



# ORGANIZAÇÕES

# SUCESSÃO EM UMA EMPRESA FAMILIAR: VALORES, RACIONALIDADES E DILEMAS

FAMILY BUSINESS'SUCCESSION: VALUES, RATIONALITY, DILEMMAS

Luis Gustavo Miranda Oliveira  
Fead - Minas

Georgina Alves Vieira da Silva  
Centro Universitário UNA

---

**Data de submissão:** 19 mai. 2010 . **Data de aprovação:**

12 nov. 2011 . **Sistema de avaliação:** Double blind review.

Universidade FUMEC / FACE . Prof. Dr. Henrique Cordeiro

Martins . Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho.

---

## RESUMO

O presente artigo aborda a questão da racionalidade e dos dilemas éticos presentes na sucessão de uma empresa familiar. Conforme Weber (1964), a ação será racional, com relação a valores, quando determinada pela crença consciente em valores éticos, estéticos e religiosos. Procede de maneira racional, com relação a fins, quem orienta suas ações e meios em busca de objetivos e resultados. A ação racional, com relação aos meios, corresponde à ética da convicção, enquanto a ação racional, com relação a fins, corresponde à ética da responsabilidade. Foi observado que a sucessão de uma empresa familiar demanda uma série de decisões que trazem dilemas éticos subjacentes. A questão dos valores, decorrentes das diferentes racionalidades, emerge como construto importante para compreender a sucessão na empresa familiar estudada.

**PALAVRAS-CHAVE**

Empresa familiar. Sucessão. Racionalidades. Valores.

**ABSTRACT**

*This article discusses the rationale and ethical dilemmas present in the succession of a family business. As WEBER (1964), it is rational action with respect to values determined by the belief that conscious, ethical, aesthetic, religious etc. Proceed rationally related to ends, who directs their actions and means in pursuit of goals, results. Rational action in relation to the means corresponds to the ethic of conviction, while the rational action toward the end corresponds to the ethics of responsibility. It was observed that the succession of a family business requires a series of decisions that bring the underlying ethical dilemmas. The question of values arising from different rationales, emerge as important construct for understanding the succession in family businesses studied.*

**KEYWORDS**

*Family business. Rationales. Ethical. Succession.*

**INTRODUÇÃO**

O presente artigo tem o objetivo de investigar a racionalidade e os dilemas éticos presentes na sucessão de uma empresa familiar. Para alcançar o objetivo proposto, serão exploradas as definições de sucessão em empresa familiar e de racionalidade, aplicadas em um estudo de caso.

O presente trabalho é estruturado em cinco segmentos: o primeiro apresenta a introdução ao tema; o segundo, a definição de empresas familiares e sucessão; e o terceiro segmento explora a definição de racionalidade e aborda a

questão da ética e os dilemas, conforme as abordagens de Srour (1998) e Weber (1964, 2002). O quarto segmento apresenta a metodologia e o estudo de caso, em que foram observados a racionalidade e os dilemas éticos presentes em uma sucessão de empresa familiar. Por fim, o quinto segmento trata das conclusões e considerações finais.

A abordagem vale-se dos enfoques weberiano e organizacional, que correspondem ao pensamento dominante no campo da teoria das organizações e, em especial, na administração (FARIA, 2004, p. 108).

## EMPRESA FAMILIAR: DEFINIÇÕES E PROBLEMATIZAÇÃO DO PROCESSO SUCESSÓRIO

A definição acerca do que seja uma “empresa familiar” não recebe consideração homogênea. A concepção mais simples refere-se a empresas cujo controle societário está nas mãos de uma

família. A mais complexa requer que sejam incluídos simultaneamente alguns requisitos, tais como: estar na segunda geração e, ainda, os familiares ocuparem postos estratégicos de direção.

Para fins didáticos, as diferentes definições encontradas sobre o tema podem ser organizadas conforme QUADRO 1:

**QUADRO 1 – Definições de Empresas Familiares**

Integralmente Familiar	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quando o controle e todos os postos de trabalho são ocupados por pessoas da mesma família (IBGE, 2001).</li> </ul>
Gestão Familiar	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quando a família exerce efetivamente a gestão da empresa, simultaneamente à presença de não familiares nos diferentes postos de trabalho.</li> </ul>
Gestão Influenciada	<ul style="list-style-type: none"> <li>Empresas em que a gestão é influenciada pela família, independente da ocupação ou não de cargos na empresa.</li> <li>Organizações em que os familiares ocupam postos estratégicos de forma isolada, ou em sistema misto (família e profissionais de mercado).</li> </ul>
Controle Familiar	<ul style="list-style-type: none"> <li>Empresas cujas ações ou cotas são de propriedade exclusiva da família.</li> <li>Empresas em que a maioria das ações ou cotas é de propriedade da família (controle acionário).</li> </ul>
Gestão Profissional	<ul style="list-style-type: none"> <li>Empresas em que a família detém a propriedade, mas a gestão é desempenhada por profissionais de mercado.</li> </ul>

Fonte: Autor(es) do presente artigo.

Importa, para o presente artigo, considerar um tipo de organização familiar: aquela cujas ações são influenciadas por valores ou interesses familiares. O que define uma empresa familiar é ela estar ligada a uma família, o que a torna um tipo especial de empresa (GERSICK *et al.*, 1997; LEACH; BOGOD, 2006). São marido, esposa, irmãos, primos, tios, enfim, familiares que controlam a empresa, necessariamente influenciada

pela dinâmica das famílias, cuja tipicidade é reconhecida pelos diferentes atores organizacionais. Funcionários e proprietários de empresas familiares estão cientes da dinâmica familiar presente na cena empresarial. Os funcionários de empresas familiares conhecem a diferença que o controle familiar faz em suas vidas profissionais, na cultura da empresa e em suas carreiras. E os familiares sabem que o fato de estarem

juntos nos negócios é uma particularidade importante em suas vidas e nas decisões empresariais que tomam.

O que emerge é, por vezes, a sobreposição de papéis no cotidiano da empresa e da família que, não raras vezes, são indissociáveis: os indivíduos são, ao mesmo tempo, pais, filhos, cônjuges, genros, noras, gerentes, diretores, empregados, acionistas e/ou detentores potenciais do patrimônio. Os referidos papéis podem estar em conflito, já que são exercidos com base em interesses e valores, que não são únicos nem homogêneos. Como acionista, o membro da empresa pode desejar o retorno do investimento para aumentar o seu patrimônio; como gestor, pode considerar que o excedente gerado deve ser reinvestido na própria empresa; como membro da família, pode querer destinar o lucro para ajudar um filho ou um membro da família. Independente do tamanho da empresa, cada membro da família tem suas ambições, opiniões, objetivos e problemas, o que revela que o funcionamento da empresa familiar tangencia a perspectiva única de cada um de seus principais participantes (LEACH; BOGOD, 2006, p. 62).

Rockeach (1973) assinala que os valores se manifestam em distintos graus para cada indivíduo, concentrando-se naqueles que as pessoas consideram como fundamentais. Álvares (2001), Leach e Bogod (2006) observam a presença de dois sistemas – o familiar e o empresarial – na esteira das relações presentes na empresa familiar. O primeiro sistema (orientação para a empresa) repete os mesmos valores que são referidos na literatura específica de Administração. Baseia-se na consecução de objetivos

profissionais. É construído em torno de relações contratuais, em que a pessoa trabalha em troca da remuneração combinada, com um comportamento guiado pelo consciente e com ênfase nos resultados.

O sistema familiar se baseia nas emoções e seus membros estão vinculados entre si por laços afetivos e emocionais. Concentra-se na “orientação para a família”, significando que o fundador toma decisões, no âmbito empresarial, condicionado pelo âmbito familiar.

Álvares (2001), a partir da pesquisa realizada, observa que há certa hierarquia de valores que, eventualmente, podem ser contraditórios. Embora não se possam incluir todas as empresas familiares em uma única tipologia, há correspondência entre os valores do fundador e estilo de administração. Mas, mesmo no exercício de seu estilo, o fundador estabelece diferenças claras entre valores que tenta transmitir aos sucessores e aos membros da organização. A pesquisa de Álvares aponta para valores relacionados à autonomia, vida próspera, interesse econômico, confiança limitada em terceiros, que são inculcados nos sucessores, e os valores de bom relacionamento e conformidade, que são estimulados nos empregados.

Para Gersick *et al.* (1997, p. 201), “a sucessão não é uma coisa, mas muitas”. Não é um evento único que ocorre quando um velho líder se aposenta, mas um processo movido por circunstâncias do momento, ou fruto de planejamento sistemático, que começa muito cedo, no caso de algumas companhias. O processo de sucessão nem sempre é racional e engenhoso, como descreve a maior parte da literatura sobre empresas familiares.

De toda forma, ela sempre será um processo complexo, assemelhando-se, na metáfora de Gersick, a uma corrida de obstáculos (GERSICK *et al.*, 1997, p. 201-204).

São numerosas as dificuldades geradas pela transição e diversas as forças que incidem sobre a sucessão. Leach e Bogod (2006) referem-se à sucessão como um conjunto complexo de opções a que está sujeito o fundador de uma empresa: nomear um membro da família, um gestor membro da família ou um gestor que não seja membro da família, liquidar a empresa, vender a empresa em sua totalidade, deixar a empresa entregue ao seu curso natural. Cada opção tem um conjunto próprio de vantagens e desvantagens que dependem das condições presentes em cada empresa, tais como: a disponibilidade ou não de possíveis sucessores da família, familiares dispostos a assumir a gestão da empresa, o tamanho da empresa e a divisão do poder entre membros da família. Cada condição peculiar sugere o melhor momento e que tipo de discussão embasará o processo sucessório.

De qualquer forma, conforme Leach (1999) e Leach e Bogod (2006), a forma como o fundador se retira da empresa e propõe sua sucessão influencia na eficácia da gestão da geração seguinte. Essa é a razão pela qual o planejamento e a gestão da sucessão ganham ênfase como estratégia para minimização dos conflitos e das dificuldades descritos como típicos da empresa familiar. E, quando se fala de planejamento e tomada de decisão, para a prática da ação administrativa de sucessão nesse tipo de empresa, emergem as ponderações sobre ação social, racionalidade e ética (OLIVEIRA, 2008; SILVA; WEBER, 1964, 2002).

## RACIONALIDADE E ÉTICA

Weber (1964, p. 20) classifica as ações sociais nas categorias: racional referente a fins, racional referente a valores, afetiva e tradicional. A ação social afetiva é determinada pelos afetos e estados emocionais, tais como o sentimento de pertencer a um grupo, o amor, a amizade ou a inimizade. A ação social tradicional é guiada pelos costumes, não passando, no mais das vezes, de mera imitação ou condicionamento, incluindo-se aí, por exemplo, ações cotidianas, como frequentar determinados lugares, atender a determinadas convenções ou rituais, em obediência a prescrições, hábitos e costumes socialmente aceitos.

Para os dois tipos de ação social restantes, a racional referente a valores e a racional referente aos fins, Weber define primeiramente racionalidade como o exercício, a ponderação, a elaboração consciente, planejada, da ação, seja com relação aos fins pretendidos, seja com relação aos valores que a orientam. A ação racional referente a valores é determinada pela crença consciente em um valor, seja ele ético, estético, religioso ou outro qualquer. É, portanto, absoluta e inerente a determinado comportamento como tal, e independente do resultado da ação. A ação afetiva e a ação racional referente a valores são conceitos distintos entre si, pois, nessa última, há uma elaboração consciente da ação, fazendo-se referência a valores. Na ação racional referente a valores, o sentido da ação está, portanto, não no resultado, mas no modo de ação em si. "Age de maneira puramente racional referente a valores quem, sem considerar as consequências previsíveis, age a serviço de sua convicção" (WEBER, 1964).

A ação racional referente a fins baseia-se em expectativas quanto ao comportamento de objetos do mundo exterior e de outras pessoas, vistos como condições ou meios para alcançar fins próprios, ponderados e perseguidos racionalmente, com vistas ao sucesso da ação. Procede de maneira racional referente a fins quem orienta sua ação pelos fins, ponderando racionalmente

meios e consequências secundárias, assim como os diferentes fins possíveis. A compreensão dessas diferentes racionalidades torna-se fator importante para a interpretação da dinâmica das relações que se instalam em empresas familiares e não familiares. O QUADRO 2 classifica a ação social segundo a tipologia de Weber (1964):

### QUADRO 2 – Modalidades de Ação Social

Ação	Natureza	Ponderação / elaboração	Elementos determinantes
Afetiva	Irracional	Inexistente	Afeto, sentimentos, estados emocionais.
Tradicional	Irracional	Inexistente	Costumes, hábitos e rituais.
Com relação a meios	Racional	Existente	Crenças nos valores, princípios e regras.
Com relação a fins	Racional	Existente	Objetivos pretendidos, interesses e resultados.

Fonte: Adaptação dos autores com base em Weber (1964).

Weber (1964, p. 21) estipulou a ocorrência pura de um tipo ou outro de racionalidade como uma situação extrema: "[A] absoluta racionalização na ação com relação aos fins é [...] um caso limite [...]." Weber (1964) também apresentou a noção de que uma decisão entre fins e consequências concorrentes e incompatíveis possa ser orientada racionalmente com referência a valores.

Weber, em *Política como vocação* (2002), atribui éticas específicas às distintas racionalidades. A ética da responsabilidade corresponderia à racionalidade pelos fins, e a ética da convicção, ou do valor absoluto, à racionalidade orientada por valores. Com estas atribuições, Weber (2002, p. 114)

circunscreve as racionalidades em campos de atuação e finalidade exclusivos:

[...] qualquer atividade orientada segundo a ética pode ser subordinada a duas máximas inteiramente diferentes e irreduzivelmente opostas. A orientação pode ser segundo a ética da responsabilidade ou segundo a ética da convicção. Não quer isso dizer que a ética da convicção equivalha à ausência de responsabilidade e a ética da responsabilidade, a ausência de convicção.

Weber destaca a oposição entre uma atitude orientada pela ética da convicção e outra orientada pela ética da responsabilidade. A justificação dos meios

pelos fins, de forma geral, choca-se com uma ética da convicção. Weber apresenta, assim, o paradoxo ético da dedicação à política, e adverte quanto à tensão decorrente: “Qualquer um que deseje dedicar-se à política [...] deve tomar consciência desses paradoxos éticos e da responsabilidade quanto àquilo em que ele próprio poderá transformar-se sob pressão daqueles paradoxos” (WEBER, 2002, p. 121).

A clássica lição da ação política está presente no modelo de justificação, abordado em Maquiavel (1996, p. 100), porquanto os fins justificam os meios. Bobbio (1997, p. 961) também explora a dualidade ética da convicção versus ética da responsabilidade, exposta por Weber, qualificando-as como incomensuráveis.

O critério ético subjacente, segundo Bobbio (2000, p. 961), é o que estabelece parâmetros de justificação relativos a diferentes contextos. A ética da convicção, segundo o autor, é geralmente utilizada para julgar as ações individuais, enquanto o critério da ética da responsabilidade se aplica a ações de grupo, ou praticadas por um indivíduo em nome e por conta do grupo, seja ele o povo, a nação, a Igreja, a classe, o partido. Haveria, portanto, dois sistemas éticos diferentes, e até mesmo contrapostos, que obedeceriam a princípios diversos, de acordo com as diversas situações em que os homens se encontram e agem.

Sroul (1998, p. 279), em clara referência à Weber, sustenta a ideia de que éticas diferentes se desdobram em outras tantas abordagens, fazendo referência à ética da convicção e à ética da responsabilidade. A ética da convicção, expressa em Kant, submete qualquer ação à virtude nela inscrita. A ética da

responsabilidade exprime a abordagem da finalidade anunciada por Aristóteles e do utilitarismo de Bentham e John Stuart Mill. Para Sroul (1998), sob o predomínio da ética da responsabilidade, as ações devem ser avaliadas pelas consequências sobre o máximo bem ao maior número de pessoas, ou propósitos, ou seja, consequências que a coletividade reputa como benéficas.

Sroul (1998) introduz a reflexão ética nas organizações como forma de elucidar as questões que suscitam polêmicas ou controvérsias morais. A estrutura central da cultura organizacional é consolidada a partir da resposta dada aos dilemas éticos da organização. É a partir dos dilemas que se pode dizer o que é certo ou errado, justo ou injusto, lícito ou ilícito. A partir deles, se esclarece o que se espera de funcionários e dos dirigentes, demarcando padrões culturais validados pela organização, anunciando o que será recompensado e inibindo possíveis racionalizações individuais. Dessa forma, é indispensável adotar uma abordagem ética que seja coerente com os valores nucleares da cultura praticada na organização.

Posteriormente, ao discutir dilemas éticos, Sroul (2000) indica a coexistência de três dilemas: o dilema dos valores, o dilema dos destinatários e o dilema dos meios. O dilema dos valores é introduzido opondo-se pares de questões (justiça social ou respeito à propriedade privada? Verdade ou lealdade filial? Honestidade ou sobrevivência física? Pagar uma dívida ou dar de comer a uma família esfomeada?). É emprestado do conceito weberiano de ética da convicção, que embute uma hierarquia de valores morais. A variedade destes valores, num dado ambiente, exige

que haja a hierarquização e a articulação deles, de forma a prover de sentido a ação empresarial.

O dilema dos destinatários é representado, por Srour (2000, p. 109), como "toda decisão ou ação pode beneficiar ou prejudicar coletividades cuja abrangência recobre um vasto leque: da humanidade como um todo ao indivíduo". E continua: "o emaranhado de fidelidades cruzadas é de tal ordem que decisões e ações só podem divergir e chocar-se. No plano mais miúdo das morais microssociais, vale perguntar-se: qual dos sistemas normativos legitima o quê ou questiona o quê?". Como ilustração ao dilema, princípios que organizam um estilo de gestão (justiça, equidade, pontualidade, trabalho duro, meritocracia) podem não ser os mesmos, quando aplicados a membros da família, causando dissonância nos agentes e enfraquecendo os próprios princípios anunciados, gerando o seu oposto: sensação de injustiça e aplicação de valores segundo o destinatário. Decisões e ações, nesse contexto, podem ser consideradas morais e legítimas para uns, mas não necessariamente para outros. A ética da convicção, nesse momento, precisa ser complementada com a ética da responsabilidade. Diante de interesses contraditórios, restam duas alternativas. Administrar os não antagônicos e optar por decisões no limite do possível, quando os interesses são inconciliáveis.

Finalmente, os dilemas dos meios aparecem quando é necessário cumprir determinadas prescrições ou propósitos e é preciso escolher uma linha de ação. Sob a ética da responsabilidade, reconhece-se a

possibilidade de uma decisão de natureza utilitária (racionalidade no tocante aos fins) não ser, necessariamente, a mais legítima sob alguns parâmetros. Como exemplo, vemos hoje a discussão sobre pesquisas com embriões em bioengenharia ou engenharia genética que, para alguns, deveriam ser desenvolvidas com o fim de prover a cura de doenças graves e, para outros, a pesquisa não se justificaria se implicasse na perda de vidas, neste caso, de embriões.

Guerreiro Ramos (1983, p. 43-48) sustenta que as atitudes propostas pela ética da convicção e pela ética da responsabilidade não são necessariamente antagônicas, podendo coincidir ou ser congruentes no âmbito de tarefas das organizações, "na proporção em que as qualificações e a natureza do trabalho se coadunem com os valores dos indivíduos". Nesse sentido, configura-se a possibilidade de convivência entre as duas éticas, na medida em que a orientação e a natureza de uma tarefa proposta se harmonizem com os valores daqueles que a executam. Porém, deve ser observado também que essa harmonia não poderá jamais ser perfeita, havendo sempre um grau inerente de tensão entre os propósitos de uma organização e a escala de valores intrínseca aos indivíduos que dela fazem parte. "A organização e a ação administrativa tendem, com o progresso histórico-social, a procurar, como objetivo limite, conciliar a eficiência com a racionalidade substancial", afirma Ramos (1983, p. 48). Cumpre observar que o autor refere-se a uma gradual conciliação, e não a uma "interpolação" entre as racionalidades.

## RACIONALIDADE, VALORES E ÉTICA NA EMPRESA FAMILIAR

Alguns estudos sobre empresas familiares identificam a presença de dois sistemas de valores distintos: familiar e empresarial (ÁLVARES, 2001; LEACH, 1999; LEACH; BOGOD, 2006). Os valores são manifestados em diferentes graus para cada indivíduo e demandam a necessária hierarquização quando, diante de uma tomada de decisão, são colocados dois ou mais valores aparentemente contrapostos (ÁLVARES, 2001; ROKEACH, 1973).

Na medida em que se aproxima o momento de afastamento, o proprietário controlador (ou a sociedade composta por familiares) é instado a tomar uma série de decisões entre um *continuum* que pode abranger a venda da empresa, designar familiares para as posições de direção, preparar um membro da família ou contratar um executivo de mercado. Frequentemente, podem ocorrer formas mistas de promover a sucessão, em que as experiências iniciais com os membros da família são cotejadas com a presença de profissionais de mercado.

De qualquer forma, o processo depende de múltiplos interesses e capacidades, os quais decorrem da forma como a sucessão foi (ou não) planejada e como se organizou a estrutura interna da empresa para promover a mudança desejada. Assim, diferentes opções se apresentam e cada uma delas traz subjacentes os valores e os interesses peculiares ao momento.

Optando-se pela manutenção da empresa na família, uma das questões mais dilemáticas refere-se à decisão quanto à gestão: mantê-la entre os

familiares ou transferi-la para um profissional de mercado?

Qualquer que seja a decisão, ela será, sem embargo, norteadada por *convicções* e *interesses*, dos indivíduos, da família e da empresa, que darão régua e compasso à sucessão. Os interesses são desejos, objetivos almejados pelos indivíduos que participam da sucessão, e possuem ligação com a disciplina do poder. É na busca da satisfação de interesses que o poder é exercitado, de forma explícita ou implícita, sutil ou evidente, sendo eficaz quando a submissão é alcançada por meio da manutenção das mesmas crenças e valores. Valores, crenças, rituais e símbolos caracterizam as convicções que formam premissas subjacentes a um grupo, auxiliando a solução de problemas, fortalecendo a coesão e definindo sistemas de poder.

A ação administrativa inerente à sucessão será sustentada por diferentes racionalidades ou mesmo influenciada por questões afetivas, que podem dar um tom de irracionalidade na tomada de decisões. A cada tomada de decisão poderão ser ponderados valores e interesses cuja consequência mais imediata é a presença de dilemas éticos (SROUR, 2000). Para o autor, a (i) a tomada de decisão demandará a subordinação entre valores aparentemente contrapostos (dilema dos valores); (ii) poderá ser ponderada em razão de determinados destinatários (dilema dos destinatários); ou (iii) a legitimidade dos próprios objetivos poderá ser questionada em razão dos meios disponíveis ou dos valores levados em conta (dilema dos meios). O estudo de diferentes racionalidades assume significado relevante na compreensão dos processos que embasam as diferentes

lógicas de sucessão em empresas familiares. Entender tais racionalidades pode assumir significação expressiva no processo de desenvolvimento ou mesmo desaparecimento de empresas com composição familiar, pois as diferentes dinâmicas que as envolvem trazem à tona dimensões simbólicas e conflito de papéis que exigem um olhar sensível ao papel da família empresária, para além de seu papel intermediador de acesso à civilização, ao qual todos nós nos subjugamos.

### **METODOLOGIA E ANÁLISE DOS DADOS**

A pesquisa realizada insere-se no paradigma fenomenológico também designado pelo termo qualitativo (COLLIS; HUSSEY, 2005, p. 54). Quanto aos fins, ela foi descritiva e exploratória. Quanto aos meios, a pesquisa foi estruturada como um estudo de caso que se valeu da história oral como técnica predominante de coleta e análise de dados. Com o emprego da história oral, tentou-se evitar a realização da pesquisa sobre uma versão oficial da trajetória da empresa e da família, buscando histórias alternativas, avaliações, análises, percepções e nuances particulares de cada entrevistado (ALBERTI, 2004; ICHIKAWA; SANTOS, 2004).

A unidade de análise foi uma empresa de controle familiar, fundada na década de sessenta, que atravessou um processo de sucessão na década de noventa, tendo continuidade até o presente. A empresa estudada realizou, em 1990, um planejamento estratégico, com vistas a - conforme dito por um dos entrevistados - preparar a empresa para os 5, 10, 15 anos futuros. Tal planejamento trouxe subjacente o planejamento sucessório e o

desejo consciente do fundador de buscar a continuidade da empresa nas futuras gerações.

Os sujeitos de pesquisa foram constituídos pelo fundador, sua esposa, os três filhos (duas mulheres e um homem) e o primeiro sucessor fora da família. O fundador é também originário de uma empresa familiar, cujo fundador foi o avô paterno. Dela saiu para fundar a empresa doravante denominada de Urânio, de cuja direção se afastou no final da década de noventa, criando um Conselho de Administração, composto pelos filhos e presidido pelo único filho homem.

Para a coleta de dados, optou-se pela utilização de entrevistas de profundidade, não estruturadas ou semiestruturadas. As entrevistas foram analisadas consoante o método da análise de conteúdo, por meio da qual foram definidas unidades de análise: palavras, expressões, frases e temas, organizadas em categorias, conforme Bardin (1997) e Collis e Hussey (2005).

Analisados em profundidade, os depoimentos dos entrevistados confirmam a observação de Leach e Bogod (2006, p. 57), de que cada membro da família tem seu próprio âmbito de ambições, opiniões, objetivos e problemas, trilhados pela perspectiva única e trajetória de vida. Observou-se também a sobreposição dos sistemas "família" e "empresa", sobreposição esta geradora de tensões, decorrentes das diferenças de valores, objetivos e prioridades, conforme se realçam decisões de natureza nitidamente empresarial (racional no tocante aos fins) ou nitidamente afetiva (racional no tocante a valores)

As entrevistas também confirmam os estudos de Álvares (2001) sobre a

existência de dois sistemas de valores – familiar e empresarial –, influenciados pelos valores do fundador. O que se observa é que significativa parte das atitudes, das crenças e dos valores do fundador (ÁLVARES, 2001) incidiram de forma determinante para a configuração da Cia. Urânio. Em verdade, observa-se também que alguns valores cultivados na unidade familiar se fizeram e ainda estão presentes na configuração da Cia. Urânio.

As ações administrativas entremeiam a prática de ações racionais, vistas como exercício de ponderação, elaboração consciente da ação, planejada ou não, seja com relação aos fins pretendidos, seja com relação aos valores que a orientam (WEBER, 2002), ao longo do processo sucessório. Observou-se que o fim almejado pelo fundador foi balanceado com valores familiares e empresariais. Diante da divergência entre esses valores familiares e empresariais, ocorreu certa hierarquização (ÁLVARES, 2001) em que ora preponderou um, ora preponderou outro.

A busca da continuidade da Cia. Urânio, para as futuras gerações, talvez tenha sido definida antes mesmo da sua constituição como empresa, quando seu fundador teve a experiência de trabalhar no grupo de empresas de seu avô, ocasião em que pôde vivenciar um “processo familiar”, considerado por ele “complicado e desgastante”. Compelido pela orientação do avô, de que a empresa não foi feita para netos,<sup>1</sup> o fundador iniciou um negócio próprio, a Cia. Urânio, na qual estava plantado o seu desejo de perpetuidade, o que o motivou a buscar sustentação conceitual em um curso no exterior e em instrumentos que viabilizassem a futura sucessão.<sup>2</sup>

A experiência compartilhada no exterior, com outros executivos proprietários, e o aprendizado consequente, proporcionaram o desenvolvimento de processos de planejamento, preparação dos sucessores e delegação de responsabilidades.

Um dos primeiros marcos identificados na preparação do processo sucessório se deu após uma fase de dificuldade financeira, ao final da década de oitenta, quando o fundador contratou um profissional de mercado para assumir as funções na área administrativo-financeira. Simultaneamente, estimulou a preparação de seu filho, como principal sucessor, não só por processos conscientes de socialização [o fundador levava o filho, ainda criança, para brincar no terreno da empresa, como forma de promover a identificação dele com o futuro empresarial]. Já as filhas, educadas para serem prioritariamente mães de família, foram mais tarde (a partir de 1990) estimuladas a ingressar na empresa, com as naturais dificuldades inerentes ao aprendizado tardio. A carreira do filho sempre esteve voltada para as áreas relacionadas com a atividade-fim da empresa, enquanto as filhas atuavam em atividades-meio. Embora tal situação possa, potencialmente, ter gerado algum desconforto, a decisão foi aceita pelas filhas, por entenderem ser esse o preço a pagar por terem privilegiado a vida pessoal, familiar e social, em detrimento da vida empresarial.

O processo de definição do principal representante da família na empresa se deu com naturalidade e sem questionamentos aparentes. A influência da regra de gênero (filho homem) guarda relações com a ação tradicional de Weber (1964), sendo, por isso, irracional na origem.

Durante a fase de sucessão, a aplicação da regra de gênero (GERSICK *et al.*, 1997, p. 215) foi então conciliada com outros fatores de natureza profissional: a formação acadêmica do filho, alinhado ao negócio, a sua experiência na empresa desde muito jovem, a consolidação de sua experiência em outro país e, finalmente, as características pessoais decorrentes tanto de seu processo de socialização quanto de sua preparação como sucessor. Tais traços identitários facilitaram a definição do sucessor principal, a quem cabe a direção estratégica dos negócios, nos quais as filhas desempenham papéis secundários, compatíveis com as suas qualificações.

Uma vez que, na empresa pesquisada, foi evidenciada a presença de diferentes racionalidades na tomada de decisão, convém examinar o processo de preparação do principal sucessor. Preocupado em não ser percebido como “filho do dono”, o sucessor começou sua carreira na empresa como estagiário e centrou o seu desenvolvimento nas áreas técnicas da empresa. Durante um período, saiu da empresa e desenvolveu um negócio próprio, sendo nele bem sucedido. A experiência fora da empresa propiciou a legitimação necessária ao reconhecimento da sua capacidade de empreender e, assim, tornar-se merecedor do posto de provável sucessor na empresa da família. Esses fatores, de certa forma, afastaram os conflitos e dilemas da sucessão e, sem dúvida, evidenciaram uma intencionalidade e um trajeto de aprendizagem.

Note-se um percurso interessante: o pai (fundador) exercendo as funções de executivo, sua ascensão ao Conselho, a nomeação de um profissional “velho de

casa” para assumir o comando [enquanto o filho se prepara], a partilha da gestão com o filho sucessor, o afastamento do profissional, a ascensão do filho (isoladamente) à Presidência da Empresa, a saída do pai (fundador) do Conselho e a doação do patrimônio aos três filhos. É, certamente, um percurso de aprendizagem planejada e controlada, conforme perspectivas que o pai tinha colocado para si desde a fundação da empresa. Configura-se, portanto, uma estratégia organizacional baseada no poder discricionário do fundador.

Por volta do ano de 2002, a segunda geração tomou a decisão de delegar funções executivas a executivos de mercado, cabendo ao Conselho de Administração, composto exclusivamente pelos sucessores, os papéis estratégicos e de defesa dos valores e da política empresarial. Nessa direção e sentido, empreendeu-se o desenvolvimento desse Conselho, disciplinando aspectos do seu funcionamento. Por meio do Acordo de Acionistas, também foram regulados determinados aspectos do relacionamento societário. As preocupações com o controle, o nível de delegação ao executivo e os limites dos poderes do conselho de administração confirmam a abordagem da Teoria da Sucessão da Firma Controlada e Gerenciada pelo fundador (BURKART *et al.*, 2002).

O processo estudado coloca, lado a lado, a ética da convicção e a ética da responsabilidade, no que Weber (2002) indicaria como características do “homem autêntico”. A complementaridade, no entanto, é marcada por tensões e dilemas éticos (SROUR, 2000). De modo particular, o *dilema dos valores*, que exigiu a hierarquização e articulação dos

diferentes sistemas e valores, familiar e empresarial, esteve presente em muitos momentos e decisões.

Também se manifestou o *dilema dos destinatários*, quando se observa a relativização de valores empresariais quando aplicados a familiares. Os princípios que nortearam a gestão de pessoal, aplicados à família, não foram os mesmos aplicados aos funcionários. Para o filho caçula, primeiro a ingressar na empresa, adotou-se o princípio de que ele não podia usufruir da condição de filho do dono, o que exigia trabalho duro, sacrifício e a eleição dos interesses da empresa em primeiro lugar. Às filhas, foram “permitidas concessões”, a que fazem jus como esposas e mães: menor exigência de preparação acadêmica, trabalho *part time* para cuidarem dos filhos, liberalidade para acompanharem os cônjuges. Mas tais condições implicaram na aceitação de que a liderança deveria caber ao filho mais preparado: a concessão tem, portanto, um preço, uma contrapartida, qual seja, o da renúncia à posição de comando.

O ingresso das filhas – por determinadas circunstâncias de natureza pessoal – representou ainda a abdicação de algumas crenças do fundador, uma vez que os valores de “manutenção financeira da família” e, principalmente, a sua união, sobrepuseram-se aos seus desígnios anteriores de dar continuidade à empresa com apenas um representante familiar. Em função de sua experiência anterior, como neto de um grande empresário, acreditava que a presença de vários membros da família inviabilizaria o negócio. Embora se cercando de cuidados criteriosos, o pai sobrepôs-se ao empresário no momento em que o primeiro papel se salientou diante do segundo.

O *dilema dos meios* foi demonstrado em alguns trechos interditados das entrevistas e, especialmente, quando se verifica a existência de tensões presentes no processo de profissionalização da gestão. Alguns meios considerados tecnicamente recomendados para consecução dos objetivos empresariais não são considerados legítimos por confrontar os valores da empresa. Em razão do dilema dos meios, é observada a tensão entre os executivos da empresa, que buscam a adoção de práticas voltadas para a racionalidade no tocante aos fins, e o Conselho de Administração, que critica a busca de fins sem a consideração dos valores cultivados pela empresa, que devem estar presentes nas políticas empresariais.

#### CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do presente trabalho foi descrever a racionalidade e os dilemas éticos presentes no processo de sucessão de uma empresa familiar. O foco de pesquisa, portanto, prendeu-se às ações inerentes à primeira e segunda gerações da empresa estudada. Por meio da história de vida dos entrevistados, foi reconstituído o processo sucessório, como uma colcha de retalhos formada de versões, recordações e recortes pessoais. A utilização de entrevistas semiestruturadas e não estruturadas, voltadas para a história de vida, mostrou-se recomendada para a recomposição da trajetória da família empresária e da organização familiar, revelando aspectos e nuances de cada indivíduo, que dificilmente seriam abordados em entrevistas estruturadas, questionários e documentos.

Constatou-se que as atitudes, as crenças e os valores do fundador constituem

antecedentes da cultura da organização, que incidem de forma determinante na configuração da empresa familiar (ÁLVARES, 2001; LEACH; BOGOD, 2006). Ficou demonstrada a existência de dois sistemas de valores que se sobrepõem na empresa familiar: o sistema empresarial e o sistema familiar. A sobreposição de sistemas de valores autônomos causa tensões e conflitos, obrigando o indivíduo a hierarquizar princípios aparentemente contraditórios, e ainda a regular o relacionamento societário, por meio de instrumentos inscritos (Acordos de Acionistas, Regulamentos do Conselho de Administração e do Conselho Familiar) ou não.

Notam-se alguns padrões sociais que facilitaram o processo sucessório. O compartilhamento de valores e interesses pelos familiares proporciona o desenlace da sucessão com menor nível de conflito ou disputa. O exercício da ponderação e da elaboração consciente da sucessão, reconhecendo os valores e os interesses envolvidos, é de grande relevância para a sucessão. A conversão dos valores e interesses compartilhados pelos familiares em instrumentos formais, como Acordos de Acionistas e regulamentos, contribui para a estabilidade e a segurança nas relações entre familiares.

No quadro estudado, em que diferentes racionalidades embasam a ação empresarial, evoca-se a contribuição de Guerreiro Ramos, para quem é possível fazer emergir a ética da responsabilidade quando há dilemas de natureza funcional ou de convicções, uma vez que, segundo o autor, as éticas não são necessariamente antagônicas, podendo coincidir ou ser congruentes no âmbito de tarefas das organizações, “na proporção em que as qualificações e a natureza do trabalho se coadunem com os valores dos indivíduos” (RAMOS, 1983, p. 43-48).

Deve ser observado, entretanto, que essa harmonia não poderá jamais ser perfeita, havendo sempre um grau inerente de tensão entre os propósitos de uma organização e a escala de valores intrínseca aos indivíduos que dela fazem parte.

No âmbito das empresas familiares, não só os interesses abrangem prismas potencialmente contraditórios, como também os valores são, todos eles potencialmente geradores de conflitos. Esses valores e interesses podem ser organizados em sistemas que giram em torno do indivíduo, da família e da empresa, variando conforme o ciclo de vida deles. ➤

## NOTAS

---

- 1 A empresa, de fato, foi vendida, depois de ficar nas mãos do mesmo grupo familiar.
- 2 O fundador frequentou um curso sobre sucessão em Harvard, em módulos que duraram três anos.

## REFERÊNCIAS

- ALBERTI, Verena. **Manual de história oral**. 2. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: FGV, 2004.
- ALVAREZ, Maria Ercília G. **Los valores del fundador y su influencia en la empresa familiar en Galicia**. 2001. 390 f. Tese (Doutorado) - Universidad Autónoma de Barcelona, Bellaterra (Cerdanyola Del Valles), 2001.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1997.
- BOBBIO, N.; MATTEUCI, N.; PASQUINO, G. **Dicionário de política**. Brasília: Editora da Universidade de Brasília, 2000. v. 2.
- BURKART, Mike; PANUNZI, Fausto; SHKEIFER, Andrei. **Family firms**. NBER Working Paper 8776. Cambridge: National Bureau of Economic Research, 2002.
- COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **A pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- FARIA, José Henrique. **Economia política do poder – Fundamentos**. Curitiba: Juruá, 2004. v. 1.
- GERSICK, Kelin E.; DAVIS, John A.; HAMPTON, Marion M.; LANSBERG, Ivan. **De geração para geração – ciclos de vida da empresa familiar**. 4. ed. [S. l.]: Negócio Editora, 1997.
- IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil**. 2001. Disponível em: <www.ibge.gov.br>. Acesso em: 02 fev. 2005.
- ICHIKAWA, Elisa Y.; SANTOS, Lucy W. S. Vozes da História: Contribuições da História Oral à Pesquisa Organizacional. In: **ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO**, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2004.
- LEACH, Peter. **La empresa familiar**.: Barcelona: Ediciones Granica, 1999.
- LEACH, Peter; BOGOD, Tony. **Claves de la empresa familiar**. Madrid: Instituto de Estudios Económicos, 2006.
- MAQUIAVEL, Nicolau. **O Príncipe**. Tradução de Maria Lúcia Cumo. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1996.
- RAMOS, Guerreiro. **Administração e o contexto brasileiro: esboço de uma teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1983.
- ROCKEACH, Milton. **The nature of human values**. New York: The Free Press, 1973.
- SILVA, Georgina A. V.; OLIVEIRA, Luis G. M. Poder, cultura e racionalidade nas organizações familiares brasileira. In: CARRIERI, A. P.; SARAIVA, L. A. S.; GRZBOVSKI, D. (Org.). **Organizações familiares: um mosaico brasileiro**. Passo Fundo: Ed. Universidade de Passo Fundo, 2008.
- SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- SROUR, Robert Henry. **Ética empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- WEBER, M. A política como vocação. In: WEBER, M. **Ciência e política - duas vocações**. São Paulo: Martin Claret, 2002.
- WEBER, M. **Economía y sociedad: esbozo de sociología comprensiva**. México: Fondo de Cultura Económica, 1964. v. 1.