

Research Paper

Empresas Familiares e a Dinâmica Família-Empresa: Pesquisa qualitativa.
Family-Owned Businesses and Family-Business Dynamics: Qualitative research.

Matilde Diniz Camargos de Almeida*

Iris Barbosa Goulart**

RESUMO

O objetivo deste artigo é analisar, à luz da história oral, a inter-relação da dinâmica organizacional de uma empresa familiar com os processos psicossociais dos membros da família proprietária. Essas relações empresa-família influenciam tanto a adaptabilidade e o direcionamento da empresa quanto a vida pessoal dos envolvidos. Adotando a abordagem qualitativa, desenvolveu-se uma pesquisa qualitativa básica que estuda duas empresas familiares, de médio e grande porte, localizadas na região sudeste do Brasil, uma delas inserida no mercado global. Com apoio teórico da perspectiva psicossocial, explorou-se o tema empresa familiar, suas características, representatividade, interinfluência de aspectos da família e questões da dinâmica organizacional. Foram realizadas quatro entrevistas com fundadores e sócios gestores pertencentes à família empresária. Os resultados confirmam que os fatores que regulam a inter-relação entre família e negócios não só influenciam como, também, determinam a adaptabilidade tanto do sistema empresa quanto da vida pessoal do grupo familiar.

Palavras-chave: dinâmica organizacional; empresa; empresa familiar; família.

* Programa de Pós-graduação em Administração do Centro Universitário UNA, Brasil. E-Mail: diniz.c.almeida@gmail.com

** Programa de Pós-graduação em Administração do Centro Universitário UNA, Brasil. E-Mail: irisgoulart@terra.com.br

ABSTRACT

This article analyzes, in the light of oral history, the influence of the interrelationship between the organizational dynamics of a family-owned business, and the psychosocial processes of the family members who own the business, on the adaptability and direction of the enterprise, and of personal life of people involved. Under a qualitative approach, a basic qualitative research was developed in two family companies in the state of Minas Gerais (southeastern Brazil) considered large and medium-sized, being one inserted on the global market. With theoretical support from the psychosocial perspective, the theme family-owned businesses – characteristics, representativeness, inter-influence among family aspects and organizational dynamics – was explored. Four interviews were conducted with founders, managing partners and probable successors inside the family owner. Results confirmed that the factors that regulate the interaction between the family and the business influence and also determine the adaptability of the enterprise system and the family group's personal life.

Keywords: business; family; family-owned business; organizational dynamics.

Received on: 2017.09.10

Approved on: 2018.05.21

Evaluated by a double blind review system

1. INTRODUÇÃO

A empresa familiar é um campo fértil para estudos sobre gestão, mas também necessita do desenvolvimento de aprendizados que contribuam para a eficiência de sua própria gestão. Conforme Drucker (2012), a maioria das empresas em todo o mundo tem controle e administração familiar, e este modelo de gestão não está confinado a pequenas e médias empresas, pois algumas das maiores empresas do mundo são administradas por famílias. Gersick, Davis, Hampton & Lansberg (2006) constataram que o número de empresas familiares no mundo não deixa dúvidas quanto à sua dominância e importância econômica, pois elas ocupam uma proporção estimada entre 65% e 80% do total de empresas existentes no planeta. O Brasil acompanha essa realidade e o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE

(2011) observa que, dos oito milhões de empresas do Brasil, 90% são familiares, e que 50% do Produto Interno Bruto – PIB do país correspondem a essas empresas.

Mesmo diante dessa representatividade, a produção científica sobre gestão, quando se trata de negócios familiares, é reduzida. Trata-se de uma temática ainda emergente e que desperta o interesse acadêmico, devido não somente a sua expressão no contexto da economia mundial como também à complexidade de seus processos (Gersick et al., 2006). Nas pesquisas, prevalece o estudo das empresas de capital aberto, administradas profissionalmente e que são grandes casos internacionais. Porém, segundo Drucker (2012), não existem diferenças entre uma administração profissional de fora e uma administração familiar, no que diz respeito ao trabalho funcional das empresas. Já no que diz respeito à administração, a empresa familiar tem regras e características específicas.

Nesse contexto, surgiu a questão desta pesquisa: Como ocorre a inter-relação da dinâmica organizacional de uma empresa familiar com os processos psicossociais dos membros da família proprietária?

A resposta foi buscada numa pesquisa que consistiu na realização de uma pesquisa qualitativa básica, no qual foram realizadas quatro entrevistas, as quais permitiram coletar histórias de vida de fundadores, sócios gestores, e familiares que participam (ou já participaram) da gestão dessas empresas. A análise de conteúdo das narrativas, baseada na proposta de Flick (2009) possibilitou ampliar o entendimento das organizações familiares, identificando questões que perpassam o contexto familiar e o contexto organizacional, minimizando as fraquezas internas e fortalecendo os pontos fortes dessas empresas. A partir da tomada de consciência das divergências nos princípios entre família e empresa, é possível desenvolver procedimentos de gestão e estratégias construtivas de enfrentamento dos problemas que muitas vezes se tornam responsáveis pela definição das razões que direcionam a vida da empresa e dos membros da família empresária.

2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

Neste artigo, parte-se do entendimento de Lévy et al. (1994), segundo o qual a empresa familiar pode ser compreendida como a história de gerações sucessivas, cujas relações, atividades e lucros organizam-se em torno da família/empresa. Nessa perspectiva, cabe

analisar como essas duas dimensões – família e empresa – interagem e produzem uma dinamicidade única, gerando a necessidade de compreender aspectos da empresa e da família.

A família, que está na base da estruturação do sujeito, tem sofrido alterações que resultam no reposicionamento de seus elementos, e é a partir dos arranjos familiares existentes que pode emergir a noção de organizações familiares (Machado, 2005).

Nas observações de Silva Júnior (2001), a empresa familiar brasileira da atualidade é fruto do processo de desenvolvimento industrial e da modernização, ambos ocorridos no país, principalmente após a Segunda Guerra Mundial. Segundo esse autor, no Brasil muitas empresas familiares tiveram a sua origem vinculada ao fluxo migratório e às iniciativas dos imigrantes que possuíam características empreendedoras. Outras tantas nasceram do dinamismo dos próprios brasileiros que iniciavam seus negócios no núcleo da família.

A dinâmica das organizações tem sido explicada a partir da abordagem de diversos campos do conhecimento. Na visão da Antropologia, a compreensão da dinâmica das organizações está atrelada à análise de todas as dimensões do sujeito, como é sugerido nos estudos de Chanlat (2010): o indivíduo como ser genérico e singular, ativo e reflexivo, um ser de palavra, de pulsão e desejo, simbólico e espaço-temporal. Para a concepção da Psicologia Social, a dinâmica organizacional está focada na influência de um indivíduo sobre o outro numa organização. Já na perspectiva da Sociologia é possível analisar a dinâmica organizacional a partir das relações dos indivíduos entre si, e no desempenho de seus papéis organizacionais (Dortier, 2010).

Segundo a abordagem da Psicossociologia, a organização, como sistema dinâmico, pode ser compreendida a partir de suas dimensões: cultural, simbólica e imaginária. A cultura proveniente da estrutura de valores e normas, e que orienta a conduta, toma forma através dos diferentes atores que, dentro desse contexto social, desenvolvem significações próprias e imaginárias (Enriquez, 1994). Para esse autor, a cultura da empresa, ao propor seus valores e seu processo de socialização, tem como objetivo englobar todos os participantes da organização numa fantasia comum, proposta por seus dirigentes. O sistema de símbolos que fornece um sentido a cada uma das ações dos indivíduos tem por objetivo prendê-los totalmente na rede tecida pela cultura. Assim, de acordo com Enriquez (1994), se o indivíduo se identifica com a organização, se pensa apenas por meio dela, se a idealiza a ponto de sacrificar sua vida privada em prol dos

objetivos que ela persegue, ele entra, sem saber, num sistema totalitário.

Na perspectiva da Administração, a dinâmica organizacional existe na relação entre organização e indivíduos, orientados por objetivos comuns. No entanto, Chanlat (2000) destaca a importância da relação da Administração com as ciências sociais, para uma maior compreensão das condutas humanas e sua complexidade. Ainda segundo o autor, as organizações são um conjunto de seres humanos em relação e, portanto, torna-se fundamental o conhecimento sobre o que é o ser humano, e sobre o ser humano em seu contexto.

No que se refere particularmente à complexidade da relação entre os membros da família empresária, este estudo apóia-se no entendimento de Gersick et al. (2006), que propõem uma abordagem sistêmica, o Modelo Conceitual de Três Círculos, ilustrado na Figura 1, que, segundo os autores, é uma ferramenta importante para se compreender a dinâmica da empresa familiar e as complexidades que envolvem as relações interpessoais entre os membros que exercem diferentes papéis relacionados à gestão, à família e à propriedade. O modelo ajuda a visualizar como o papel organizacional pode influenciar o ponto de vista de uma pessoa; “os conflitos de personalidade não são a única explicação” (Gersick et al., 2006, pp. 7-8).

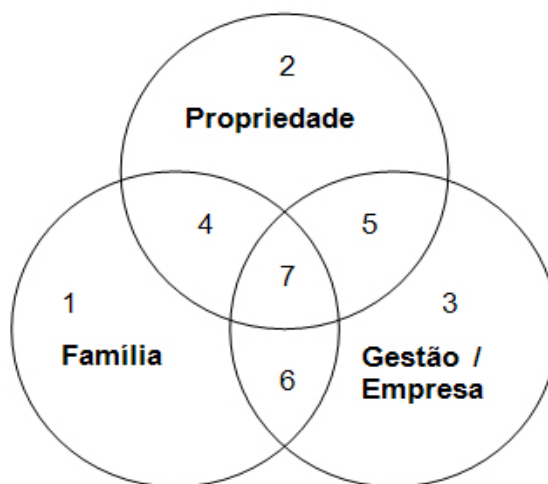


Fig1. Modelo Conceitual de Três Círculos

O Modelo descreve o sistema da empresa familiar, reunindo os subsistemas

independentes: gestão, propriedade e família. Além de independentes, os subsistemas também estão sobrepostos, gerando sete campos que demonstram a relação de interdependência entre os subsistemas do modelo. Assim, de acordo com esses autores, e conforme ilustrado na Figura 1, cada ator relacionado na dinâmica da empresa familiar tem possibilidades de participação na empresa, ocupando diferentes papéis na sua estrutura, papéis estes que estão associados a interesses específicos dessa posição, caracterizados como: (1) membro da família, sem participação nos outros subsistemas; (2) apenas proprietário, não gestor e não familiar; (3) apenas gestor e empregado, não proprietário e não familiar; (4) proprietário e membro da família, sem participação na gestão; (5) proprietário que participa da gestão e não é membro da família; (6) membro da família, não proprietário e que participa da gestão; (7) proprietário, membro da família e que atua na gestão.

Conforme demonstrado acima, qualquer indivíduo, mesmo que não faça parte da família, mas que esteja relacionado com a empresa, pode se identificar com um desses subsistemas em um dado momento de sua vida. Esses grupos interagem de forma dinâmica e constante, ressaltando-se, aqui, que cada ator, além de interesses associados ao seu momento de vida, traz consigo características próprias.

A dinamicidade das mudanças em cada dimensão – gestão, propriedade e família – é inerente ao processo progressivo imposto pelo tempo. Com base nas três dimensões propostas no Modelo Conceitual de Três Círculos, é possível detectar as fases de desenvolvimento de cada dimensão. Na dimensão propriedade, estão três tipos de empresa familiar: 1- proprietário controlador: empresa de propriedade de um fundador, que pode ser uma pessoa ou um casal empreendedor, e é dirigida por eles; se existir outro sócio, este tem participação simbólica e não exerce autoridade significativa; 2- sociedade entre irmãos: decorrente do crescimento da família; 3- consórcio de primos: advinda de uma complexidade maior da família. Na dimensão família, especificamente em famílias que possuem empresa(s), essas transformações progressivas podem ser classificadas em quatro estágios: 1- jovem família empresária: a empresa como sonho de futuro; 2- entrada na empresa: nova geração e decisão de trabalhar (ou não) na empresa da família; 3- trabalho conjunto: estágio que absorve duas ou mais gerações envolvidas na empresa da família; 4- passagem do bastão: aposentadoria de uma geração e transição da gestão para outra geração. Na dimensão empresa, as fases do desenvolvimento são: 1- início: estrutura organizacional mínima e informal;

proprietário-gerente em posição central; foco em um produto ou serviço; 2- expansão/formalização: estrutura cada vez mais funcional; processos organizacionais mais formalizados; empresa centralizada no fundador; diversidade de produtos; 3- maturidade: vista como um estágio, e não como um destino final; rotinas organizacionais bem estabelecidas; estrutura favorecendo a estabilidade; direção realizada pela alta gerência e apresentando crescimento modesto.

3. CARACTERIZAÇÃO, UNIDADES DE ANÁLISE E SUJEITOS DA PESQUISA

Foi realizada uma pesquisa qualitativa básica, de caráter descritivo, referente a duas empresas familiares situadas na região sudeste do Brasil, estáveis no mercado há pelo menos vinte anos. Segundo Ludke e André (2013), a pesquisa qualitativa possui cinco características básicas, que são: o ambiente natural é fonte direta de dados e o pesquisador é seu principal instrumento; os dados coletados são predominantemente descritivos; a preocupação com o processo é maior do que com o produto; o significado que as pessoas dão às coisas e à vida é o foco de atenção; a análise dos dados tende a seguir um processo indutivo. Essas características justificam a escolha da pesquisa qualitativa, que, no caso, se propõe analisar aspectos subjetivos e sua inter-influência com o social.

Como ocorre neste tipo de pesquisa, a intenção consiste em melhor compreender um fenômeno dentro do contexto no qual ele ocorre e do qual é parte, oferecendo uma contribuição para a análise do modo pelo qual os fatores que regulam a inter-relação entre família e negócios influenciam a orientação tanto da empresa quanto da vida pessoal e do grupo familiar e, a partir disso, oferecer subsídios ao desempenho dos gestores.

Os casos foram pesquisados a partir da análise de histórias de vida, que segundo Camargo (1984), é uma das modalidades de estudo em abordagem qualitativa que utiliza a entrevista para analisar a realidade social por meio da experiência vivida.

De forma abrangente, Queiroz (1988) considera que toda história de vida envolve a história oral, uma vez que é o relato que vai dar o sentido à pesquisa e, nesse sentido, mesmo que o pesquisador tenha escolhido o tema e estruturado a pesquisa, é o narrador que decide aquilo que vai narrar. A autora classifica a história de vida como valiosa,

uma vez que, pela narrativa, se consegue cruzar a vida individual e o contexto social do narrador. Da mesma forma, a história de vida incorpora o “dizível” e o “não dizível”, ou seja, permite apreender os elementos gerais contidos na entrevista, sejam eles claros e externos à pessoa, ou obscuros e ligados à sua interioridade.

Foram selecionados intencionalmente para as entrevistas quatro sujeitos em razão de sua experiência como fundadores, sócios gestores e/ou familiares que participam ou já participaram da gestão, o que os habilita ilustrar a problemática estudada. Utilizou-se para a coleta de dados a entrevista aberta, solicitando-se aos sujeitos que falassem sobre sua história de vida, relacionando-a à sua atuação na empresa familiar. A exposição feita pelos entrevistados se deteve nas descrições de experiências, nas avaliações de situações vivenciadas na interação com os pares no âmbito da empresa familiar, no contato com os gestores e com a evolução do cotidiano da empresa.

Essas entrevistas foram gravadas, transcritas e submetidas à análise de conteúdo, que Bardin (2011) define como “um conjunto de técnicas de análise das comunicações que visa obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos, a descrição do conteúdo das mensagens que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção destas mensagens”.

A codificação das falas seguiu a terceira perspectiva teórica mencionada por Flick (2009, p.29), que abrange as posturas estruturalistas ou psicanalíticas, que compreendem estruturas e mecanismos psicológicos inconscientes e configurações sociais latentes. Ao efetuar a interpretação das falas, foram definidas categorias de análise, com base nos aspectos realçados pelos entrevistados em seus relatos. Desse modo, foram analisadas as seguintes categorias: a criação da empresa e o envolvimento dos familiares; a percepção do papel de gestor de uma empresa familiar; a inter-relação entre empresa, família e vida pessoal; a identificação de incidentes críticos ocorridos ao longo da história e sua repercussão emocional.

Para assegurar a preservação da identidade das empresas analisadas nesta pesquisa, as mesmas foram identificadas como: Empresa A e Empresa B. Da mesma forma, para proporcionar o sigilo sobre a identidade dos sujeitos, os mesmos receberam nomes fictícios.

Para efeito deste estudo, as pessoas entrevistadas podem transitar como atores que participam da empresa familiar, ocupando as posições 1, 4, 6 e 7, ou seja, membros da família, herdeiros ou proprietários que atuam ou já atuaram na gestão. As posições 2, 3

e 5 não serão abordadas.

Na Empresa “A”, localizada na capital do estado de Minas Gerais, foram entrevistadas sua fundadora, a empresária Ana (S1), e Joana (S2), filha caçula de Ana, formada em Administração e diretora comercial e de marketing da empresa.

Essa empresa começou suas atividades no início da década de 1950, a partir do trabalho empreendedor de Ana (S1), uma descendente de italianos cuja numerosa família (14 filhos) viu-se em dificuldades financeiras, em decorrência da Segunda Guerra Mundial. Assim, aos 11 anos, Ana (S1) começou a vender doces na bandeja, para sua mãe. Em 1953, ela já produzia doces modelados para festas infantis e, em 1957, após experiência como chefe de cozinha no Palácio da Liberdade (à época, sede do governo do estado de Minas Gerais), pôde aperfeiçoar-se na gastronomia, o que lhe possibilitou assumir um trabalho autônomo nessa área e conquistar uma clientela composta por pessoas de nível socioeconômico elevado, incluindo autoridades brasileiras. Após o casamento, coerentemente com o que descreve Gersick et al. (2006), a parceria conjugal entre Ana (S1) e seu marido prossegue na condução da empresa, nas decisões que envolvem a educação dos filhos, e a empresa permanece como sonho de futuro. Posteriormente, a empresa ganha sede própria, num luxuoso prédio de 6.500m², na capital mineira, com grandes salões, onde realiza diversos eventos, sendo referência no ramo. Essa empreendedora foi gestora do negócio por mais de vinte anos, e quando foi entrevistada havia ficado viúva, se afastado da gestão da empresa por questões de saúde, e transferido aos quatro filhos a condução das atividades administrativas.

Segundo a perspectiva de Gersick et al. (2006), quanto ao ciclo de vida, essa empresa pode ser classificada como sociedade entre irmãos, uma vez que, na fase atual, os irmãos possuem o seu controle. No que diz respeito à dimensão de desenvolvimento da família, a empresa se encontra no estágio de passagem do bastão. E na dimensão empresa, pode-se dizer que a Empresa “A” ultrapassa a fase de expansão e formalização, a caminho da maturidade. Nessa fase, a entrevistada Ana (S1) ocupa a posição número 4 (proprietários, familiares e não gestores) no Modelo Conceitual de Três Círculos, de Gersick et al.(2006). Já sua filha, a entrevistada Joana (S2), ocupa a posição de número 7, uma vez que, na qualidade de herdeira e sucessora, é considerada proprietária e participa da gestão.

Na Empresa “B”, sediada no sudoeste do estado de Minas Gerais, foram entrevistados

Maria (S3) e João (S4), a segunda e o quarto na ordem dos irmãos de uma família de cinco filhos. Essa empresa familiar foi iniciada em 1959, pelo pai dos irmãos, no ramo atacadista de produtos alimentícios. Desde crianças, os dois irmãos atuaram na empresa familiar. Ao atingir a idade de cursar faculdade, Maria (S3) mudou-se para a capital e passou a ajudar o irmão nas atividades da empresa somente durante as férias escolares. João (S4) se manteve todo o tempo junto ao pai nos negócios da família, e gradativamente o fundador foi dividindo com ele as responsabilidades à frente do negócio. Em 1984, após casar-se, João (S4) passou a ter participação minoritária na empresa da família. Em 1987, Maria (S3), devido a uma crise no setor de sua formação – Engenharia Civil –, regressou à cidade natal, já casada, e retomou as atividades na empresa da família. Posteriormente, Maria (S3), juntamente com o marido, também passou a fazer parte do quadro societário. Em 1997, a Empresa “B” registrou a consolidação do negócio como atacadista de açúcar em nível estadual e encerraram-se as atividades de venda de outros itens. No ano 2000, foram feitas as primeiras exportações de açúcar e, alguns anos mais tarde, já atuando com o etanol desde 2002, iniciaram-se, também, as exportações desse produto. Em 2004, a empresa foi dividida em dois grupos, sendo o primeiro composto pela sociedade entre os irmãos João (S4), Maria (S3) e o marido dela; e o segundo grupo, formado pelo pai, a mãe e os outros irmãos. Após 25 anos juntos, a sociedade de João (S4) com a irmã e o cunhado foi desfeita. Ao longo de mais de 50 anos, a empresa passou por várias fases e ramificações; no momento da coleta de dados, João (S4), aos 49 anos, era o proprietário da empresa, juntamente com sua esposa e família constituída, e continuava à frente da gestão. As atividades da Empresa “B” envolvem açúcar e etanol, com representatividade nos mercados nacional e internacional. Maria (S3), após o divórcio, é empresária e administra seu patrimônio pessoal, que inclui fazendas, além de gerir uma empresa (fundada recentemente) de equipamentos pesados e outros investimentos.

Quanto às dimensões propriedade, família e empresa propostas no modelo de desenvolvimento de Gersick et al. (2006), a Empresa “B” pode ser caracterizada como tipo de empresa com proprietário controlador. Na dimensão família, a empresa abrange o estágio de trabalho conjunto, na fase em que o fundador está no auge do controle da gestão, e a geração mais jovem que optou pela atuação na empresa busca seu espaço. No que diz respeito à dimensão de desenvolvimento, a empresa não concluiu sua fase de expansão e formalização, uma vez que seu ramo de atividade imprime a condição de

recriar dinâmicas do estágio inicial e, da mesma forma, a situação recente da nova formação societária alterou sua dinâmica. No momento da coleta de dados, os entrevistados da Empresa “B” preenchem as seguintes posições: a entrevistada Maria (S3) ocupava a posição número 1 (familiares que não participam da propriedade e nem da gestão) e o entrevistado João (S4), a posição número 7 (proprietários, familiares e gestores) no Modelo Conceitual de Três Círculos de Gersick et al.(2006).

4. ANÁLISE DE RESULTADOS

O objetivo deste trabalho foi analisar, com base na narrativa da história de vida de fundadores, sócios gestores e familiares que participam ou já participaram da gestão, como a inter-relação da dinâmica organizacional de uma empresa familiar com os processos psicossociais dos membros da família proprietária influenciam a adaptabilidade e o direcionamento da empresa, bem como da vida pessoal dos envolvidos.

Os conteúdos das análises são apresentados conforme as seguintes categorias: a criação da empresa e o envolvimento dos familiares; a percepção do papel de gestor de uma empresa familiar; a inter-relação entre empresa, família e vida pessoal; a identificação de incidentes críticos ocorridos ao longo da história e sua repercussão emocional.

Em relação à primeira categoria proposta – caracterizar o processo de criação da empresa familiar –, foi analisada a origem da empresa, ou seja, o momento em que um empreendedor familiar dá o primeiro impulso para a sua criação. Quanto ao envolvimento dos familiares, foram abordadas as questões relativas à necessidade de envolver essas pessoas, a escolha de quem entra para a empresa, a distribuição das responsabilidades, as exigências feitas pelo fundador, bem como os primeiros conflitos entre os membros da família que se envolvem com o negócio.

Apesar das diferenças observadas no processo de criação de cada empresa, devido a circunstâncias distintas, ou mesmo a características próprias da família, em todas elas é identificada a figura do empreendedor, aquele que tem a coragem de iniciar o negócio.

Cada empresa apresenta uma história diferente, mas pode-se confirmar uma origem vinculada ao fluxo migratório e às características empreendedoras dos imigrantes, como, também, uma criação a partir do dinamismo de brasileiros que conceberam um negócio no núcleo da família, como afirmado por Silva Júnior (2001).

[...] meu avô... veio para fugir da guerra... a história começa muito daí... ele sabia mexer com lavoura... juntou um dinheirinho e foi comprando terra... até que ele se viu numa situação financeira muito boa. [...] meu avô vendeu tudo... veio a guerra... ele não podia tirar o dinheiro do banco porque era italiano... tinham a casa e não tinham comida [...] hoje somos os pioneiros em prédio para festas... (S2 – JOANA, Empresa A).

Meu pai começou esse negócio... ele vem de uma família muito pobre... começou a trabalhar no banco... tinha tipo uma minitorrefação de café em casa... e fazia vendas desse café fora do horário do banco... ele vendeu esse negócio... com esse capital e mais as reservas... montou um armazém... uma venda [...] (S4 – JOÃO, Empresa B).

Do ponto de vista das configurações familiares, percebe-se a importância do papel da mulher, tanto na trajetória dessas empresas quanto na inserção dos membros familiares nelas. Dos quatro entrevistados, três são mulheres que exercem ou já exerceram papel de gestoras e empreendedoras. Os relatos foram relevantes e demonstraram que, mesmo quando a organização familiar é matriarcal, a tradição é o pai como figura principal na inserção dos filhos na empresa; o papel da mãe é importante na ponderação e redefinição das ações. Assim, e conforme Machado (2005), as relações que se processam na empresa familiar refletem as relações familiares e se misturam com elas: “[...] a mãe tem um papel fundamental nisso tudo para mim, porque lembro que eu, com dez anos de idade, ela falava: ‘João, você tem que ir para a empresa’. Uai, dez anos, onze anos... queria ir jogar bola, brincar” (S4 – JOÃO, Empresa B).

As questões de gênero também ficam evidentes e, embora este não seja o foco de estudo, a figura da mulher na esfera profissional e a busca pela construção da sua identidade nesse espaço surgem naturalmente, em alguns relatos, como em: “[...] eu trabalhava com dois homens, eu era a única mulher e, quantas vezes, para a gente impor a nossa ideia, porque o homem quer sempre que a ideia dele prevaleça, aí você tem que usar uma verdade irritante [...]” (S3 – MARIA, Empresa B).

Nesse sentido, torna-se apropriado apresentar, a seguir, como a família define com clareza o papel a ser exercido por cada membro e, de forma particular, o papel da mulher e o do homem: “[...] meu pai falava para minha mãe, grávida: ‘tomara que venha

um homem para me ajudar” (S3 – MARIA, Empresa B); “[...] a mãe dizia: ‘as filhas mulheres têm que estudar, para quando casarem ter a independência do marido’” (S4 – JOÃO, Empresa B).

As histórias relatadas pelos entrevistados, referentes à entrada de cada um na empresa da família, revelaram certa similaridade. A maioria dos entrevistados começou a trabalhar no negócio da família com pouca idade, muitas vezes em atividades sugeridas para envolvê-los no processo, uma vez que a rotina da empresa acontecia no seio da família. Vê-se que, à medida que a empresa ganha corpo, os familiares vão se envolvendo, assumindo seu papel e tratando a empresa como uma extensão da relação familiar: “[...] na realidade, comecei com onze, doze anos... varria... e quando o pai separou... não tinha mais sócio [...] o financeiro era com nós dois... aquela gaveta era só de nós dois... porque era só nós dois [...]” (S4 – JOÃO, Empresa B).

Para envolver os familiares, as regras são claras, embora nem sempre sejam verbalmente explicitadas; são entendidas e assumidas pelos membros da família. Os papéis sociais vão sendo definidos gradualmente, na medida em que a família vai sendo envolvida. Em consequência, o empreendedor familiar que iniciou a empresa e envolveu a família goza sempre de um status diferenciado, que o habilita a realizar avaliações dos demais membros: “[...] trabalhar era uma forma de ter o afeto do meu pai... e ser reconhecida... eu adorava quando meu pai falava assim: ‘essa é a que mais trabalha aqui em casa, essa é a trabalhadeira daqui de casa’” (S3 – MARIA, Empresa B).

Na segunda categoria de análise – a percepção do papel de gestor –, a demonstração de sério comprometimento, admiração e respeito pela empresa da família foi um aspecto comum a todos os entrevistados. O empreendedor se torna o primeiro gestor, mas o processo da gestão é fruto das relações que acontecem ao longo dos anos numa empresa familiar. As análises apontam para Gersick et al. (2006), demonstrando que a sobreposição entre as regras da família e as da empresa é, muitas vezes, responsável por conflitos. As informalidades advindas das relações interpessoais no ambiente familiar ganham espaço na rotina empresarial, dificultando a gestão do negócio.

[...] a mamãe transferiu dez por cento das suas cotas para meu irmão mais novo, para ver se o encaminhava... mas, naquela época, ele infelizmente resolveu trilhar uns caminhos fortes da juventude... e foi muito difícil...

porque a mamãe, quando queria o dinheiro, queria comprar um carro para este meu irmão... dizia ela: “o dinheiro é meu e eu faço o que eu quero” [...] (S3 – MARIA, Empresa B).

Outro aspecto está relacionado com as identificações e expectativas que gestores, membros da família, depositam na empresa. Muitas vezes, a dedicação intensa e excessiva à empresa, afetando até mesmo a satisfação na vida pessoal, está vinculada à identificação da pessoa com o negócio. Assim como na perspectiva de Enriquez (1994) sobre a sacralização da empresa, tal aspecto foi identificado nas análises e chega-se ao ponto de a pessoa ser confundida com a empresa: “[...] o João era a empresa, em termos comerciais...” (S3 – MARIA, Empresa B); ou:

[...] na realidade, nós gostamos de trabalhar... sempre trabalhei muito e acaba tendo até um exagero... você não vê filho crescer... o excesso de responsabilidade... excesso de foco no trabalho acaba deixando a desejar muitas das vezes outras coisas íntimas... entretenimento da família, amigos. Hoje, com o amadurecimento, a gente tenta equilibrar um pouco mais as coisas (S4 – JOÃO, Empresa B).

Ficam evidentes os desafios que a empresa familiar enfrenta dentro de seus princípios e da lógica econômica. Observa-se que, num processo natural de sobrevivência da empresa, os papéis vão sendo assumidos pelos membros da família e, ao assumi-los, cada um se vê forçado a se adaptar. Nos estudos de Chanlat (2010), a compreensão da dinâmica organizacional está atrelada a todas as dimensões do indivíduo. Assim, é possível vislumbrar que a pessoa, como indivíduo, pode modificar sua orientação de vida devido às demandas da dinâmica organizacional.

A análise da terceira categoria – as interconexões das vidas pessoal, profissional e familiar –, através da narrativa dos entrevistados, levou à constatação de que os relacionamentos entre os membros da família podem afetar tanto a empresa quanto as relações familiares. Mesmo havendo cuidado para evitar possíveis traumas, as interferências do elemento desviante sobre as relações afetivas se fazem sentir, determinando impedimento na profissionalização da empresa.

[...] eu verdadeiramente queria a separação em dois grupos, uma porque atrapalhava a vida profissional, com meu marido; não só as interferências da mamãe, como do meu irmão mais novo; e outra, porque a gente não conseguia profissionalizar a empresa, por essas situações [...] (S3 – MARIA, Empresa B).

Foi possível perceber que, mesmo informalmente, há um projeto desenhado para a construção da empresa, e o resultado vai se definindo ao longo do tempo. Entretanto, mesmo ocorrendo uma mistura de papéis e outras situações, fontes de conflitos específicas do universo da empresa familiar, a pesquisa confirmou a afirmativa baseada em Gersick et al. (2006) de que “juntos somos mais que separados”: “[...] nós estamos ótimos aqui dentro, do jeito que cada um consegue ficar bem... porque é mais importante a gente estar bem, juntos, do que cada um estar mal, sozinho; então a gente está bem, juntos” (S2 – JOANA, Empresa A).

Constatou-se que a interação entre a família e a empresa, além de dinâmica e complexa, não acontece em ambientes separados. Quando aparecem os conflitos, eles podem ocupar todos os cenários. Enfim, assim como afirmam Lévy et al. (1994), a história da empresa é misturada com a história da família e, no cotidiano das pessoas, os aspectos racionais e subjetivos vão determinando a construção da identidade; os valores vão sendo definidos, assim como a expectativa em relação ao futuro, em um processo complexo, no qual se misturam crenças familiares e comportamentos que irão direcionar a empresa e a vida dessas pessoas.

De noite era esposa, de dia era mãe, trabalhando e falando: “Deus vai me ajudar”; eu juntava tudo, não tinha nada de separação... fui uma mãe muito energética, de noite eu fui esposa, tive quatro filhos trabalhando, eu amamentava atendendo telefone das clientes, e nem ligava... ia mexendo panela...porque não tinha como parar... (S1 – ANA, Empresa A).

[...] eu pelo menos não achei essa forma de trabalhar de dia com o marido... ir pra casa, fechar a porta e os problemas ficarem de fora, e ali você vai amar e namorar seu marido que você brigou o dia inteiro... você leva pra cama não é o marido, você leva para cama o sócio (S3 – MARIA, Empresa B).

Na quarta categoria – incidentes críticos e repercussão emocional –, partiu-se da proposição de que, assim como outras empresas, as familiares experimentam situações não previstas que alteram o curso do seu funcionamento e, também, determinam um impacto sobre a afetividade e o equilíbrio emocional dos envolvidos. A análise desta categoria abordou algumas situações como as mencionadas, as quais, neste artigo, são denominadas “incidentes críticos”. Seus efeitos – positivos ou negativos – são aqui apresentados sob o título: repercussão emocional.

Em uma das empresas analisadas, os irmãos entrevistados narram que, ainda com pouca idade, assistiram à situação da separação da sociedade que o pai mantinha com o tio, e que isso resultou em brigas, e até agressão física, determinando atitudes inesperadas e gerando traumas, o que, por sua vez, afetou o aspecto emocional de toda a família, assim como surtiu efeito sobre a identidade de cada membro, individualmente: “Quando o meu tio e o pai separaram, foi uma fase que trouxe um certo trauma para toda a família ... houve uma briga familiar... houve uma agressão dele com minha mãe... e naquele dia: ‘vamos romper hoje’”[...] (S4 – JOÃO, Empresa B).

Nos relatos das questões conflitantes e que causaram alteração na estabilidade emocional dos gestores e, ainda, na harmonia da sociedade familiar, observou-se que essas questões podem repercutir em novas escolhas pessoais e em novas configurações societárias. Os relacionamentos vividos no cotidiano familiar e no empresarial podem limitar a estrutura da empresa e o ambiente familiar. Tentativas de medidas preventivas para os incidentes críticos foram adotadas por uma das empresas analisadas, que demonstrou a preocupação e o cuidado necessários para criar condições para trabalhar as incompatibilidades, para analisar a maneira como os conflitos gerados, tanto na família quanto na empresa, são tratados e, assim, caminhar rumo à profissionalização e à proteção da família. Nesse sentido, assim como proposto por Lansberg (1983), cria-se o espaço da fala na rotina da empresa, possibilitando a tomada de consciência: “Tínhamos reuniões para tratar das relações toda sexta-feira... para lavar a roupa suja... para levantar o tapete e retirar a poeira debaixo... foi um momento rico... apareceu muita coisa que nenhum de nós tinha noção que existia” (S4 – JOÃO, Empresa B); ou:

[...] a gente já tinha dificuldade de colocar as coisas no papel, de definir salário, função de cada um, definir direitos e deveres, definir organograma, essas coisas que a gente sabe que uma empresa tem que ter, e aí resolvemos

contratar a primeira consultoria [...] (S3 – MARIA, Empresa B).

As análises mostram como o indivíduo é capaz de mudar de papel, de ter *status* num momento e não ter no momento seguinte. A resiliência manifestada pelo sujeito é responsável por seu processo de reconstrução, após um incidente que não apenas desconstruiu a pessoa, mas, também, desorganizou a empresa e/ou desfez a sociedade. Nessa duplicidade – empresa ferida e identidade agredida –, é possível ver como os processos psicossociais apresentam metamorfoses, com uma sucessão de fases que se constroem, se desfazem e se reconstróem: “[...] vinte e cinco anos de empresa... foi uma coisa muito difícil para mim, você vai perdendo contato, status... estava ganhando outras coisas... liberdade... tempo para cuidar de mim... aprendi a viver sem a empresa”(S3 – MARIA, Empresa B).

Por outro lado, pode-se inferir que os acontecimentos inesperados acionam a capacidade de ação estratégica das pessoas e, na empresa familiar, o desejo de que o negócio dê certo determina a intensidade da energia de ação e superação.

Nunca tinha ouvido falar nesse nome: estrogonofe. “Mãe do céu, como é que faz?” Foi um sucesso, graças a Deus, passou. [...] Esse faisão me passou uma vergonha, menina... a cliente disse: “Você sabe fazer faisão?”. Eu falei: “Sei”. Nunca tinha visto faisão na minha vida. Veio um faisão dourado, que era para empalhar, e outros de cor cinza, que era para matar. E fiz o tal faisão. Fiquei com dó de matar o bicho dourado [...] Na hora do jantar... o faisão arrepiou ... foi um sucesso o jantar [...] (S1 – ANA, Empresa A).

No aspecto de condicionamento para o exercício do papel atribuído à pessoa, pela família – trabalhar na empresa familiar –, foram observadas posições passivas de aceitação dessa condição, de forma satisfatória, não tendo sido demonstrados questionamentos. O depoimento da entrevistada, abaixo, revela certo orgulho com a graduação dos filhos e a atuação dos mesmos na condução do negócio da família:

[...] O filho mais velho formou em Engenharia Mecânica, ele queria ir para o negócio de mecânica, mas depois meu marido falou: “Não, vamos tocar isso aí”. Ele largou a Engenharia Mecânica, a segunda filha largou a Psicologia.

A terceira é economista e a caçula, administradora de empresas. Então, cada um acabou de fazer o curso e não seguiu. Seguiu o bufê (S1 – ANA, Empresa A).

A receita de “como fazer”, herdada das relações de parentesco, foi relatada de forma espontânea pela maioria dos entrevistados, que demonstraram identificar-se com os modelos tradicionais adquiridos das interações familiares: “Na realidade, meu pai é meu grande professor; tudo que sei, aprendi com ele. O jeito de ser, o jeito de lidar... ele fala que tem o quarto ano de grupo... é meu grande exemplo” (S4 – JOÃO, Empresa B).

As declarações abaixo, de João, são esclarecedoras para a perspectiva de que a tomada de consciência das contradições entre a vida da empresa familiar, a vida da família e a vida pessoal pode gerar procedimentos de gestão e estratégias construtivas tanto para a empresa quanto para os membros da família envolvidos. Segundo João, várias reflexões – acerca do que julgava, inicialmente, ser responsável por seu problema de saúde – possibilitaram a ele um novo posicionamento diante da vida e da profissão:

[...] tive um câncer... fiquei um período sem trabalhar... Deus me deu uma segunda chance... quando voltei, veio essa necessidade grande de profissionalizar ainda mais a empresa, delegar mais... ter um negócio que não dependesse tanto da gente, porque estamos aqui de passagem... pensar na perenidade do negócio (S4 – JOÃO, Empresa B).

5. CONCLUSÃO

Os casos aqui relatados apresentaram a análise da dinâmica das empresas familiares, a partir da história de vida de fundadores, sócios gestores e membros da família empresária que participam (ou já participaram) da gestão. Foi possível analisar como a inter-relação da empresa familiar com os processos psicossociais dos membros da família proprietária influenciam a adaptabilidade e o direcionamento da empresa, bem como a vida pessoal dos familiares envolvidos.

Os resultados evidenciam que as empresas familiares têm origem em ações desenvolvidas por um empreendedor familiar que vai, gradualmente, envolvendo outros membros da família. Confirmou-se o pressuposto de que as relações familiares e empresariais se mesclam no cotidiano dessas empresas e exercem significativa influência sobre a trajetória de vida de cada membro da família empresária,

empresária, assim como as relações familiares influenciam as ações no âmbito organizacional. As expectativas, os conflitos, a inclusão de membros ligados à família e outros acontecimentos não previstos constituem fatores que podem configurar experiências afetivas, tanto positivas quanto negativas.

Conclui-se, pois, que o conjunto de fatores que regulam a interação entre família e negócios não só influenciam como, também, determinam a adaptabilidade tanto do sistema empresa quanto da vida pessoal do grupo familiar. Nas empresas familiares, a construção do modelo de gestão que lhes permite sobreviver é um processo desenvolvido nas relações familiares e influenciado pelos conflitos e pelas soluções encontradas no seio da família.

As limitações desta pesquisa estão associadas ao fato de ela não ser passível de generalização, pois a maneira como cada pessoa vive e internaliza suas experiências é única, resultante dos significados processados pelo indivíduo, através do material fornecido por sua experiência dentro de um contexto cultural e social, como, também, por sua visão de tempo e espaço.

REFERÊNCIAS

- Bardin, L. (2007). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70. Distribuidora no Brasil: Martins Fontes.
- Camargo, A. (1984). Os Usos da História Oral e da História de Vida: trabalhando com elites políticas. *Revista de Ciências Sociais*, 27(1), 5-28.
- Chanlat, J. F. (2000). *Ciências Sociais e Management, reconciliando o econômico e o social*. São Paulo: Atlas.
- Chanlat, J. F. (Coord.), TÔRRES, O. L. S. (Org.). (2010). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas.
- Dortier, J. (2010). *Dicionário de Ciências Humanas*. São Paulo: WMF Martins Fontes.
- Drucker, P. (2012). *A Administração na era das grandes transformações*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Enriquez, E. (1994). *A Organização em Análise*. Petrópolis: Vozes.
- Flick, Uwe. (2009). *Introdução à pesquisa qualitativa*. Tradução Joice Elias Costa. Porto Alegre: Artmed
- Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (2006). *De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Lansberg, I. (1983). Managing human resources in family firms: the problem of institutional overlap. *Organizational Dynamics*, 13(1), 39-46.

- Lévy, A., Nicolai, A., Enriquez, E., & Dubost, J. (1994). *Psicossociologia: Análise Social e Intervenção*. Petrópolis: Vozes.
- Ludke, M. & André, M. E. D. A. (1986). *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo: EPU.
- Machado, H. V. (2005). Reflexões sobre concepções de família e empresas familiares. *Psicologia em Estudo*, Maringá, 10(2), 317-323.
- Queiroz, M. I. P. (1988). Relatos orais: do indizível ao dizível. In Von Simson, O. M. (Org.), *Experimentos com histórias de vida: Itália-Brasil*. São Paulo: Vértice.
- Silva Junior, A. (2001). *Interesses familiares e interesses empresariais – impactos e repercussões na empresa familiar (Dissertação de Mestrado)*. Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

How to cite this article:

Almeida, M. D. C. & Goulart, I. B. (2018). Empresas familiares e a dinâmica Família-Empresa: pesquisa qualitativa. *International Journal of Marketing, Communication and New Media. Special Number 3 – QRMCM*, 64-83, Available at <http://u3isjournal.isvouga.pt/index.php/ijmcm>.