

FAMA – FACULDADE AMADEUS

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ANDRÉA BOMFIM DE CARVALHO

**OS DESAFIOS ATUAIS DA EMPRESA FAMILIAR: ÉTICA E
PROFISSIONALIZAÇÃO**

Aracaju-SE
2009

ANDRÉA BOMFIM DE CARVALHO

**OS DESAFIOS ATUAIS DA EMPRESA FAMILIAR: ÉTICA E
PROFISSIONALIZAÇÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado a Faculdade Amadeus como
requisito para aprovação final e obtenção
do grau de bacharel em Administração.

Orientador:

Prof^a: Lidiane Brito Freitas

Aracaju-SE
2009

ANDRÉA BOMFIM DE CARVALHO

**OS DESAFIOS ATUAIS DA EMPRESA FAMILIAR: ÉTICA E
PROFISSIONALIZAÇÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade Amadeus como requisito para aprovação final e obtenção do grau de bacharel em Administração.

Nome completo do 1º Examinador

Nome completo do 2º Examinador

Profª: Lidiane Brito Freitas

Orientadora

Aprovado (a) com média: _____

Aracaju (SE), ____ de _____ de 2009.

RESUMO

Este estudo constitui-se uma análise teórica sobre os desafios atuais da empresa familiar, destacando a ética e a profissionalização neste tipo de empreendimento. O estudo se fundamenta em conceitos e teorias formulados por autores a respeito das empresas familiares, as quais representam um relevante papel no cenário econômico brasileiro, inclusive através da geração de postos de trabalhos. O estudo parte da premissa de que a empresa familiar, como qualquer outra empresa, apresenta dificuldades e desafios, sendo grandes os desafios que vão desde o convívio societário, a profissionalização, a sucessão até a ética nos procedimentos. Desta forma, buscou-se analisar os desafios atuais da empresa familiar, abordando as questões da profissionalização e da ética. Registra-se aqui, os aspectos evidenciados através dos dados obtidos através da pesquisa bibliográfica, que a empresa familiar vem crescendo, por isso sua tendência é a profissionalização. Todavia, para que ela possa torna-se competitiva, num mundo marcado por uma economia globalizada, fazem-se necessárias estratégias organizacionais competitivas e inovadoras e princípios éticos consistentes.

PALAVRAS-CHAVE: Empresa Familiar; Ética; Profissionalização.

ABSTRACT

This study analyzes theoretically the current challenges of family business, emphasizing the ethics and professionalism in this type of venture. It is based on concepts and theories formulated for authors which talks about the family businesses, which they represent an important role in Brazilian economic scenario, including the generation of jobs. The study had as starting-point the premise that the family business, as any other company, presents difficulties and challenges as: corporate living, the professionalism, the succession and the ethical procedures. Thus, it was examined the current challenges of family business, addressing issues of professionalism and ethics. The aspects highlighted by the data obtained from bibliographic search show which the family business is growing, so its tendency is the professionalization. However, for it become competitive, in a world with a globalized economy, is necessary to develop competitive and innovative organizational strategies and ethics principles consistent.

KEY- WORDS: family businesses; Ethics, Professional.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	07
2 EMPRESA FAMILIAR: ÉTICA E PROFISSIONALIZAÇÃO.....	09
2.1 A Ética na Empresa.....	09
2.2 Ética na Empresa Familiar.....	14
2.3 A Empresa Familiar e a Profissionalização.....	17
3 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	20
REFERÊNCIAS.....	21

I INTRODUÇÃO

Dentro de uma economia com propostas altamente competitivas e imediatistas, possivelmente se faz constatar conflitos entre os valores humanos contrariando as leis de conduta. A sociedade global revela-se um ambiente de mercado altamente competitivo, na qual a qualidade dos produtos e serviços, o constante aprimoramento dos processos organizacionais e as condutas éticas estarão entre os principais elementos que irão diferenciar as empresas.

No Brasil, país marcado por um número tão alto de infrações éticas, cresce o número de empresas familiares tornando-se essencial para estas o entendimento de que a ética é fundamental no exercício profissional.

A atitude dos profissionais em relação às questões éticas pode ser a diferença entre o seu sucesso e o seu fracasso na profissão. Basta um erro para que sua imagem fique marcada no mercado.

Em virtude do crescimento das empresas familiares no Brasil, sua tendência é a profissionalização. Todavia, para que esse tipo de empreendimento se torne bem sucedido, faz-se necessário o investimento em estratégias inovadoras e procedimentos éticos.

Como qualquer outra empresa, a empresa familiar apresenta vantagens e dificuldades. Por isso são grandes os desafios impostos à empresa familiar na atualidade, desde a questão do convívio societário, a coesão, a profissionalização, a sucessão e a ética nos procedimentos, estes problemas tornam-se empecilhos para a sua história. Por conta disso, eles demandam a necessidade de reformas, porém, não invalida a questão da participação familiar, destacando a contribuição que pode ser dada por uma família dedicada à sobrevivência da empresa.

Para Lordi (1999), o acirramento da concorrência, decorrente das mudanças na economia global exige grandes recursos financeiros para investimentos e ampliação dos negócios familiares, a fim de que estas possam atuar com sucesso no mercado. Daí a necessidade da capitalização dessas empresas, como forma de sua sobrevivência no mercado global.

Além disso, o binômio empresa-família deve enfrentar como qualquer outra que quiser se sustentar, riscos de variada natureza, como conjunturais, de mercado, tecnológicos, financeiros ou operacionais. Como família, tem outros riscos a administrar; além dos que atormentam as empresas em geral, como:

descompasso entre o crescimento da empresa e o crescimento da família; os inconvenientes gerados pela superposição da hierarquia familiar: hierarquia empresarial; os perigos da sucessão indesejada ou mal planejada; a desmotivação do quadro de pessoal em face de uma política de promoções e de remuneração em que o fator competência possa ter menor peso do que o sobrenome, entre outros. (LAURELLI, 2008).

Por estas razões, muitos empresários têm que transpor sacrifícios para conseguir levar adiante seu sonho, assumindo riscos, optando pelo certo ou errado a fim de ver seu empreendimento prosperando.

Nesse sentido, o interesse desse estudo é averiguar, a partir de dados teóricos: Como a ética e a profissionalização pode melhorar os processos organizacionais da empresa familiar? E quais são os obstáculos à efetivação de uma postura ética da empresa familiar?

São indagações profundas que implicam respostas complexas, mas cujas saídas podem estar no compromisso ético de cada empresa, ou seja, em seu comportamento ético.

Baseando-se nos aspectos descritos, este artigo analisa os desafios atuais da empresa familiar, abordando as questões da profissionalização e da ética.

São objetivos específicos: estudar a ética nas organizações, analisar os princípios éticos na empresa familiar e verificar como se dá o processo de profissionalização na empresa familiar.

A metodologia adotada segue os procedimentos metodológicos inerentes à pesquisa bibliográfica. Ela foi levantada a partir de obras de autores que retratam a questão dos desafios da empresa familiar, propiciando conhecer as dificuldades, polaridades e desafios para a profissionalização do negócio familiar, ainda existentes no Brasil, ajustados à realidade empresarial brasileira.

A importância desse artigo está na contribuição do mesmo com a produção e disseminação do conhecimento científico, possibilitando ampliação do número restrito de trabalhos escritos sobre esta temática.

2 EMPRESA FAMILIAR: ÉTICA E PROFISSIONALIZAÇÃO

2.1 A Ética na Empresa

Dentro de uma economia com propostas altamente competitivas e imediatistas, observam-se conflitos entre os valores humanos contrariando as leis de conduta. A globalização das empresas representa um ambiente de mercado competitivo, na qual a qualidade dos produtos e serviços, o constante aprimoramento dos processos organizacionais e as condutas éticas estarão entre os principais elementos que irão diferenciar as empresas.

O campo ético é vasto e demanda uma análise reflexiva, já que ética é uma temática muito debatida por diversos teóricos, mas não é tão fácil de entender. Da Grécia Antiga aos dias atuais, a ética é um conceito que sempre esteve presente em todas as sociedades.

Conforme Nalini (2006), a ética é a ciência do comportamento moral dos homens em sociedade, que possui leis próprias e método próprio, na identificação do caráter científico de um determinado ramo do conhecimento.

Lisboa esclarece que a ética é:

Um ramo da Filosofia que lida com o que é moralmente, ou seja, bom ou mau, certo ou errado. Para ele, o uso popular do termo ética implica diferentes significados. Para os filósofos, ela é o estudo teórico dos padrões de julgamento morais. A ética, como expressão única do pensamento correto, conduz à idéia da universalidade moral, ou, ainda, à forma universal do comportamento humano, expressa em princípios válidos para todo pensamento normal e sadio (LISBOA, 2007, p.45).

A ética tem uma função descritiva: precisa procurar conhecer, apoiando-se em estudos de antropologia cultural e semelhante, os costumes das diferentes épocas e dos diferentes lugares. Por conta disso,

Ela não apenas retrata os costumes: apresenta também algumas grandes teorias, que não se identificam totalmente com as formas de sabedoria que geralmente concentram os ideais de cada grupo humano. (VALLS, 2000, p.10).

Assim, no centro das questões éticas, aparece o dever, ou obrigação moral. O dever obriga moralmente a consciência moral livre, e a vontade verdadeiramente boa deve agir sempre conforme e dever e por respeito ao dever.

O campo ético é, portanto, constituído pelos valores e pelas obrigações que formam o conteúdo das condutas morais, isto é, as virtudes. Essas são realizadas pelo sujeito moral, principal constituinte da existência ética.

Sobre isso esclarece Marilene Chauí,

Para que haja conduta ética é preciso que exista o agente consciente, isto é, aquele que conhece a diferença entre o bem e o mal, certo e errado, permitido e proibido, virtude e vício. A consciência moral não só conhece tais diferenças, mas também se reconhece como capaz de julgar o valor dos atos e das condutas e de agir em conformidade com valores morais, sendo por isso responsável por suas ações e seus sentimentos e pelas conseqüências do que faz e sente. Consciência e responsabilidade são condições indispensáveis à vida ética (CHAUÍ, 2000, p.167).

Essa autora acrescenta que a consciência moral manifesta-se, antes de tudo, na capacidade para deliberar diante de alternativas possíveis, decidindo e escolhendo uma delas antes de lançar-se na ação. Tem a capacidade para avaliar e pesar as motivações pessoais, as exigências feitas pela situação, às conseqüências para si e para os outros, a conformidade entre meios e fins, empregar meios imorais para alcançar fins morais e impossíveis, a obrigação de respeitar o estabelecido ou de transgredi-lo, se o estabelecimento for imoral e injusto.

Portanto, a consciência ética refere-se à conscientização. Ser uma pessoa eticamente consciente (ou meramente ética) significa importar-se com a possibilidade da existência de e com a tentativa de encontrar valores e também de tentar viver segundo princípios e padrões os quais terão que ser por definição, universais. Assim, o campo ético é, portanto, constituído por dois eixos internamente relacionados: o agente ou sujeito moral e os valores morais ou virtudes éticas.

Assim, todo o pensar ético gira em torno de duas questões fundamentais, a saber:

O que é o bem, o que é o mal, que coisas são boas, que coisas são más. A reflexão ética há de partir sempre de um saber espontâneo, todo homem deve saber que há ações que não devem ser praticadas e outras que tem que ser praticadas. Assim descobre-se um conceito chave, que só existe em ética e em direito, o dever ser. Nos outros campos se fala de coisas que são ou não são, mas não das coisas que devem ser, sendo de forma metafórica. A filosofia moderna se fez eco da realidade dessa palavra. (BOCAYUVO, 2000, p.57).

Do ponto de vista do agente ou sujeito moral, a ética faz uma exigência essencial, qual seja, a diferença entre passividade e atividade. Passivo é aquele que se deixa governar e arrastar por seus impulsos, inclinações e paixões, pelas circunstâncias, pela boa ou má sorte, pela opinião alheia, pelo medo dos outros, pela vontade de outro, não exercendo sua própria consciência, vontade, liberdade e responsabilidade. Contrário a esse sujeito, o sujeito ativo é aquele que é:

Virtuoso que controla interiormente seus impulsos, suas inclinações e suas paixões, discute consigo mesmo e com os outros o sentido dos valores e dos fins estabelecidos, indaga se devem e como devem ser respeitados ou transgredidos por outros valores e fins superiores aos existentes, avalia sua capacidade para dar a si mesmo as regras de conduta, consulta sua razão e sua vontade antes de agir, tem consideração pelos outros sem subordinar-se nem se submeter cegamente a eles, responde pelo que faz, julga suas próprias intenções e recusa a violência contra si e contra os outros, ou seja, é autônomo. (CHAUÍ, 2000, p. 338).

Com base nesta citação, pode-se dizer que saber viver eticamente exige de cada um, considerar alguns princípios éticos. Neste sentido, de alguma forma, a posição assumida pelos gestores organizacionais terá um impacto não apenas dentro da própria empresa, mas também em relação ao comportamento de toda a sociedade.

Falando sobre ética e empresa, Peter Nadas (2004), enfatiza que a ética é uma maneira de pôr em prática a hierarquia de valores morais na empresa, cujo exercício da responsabilidade social da empresa anda de mãos dadas. E esta é uma visão bastante complexa diante das pressões do mercado e de outras, às quais os administradores são submetidos diariamente nas suas tarefas.

Em seu livro "*Ética nas Empresas*", o Prof. Laura Nash (apud NADAS, 2004), faz uma lista de trinta itens que influenciam as decisões do dia a dia do administrador, dentre elas: ganância, relatórios distorcidos, inadimplência/fraude. Deslealdade, má qualidade, favoritismo, conflito de interesses, falsidade ideológica, entre outros. Desse modo,

No Brasil, esta lista deveria ser acrescida de um item que adquire uma importância cada vez maior. É a filosofia do "mais ou menos", que vem se manifestando em todos os aspectos da vida nacional. A clareza, a distinção *nítida* entre o certo e o errado, que infelizmente não se ensina mais nas escolas e nas famílias e que se pratica cada vez menos na atividade profissional traz para este país, sem que se perceba, um imenso volume de problemas. Não me considero um "caxias", mas creio que se realmente quisermos, um dia, nos relacionarmos em termos de igualdade com o chamado "Primeiro Mundo", aí está um problema de ética e

responsabilidade social que precisamos resolver (exportações, pontualidade, "levar vantagem em tudo", ser mais esperto ...) (NADAS, 2004, p.09).

Para o autor, na administração dos negócios, os gestores são permanentemente envolvidos em decisões que devem ser tomadas e nas quais o posicionamento ético que assumem é fundamental. Muitas empresas procuram, hoje em dia, ajudar seus administradores neste sentido, definindo "códigos de ética" em que estes valores básicos se encontram esclarecidos e traduzidos em todo um instrumental de trabalho.

Para o Instituto Ethos:

O código de ética é um instrumento de realização da visão e missão da empresa, que orienta suas ações e explícita sua postura social a todos com quem mantém relações. O código de ética é o comprometimento da alta gestão com sua disseminação e cumprimento, são bases de sustentação da empresa. A formalização dos compromissos éticos da empresa é importante para que ela possa se comunicar de forma consistente com todos os parceiros. Dado o dinamismo do contexto social, é necessário criar mecanismos de atualização do código de ética e promover a participação de todos os envolvidos (Instituto Ethos apud NADAS, 2004, p.13).

Fica evidente que em termos organizacionais, que a ética representa a base de sustentação das condutas morais, e se expressa, conforme Mendonça (2005, p.06), através dos princípios e valores adotados pela organização. Portanto, não há a possibilidade de se implementar bons princípios organizacionais sem que haja ética nos negócios.

Faz-se necessário, portanto, que a organização busque, tenazmente, uma linha de coerência entre o discurso e a prática de suas ações, uma vez que, não adianta uma empresa, por um lado remunerar mal aos seus empregados, corromper a área de compras de seus clientes, pagar ou receber propinas e, por outro, desenvolver programas junto a entidades sociais da comunidade, a título de filantropia.

Para Nadas (2004), se a ética for a da solidariedade, a empresa será a comunidade de pessoas. Se, por outro lado, for a ética da sobrevivência, a empresa tenderá a se transformar numa mercadoria, a ser transacionada no mercado pelo melhor preço possível. E o melhor preço possível depende, evidentemente, da situação que demonstra o balanço da empresa.

Nadas (2004, p.10) descreve alguns princípios que devem nortear à ética da empresa:

Valorizar mais as pessoas do que as coisas. Procurar dar trabalho ao maior número possível de pessoas. Talvez não esteja desta forma, produzindo diretamente mais riquezas, mas estará certamente conferindo mais dignidade a um número maior de famílias.

Valorizar as pessoas, dando a cada uma a possibilidade de participar efetivamente da empresa, não só, demagogicamente, através de uma parcela de seu resultado econômico, mas principalmente através da participação na construção de seus resultados (Balanço Social).

Valorizar a pequena empresa, aquela em que o relacionamento humano ainda prevalece e as pessoas não se transformam em peças de engrenagens.

Valorizar a obra de nossas próprias mãos, o nosso próprio trabalho, fazendo-o simplesmente bem feito, deixando para lá o "quebra galho" e o "mais ou menos".

Valorizar nossas escolas e universidades, nossos meios de comunicação social, nossas famílias, fazendo deles muito mais do que focos de preocupação econômica, mas locais de transmissão de valores éticos que tanto abandonamos nestas últimas décadas.

Valorizar o futuro, as gerações de nossos filhos e netos, que têm o direito de esperar que nossa avidez, nossa ganância e nossa sede de lucro imediato não inviabilizem o mundo que lhes deixarmos.

Nota-se que a ética está direcionada também a questão da responsabilidade social da empresa, permeada por princípios que busca a compreensão e valorização das pessoas, a participação social, a busca da empresa em desenvolver bons relacionamentos com seus clientes internos e externos, valorização do trabalho humano, dos jovens e das conquistas sociais.

O autor Melo Neto (2005) esclarece que, a participação social das empresas e divulgação das atividades para o público, podem reverte-se em benefícios diretos, tais como: agregação de valores, conquista de lealdade dos clientes, aumento na estima dos colaboradores e retorno de imagem.

2.2 Ética na Empresa Familiar

Igualmente as outras empresas, as familiares também enfrentam dilemas éticos que exigem que seus gestores definam sua conduta ética, estabelecendo diretrizes éticas em suas relações organizacionais.

Na concepção de Wever (2008, p.220),

Brasil não foi necessariamente um mar de rosas para alguém que decidiu ser empreendedor nos últimos vinte ou trintas anos. Criar um grande negócio é algo no qual o empreendedor brasileiro é mestre. E são anos e anos de dedicação, uma batalha árdua e diária num ambiente turbulento com crises políticas e econômicas, falta de capital financeiro e intelectual, planos econômicos nefastos, abertura e fechamento de setores econômicos, problemas do setor financeiro e, principalmente, a falta de capital humano especializado e crédulo nas empresas locais.

Verifica-se que a empresa familiar apresenta fraquezas e dificuldades, tais como: conflitos de interesses entre família e empresa, uso indevido dos recursos da empresa por membros da família, falta de sistemas de planejamento financeiro, de apuração de custo e de outros procedimentos de contábeis, resistência à modernização do marketing, emprego e promoção de parentes por favoritismo sem que haja competência provada.

De acordo com Lordi (1986), geralmente, as empresas familiares tendem a ser estruturas estáveis, uma vez que as pessoas que nelas trabalham, exercem as funções há muitos anos e se empenham para o sucesso da mesma. Todavia, um ambiente muito estável pode tornar-se introvertido sem que algum membro pense em mudanças e nem se preocupe em torná-lo mais eficiente se trabalhar de forma diferente.

Todas as decisões que os gestores familiares devem tomar precisam estar alicerçadas nos princípios organizacionais pautados na ética empresarial. Os gestores precisam estar conscientes de suas tomadas de decisões, a fim de que não coloque o negócio em crise.

Para Gomes (2007), num negócio de controle familiar as responsabilidades estão, em geral, muito bem definidas, e o processo de tomar decisões é restrito a uma ou duas pessoas. Por isso, nem sempre as empresas familiares são bem sucedidas.

Este problema não acontece porque a família atrapalha o sucesso da empresa, mas por diversos fatores, que juntos geram uma crescente ignorância dos

problemas do relacionamento familiar e da falta de um código ético nestas relações. Sem assim, para que esse tipo de empreendimento se torne bem sucedido, no cenário organizacional, faz-se necessário o investimento em estratégias mercadológicas inovadoras, como também a empresa precisa definir, com objetividade, verificando como os parentes estão contribuindo para o sucesso do empreendimento, o que implica um planejamento estratégico e um programa sistemático de avaliação de desempenho.

Conforme Lethbridge (2007), nessas organizações, o negócio é visto como fonte de renda para todas as gerações da família. O contexto econômico social é ignorado, e os benefícios aos funcionários não são considerados prioridades ou necessidades, até que essas empresas vejam-se a ponto de perderem os funcionários por descontentamento, ou sintam-se fortemente ameaçadas pela concorrência direta.

Pelo exposto, observa-se que a empresa familiar apresenta uma série de dificuldades que demanda uma postura ética de seus administradores. Em termos empresariais, a ética significa uma:

[...] filosofia ou uma ética do serviço. É na medida em que o produto, a maneira de produzi-lo, e tudo que se faz em relação a ele representem um serviço (valor) para o mercado, é o que a empresa poderá obter com um resultado econômico válido. Nesta perspectiva, o valor maior é a solidariedade, a profunda interdependência humana, o crescimento do outro. Este é o objetivo. O lucro, o benefício econômico, é um sub-produto importante, mas que só vai existir se as outras condições forem preenchidas (NADAS, 2004, p.06).

Na empresa familiar, nem todos os empresários enxergam seu negócio dessa maneira e acabam por cometer atitudes desonestas, visando proteger e garantir tão somente seu patrimônio. Além disso, a empresa familiar também tem que enfrentar as intempéries das políticas econômicas, as crises, como também os problemas decorrentes da família, tais como sucessão e profissionalização. Então, chega-se à conclusão de que a flexibilidade é o diferencial dessas empresas com lados positivos e negativos.

Para Gomes (2007), a flexibilidade na empresa familiar se aplica ao dinheiro, tempo, trabalho, motivação, entre outros. Para as famílias com empresas, todavia, a renda não é um elemento fixo, elas precisam decidir quanto de dinheiro podem seguramente retirar da empresa para suas próprias necessidades, mas, ao

mesmo tempo, preservando a flexibilidade financeira da empresa e de seus investimentos.

Quanto à flexibilidade de tempo, trabalho e dinheiro, Gomes (2007, p.12) diz que:

A empresa familiar leva, mais uma vez, a uma vantagem competitiva, ou seja, pode-se adaptar a qualquer tipo de mudança. Se, por exemplo, a empresa precisa mudar para um novo produto a fim de aproveitar a tendência do mercado, a decisão raramente envolverá prolongadas discussões numa hierarquia de comitês, e sua implementação será igualmente rápida. Apesar das dificuldades decorrentes dessas mudanças, é possível que haja flexibilidade em muitas empresas familiares. O planejamento estratégico reduz riscos, possibilita à empresa lidar de maneira mais eficaz com acontecimentos imprevistos, e é também a marca registrada de muitas novas ousadias comerciais bem sucedidas e de sobrevivência em longo prazo.

E, finalmente, a motivação, sendo o forte desejo de proteger a empresa, traz em si mantê-la em mãos da família como uma maneira eficaz de preservar a riqueza e a segurança em longo prazo. Existe a preocupação de a empresa ser administrada por membros alheios ao grupo familiar, possibilitando o enfraquecimento da união já que, a empresa é vista como guardiã de valores familiares.

A motivação relaciona-se intimamente com a personalidade do ser humano e com o seu desenvolvimento mental, emocional, profissional e social. Ela incita as pessoas a se superarem desafios na consecução do objetivo a que visam.

No cenário organizacional a motivação envolve sentimentos de realização, de crescimento e de reconhecimento profissional, manifestados por meio do exercício das tarefas e atividades que oferecem suficientes desafios e significados para os funcionários.

Neste contexto, desfazer-se de uma empresa pode colocar em risco a vida de colaboradores que, durante muito tempo, trabalharam motivadamente para ela, além de anular sua representação e a empresa podem ser vista como um elemento fundador ou própria família. Por isso é um negócio a ser passado e preservado por gerações seguintes (GOMES, 2007).

Portanto, as dificuldades e desafios descritos não devem proceder ao exame dos pontos fortes da empresa familiar, tais como: a lealdade dos colaboradores, a preservação do nome da família na reputação do mercado, a continuidade da administração, a união entre os acionistas e os gestores, o sistema

de decisão mais rápido a, sensibilidade social e política do grupo familiar dirigente na elite nacional e as gerações familiares em sucessão, permitindo um traço de união entre passado, presente e o futuro (LODI, 1986).

Os desafios citados demandam a necessidade de mudanças, reformas, todavia, não invalida o problema da participação familiar, destacando a contribuição que pode ser dada por uma família dedicada à sobrevivência da empresa, que visa o sucesso organizacional a qualquer custo. Por conta disso, a empresa familiar deve saber a onde quer chegar e buscar formas de alcançar tamanha perspectiva.

Para tanto, segundo Leis (2002), ela precisará desenvolver um posicionamento estratégico. Por mais óbvia que seja essa afirmação, poucas são as empresas em início de atividade que têm claramente definido qual será sua posição no mercado nos próximos anos. A grande maioria apenas tem uma vaga idéia do que pretende para o próximo ano e um número muito menor a longo prazo.

Por fim, é importante acrescentar que o acirramento da concorrência, decorrente das mudanças na economia global, exige grandes recursos financeiros para investimentos e ampliação dos negócios familiares, a fim de que estas firmas possam atuar com sucesso no mercado. Daí a necessidade da capitalização dessas empresas, como forma de sua sobrevivência no mercado global.

2.3 A Empresa Familiar e a Profissionalização

Em um cenário organizacional marcado por profundas transformações políticas e econômicas, as empresas passaram a ter a necessidade crescente de profissionais altamente qualificados tecnicamente e com experiências, para bem administrar os negócios.

Neste contexto, a empresa familiar não pode deixar de se profissionalizar, dando uma maior atenção a seus gestores, através de investimentos na formação profissional. O dicionário Aurélio traz o significado de profissionalização como, “ato ou efeito de se profissionalizar”, ou seja, exercer determinada profissão.

Para Henrique Neto e França (2005), profissionalizar uma empresa familiar consiste em preencher os cargos com os indivíduos aptos para exercer as

funções a eles concedidas, independentemente que sejam eles parentes ou funcionários contratados.

Desse modo, as empresas que investem na profissionalização dos seus colaboradores estão à frente de seus concorrentes, pois, acumulam conhecimentos e experiências. Neste contexto, o principal desafio das empresas familiares é desenvolver profissionais que agregam valor ao seu patrimônio. Tal perspectiva é alcançada através de um processo constante de profissionalização.

Para Witaker (2001), diferentemente das épocas anteriores, as empresas, motivadas pela globalização, estão buscando nos profissionais outros valores sociais, psicológicos e culturais tais como: atitudes, cultura geral, trabalho em equipe, empatia, curiosidade intelectual, planejamento e formação constante.

Segundo Schultz (2000, p.23), para acompanhar este novo processo de desenvolvimento do mundo onde os serviços e a criatividade dão o tom, o capital físico, que era a variável-chave do crescimento econômico, perde hoje para o capital humano, representando pelo conjunto de capacitações que as pessoas adquirem através da educação, de programas de treinamentos e da própria experiência para desenvolver seu trabalho com competência, bem como pelo desenvolvimento de várias competências do ponto de vista profissional.

Assim, a demanda por profissionais que atendam satisfatoriamente esses aspectos é muito grande, por isso, é de responsabilidade das organizações também desenvolvem cursos de formação continuada aos seus colaboradores, a fim de que eles possam desenvolver habilidades não puramente técnicas, mas habilidades para resolver problemas e trabalhar em equipe visando o sucesso da organização.

Para Beuren (2000), a adaptação da empresa aos novos paradigmas de um mercado competitivo globalizante, exigindo capacidade de inovação, flexibilidade, rapidez, qualidade, produtividade, dentre outros requisitos, torna cada vez mais estratégico o papel que a informação exerce.

Portanto, a responsabilidade da organização é de criar uma cultura de contribuição e “apoiar o processo de contribuição por meio de estruturas e funções que motivem os funcionários, que estabeleçam um clima de confiança e que facilitem as atividades de contribuição”. (SORDI, 2003, p.114).

Nas empresas familiares, Ricca (1993 apud TILLMANN, 2002, p.83) entende que:

Empresários não preocupados com antecedência com a preparação adequada do herdeiro-sucessor correm sérios riscos de ver, após o afastamento do fundador, a estrutura organizacional entrar em crise. A razão está na mentalidade dos herdeiros e gestores, que criam uma zona de atrito com os antecessores em virtude da mudança de valores e de cultura organizacional. As conseqüências disso podem ser a morte da empresa em razão da perda da identidade segundo a qual foi construída, provocando repercussões junto aos funcionários e ao mercado.

Se a empresa familiar, não investir na profissionalização de seus herdeiros, com certeza trará conseqüências negativas que afetarão seu desempenho ou até mesmo colocará em risco sua sobrevivência, uma vez que, no cenário atual, sobreviverão as empresas que mais investirem em capacitação dos seus gestores.

Acrescentar Rica (1993 apud TILLMANN, 2002) ainda que para uma empresa familiar tornar-se profissional, o primeiro passo não é contratar gestores que não pertençam à família; o fundamental é a atitude que a empresa assume diante da profissionalização. Os laços familiares são pré-requisitos que influenciam o direito à sucessão nos cargos de direção, todavia as condições que o mercado determina devem ser consideradas como variáveis ambientais de relevância na consecução de resultados por parte da empresa. Daí a importância do treinamento adequado desde o "berço", através da educação familiar, seguido de sólida formação universitária e experiência de trabalho fora ou dentro da empresa familiar. A partir daí, o sucessor deve se familiarizar com o negócio da família que irá comandar, começando sempre pela operação para, depois, ascender na hierarquia da empresa.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através deste estudo foi possível perceber que o comportamento ético profissional pode ser decisivo no sucesso ou no fracasso de carreira profissional, independentemente da forma ou setor em que atua.

Na empresa familiar, o comportamento esperado do fundador/gestor equipara-se ao comportamento esperado de qualquer outro profissional na mesma situação. Quando se fala a respeito da administração empresarial passa pela discussão a questão dos princípios éticos.

Por conta disso, concorda-se com Lisboa (2007) quando diz que, qualquer profissional que exerce o papel de administrar e fiscalizar deve sempre ter em mente que além de respeitar as normas impostas pelo código de Ética, respeitar as normas de conduta ética da sociedade e de eventual código de ética da instituição a qual está ligada, da mesma forma que deve cobrar esse respeito de seus liderados.

Este trabalho também mostrou que a empresa familiar precisa vencer os desafios oriundos da economia globalizada, investindo em estratégias inovadoras e empreendedoras, profissionalização e ética em sua conduta.

O gestor/fundador da empresa deverá estar atento a questão dos seus sucessores, deixando um planejamento organizacional bem definido evidenciado o perfeito entendimento dos fatores que cercam a empresa, não perdendo de vista os princípios.

Tal perspectiva, dificilmente será conseguida por apenas uma pessoa na organização, daí ser importante buscar a profissionalização, paradigmas ultrapassados e desenvolvendo o processo organizacional dinamismo e mudança. Nesta perspectiva, deve levar em conta o mercado de trabalho, e as suas características fundamentais numa sociedade globalizada.

REFERÊNCIAS

- BEUREN, Ilse Maria. **Gerenciamento da informação**. São Paulo: Atlas, 2000.
- BOCAYUVO, P. **Ética**. São Paulo: Martins Fontes, 2000.
- CHAUÍ, M. **Um convite à filosofia**. São Paulo: Ática, 1998.
- GANDRA, I. **Empresas familiares brasileiras**. São Paulo: Negócio Editora, 1999.
- GOMES, Silvia M S. **Empresa familiar**. São Paulo, 2003. Disponível em: <<http://www.oswaldocruz.br/download/artigos/social24.pdf>>. Acesso em 12 de jan. 2009.
- LEIS, Hector Ricardo. Os problemas globais de uma sociedade contemporânea. **Revista de Divulgação Cultural**, n. 69. Blumenau, mai./ago. 2002.
- LETHBRIDGE, E. **Tendências da empresa familiar no mundo**. São Paulo, 2004. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/revista/rev707.pdf>>. Acesso em 12 de jan. 2009.
- LISBOA, Lázaro Plácido. **Ética geral e profissional**. São Paulo: Atlas, 2007.
- LORDI, João Bosco. **A empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1986.
- NADAS, Peter. O social na estratégia empresarial. In: **Responsabilidade e Balanço Social - Coletânea de Textos**. Brasília: FIDES, 2004.
- NALINI, José Renato. **Ética geral e ética profissional**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2006.
- NETO, Antonio Henrique; FRANÇA, Suzane Bezerra de. **Gestão de empresa familiar: Um estudo de caso da HEBRON**. 2005. Pernambuco – FACIPE. Disponível em: <http://www.pe.senac.br/ascom/faculdade/edital/IIEncontro/cd/Antonio_Henrique_Neto.pdf> Acesso em 12 de junho de 2009.
- MELO NETO, Francisco Paulo; FROES, César. **Responsabilidade social e cidadania empresarial**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- MENDONÇA, Ricardo Rodrigues Silveira de. **As dimensões da responsabilidade social: uma proposta de instrumento para avaliação**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.
- SCHULTZ, G. Edward. Globalização, governabilidade e reforma política. In: **Revista de Política Agrícola**. Ano XIII – N.º 1 – jan. /mar., 2000.
- SORDI, José Osvaldo de. **Tecnologia da informação aplicada aos negócios**. São Paulo: Atlas, 2003.

TILLMANN, Cátia. Necessidades de profissionalização dos futuros herdeiros de empresas familiares. 2002. Disponível em <http://www.upf.br/cepeac/download/rev_n18_2002_art5.pdf.> Acesso em 12 de junho de 2009.

VALLS, Álvaro L. M. **O que é ética**. São Paulo: Brasiliense, 2000.

WEVER, Luiz. **Ética e códigos de conduta nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2008.

WHITAKER, Dulce. **Escolha de carreira e globalização**, 11ª ed. São Paulo: Moderna, 2001. (col. Polêmica).