometimento organizacional podem ser relacionados e analisados pelo administrador no intuito de promover um desempenho melhor do indivíduo para com a organização, aumentando, assim, o comprometimento organizacional (NAVES e COLETA, 2003)

Bandeira, Marques e Veiga (2000, p. 2) concordam com Naves e Coleta (2003) quando discutem as múltiplas dimensões do comprometimento organizacional. Fazendo um histórico dos vários enfoques na relação indivíduo/organização, os autores ressaltam que o comprometimento é um termo cunhado para representar a “atitude ou orientação para a organização, que une a identidade da pessoa à empresa”. Além disso, o comprometimento pode ser considerado um “fenômeno estrutural que ocorre como resultado de transações entre os atores organizacionais”, ou “um estado em que o indivíduo se torna ligado à organização por suas ações e crenças” ou ainda “a natureza do relacionamento de um membro com o sistema como um todo”.

5 RESULTADOS E DISCUSÃO

Após a morte do fundador Geraldo, os irmãos sócios F1 e F2, em resoluções familiares mantiveram a gestão da propriedade. Chegaram a meio século de

⁴ MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organization commitment. **Human Resource Management Review**, v. 1, p. 61-89, 1991.

sociedade juntos. De acordo com F1 *“Um irmão que tem uma sociedade com outro de 50 anos é muita coisa, não é? É motivo de comemoração! É uma vida!”*

Importante salientar que o gestor atual trabalhou com o Sr. Geraldo desde a fundação. Na sua gestão F1 não permitiu a empresa ser em “cabide de empregos” para os familiares e sempre incentivou os seus parentes a buscarem seu desenvolvimento pessoal e profissional.

Quando perguntado o que faz da São Gonçalo uma empresa forte na atualidade, consegue-se identificar que para eles o importante é ter uma gestão familiar em que as pessoas defendem os objetivos da família, segundo as palavras de F1 “primeiro a seriedade, e evidentemente responsabilidade, dedicação e amor a empresa e a família”.

Apesar dos conflitos normais que ocorrem nas famílias, a empresa tem uma estrutura organizacional formal com centralização das decisões no proprietário. “Eu tinha que tomar posição pra poder resguardar a empresa” {...}”Vc não pode perder, vc tem que estar com o poder” (F1)

E acrescentou que: “Toda sociedade tem que ter um líder, certo? Eu me fiz de líder e acho que está certo, embora eu contrariei muito os interesses de alguns, tanto é que muitos não ficavam satisfeitos comigo, talvez não entendesse o sentido da minha posição” (F1)

Ao explicar o significado pessoal da empresa ficou claro que estar engajado com os compromissos do trabalho é fundamental porque o ganha pão e o futuro da organização dependem deles.

Lugar onde as pessoas, acreditam em mim, e da qual me esforço para trazer resultados. Trabalhei fora da empresa um tempo, mas desde que vim pra cá eu trabalho sem medir forças, porque eu acredito no propósito da São Gonçalo e a empresa é fonte de renda para mim e minha família. (G1).

Em relação a ficar feliz em dedicar-se a carreira dentro da empresa, tanto os entrevistados F1 e G1 responderam que se sentem felizes por que veem a empresa crescendo e que podem dar conforto para a família, o que é isso é fundamental para se sentirem felizes.

No que se refere a ter uma obrigação moral com as pessoas da empresa as respostas foram relacionadas ao significado de comprometimento.

[...] Como em toda empresa, aqui também existe este comprometimento. Vocês esperam algo do profissional e vice e versa. É esta sintonia que faz os dois crescerem. Não pode haver quebra ou falta de confiança. Não deve haver surpresas, tipo, me enganei, para ambas as partes. Vocês acreditaram, apostaram e eu tenho que retribuir (G1).

As pessoas com as quais tenho obrigação moral, eu admiro e vejo que elas possuem em relação a mim respeito afeto e honestidade, que é o mais importante, por isso estas pessoas sempre vão ter p meu respeito e minha admiração (G1).

Ao responderem sobre o que a empresa lhes deve, os entrevistados foram unânimes em dizer que essa dívida está “embutida” no sentimento de união familiar, da

oportunidade de aprendizado e, ainda, nos conflitos familiares que sempre trouxeram crescimento pessoal.

Nota-se através desses resultados que as dimensões de comportamento organizacional dos indivíduos que trabalham na empresa familiar em estudo estão implícitas no modelo de Meyer e Allen (1990) onde o afetivo, o instrumental e o normativo levam empregados permanecem nas organizações porque querem. Aqueles com comprometimento instrumental permanecem porque eles precisam. E aqueles com comprometimento normativo permanecem porque eles sentem que são obrigados.

O comprometimento da família em questão também pode ser entendido a partir do que Bastos, Brandão e Pinho (1997) ensinam sobre os conceitos de “compromisso” com “envolvimento” ou o oposto de “descomprometimento” ou, comprometimento como um estado de lealdade a algo.

Está de acordo com os ensinamentos de Sá (2000) quando diz que indivíduos comprometidos com a organização acreditam que seus comportamentos diante do trabalho precisam estar dentro do que é certo e do que é moral, e seguem guiando-se em atitudes e padrões internalizados.

Notou-se também uma forte assertividade (grau de realização dos próprios objetivos) e cooperatividade (grau de realização dos objetivos de outrem), pois a família tem forte relação com a empresa que possui, visto que as pessoas dependem do sucesso da mesma, seja pela dependência financeira, emocional ou psíquica.

Considerando o relacionamento entre empresa e a família, o principal desafio é preparar a terceira geração para entrada no negócio.

Hoje, segundo o F1, ele não prepara mais os filhos que trabalham com ele, citando o exemplo de G1 e G2.

Ele passou a me preparar. Ele assumiu, abraçou com muita dedicação, então hoje eu sou dependente dele, certo? Porque ele assumiu muito bem, soube desenvolver o trabalho com respeito, sem tirar a minha autonomia, sem passar por cima, dividindo comigo os problemas, então, eu costumo até dizer que agente não faz sucessor, Deus é quem manda (F1).

E explicou como G1 cresceu e destacou-se na empresa:

G1 sempre teve um desafio muito grande querendo assumir tudo. Já demonstrou querer fazer coisas muito dinâmicas em sua colaboração na empresa. Ele é muito atualizado, ele quer sempre o amanhã. Por isso é que eu falo que agente não faz sucessão, Deus é que manda, porque eu tenho 6 filhos e somente um foi o que demonstrou garra para tocar uma empresa. Não estou tirando os valores dos outros, cada um com a sua própria capacidade e vocação (F1).

Na entrevista com G1 ficou claro seu envolvimento com toda a empresa ao declarar que veio para a São Gonçalo em 1982, com 24 anos de idade, numa época em que todos os seus cinco tios estavam juntos no trabalho com o fundador Geraldo. Ele

relata a confiança entre os parentes que trabalham na empresa atualmente e se sente honrado.

Lugar onde as pessoas, acreditam em mim, e da qual me esforço para trazer resultados. Larguei outros projetos, acreditando no propósito da São Gonçalo. Hoje ela é fonte de renda da família. Apesar das dificuldades, continuo acreditando no negócio e no meu trabalho. (G1)

O espaço adquirido por G1 na empresa, de acordo com ele e com F1, foi obtido de forma natural e com forte identificação na figura do pai (F1). G1 acrescenta que:

“Eu fui construindo isso, mas sempre com meu pai, todo o dia ao meu lado. Tudo isso eu peguei foi com ele. Ele é o meu professor! Uma escola de como gerenciar uma empresa de ônibus em BH”.

A questão da liderança centralizada é entendida naturalmente porque esse entrevistado sabe quanto custa manter um negócio. Tudo que acontece numa empresa, afeta todos que trabalham nela, diz:

Pra mim, talvez seja mais fácil esse entendimento por ter tido outra experiência de trabalho e ter conhecido o outro lado. (G1)

O problema é que dependendo do nível das pessoas, este comprometimento é mais difícil. Mas tudo é uma questão de exemplo, que se bem entendido, pode ser seguido. (G1)

Assim, os valores defendidos na empresa diante da influência da família são: tratar os funcionários com atenção e proximidade, principalmente porque a responsabilidade de nossa empresa é mais do que clientes, “Transportamos VIDA!” diz G1 verbalizando a missão da São Gonçalo.

Em relação à sucessão disse:

“A regra de sucessão na família é que o sucessor tem que vir com curso superior. Como somos uma família de oito irmãos, mesmo que meu pai seja o sócio majoritário, cada irmão pode ter trabalhando na empresa apenas um filho. O meu tio F2 tem um representante da família dele, G3. A família toda aceita a escolha do sucessor que preencha os requisitos básicos para a gestão futura da empresa. Um neto que vem sendo cogitado para gerir esta empresa é o S1. Ele não tem medo de serviço e tem muita disposição para trabalhar, esse é o ponto chave. E vem aprendendo com agente, assim como eu aprendi com papai. Hoje ele aprende comigo e com papai, ele tem dois professores.” (G1)

Nota-se a comprovação da existência do modelo exploratório de Lambrecht (2005) em relação ao tempo de escolha e treinamento do sucessor, bem como o código de relações com a família versus o código de conduta na relação família-empresa, indicando que a família toda do fundador participe do processo sucessório, sem conflitos, pois a figura do sucessor-herdeiro, já recebe treinamento, já sabe o que é ser o sucessor e já trabalha dentro da empresa para possuir um *know-how* do negócio e desenvolver habilidades de liderança.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao avaliar a percepção de gestores da empresa familiar São Gonçalo quanto ao comprometimento que envolve a autoridade e a sucessão dessa autoridade durante os seus caminhos até aqui percorridos, pode tecer as seguintes considerações finais.

O comprometimento dentro da cultura organizacional familiar da empresa em estudo, independentemente dos conflitos existentes é a base para a aceitação dos membros da família na empresa e uma das bases para a escolha do sucessor, pois existe um elo psicológico e comportamental afetivo entre a família e a organização, o que propicia a motivação para o trabalho, além do próprio comprometimento.

A organização familiar tem uma administração burocrática e centralizada na figura do gestor principal, mas se empenha no acesso à cúpula administrativa para dar acesso a decisões mais rápidas.

Conflitos dentro do comportamento organizacional existem, mas, se classificam como o conflito manifestado onde é expresso pela interferência ativa ou passiva de uma das partes, sendo manifestado externamente com clareza, como é normal em ambientes de trabalho. Identificou-se o componente afetivo, o instrumental e o normativo em relação ao comprometimento da equipe familiar.

No enfoque afetivo conclui-se que estar comprometido significa identificar-se e envolver-se com a organização; crer e aceitar os objetivos e valores da organização; manifestar um esforço considerável pela organização; desejar permanecer como membro da organização. No enfoque instrumental é permanecer na organização devido a custos e benefícios associados a sua saída; o indivíduo permanece filiado à organização enquanto enxergar vantagens em permanecer, o enfoque normativo está na organização que molda o indivíduo através do conjunto de regras que ele assume internamente.

Os três entrevistados deixaram claro que o sentimento de responsabilidade entre eles torna a empresa mais forte e quando tem uma baixa em qualquer setor é mais fácil perceber; porque o trabalho faz parte da vida de cada um, sendo necessário mostrar capacidade para resolver problemas. Por passarem a maior parte do tempo na empresa, vivem a empresa e se consideram um todo preparado para defender o grupo empresarial, prontos para resolverem tudo.

REFERÊNCIAS

BANDEIRA, Mariana Lima; MARQUES, Antônio Luiz; VEIGA, Ricardo Teixeira. As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG. **RAC**, v.4, n. 2 Maio/Agosto, 2000, p. 133-157.

BASTOS, Antônio Virgílio; BRANDÃO, Margarida G.A.; PINHO, Ana Paula. **Comprometimento organizacional**: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho. **RAC**, V I, n. 2 Maio/Agosto, 1997. p. 99

BERNHOEFT, Renato. **Como criar, manter e sair de uma sociedade familiar (sem brigar)**. São Paulo: SENAC, 1996.

BERNHOEFT, Renato. **Empresa Familiar**: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. 2. ed. São Paulo: Nobel, 1989.

BORGES, Alex Fernando; LIMA, Juvêncio Braga de; CARVALHO, Flaviana Andra de Paula. Interação entre indivíduos, família e empresa na construção do processo de sucessão em uma empresa familiar. **ANAIS...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

CAPELÃO, Luiz Gonzaga Ferreira; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. Relações de poder no processo de sucessão em empresa familiar: o caso das Indústrias Filizola S.A... **Anais...** Campinas, ANPAD, 2001.

FLEURY, Maria Teresa Leme. **Cultura e poder nas Organizações**. São Paulo, Atlas – 1996.

GUEIROS, Mônica Maria Barbosa; OLIVEIRA, Lúcia Maria Barbosa de. Sucessão familiar: prática em empresa de transporte - uma visão dos dirigentes... **Anais ...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 2000.

LANZANA, Antonio; COSTANZI, Rogério. As empresas familiares brasileiras diante do atual panorama econômico mundial In : MARTINS, Ives Gandra da Silva et. al. **Empresas familiares brasileiras** : perfil e perspectivas. São Paulo: Negócio Editora, p. 31-50, 1999.

LEONE, N.M.G. A sucessão não é tabu para os dirigentes da P.M.E. In: XV ENANPAD.... **Anais...** Salvador: v.7, set. 1991.

LODI, João Bosco. **Sucessão e conflito na empresa familiar**: São Paulo: Pioneira, 1987.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1993.

MAGALHÃES NETO, Adalberto Benevides; FREITAS, Ana Augusta Ferreira de. As Organizações Familiares e os Processos de Profissionalização, Sucessão e Administração de Conflitos: Uma Análise baseada no Conceito de Ciclo de Vida ...**Anais...** ANPAD, 2002.

MARTINS, Stela. **Negócio de família**. *Revista Exame*. Capa, outubro de 2002.

MARTINS, Ives Gandra da Silva; MENEZES, Paulo Lucena de; BERNHOEFT. São Paulo: Negócio, 2006. Empresas familiares brasileiras. São Paulo; Negócio, 2006

MEDEIROS, Carlos Alberto Freire; ENDERS, Wayne Thomas. Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991). **RAC**. V. 2, n. 3, Set/Dez. 1998, p. 67-87

NAVES, Évora Mandim Ribeiro Naves; COLETA, Marília Ferreira Dela. Cultura e comprometimento organizacional em empresas hoteleiras. **RAC**. Edição Especial, 2003, p. 205-222.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa familiar**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

SÁ, Geralda Eliana Veloso Lopes de. **Comprometimento organizacional e qualidade de vida no trabalho em uma empresa de economia mista do Estado de Minas Gerais**. Dissertação apresentada a FACE. Belo Horizonte: CEPEAD/UFMG/UNIMONTES, 2000.

SILVA, Jader Cristiano de Sousa; FICHER, Tânia; DAVEL, Eduardo. Organizações familiares e tipologias de análise: caso da organização ODEBRECHT...**ANAIS** eletrônicos, 23º ENANPAD, 1999.

VIDIGAL, Antônio. Viva a empresa Familiar. **Revista Exame**, São Paulo: março de 2004. p. 31-36..

