



UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA
VANESSA APARECIDA DA SILVA

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DE GESTORES HERDEIROS DE
EMPRESAS FAMILIARES**

Palhoça,
2009

VANESSA APARECIDA DA SILVA

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DE GESTORES HERDEIROS DE
EMPRESAS FAMILIARES**

Projeto de Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em psicologia da Universidade do Sul de Santa Catarina, como requisito parcial para obtenção do título de Psicólogo. Área de concentração: Psicologia e trabalho. Linha de pesquisa: Avaliação, medida e intervenção em processos psicológicos nas organizações.

Orientadora: Prof. Juliane Vicili, Dr.

Palhoça

2009

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pela vida, pela força e por ter me dado saúde para alcançar este sonho.

Agradeço ao meu amado pai Leleu por todo incentivo financeiro dado sem medir esforços, a minha amada mãe Zélia por toda dedicação e zelo nos momentos mais difíceis. Aos dois agradeço imensamente pelo apoio emocional e confiança depositada em mim. Sou eternamente grata por todo estudo e por todos os ensinamentos morais.

Agradeço ao meu namorado Fabrício, por compreender minha ausência.

Agradeço a minha orientadora, Juliane Viecili por me ensinar a importância da produção de conhecimento científico e toda orientação no processo deste estudo.

Agradeço as minhas amigas, Elizandra, Iara e Joseane por compartilharem comigo os momentos difíceis, mas também os momentos de descontração.

Agradeço aos membros da minha banca, Iúri Novaes Luna e Geovane Testa Corrêa pelas contribuições para o crescimento deste estudo.

Agradeço aos cinco participantes da minha pesquisa pela disposição e por confiar a mim informações das suas vidas enquanto trabalhadores, para a realização deste estudo.

RESUMO

O presente trabalho de conclusão de curso teve como objetivo caracterizar o comprometimento organizacional dos gestores herdeiros de empresas familiares. Para alcançar esse objetivo buscou-se caracterizar o processo de sucessão de gestores familiares e os aspectos envolvidos no comprometimento organizacional dos sucessores; identificar o tipo e o grau de comprometimento organizacional dos sucessores familiares que constituem empresas familiares. A pesquisa caracterizou-se como exploratória e para obtenção dos dados foi realizada entrevista semi-estruturada e aplicado questionário de medida do comprometimento organizacional com cinco gestores herdeiros de empresas familiares. A coleta dos dados ocorreu em uma sala do departamento administrativo das respectivas empresas, e durou em torno de quarenta minutos cada. As informações obtidas através das entrevistas foram organizadas em categorias e analisadas, já os dados referentes ao grau de comprometimento foram organizados em um gráfico e também analisados. De acordo com a análise é possível concluir que os sucessores herdeiros de empresas familiares se inserem na empresa familiar desde a infância e na gestão da empresa por solicitação de parentes, por vontade própria. É possível afirmar que assim como ocorreu com a sucessão dos gestores herdeiros, parece que a próxima geração de herdeiros não está sendo planejada. Os gestores herdeiros demonstram estar comprometidos com a empresa familiar, pois buscam promover o crescimento da empresa através de ações que intencionam o desenvolvimento e o avanço da empresa no mercado, além da satisfação e do desejo do gestor em estar junto à organização, porém é visto que dispõem de pouco tempo para vida pessoal. É predominante o número de gestores que apresentam o comprometimento organizacional afetivo, porém além desse tipo de comprometimento é notado em alguns também a presença do comprometimento contínuo e em outros o comprometimento normativo, uma vez que além de estarem vinculados com a empresa familiar emocionalmente, também estão interessados nos lucros providos ou em permanecer na empresa pelo compromisso moral com o antecessor. É identificado alto grau de comprometimento organizacional entre os gestores herdeiros de empresas familiares. E por fim é possível concluir que mesmo sem a sucessão ter sido planejada formalmente, os gestores se mostram altamente comprometidos e com indícios de ligação afetiva com a organização de trabalho.

Palavras chave: Empresa familiar. Sucessão Familiar. Comprometimento Organizacional.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Modelo de Três Círculos – Subsistemas de gestão, propriedade e família.....	31
Quadro 1 – Classificação do porte da empresa conforme o número de empregados.....	40
Quadro 2 – Caracterização dos participantes	40
Quadro 3 – Caracterização das empresas pesquisadas	41
Gráfico 1 – Escala de comprometimento organizacional dos herdeiros sucessores de empresas familiares	85

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Categoria, subcategoria, unidade de contexto elementar e descrição das falas dos participantes sobre seu início na empresa	48
Tabela 2 – Categoria, subcategoria, unidade de contexto elementar e descrição das falas dos participantes sobre sua inserção na gestão da empresa	50
Tabela 3 – Categoria, unidade de contexto elementar e descrição das falas dos participantes sobre a participação dos demais familiares em relação a sucessão do atual gestor.....	52
Tabela 4 – Categoria, unidade de contexto elementar e descrição das falas dos participantes sobre gerir uma empresa familiar	54
Tabela 5 – Categoria, subcategoria, unidade de contexto elementar e descrição das falas dos participantes sobre a satisfação com a atual atividade profissional.....	56
Tabela 6 – Categoria, subcategoria, unidade de contexto elementar e descrição das falas dos participantes sobre a busca de ações que contribuam com o crescimento da empresa	59
Tabela 7 – Categoria, subcategoria, unidade de contexto elementar e descrição das falas dos participantes sobre a importância da sua permanência na empresa.....	60
Tabela 8 – Categoria, subcategoria, unidade de contexto elementar e descrição das falas dos participantes sobre horas adicionais trabalhadas na empresa.....	63
Tabela 9 – Categoria, subcategoria, unidade de contexto elementar e descrição das falas dos participantes sobre suas ações frente a problemas financeiros.....	65
Tabela 10 – Categoria, subcategoria, unidade de contexto elementar e descrição das falas dos participantes sobre seu acompanhamento aos demais setores da empresa.....	67
Tabela 11 – Categoria, subcategoria, unidade de contexto elementar e descrição das falas dos participantes sobre relações com funcionários dos demais setores	69
Tabela 12 – Categoria, unidade de contexto elementar e descrição das falas dos participantes sobre suas ações frente críticas relacionadas a sua gestão.....	71
Tabela 13 – Categoria, unidade de contexto elementar e descrição das falas dos participantes sobre suas ações frente críticas relacionadas aos produtos e/ou serviços oferecidos pela empresa.....	72
Tabela 14 – Categoria, subcategoria, unidade de contexto elementar e descrição das falas dos participantes sobre a possibilidade de venda ou saída da empresa.....	73
Tabela 15 – Categoria, subcategoria, unidade de contexto elementar e descrição das falas dos participantes sobre a possibilidade de gerir outra empresa que não fosse familiar.....	75

Tabela 16 – Categoria, unidade de contexto elementar e descrição das falas dos participantes sobre seus projetos para carreira profissional.....	77
Tabela 17 – Categoria, unidade de contexto elementar e descrição das falas dos participantes sobre seus projetos para o futuro da empresa.....	78
Tabela 18 – Categoria, subcategoria, unidade de contexto elementar e descrição das falas dos participantes sobre os tipos de comprometimento com suas respectivas organizações de trabalho	80

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 PROBLEMÁTICA E JUSTIFICATIVA	10
1.2 OBJETIVOS	14
1.2.1 Objetivo Geral	14
1.2.2 Objetivos Específicos	14
2 REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1 DEFINIÇÕES DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL.....	15
2.2 DEFINIÇÃO DE EMPRESA FAMILIAR	27
2.2.1 Processo de sucessão em empresas familiares	32
3 MÉTODO	39
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	39
3.2 PARTICIPANTES	39
3.2.1 Caracterização dos participantes	40
3.3 EQUIPAMENTOS E MATERIAIS	42
3.4 SITUAÇÃO E AMBIENTE.....	42
3.5 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	42
3.6 PROCEDIMENTOS.....	43
3.6.1 Seleção dos participantes	43
3.6.2 De contato com os participantes	44
3.6.3 De elaboração do instrumento de coleta de dados	44
3.6.4 De teste do instrumento de coleta de dados	45
3.6.5 De coleta de dados	46
3.6.6 De organização, tratamento e análise dos dados	46
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO DOS DADOS	47
4.1 CARACTERÍSTICAS DOS PROCESSO DE SUCESSÃO DOS GESTORES FAMILIARES NAS EMPRESAS FAMILIARES	47
4.2 CARACTERÍSTICAS DOS ASPECTOS ENVOLVIDOS NO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DOS GESTORES HERDEIROS DE EMPRESAS FAMILIARES ...	53
4.3 TIPOS DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DOS GESTORES HERDEIROS DE EMPRESAS FAMILIARES.....	79

4.4 GRAU DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DOS GESTORES HERDEIROS DE EMPRESAS FAMILIARES	84
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	87
REFERÊNCIAS	91
Apêndice A – Roteiro de entrevista para coleta de dados	95
Anexo A – Questionário sobre comprometimento organizacional	98

1 INTRODUÇÃO

O presente Trabalho de Conclusão de Curso faz parte da graduação do Curso de Psicologia da Universidade do Sul de Santa Catarina, e está articulado ao Núcleo Orientado em Psicologia e Trabalho Humano da décima fase do curso de Psicologia. Uma vez que os acadêmicos do Curso de Psicologia ao chegarem á oitava fase necessitam escolher entre dois Núcleos Orientados: o Núcleo Orientado em Psicologia e Saúde e o Núcleo Orientado em Psicologia das Organizações e Trabalho Humano.

O Núcleo Orientado escolhido pelo acadêmico irá orientá-lo até o término da graduação na décima fase na realização de estágios e TCC. O Núcleo Orientado em Psicologia e Trabalho Humano é dividido em três projetos: Gestão de Pessoas, Identidade Profissional e Saúde do Trabalhador. O presente Trabalho de Conclusão de Curso TCC está inserido ao projeto Gestão de Pessoas e é intitulado: “Comprometimento organizacional de gestores herdeiros de empresas familiares”.

Com a competitividade crescente no mercado empresarial, a busca por funcionários e gestores comprometidos com a organização de trabalho tem espaço significativo nas ações de proprietários de empresas e de psicólogos organizacionais. Existe no cenário nacional um número expressivo de empresas familiares, porém existem dados que apontam a crescente mortalidade de algumas dessas empresas após a sucessão familiar se assumida pelos herdeiros, uma vez que estes não desejem e/ou não estejam preparados para assumir a empresa poderá acarretar prejuízos para a mesma e até mesmo para o sucessor enquanto sujeito trabalhador da organização

Partindo da premissa da possibilidade dos sucessores terem desejado ou não atuar na empresa familiar, tornou-se possível identificar as características implicadas no comprometimento organizacional deles e verificar de que maneira os gestores que já herdaram a empresa familiar estão comprometidos com os negócios deixados pela família, identificando o envolvimento dessas pessoas na administração da organização. Dessa forma, o presente estudo científico caracteriza o comprometimento organizacional dos herdeiros sucessores de empresas familiares.

1.1 PROBLEMÁTICA E JUSTIFICATIVA

A gestão das empresas familiares é caracterizada pela sucessão de familiares na administração dos negócios da família, pelos cargos de gestão serem reservados a geração herdeira. Para Leone (2005), sucessão familiar significa a passagem da gestão dos negócios da família do comando atual para que a próxima geração imediata de parentesco assuma os negócios da empresa familiar. Assim é pertinente indagar: se a administração compete aos herdeiros, é avaliado o desejo e identificação desses com a função que assumem? Esses herdeiros são comprometidos com a empresa que receberam para administrar?

Pesquisar o comprometimento organizacional dos sucessores familiares poderá trazer esclarecimentos sobre a sucessão de empresas familiares, pois o comportamento do gestor poderá influenciar diretamente na saúde da empresa. Sustentando essa afirmativa, um estudo do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE (2008) revela que 55% das empresas familiares do Brasil não planejam a sucessão dos herdeiros, e que muitos dos possíveis sucessores não se interessam pela empresa e pela atividade desenvolvida no negócio, o que pode acarretar a falência dessas empresas. Assim cabe questionar: Esses sucessores estão preparados para administrar a empresa deixada pela família? Caso não estejam, não seria o caso cogitar ações para preparação, ou então escolher pessoas mais preparadas para dirigir a empresa familiar? Os sucessores mais preparados serão mais comprometidos?

Investigar o comprometimento organizacional dos herdeiros que já sucederam familiares possibilitará pensar em ações para desenvolver as empresas familiares a fim de garantir sua permanência no mercado e, com isso, promover o desenvolvimento social, pois as empresas familiares correspondem a números significativos na economia mundial, sendo responsáveis pelos empregos de muitos cidadãos. O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE (2005) aponta preocupação com a sobrevivência das empresas familiares. Essa mesma fonte revela que no Brasil existem cerca de 6 a 8 milhões de empresas de pequeno, médio e grande porte, sendo 90% empresas familiares, tendo grande responsabilidade no desenvolvimento econômico e geração de empregos diretos e indiretos. Lethbridge (1998, apud LEONE, 2005 p. 06) reitera essa informação:

Embora as corporações controladas por milhares de acionistas anônimos destaquem-se no mercado mundial, em toda parte o peso econômico das companhias

controladas por famílias¹ permanece com força mundialmente: 70% na Espanha, 75% na Inglaterra, 80% na Alemanha e 90% no Brasil. Nos Estados Unidos os grupos familiares empregam 62% da força de trabalho [...].

De acordo com as informações apontadas pelo autor, percebe-se que as empresas familiares devem fornecer um número expressivo de empregos em vários países favorecendo a geração de renda às famílias, além de movimentar uma boa parcela do capital econômico. Dessa maneira torna-se pertinente a preocupação com a manutenção das empresas familiares, uma vez que se estas forem deixando de existir devido à falência ou outras dificuldades, muitas pessoas poderão perder seus empregos, assim podendo acarretar prejuízos para sua vida pessoal e problemas sociais. Além disso, se as empresas familiares forem se deteriorando, a economia de seus respectivos países possivelmente poderão ser afetadas.

Os pais proprietários de empresas geralmente indicam que os filhos ainda quando iniciam a adolescência tenham algum trabalho, independentemente de ser na empresa dos próprios pais, para se precaverem de dificuldades financeiras. Faccio (2008) coloca que na concepção das famílias empresárias, os filhos desde cedo devem aprender alguma ocupação para precaver-se de necessidades sócio-econômicas; os pais também pensam que essa atitude é um meio de educá-los. Serão esses valores em relação ao trabalho e recompensa financeira devido ao trabalho, uma maneira de preparar os filhos para assumir a empresa da família algum dia? Essa dinâmica favorece o maior comprometimento dos filhos em relação ao “ofício” dentro de uma organização de trabalho? Ou os filhos estariam sendo impedidos de fazer suas próprias escolhas para o futuro profissional?

A sucessão pode ocorrer devido a imprevistos sem que o gestor tenha preparado alguém para sucessão. Quando isso acontece é importante que o sucessor comprometa-se efetivamente com a organização, se ajuste a sua função na empresa e busque inteirar-se dos negócios o mais breve possível, caso contrário poderá possivelmente comprometer os negócios da família. Lodi (1998) considera o despreparo dos sucessores para entender as empresas e a dissipação do patrimônio pelos herdeiros, um dos principais fatores que levam a falência das empresas familiares. O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE (2005) informa que apenas um terço das empresas familiares do mundo resistem a transição da primeira para segunda geração, e dessas somente 1,5 % conseguem chegar a terceira geração. Para o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas -

¹ Os dados relativos ao controle das empresas familiares estão distribuídos mundialmente da seguinte forma: 75% sob o comando dos fundadores, 20% sob a gestão dos filhos dos fundadores e 5% são controladas pelas gerações seguintes. (LEONE, 2005, p 05).

SEBRAE (2005) esses dados referentes à sobrevivência das empresas familiares, talvez sejam reflexivos da falta de preparo dos sucessores para gerirem os negócios que herdaram.

Em relação às atribuições referentes ao vínculo do sujeito com o trabalho, Tamayo e outros (2001) entendem que a ligação do indivíduo com seu trabalho engloba vários aspectos: emprego, o trabalho em si, carreira, equipe e organização de trabalho. Esses fatores implicam no comprometimento do sujeito com a empresa. O comprometimento, segundo Flauzino e Borges-Andrade (2008) abrange a identificação do sujeito com a atividade que exerce, com a empresa que trabalha, sustentando interesses pessoais e as missões organizacionais. Levando em consideração esses aspectos levantados pelos autores, torna-se possível investigar as características do comprometimento dos sucessores familiares, pois possibilitará a identificação de elementos que demonstrem ou não o interesse dos sucessores herdeiros pelas suas respectivas organizações de trabalho e pelas atividades que ela propõe, assim percebendo se estão se empenhando para que a empresa tenha um futuro promissor ou não. Além disso, também seria possível perceber a satisfação do gestor sucessor enquanto indivíduo frente ao seu trabalho, se existe a identificação com o seu cargo e com as tarefas que competem a este e os sentimentos que existem consigo mesmo em relação ao seu trabalho, pois o gestor também é um trabalhador e também tem características peculiares que podem influenciar no seu comprometimento organizacional, e na sua vida pessoal.

A verificação das características do comprometimento organizacional de sucessores familiares é pertinente para compreensão dos aspectos negativos e positivos acerca das ações que gestores herdeiros executam, se comprometendo ou não para o sucesso ou o fracasso da empresa da familiar. Lodi (1998) alerta para importância da delimitação das contribuições que os familiares estão oferecendo para o progresso da organização, estabelecendo os pontos fortes e fracos de cada membro, entre eles o sucessor, a fim de formular práticas de combate às fraquezas e potencializar as forças dos integrantes da empresa, e o sucessor é incluído no quadro de trabalhadores da empresa com forças e fraquezas também. Assim, a identificação das contribuições que os gestores familiares estão oferecendo à organização, bem como dos aspectos que possam levar a um comprometimento mais restrito, pode possibilitar uma ampliação do que se está fazendo a favor do crescimento do empreendimento familiar, fortalecendo estes e verificando os motivos de possíveis falhas na administração da empresa, podendo então melhorá-los.

A diferença entre a percepção de gestores e colaboradores acerca de ações desenvolvidas por gestores de empresas que influenciam o comprometimento de colaboradores em organizações de trabalho já existe. Medeiros (2008) realizou uma pesquisa

com o objetivo de caracterizar a percepção de colaboradores acerca de ações desenvolvidas por gestores de empresas que influenciam o comprometimento de colaboradores com a empresa e verificou que existem divergências na percepção de colaboradores e gestores sobre as práticas desenvolvidas na empresa que influenciam tal comprometimento. Os colaboradores percebem a necessidade de serem desenvolvidas ações que potencializam positivamente o comprometimento organizacional dos funcionários, já que são benéficas ao comprometimento organizacional de todos os colaboradores da empresa, pois essas práticas estão relacionadas ao seu reconhecimento profissional dentro da organização. Já os gestores estariam preocupados com a lucratividade da empresa e não necessariamente com o bem estar dos funcionários.

A função da mulher na sucessão de empresas familiares reflete a cultura patriarcal da sociedade brasileira. Macedo et. al (2004), objetivando o levantamento de dados sobre a inclusão ou exclusão da mulher no processo sucessório de organizações familiares, considerando a cultura organizacional como variável indispensável para compreensão do processo, pesquisou o processo sucessório em organizações familiares e a exclusão da mulher nesse processo. As autoras compreenderam que a cultura reflete no processo sucessório, sendo que a cultura brasileira é patriarcal, e a cultura das empresas também, dessa forma a mulher é excluída do processo sucessório de empresas familiares, a não ser que se tenham apenas mulheres herdeiras e solteiras. Os dados dessa pesquisa revelaram que nas organizações pesquisadas pelas autoras foi encontrado um número restrito de mulheres ocupando cargos de diretores e gerentes, sendo que a maioria dos cargos ocupados por mulheres estão relacionados a funções consideradas do gênero feminino, como por exemplo da gerência de Recursos Humanos.

A falta de preparo e aceitação de sucessores compromete a manutenção da saúde da empresa. Costa (2007) com o objetivo de escrever a história de uma empresa que passou da gestão familiar para profissionalizada, estudou o caso da gestão de sucessores herdeiros e de profissionais em uma grande empresa familiar. Essa empresa deixou de ser familiar e passou a ser profissionalizada quando foi vendida por seus herdeiros, devido a uma crise administrativa enfrentada na gestão dos sucessores da segunda para a terceira geração. Com a gestão profissionalizada a empresa cresceu e retomou seu sucesso, sendo uma das empresas mais conhecidas e participativas no mercado interno brasileiro e de exportações.

A produção de conhecimento sobre as características do comprometimento organizacional de sucessores herdeiros familiares que constituem uma empresa familiar é necessária para os estudos acerca das empresas familiares, uma vez que as empresas são

caracterizadas como familiares quando o cargo de gestão é sucedido pela geração herdeira, e compete ao sucessor estar comprometido com a empresa para que administre os negócios de maneira que contribua para o progresso da empresa. Diante das considerações feitas sobre o comprometimento organizacional e sucessão em empresas familiares se torna relevante produzir conhecimento sobre: **Quais as características do comprometimento organizacional de gestores herdeiros de empresas familiares?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Caracterizar o comprometimento organizacional de gestores herdeiro de empresas familiares.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar o processo de sucessão de gestores herdeiros de empresas familiares
- Caracterizar os aspectos envolvidos no comprometimento organizacional dos sucessores familiares de empresas familiares;
- Identificar o tipo de comprometimento organizacional dos gestores herdeiros de empresas familiares;
- Identificar o grau de comprometimento organizacional dos gestores herdeiros de empresas familiares;

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Existem muitos conceitos que definem o comprometimento do funcionário com sua organização de trabalho. Porém, é perceptível que esses conceitos se complementam para o significado e para os tipos de comprometimento examinados no século XXI, sendo o comprometimento organizacional referente ao vínculo do funcionário com a sua organização de trabalho, uma vez que esse vínculo também pode determinar motivos que levem o trabalhador permanecer na organização de trabalho.

De acordo com os conceitos de comprometimento organizacional e a sua tipologia é possível identificar se os funcionários e gestores das organizações estão trabalhando empenhados ou não pela empresa, uma vez que o sucesso da mesma depende de funcionários e gestores envolvidos com essa. Nesse contexto também estão incluídas as empresas familiares, estas que são caracterizadas pela passagem da administração dos negócios do gestor para seus herdeiros.

Na passagem da gestão da empresa, os herdeiros podem ou não estarem preparados e identificados como gestores da empresa familiar, assim refletindo no seu grau de comprometimento organizacional. Embora existam outros modelos de gestão que a família possa adotar, a exemplo da profissionalizada, é muito freqüente os próprios filhos conduzirem os negócios da família. Porém deve ser levado em consideração o desejo do sucessor em gerir a empresa familiar, pois manter-se como gestor sem identificar-se com o cargo e com a empresa pode ser prejudicial para o sujeito enquanto indivíduo e afetar o desenvolvimento da empresa, pois compete ao gestor responder pela empresa.

2.1 DEFINIÇÕES DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Compreender o que mantém o sujeito em uma organização e os efeitos que o vínculo com a organização traz para a empresa e para o funcionário é um dos aspectos mais buscados no campo de pesquisas científicas sobre psicologia organizacional (BASTOS, 1994). De acordo com o mesmo autor, o mundo tem passado por transformações no campo organizacional das empresas, enfatizando a importância do capital humano para o alcance dos objetivos organizacionais. As organizações buscam conhecer as necessidades dos seus trabalhadores para então atender aos desejos dos mesmos, relativos à organização através do

trabalho realizado pelos trabalhadores. Como consequência disso, ocorre um comprometimento mútuo do indivíduo com a organização de trabalho e da organização para com seus funcionários (CASN, 2001). Assim, compreende-se que as empresas necessitam investir em ações para obter funcionários comprometidos, bem como os funcionários apresentarem suas demandas, para então obter os efeitos desejados. Funcionários mais comprometidos e satisfeitos podem gerar maior produtividade e lucro, como também esses lucros podem refletir no progresso da empresa e no aumento de salário dos funcionários. É relevante levantar a preocupação com o bem estar do trabalhador, se as condições de trabalho são satisfatórias para ele, se é ouvido quando necessita expor alguma sugestão, entre outros, que podem influenciar no comprometimento organizacional do funcionário e na saúde deste, não só do funcionário, mas dos gestores também.

De acordo com Bastos e outros (1997, apud SILVA, 2008) o comprometimento organizacional está vinculado ao conceito de “compromisso”, “engajamento” e “envolvimento”, que indica o quanto o sujeito está se empenhando e “dando algo de si” para realizar determinada atividade. Para o mesmo autor, o comprometimento também pode ser caracterizado pelo estado de lealdade do sujeito; pode ser compreendido através de seus desejos, intenções e sentimentos. Diante dessa contextualização percebe-se que a quantidade de comprometimento que cada sujeito apresenta a partir das suas características, ou seja, o quanto ele está comprometido, poderá indicar os motivos que levam a determinado envolvimento do sujeito para com a empresa de que faz parte.

O estudo sobre o vínculo do sujeito com o seu trabalho não se refere somente a relação do sujeito com a organização, mas com sua atividade, sua profissão, podendo o sujeito estar mais comprometido com a sua profissão do que com a empresa, ou seja, ele pode gostar do que faz, mas não do local de trabalho e talvez não tenha planos em continuar na empresa, isto influencia no comprometimento organizacional. Para Tamayo et. al (2001) existe diversos fatores (focos) que irão refletir no vínculo do sujeito com sua organização, como: a relação com o emprego, carreira e ocupação, com o sindicato e com a organização. O vínculo com a organização tem sido um dos focos discutidos por profissionais da psicologia organizacional e da administração, segundo o mesmo autor, o que indica que a vinculação com a organização propriamente dita remete ao comprometimento organizacional dos trabalhadores. Compreende-se que os focos (emprego, carreira, ocupação) que não sejam a organização em si, relacionados ao contexto do trabalho que o sujeito está inserido, podem estar comprometendo o indivíduo mais do que o vínculo com a organização, pois também servem como variáveis presentes no campo do trabalho que podem influenciar no seu desempenho e

na sua relação com a organização. Talvez isso seja mais um dos motivos que levam os profissionais da área das organizações e do trabalho a buscarem desenvolver esse assunto e aprimorarem práticas que favoreçam o comprometimento dos funcionários.

Em relação ao sujeito comprometer-se com a organização e a profissão, talvez fosse possível ele gostar pelo menos da organização ou da profissão que desempenha dentro da empresa, pois caso não deseje atuar na profissão e nem permanecer na empresa pode esta sofrer ou se beneficiar de alguma forma. De acordo com o estudo de Bastos, Corrêa e Lira (2000) que buscou identificar padrões de comprometimento com a profissão e a organização, pode-se constatar que existem quatro padrões de comprometimento: o duplo comprometimento, comprometimento unilateral com a organização, duplo descomprometimento, e comprometimento unilateral com a profissão. Siqueira e Gomide Júnior (2004), esclarecem esses padrões de comprometimento, sendo o duplo comprometimento com níveis altos e compatíveis de comprometimento com a organização e com a profissão; o comprometimento unilateral com a organização apresentando maior comprometimento organizacional do que com a profissão; o duplo descomprometimento evidenciando baixos níveis de comprometimento organizacional e com a profissão; e por último o comprometimento unilateral com a profissão sendo o comprometimento com a profissão maior do que o comprometimento organizacional. Bastos, Corrêa e Lira (2000) afirma que o conflito existente entre os focos profissional e organizacional “é mediado pelo nível em que a ocupação é compatível com a vocação pessoal e o nível em que o indivíduo encontra, na organização, suporte à realização profissional”. Sendo assim, pode-se perceber que o sujeito mesmo estando comprometido com sua profissão, não estará necessariamente comprometido com sua organização da mesma forma, como também o sujeito pode estar mais comprometido com a organização do que com sua profissão, ou ainda ser muito comprometido com a organização e a profissão ou ser pouco comprometido com ambos. Dessa maneira não seria interessante verificar se haveria aspectos pessoais e profissionais envolvidos no comprometimento com a organização? Que prejuízos e benefícios teriam as pessoas duplamente descomprometidas, e as comprometidas apenas com a profissão ou com a organização?

Para os funcionários serem comprometidos com a empresa e profissão, talvez fosse necessário que estivessem em organizações atuando em funções de acordo com sua vontade pessoal, levando em conta suas disposições pessoais. Silva (2008, p. 33) afirma que “as pessoas buscam organizações que proporcionem oportunidades equivalentes aos seus objetivos pessoais e profissionais, além disso, os trabalhadores tornam-se mais

comprometidos quando se identificam com a cultura e os valores da empresa”. Para a mesma autora, se os trabalhadores estiverem em harmonia na sua vida pessoal, profissional, financeira, familiar e afetiva são impulsionados a serem pessoas mais satisfeitas e mais comprometidas. Sendo assim, talvez seja uma busca incessante dos recursos em gestão de pessoas em favorecer o bem-estar dos seus funcionários, para assim criar condições para que os trabalhadores tenham mais compromisso com a organização de trabalho.

Para Medeiros (2008) a maneira que o funcionário age diante das atividades que objetivam favorecer o comprometimento organizacional dos trabalhadores com a empresa, podem ser influenciadas por fatores externos (culturais) e internos (cognitivos) ao contexto da empresa. Silva (2005) esclarece a importância da identificação desses fatores por parte da empresa, sendo que as influências podem vir da própria personalidade (fator interno) do indivíduo ou até mesmo da cultura (fator externo) de que faz parte. Assim, buscando saber por que os indivíduos agem de determinada maneira frente às atividades, ou seja, com que intenção o sujeito participa das atividades propostas pela empresa e caso não participe, saber por que não participa das atividades, para fortalecer seu comprometimento organizacional do funcionário, o modo de agir do funcionário frente as atividades propostas pela organização de trabalho seria uma forma de percepção da imagem que o funcionário faz da organização e das suas propostas (cultura, valores, produtos, salário), como também de maior conhecimento sobre o trabalhador que faz parte da empresa.

É possível que o comprometimento organizacional seja compreendido de diferentes formas pelos estudiosos desse assunto. Bandeira, Marques e Veiga (2000, p 134) afirmam que o comprometimento organizacional pode ser entendido como:

[...] atitude ou orientação para organização, que une a identidade da pessoa à empresa. Pode ser um fenômeno estrutural que ocorre como resultado de transações entre os atores organizacionais; ou um estado em que o indivíduo se torna ligado à organização por suas ações e crenças ou ainda a natureza do relacionamento de um membro com o sistema como um todo.

Essa afirmativa vem ao encontro com o que Morrow (1993, apud PROVESI, 2002) afirma. Para este autor, o comprometimento organizacional é percebido como um conceito multidimensional, envolvendo a vontade do trabalhador em continuar na empresa dispendo de um empenho adicional que beneficie a organização. O comprometimento envolve variáveis que possivelmente sejam determinantes para fazer com que o funcionário seja engajado ou não com a empresa que trabalha. Para que essas variáveis sejam identificadas, é necessário compreender a relação funcionário-organização, como ela foi estabelecida e o que faz o

trabalhador permanecer na organização. Na afirmação de Bandeira, Marques e Veiga (2000) verifica-se que o funcionário pode estar ligado à empresa por uma questão de identificação pessoal com a organização, com compromisso a sua própria crença ou com alguém da organização. Dessa maneira cabe indagar: é suficiente apenas um desses possíveis fatores para manter o trabalhador na empresa comprometido com a organização e de acordo com seus interesses e desejos pessoais?

O comprometimento organizacional é visto como um envolvimento significativo do sujeito com as variáveis do ambiente organizacional, como os aspectos físicos da organização de trabalho, relações com os colegas, suas atribuições dentro do seu cargo. (COLOSSI, 2001 apud PROVESI, 2002). Assim compreende-se que o comprometimento organizacional estará de acordo com o sentido que o indivíduo dá para as condições do seu trabalho e a sua organização de trabalho, determinando seu engajamento com mesma. Rego (2003), coloca que as empresas precisam de pessoas que façam o diferencial daquilo que já é pré-estabelecido aos funcionários, que invistam o seu potencial, que sejam inovadoras e que tenham poder de solubilidade eficaz frente a imprevistos. Levando em conta as considerações feitas pelos autores, percebe-se que as organizações atribuirão como sujeitos comprometidos aqueles que têm para si um significado positivo em relação ao trabalho e a empresa, porque estarão trabalhando em uma empresa que identificam-se, e assim dando mais de si para empresa.

A ligação do funcionário com a organização através da sua ligação psicológica determinará a possibilidade de ele permanecer ou não na empresa, bem como despertar ações de repulsa ou de cumplicidade para com a organização de trabalho. O comprometimento organizacional é entendido por Allen e Meyer (2000, apud, REGO, 2004, p 33) como a ligação psicológica que indica a relação entre o indivíduo e a organização e que diminui a possibilidade de ele deixar a empresa. Partindo desse conceito, os autores esclarecem que o grau de comprometimento do sujeito poderá implicar em diversas atitudes e comportamentos tais como: assiduidade, pontualidade, intenção de abandonar a empresa ou o abandono efetivo, desempenho individual, negligência e desempenho organizacional.

Siqueira e Gomide Júnior (2004) enfatizam os motivos que levam às investigações dos gestores sobre o comprometimento dos trabalhadores para com a empresa. O autor expõe que o comprometimento organizacional tem sido discutido em duas vertentes, uma como prognóstico de comportamentos que dificulta a relação com a organização de trabalho, como: absenteísmo, rotatividade e desempenho dos funcionários. Em outra vertente os autores destacam que se pretende verificar aspectos que remetam ao modelo ideal de

funcionário para trabalhar na organização, a exemplo de funcionários leais. Dessa maneira percebe-se que os gestores preconizam buscar funcionários que tenham algo a mais além do que lhe é solicitado formalmente, para oferecer à organização e não ofereçam riscos de abandonarem o trabalho, e sejam tão comprometidos com a empresa a ponto de demonstrarem um diferencial daquilo que já é combinado no momento da contratação. Para tanto, Borges-Andrade (1994, apud SIQUEIRA; GOMIDE JUNIOR, 2004, p. 313) afirma que “(...) o comprometimento organizacional desperta interesse, uma vez que busca-se descobrir bases de um padrão comportamental desejável por organizações, tal como lealdade ou “*vestir a camisa da empresa*.” Assim, pode-se compreender que os gestores buscam uma maneira de fazer os funcionários sentirem-se motivados a trabalharem com afinco pela empresa. Seriam as bases do padrão comportamental já vindas com os funcionários ou desenvolvidas ao longo da permanência do sujeito na organização?

Nas teorias sobre o comprometimento organizacional, os autores convergem quando se referem ao comprometimento organizacional como a relação que o sujeito mantém com sua organização de trabalho (SPECTOR, 2003). O comprometimento refere-se ao propósito que faz o indivíduo permanecer na organização de que faz parte (SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2004). Diante de ambas afirmativas percebe-se que o comprometimento organizacional remete-se ao vínculo que o sujeito mantém com a organização e que este vínculo está relacionado aos que levam o sujeito a trabalhar em determinada organização.

O conhecimento sobre comprometimento organizacional é discutido na área de ciências humanas por diferentes “olhares”, o que torna possível haver contribuições para o desenvolvimento do assunto. Provesi (2002) ratifica, em seu trabalho sobre o processo decisório e o comprometimento organizacional, três vertentes que contribuem para os conhecimentos acerca do comprometimento organizacional: as **teorias organizacionais** que englobam os enfoques “afetivo”, “instrumental/calculativo” e “normativo”. Sendo também, este último, e o “cognitivo-comportamental” discutidos na vertente da **psicologia social**, e por último no âmbito da **sociologia**, partilhando a discussão do enfoque “instrumental/calculativo” e abordando a “autoridade no contexto de trabalho”. É possível perceber que o comprometimento organizacional é discutido pela sociologia, psicologia social e organizacional, estas “que originaram” os tipos de comprometimentos: afetivo, contínuo, normativo, estes que são aceitos internacionalmente pelos autores que estudam o assunto, sendo esses três tipos de comprometimento o modelo proposto por Meyer, Allen e Smith (1993, apud SPECTOR, 2003).

O comprometimento com base cognitivo-comportamental, diz respeito a uma espécie de crença que mantém o sujeito envolvido com a organização e com sua atividade na mesma (SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2004). “As pessoas tornam-se comprometidas a partir de suas ações, formando um círculo de auto-reforçamento no qual cada comportamento gera novas atitudes que levam a comportamentos futuros, em uma tentativa de manter a consistência” (SILVA, 2008, p. 38). Pode-se então perceber que o comprometimento baseado na teoria cognitivo-comportamental refere-se a comportamentos que o sujeito tem a partir de suas convicções em relação à organização e ao seu trabalho, sendo sempre esses comportamentos reforçados. Corroborando com essa idéia, Moraes (1997) afirma que o comprometimento é analisado pelo trabalhador por meio da relação entre seu comportamento e suas atitudes dentro de um contexto.

Do ponto de vista da autoridade no contexto do trabalho, Halaby (1986 apud Bastos, 1994) afirma que o vínculo do trabalhador é caracterizado pelas relações de autoridade e comando do empregador e a subordinação dos empregados. Dessa maneira compreende-se que o sujeito permanece na organização por perceber sua autoridade e subordinação frente aos subordinados, é empregado o ponto de vista da autoridade no contexto do trabalho somente para aqueles que tem uma posição de liderança. Moraes (1997, p. 06)) complementa afirmando que torna o sujeito comprometido é a posição de gerencia, e não os benefícios ou bom salário e tampouco afeição emocional do sujeito com a empresa. É entendido que no caso dos gestores proprietários esse tipo de vínculo não poderia se empregar pelo fato de eles poderem vender suas empresas e abrir outra, assim permanecendo na posição de chefia, porém no caso de eles deixarem as suas empresas nas quais são chefes para trabalhar em outra como empregado talvez não deva ser aceito pelos mesmos, uma vez que deixariam de ser chefes para ser subordinados, neste caso poderia ser adequado o comprometimento de vista da autoridade no contexto do trabalho.

Para identificar a tipologia do comprometimento organizacional dos gestores familiares em suas empresas é utilizado os enfoques “afetivo”, “instrumental/calculativo” e “normativo”, que é baseado nas teorias organizacionais. Estas que foram complementadas e aprimoradas por diversos autores ao longo dos anos. Vale ressaltar que existem vários conceitos para comprometimento organizacional, mas que todos dizem respeito à ligação do funcionário com sua organização de trabalho (SPECTOR, 2003). Essa ligação é entendida como vínculo e este está relacionado aos motivos (tipos) que levam ao sujeito vincular-se a organização no caso do sujeito estar comprometido com a organização, pois também pode haver ausência de comprometimento organizacional.

O mesmo autor com base teórica de Mowday, Steers e Porter (1979), Spector (2003) considera que o comprometimento afetivo possui três componentes: “aceitação dos objetivos organizacionais”, “disposição para trabalhar com afinco pela organização” e “desejo de permanecer na organização”. Estes componentes acordam com o comprometimento afetivo, pois para Silva (2008) no comprometimento afetivo percebe-se que ocorre uma lealdade do funcionário com sua organização de trabalho, sendo o funcionário ativo que faça além do que lhe é solicitado, desejando e contribuindo para o progresso da empresa. Assim, pode-se observar que o comprometimento organizacional afetivo seria interessante tanto para empresa quanto para o trabalhador, pois envolve a disposição do indivíduo em trabalhar e o desejo de estar na organização, além do funcionário estar disposto a oferecer um diferencial no seu trabalho, ou seja, ele faz além do que é pedido, faz porque deseja fazer e para empresa por ter um funcionário disposto a fazer sempre mais pela organização e zelar por ela.

O comprometimento afetivo está relacionado àqueles funcionários que se identificam com a empresa, com os objetivos e os valores da mesma de forma afetiva. O sujeito trabalha na empresa porque gosta. “Trabalha na empresa desempenhando seus papéis no trabalho de forma a facilitar a consecução dos objetivos do sistema e deseja permanecer trabalhando para ela, [...] foi desenvolvida uma ligação afetiva com a organização” (SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2004, p 316). Rego (2003) concorda com essa afirmativa e ainda complementa que o comprometimento organizacional afetivo tem como característica ligações emocionais por parte do funcionário com relação à empresa onde trabalha, além disso, o mesmo autor afirma que o sujeito continua na empresa porque quer continuar, e por sentir desejo de estar lá. Assim é percebido concordância entre os dois autores sobre o comprometimento afetivo.

Baseado no modelo de Meyer, Allen e Smith; Spector (2003) afirma que o comprometimento afetivo é derivado das condições de trabalho e das expectativas atingidas, ou seja, ele recebe as recompensas esperadas em troca do seu trabalho. Gomide e Siqueira Júnior (2004) acrescentam que quanto mais a empresa se mostra comprometida com o funcionário afetivamente, fortalece o vínculo afetivo do sujeito para com a empresa. Dessa maneira compreende-se que os funcionários que permanecem na empresa com um vínculo afetivo têm menor probabilidade de abandonar a empresa, pois envolve o fator do desejo de permanecer como membro da organização onde trabalha. No comprometimento organizacional afetivo estão envolvidos com resultados positivos para a organização. Siqueira e Gomide Júnior (2004) colocam que pesquisas têm revelado que os trabalhadores comprometidos com a organização afetivamente desempenham melhor suas funções, são mais

esforçados, faltam menos ao trabalho e diminuem o risco de abandonarem a empresa. Em contrapartida, o autor afirma que os trabalhadores que possuem um baixo comprometimento afetivo, faltam mais, se atrasam mais e se esforçam menos nas suas atividades. Seria este comprometimento o mais saudável tanto para a empresa quanto para o funcionário, porém aquele que estiver comprometido afetivamente pode estar mais focado na empresa e esquecer um pouco de outras áreas de sua vida pessoal.

O enfoque de comprometimento instrumental ou calculativo é baseado na troca de valores, custos e recompensas (PROVESI, 2002). A mesma autora ainda afirma que o funcionário que apresenta esse tipo de comprometimento tende a preservar seu lugar na organização visando as perdas implicadas com a sua saída. O funcionário é impulsionado a trabalhar com afinco devido as implicações financeiras que poderá ter caso trabalhe de forma diferente (BASTOS; BRANDÃO, 1993, apud CASN, 2001). Neste caso, percebe-se que o funcionário calcula as perdas e os ganhos com sua saída na empresa, sendo que as perdas sobressaem-se na sua decisão, fazendo então que ele continue nela. Esse tipo de comprometimento implica na vida dos sujeitos que precisam dos benefícios da empresa, uma vez que permanecem nela somente por conta disso e não se identificam com a empresa ou não estão totalmente satisfeitos com as propostas da organização.

O comprometimento organizacional calculativo também é referenciado como contínuo, este que foi denominado por Meyer, Allen e Smith. Rego (2003, p 27) atribui ao comprometimento contínuo o “grau que o colaborador se mantém ligado a organização devido ao reconhecimento dos custos associados com a sua saída da empresa”. O mesmo autor ainda afirma que o sujeito se mantém na empresa por uma necessidade de continuar na mesma, sendo neste caso o fator envolvido no vínculo do trabalhador com a empresa. No caso do comprometimento calculativo o sujeito poderá apresentar implicações na sua saúde pois vive sempre com receio de perder seu emprego, uma vez que sabe que perderá benefícios e o salário com a sua saída.

Em conformidade com a teoria de Meyer, Allen e Smith; Spector (2003) afirma que o comprometimento contínuo é consequência da falta de oportunidade de outros empregos disponíveis e da necessidade de permanecer na organização pelos benefícios econômicos obtidos. Sendo assim, percebe-se que os benefícios recebidos pelo trabalho na empresa são importantes nesse tipo de comprometimento, então caberia questionar se seria somente a falta de alternativas de outros empregos ou em alguns casos o comprometimento contínuo poderia ser devido à acomodação em buscar outras oportunidades, devido aos

benefícios encontrados na atual organização? E quando ele encontra outra possibilidade, ele permanece na organização? Ele está comprometido com a organização ou com o emprego?

No comprometimento organizacional contínuo a baixa motivação pode trazer prejuízos para a saúde do indivíduo e o baixo desempenho para a produtividade da empresa. Siqueira e Gomide Júnior (2004) afirmam que no comprometimento contínuo tem como conseqüências a baixa motivação e o baixo desempenho do funcionário para com a empresa. O mesmo autor ainda afirma que os sujeitos com comprometimento contínuo indicam menor rotatividade nas empresas, sendo moderado o envolvimento e a satisfação com o trabalho. Percebe-se então que não existe o desejo emocional de continuar na organização, pois o sujeito dificilmente deixará a empresa devido a necessidade de permanecer lá, mesmo se prejudicando ou afetar a empresa que trabalha.

Para Provesi (2002, p 64) o comprometimento organizacional normativo seria “um conjunto de normas internalizadas pelo indivíduo, as quais influenciam um comportamento voltado para organização”. Além disso, Bastos (1994) afirma que a organização pode influenciar o funcionário através da sua cultura organizacional para que o trabalhador venha a ser comprometido moralmente com a empresa, neste caso podendo essas “pressões normativas” serem satisfatórias ou não para o funcionário. O comprometimento organizacional normativo é compreendido por implicações morais que fazem o sujeito permanecer na empresa, para que o sujeito possa trabalhar em conformidade com a organização devido à moralidade que ele tem com a empresa. Subentende-se que o sujeito pode acabar fazendo algum tipo de “sacrifício” para manter-se na organização ou ser benéfico em trazer satisfação por estar fazendo algo de acordo com os seus princípios, por exemplo, pois para alguns indivíduos pode ser desgastante continuar na organização, por sentir-se obrigado em cumprir normas, e outros podem pensar que funcionam melhor quando têm um conjunto de normas a seguir.

É entendido que o comprometimento normativo remete o funcionário vinculado à organização por sentir-se com dever moral para com a organização de trabalho. Segundo Rego (2003), o comprometimento normativo é característico dos trabalhadores que sentem obrigação em continuar na organização. Essa “obrigação” corresponde ao dever moral que ele sente pelo compromisso com a organização, portanto o estado envolvido é o sentimento de obrigação. Spector (2003, p 244) fundamentado pelo trabalho de Meyer, Allen e Smith configura o comprometimento organizacional normativo como os “valores pessoais do funcionário e das obrigações com que essa pessoa julga ter para com o seu empregador”, sendo essas obrigações vindas de favores que a organização tenha feito, a exemplo de arcar

com os custos da educação dos filhos. Siqueira e Gomide Júnior (2004) também confirmam a informação de que no vínculo normativo o sujeito preocupa-se com os deveres e obrigações morais. Os autores Siqueira e Gomide Júnior (2004) ainda complementam afirmando que o comprometimento normativo desperta a sensação de culpa quando o funcionário pretende ou planeja deixar a empresa, além disso, o funcionário se sente “devedor”, acreditando que deve estar sempre retribuindo o que a empresa lhe oferece. Neste caso é percebido que o funcionário tem uma possibilidade quase nula de deixar a empresa, assim podendo causar sofrimento no trabalho e complicações pessoais por estar diariamente em contato com algo que não lhe traz prazer e que ainda se sente na obrigação de continuar como seguidor de uma empresa que não é o seu real desejo de trabalho.

Os trabalhadores com comprometimento normativo favorecem a organização no sentido de apresentarem menor intenção de deixar a empresa, maior satisfação no trabalho e mais comportamentos de cidadania e honestidade (SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2004). Talvez o funcionário com esse tipo de comprometimento seja mais atento para com as atividades que competem a ele na empresa e esteja mais próximo do que a organização espera de um funcionário empenhado, uma vez que Bastos (1994) considera o comprometimento organizacional normativo como um conjunto de regras internalizadas pelo sujeito de maneira que o faça comportar-se conforme os objetivos e interesses da empresa em que trabalha.

Segundo Siqueira e Gomide Júnior (2004), os três estilos de comprometimento organizacional (afetivo, contínuo e normativo), são diferentes e independentes um do outro, sendo que todos diminuem a possibilidade de rotatividade. Spector (2003, p 244) já havia afirmado que existem fatores distintos envolvidos em cada tipo de comprometimento:

O comprometimento afetivo ocorre quando o funcionário deseja permanecer na organização devido a ligações emocionais. O comprometimento contínuo existe quando a pessoa deve permanecer na organização porque precisa dos benefícios e do salário ou não consegue encontrar outro emprego. O comprometimento normativo parte dos valores do funcionário. A pessoa acredita que deve este comprometimento para organização, com base na crença de que esta é a coisa certa a fazer.

De acordo com a afirmativa anterior nota-se que os três tipos de comprometimento organizacional remetem ao tipo de vínculo que o sujeito pode ter com a organização. Esse tipo está articulado com o motivo que faz o sujeito continuar trabalhando na organização, podendo ser esses motivos: emocionais, necessidade ou sentimento de obrigação em continuar na empresa. Uma vez que o sucessor familiar pode apresentar um comprometimento organizacional afetivo quando sua permanência na empresa é dada por questões efetivas e

emocionais, assim caracterizando o comprometimento afetivo para este gestor. No caso do gestor que permanece na empresa por não encontrar outra alternativa de trabalho no momento, ou que permanece na mesma apenas pela lucratividade pode ser indicativo de comprometimento contínuo. E por último, aquele gestor que permanece na empresa pelo valor moral que tem com a família e/ou com o fundador de estar à frente dos negócios acreditando que é o correto a se fazer é gerir aquela empresa, pode ser um gestor com comprometimento organizacional normativo.

É possível identificar nos estudos sobre comprometimento organizacional, que o conceito dos três tipos de comprometimento organizacional (afetivo, contínuo e normativo) ainda é questionável. Segundo Rego (2004), embora exista a tendência de sustentabilidade da tridimensionalidade dos comprometimentos afetivo, contínuo e normativo, há autores que questionam esse modelo: primeiramente por haver a possibilidade do comprometimento contínuo ser dividido em duas dimensões: uma pela predição dos possíveis sacrifícios que o sujeito terá que passar fora da organização e outra parte do pressuposto que não encontraram outras oportunidades no mercado de trabalho. Será o comprometimento contínuo característico de alguns funcionários inclinados à acomodação? Isto é, será que na sua maioria eles buscam outras alternativas de trabalho? O mesmo autor questiona quando alguns autores referem-se aos trabalhadores com comprometimentos afetivos e/ou normativos tendem a trabalharem mais motivados e contribuir mais positivamente com a organização, pois para o autor os sentimentos de obrigação não têm os mesmos efeitos em relação à disposição e ao envolvimento que a ligação afetiva pode estimular no trabalho.

Seria possível que o comprometimento organizacional pudesse variar ao longo do tempo de permanência do sujeito na empresa, uma vez que o sujeito quando entra na empresa não seria tão comprometido quanto alguém que permanece na empresa há mais tempo, e conhece mais sobre a organização de trabalho, ou poderia descomprometer-se ao longo do tempo de permanência na empresa? Provesi (2008) relata em seu trabalho uma divisão feita por Mowday, Steers e Porter (1982), este que em seus estudo separou o comprometimento organizacional em três momentos: **Comprometimento inicial:** referente às expectativas do sujeito em relação à organização e às características próprias do indivíduo. **Comprometimento experimental:** envolve as características do trabalho, as experiências de outros empregos que possam interferir no momento atual, e também o contexto organizacional de modo geral. **Comprometimento em longo prazo:** compreende ao tempo que o funcionário trabalha na empresa, a história do trabalhador dentro da organização, bem como seus laços com os demais membros. Esses momentos seriam pertinentes no sentido de

atribuir a variação do comprometimento organizacional do sujeito de acordo com a temporalidade em que ele é membro da organização. Pois, segundo Provesi (2002), os indivíduos, inicialmente, esperam encontrar na organização, um local onde possam oferecer seus préstimos e satisfazer suas necessidades. Então compreende-se que caso isso ocorra, existem grandes chances do comprometimento organizacional do trabalhador aumentar.

Autores criam muitos conceitos e tipologias sobre comprometimento organizacional, partindo dos enfoques sociológicos, sociais e organizacionais. Entretanto, trouxeram contribuições para o entendimento acerca do comprometimento organizacional e das possíveis implicações e atribuições que esta temática envolve na relação funcionário-organização. No decorrer da evolução dos conceitos, estes foram aprimorados, possibilitando uma compreensão mais esclarecedora sobre comprometimento organizacional, porém ainda existem muitas possibilidades para ampliação e esclarecimento do conhecimento sobre o comprometimento organizacional, pois o mesmo ainda apresenta complexidade na sua compreensão, para abranger mais o conhecimento sobre comprometimento é necessário contextualizar o conceito de empresa familiar e o processo de sucessão que ocorre nas mesmas, para caracterizar o comprometimento organizacional dos gestores herdeiros de empresas familiares, esta que é mais uma área de estudo sobre o comprometimento.

2.2 DEFINIÇÃO DE EMPRESA FAMILIAR

Existem algumas modalidades de empresas consideradas familiares por diferentes autores, cada uma com suas peculiaridades, mas todas demonstram as possibilidades de ser uma empresa familiar. Porém é entendido que em toda empresa existe um dono, podendo ser em sociedade familiar ou não, sendo assim todas as empresas dentro desses contextos poderiam ser chamadas de familiar. Até mesmo a primeira geração de sociedade familiar deixa dúvidas, pois talvez a sociedade não seja criada pelo fato dos sócios serem familiares, mas pelo fato de ser um bom negócio, àquelas pessoas abrirem uma empresa e por terem uma determinada relação de confiança, e não por serem familiares propriamente, pois em uma empresa estão implicados lucros e relações trabalhistas. No entanto é possível compreender que o conceito mais oportuno é o que diz respeito à empresa onde já houve a sucessão familiar, uma vez que quando isso acontece é dado um passo histórico para a empresa que demonstra a relação familiar presente na sua evolução. Mesmo quando os filhos trabalham

junto com os pais ou outros parentes fundadores em qualquer área da empresa é questionável, pois os filhos assumem cargos que talvez terceiros também tivessem condições de assumir sem ser filhos, e já para suceder familiarmente é necessário haver a ocupação da administração da empresa por um membro que tenha relação familiar.

Empresa familiar é aquela que no mínimo chegou à segunda geração sucedida do fundador, ou seja, para uma organização ser considerada como familiar deve haver o fator hereditário de parentesco na sucessão da gestão da empresa, além disso, a organização deve estar em conformidade com os valores do criador da empresa. Corroborando com essa idéia, Lodi (1998, p. 06) enfatiza que “empresa familiar é caracterizada como tal quando a sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário, e os valores institucionais da organização identificam-se com o sobrenome da família ou com a figura do fundador.” Donneley e Fritz (1993, apud SANTOS, 2004, p. 15), também compartilham dessa mesma definição de empresa familiar, sendo empresa familiar aquela que já passou por no mínimo uma sucessão familiar na gestão dos negócios da família.

A empresa que ainda está sendo gerida pelo fundador não é considerada familiar, isto é, que ainda não foi herdada ou repassada a gestão para os sucessores familiares por motivo de falecimento do fundador ou por vontade espontânea do fundador para seus herdeiros diretos ou indiretos não poderia ser considerada familiar. Dessa maneira, Lodi (1998, p. 06) afirma que “uma empresa de fundador sem herdeiros não é uma empresa familiar.” O mesmo autor, Lodi (1998, p. 06) também afirma que “a empresa familiar nasce geralmente com a segunda geração de dirigentes, ou porque o fundador pretende abrir caminho para eles entre os seus antigos colaboradores, ou ainda porque os futuros sucessores precisam criar uma ideologia que justifique sua ascensão ao poder.” Essa afirmação é esclarecedora no que diz respeito ao surgimento de uma empresa familiar de fato, pois se não for aplicado o critério da segunda geração de herdeiros para caracterizar uma empresa como familiar, bastaria apenas uma pessoa fundar para ser caracterizada como familiar, sendo que toda empresa tem um proprietário podendo ou não os familiares trabalharem junto do dono. Para tanto, essa concepção está de acordo com o estudo sobre o comprometimento organizacional de sucessores familiares, pois se os herdeiros assumirem a empresa deixada pelo familiar fundador, acaba por caracterizar a empresa como familiar.

O investimento do dinheiro de uma família sobre determinada empresa, na qual não se apropria efetivamente da gestão, não seria suficiente para caracterizar como empreendimento familiar, pois não compartilham com a cultura e os valores da empresa familiar. Lodi (1998) confirma essa informação, pois na concepção do autor, uma família que

só tem participação financeira como investidora em uma empresa, não pode ser considerada como familiar, pois não participa da realidade profissional da empresa.

Existem autores que desconsideram a idéia de que a empresa familiar é caracterizada pela segunda geração de herdeiros, indicando que somente o investimento do dinheiro da família já seria suficiente para designá-la como empresa familiar, sendo que para empresas com capital aberto seja necessário que a maior parte do capital esteja em poder da família a ponto de poder responsabilizar-se pelo controle da empresa, bem como também propõem a divisão de categorias das empresas familiares de forma ordenada. Santos (2004, p. 16) cita Lanzana e Constanzi afirmando que:

A empresa familiar é a relação entre propriedade e controle. Quando uma família detém considerável parcela do capital investido em uma empresa, cuja concentração lhe dá legitimidade para ela assegurar o controle administrativo, têm-se as condições para existências de uma empresa familiar. Considerando a heterogeneidade desse universo, [...] sugere-se que a categorização das empresas em dois grupos: um integrado pelas de pequeno e médio portes, cujo capital é fechado e o controle centralizado, denominadas centralizadas ou fechadas; o outro, pelas de maior porte, que pela expansão tendem a abrir o capital e profissionalizar a gestão, designadas descentralizadas ou abertas.

Essa afirmação dos autores é discutível, pois seria difícil distinguir a empresa familiar das demais, pois tendo somente a propriedade e/ou o controle administrativo sem levar em consideração fatores hereditários, as empresas com apenas um dono seriam consideradas familiares. Dessa maneira, cabe indagar: Como seria possível identificar as empresas familiares se todas têm um dono ou um sócio majoritário? Já em relação à categorização das empresas familiares, em pequeno e médio porte; e outra de maior porte, são pertinentes no sentido de compreender a relação que o sucessor herdeiro vá ter com a organização que irá gerir e sobre o funcionamento das dinâmicas das duas primeiras categorias (pequeno e médio porte). De acordo com Macedo (2001, apud SANTOS, 2004), o que essas duas categorias têm em comum são a lealdade e a confiança dos fundadores para com seus herdeiros e o poder e o controle destinados aos seus sucessores familiares, sendo essas variáveis capazes de influenciar a qualidade da gestão que muitas vezes poderia ficar comprometida.

Garcia (2001) considera como empresa familiar o caso das empresas controladas por uma ou mais famílias, assim, baseando-se na concepção de controle. Dessa maneira ficaria difícil caracterizar uma empresa familiar, pois somente o controle seria capaz para determiná-la como empresa familiar? Primeiramente deveria ser visto o fator hereditário e se já houve o processo de sucessão à segunda geração ao nível de gestão da empresa

familiar. Além disso, não seria coerente verificar se essa família é proprietária ou quantos por cento arrecada nos lucros da empresa?

Gracioso (1998, apud LEONE, 2005) compreende que somente a propriedade não seja suficiente para determinar uma empresa como familiar, devendo a estrutura gerencial ser ocupada por familiares, isso já na segunda vertente da família. Essa afirmação é pertinente no sentido de explicitar o caso das empresas de pessoas que são proprietárias, mas não conduzem suas empresas e não participam da organização como membro delas, garantindo a administração a terceiros. Também se enquadra na circunstância de empresas compostas por sociedade, onde quem tem a maior participação dos lucros não faz parte da gestão prática diante do quadro de cargos da organização. Corroborando com essa afirmativa, Leone (2005) refere-se que a gestão da empresa familiar está mais atrelada ao seu modelo de administração familiar do que o capital ser de propriedade da família. É possível compreender que a empresa é contextualizada como familiar quando existem relações familiares no funcionamento diário da empresa, ou seja, a família deve ser ativamente participante da administração da empresa e não só ser proprietária e atribuir o trabalho de administração a terceiros.

A Figura 1 ilustra as modalidades de participação das famílias dentro das organizações. O modelo de três círculos remete a compreensão do enquadramento que os membros da família podem ocupar dentro do sistema da empresa familiar. A figura é composta por: 1 – familiares sem participação acionária na propriedade e na gestão; 2 – acionistas que não pertencem à família e nem trabalham na empresa; 3 – pessoas que trabalham na empresa, não pertencem a família e nem são acionistas; 4 – familiares proprietários, mas não gerem a empresa; 5 – acionistas que trabalham na empresa mas não pertencem à família; 6 – gestores familiares e não proprietários; 7 – pertencem à família, são proprietários e gestores da empresa. Para Muniz e Silva Junior (2005) esse modelo dos três círculos demonstra a relação complexa da gestão da empresa familiar, onde “os membros convergem ou divergem entre si, podendo assim estabilizar ou desestabilizar as relações entre eles”. Para tanto percebe-se a importância de cada membro da organização ter clareza do seus papéis, estes que podem ser cumulativos no contexto da empresa, para que não seja confundido gestão com propriedade e para que também não entre em detrimento com a família

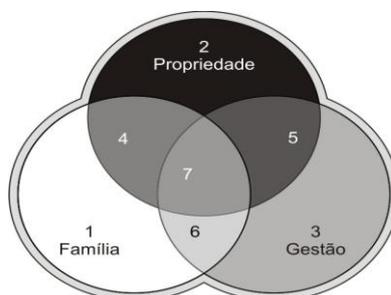


Figura 1 - Modelo de Três Círculos – Subsistemas de gestão, propriedade e família.
 Fonte: JUNIOR, Annor da Silva; MUNIZ, Reynaldo Maia Muniz, 2005, p. 107.

As empresas familiares são divididas em duas classes: de pequeno e médio porte com a gestão exclusivamente centrada no proprietário e as empresas de grande porte com a gestão descentralizada da família (LEONE, 2005). Se for considerada a dimensão das grandes empresas, seria possível pensar que nas empresas familiares de maior porte os proprietários gestores tendem a ficar mais distanciados dos trabalhadores em virtude da descentralização da gestão. Enquanto nas empresas familiares de pequeno e médio porte, pode existir a possibilidade dos trabalhadores tenderem a trabalhar mais próximos dos gestores familiares proporcionando um trabalho mais em conjunto, sendo que essas variáveis implicariam na agilidade das informações e na resolução de eventuais problemas? Esse questionamento está em acordo com o que Leone (2005) afirma, pois este autor refere-se a pequenas e médias empresas com funcionários mais comprometidos e leais, devido à proximidade com o gestor mesmo estando em patamares diferentes dentro da empresa. Sendo assim, seria possível afirmar que a proximidade entre o gestor e os funcionários acarretaria em menor dificuldade na solubilidade de problemas e tomadas de decisões mais ágeis, ao contrário das grandes empresas que pela burocracia, hierarquia e maior distanciamento entre a grande classe trabalhadora e o gestor, acaba alongando o tempo das tomadas de decisão.

Nas pequenas e médias empresas familiares os gestores herdeiros poderiam estar mais inclinados a permanecer na empresa não tendo a diversidade de funções que uma empresa de grande porte pode ter, ou seja, na empresa de grande porte pode haver uma maior diversidade de tipos de cargos e funções, o que possibilitaria mais opções de trabalho dentro da própria empresa, assim influenciando na decisão do sucessor sair de dentro da organização

familiar para buscar oportunidades de acordo com seu desejo em outras organizações. Sustentando essa afirmativa, Leone (2005) atribui essa inclinação do sucessor familiar permanecer na empresa familiar de pequeno e médio porte devido à acomodação dos interesses individuais, e caso tenham interesses diferentes da proposta da empresa terão que deixá-la, enquanto nas empresas familiares de maior porte, quando os familiares estão descontentes com a função exercida podem trocar por um cargo que corresponda a sua identificação com a função exercida. Dessa maneira também é cabível afirmar que o sujeito mesmo sendo gestor herdeiro de uma empresa de grande porte pode deixar a empresa e ir trabalhar em outro local que goste, até mesmo profissionalizar a empresa que herdou se não quiser se desfazer.

De acordo com Dalla e Luz (2003), quando o processo de sucessão não é planejado na empresa familiar, ela pode acontecer de forma inesperada em decorrência de alguma dificuldade financeira ou com a debilitação da saúde do fundador, para evitar que isso ocorra é necessário que o transcurso do processo seja planejado com antecedência, considerando o momento da escolha do sucessor, as habilidades profissionais e não as afetivas, assim priorizando a continuidade da empresa. Neste caso, percebe-se que é importante neste momento considerar o desejo e os interesses do sucessor em gerir a empresa da família, ao ser escolhido um sucessor integrante da família, bem como o potencial e o preparo do mesmo para estar frente aos negócios.

2.2.1 Processo de Sucessão em Empresas Familiares

No contexto das empresas familiares é percebida a necessidade de ser discutido por seus fundadores e/ou atuais gestores juntamente com seus herdeiros o futuro da empresa familiar, pois assim o atual gestor terá tempo hábil para decidir o que fazer com a empresa e/ou preparar seu sucessor. Porém, no caso da sucessão cabe ao próprio sucessor decidir se quer seguir a diante na empresa que irá herdar, para não comprometer sua vida profissional e até mesmo não trazer implicações para sua vida pessoal, e deixar também o atual gestor a vontade para projetar o futuro da empresa.

A sucessão em empresa familiar nasceu na antiguidade quando os pais repassavam aos filhos seus ensinamentos profissionais e seus produtos de venda. Santos

(2004) lembra que a empresa familiar originou-se na troca de serviços e produtos, nos quais os pais ensinavam aos filhos suas habilidades, passando os negócios de geração para geração. Percebe-se que no século corrente isso ainda é possível acontecer, porém esses negócios e produtos de venda sendo atualmente os empreendimentos e a função de proprietário e/ou de gestor da empresa criada ou herdada da família.

Nas empresas familiares, a sucessão da gestão acontece pela ascensão do poder ser destinada aos herdeiros imediatos em forma de herança. Macedo (2004, apud VIDGAL, 1999) concorda que a sucessão familiar é dada pela divisão de herança, no qual todos têm direitos e deveres iguais sobre suas respectivas partes nos negócios deixados pelos pais, e como parte desse inventário a gestão dos negócios da família também é herdada pelos filhos, estes que tornam-se responsáveis pelo comando do empreendimento deixado pelos pais ou parentes imediatos.

O herdeiro sucessor deve ser preparado para assumir a empresa familiar, pois caso o herdeiro não se prepare para conduzir a empresa adequadamente, é possível que os negócios deixados na herança sejam dilapidados e levarem à falência da empresa, assim não perpetuando a empresa com característica de familiar. Macedo (2004) coloca que “um processo sucessório mal conduzido já levou diversas organizações familiares a serem desfeitas, [...] sendo o processo sucessório fator primordial para continuidade dessas empresas”. Talvez a falência da empresa decorrente de um processo sucessório mal conduzido possa ser devido à falha de uma boa preparação dentro da organização, de modo que o sucessor conheça bem e pratique desde cedo as atividades e dificuldades, pois quando o sucessor não conhece bem a empresa, seus objetivos, seus valores, as funções de seu cargo e/ou não gosta da organização e da sua atividade, há grande probabilidade do sucessor não fazer uma gestão bem sucedida, assim contribuindo para a mortalidade da empresa. Dalla e Luz (2003, p. 05) afirmam que:

[...] não conduzir adequadamente o processo de sucessão pode comprometer a sobrevivência e continuidade do empreendimento, pois essa fase é sem dúvida uma das mais delicadas na vida da empresa familiar. Um bom planejamento da sucessão deverá ser isento de emoções, decidindo se o comando passará a responsabilidade um membro da família ou de um profissional externo a empresa. Essa decisão deve levar em consideração o desejo de continuidade do negócio. Assim, o comando não será confiado a um herdeiro mais pelo grau de parentesco que pela competência e identificação com o ramo do negócio.

Em alguns casos acontece do sucessor da empresa familiar ser escolhido pelo proprietário fundador da empresa, já sendo inserido sistematicamente no contexto da

organização da família, isso pode gerar algum desconforto entre os demais familiares no sentido de questionar a escolha do fundador, do porquê da preferência. Para Bernhoeft (1989) o membro é escolhido por ser uma pessoa que se destaca na organização de trabalho e no âmbito familiar, sendo suas ações visivelmente apropriadas e positivas na ótica do proprietário da empresa. O autor ainda considera que escolher um sucessor que não conquistou seu próprio espaço, que somente foi indicado pelo sucedido, não contribuirá para a empresa, pois não se preocupará em mostrar resultados para o crescimento da empresa. Macedo (2004) afirma que o herdeiro escolhido passa a ter um papel especial dentro do contexto familiar, assim afetando a dinâmica familiar e a relação com os parentes que possam atuar na empresa, pois passa a ocupar um grau superior na hierarquia da organização da família. Considerando as afirmações, cabe questionar: quando o fundador escolhe o seu sucessor seria por perceber que o herdeiro escolhido teria mais capacidade de assumir a gestão da empresa, ou também poderia ser por um favoritismo de ordem pessoal do fundador?

O processo de sucessão propriamente dito raramente acontece nas empresas familiares brasileiras, a sucessão geralmente ocorre de forma instantânea e/ou intempestiva, assim não preparando a geração sucessora. Talvez isso possa acontecer pelo fato dos fundadores não “abrirem” para os herdeiros se inserirem no negócio, ou talvez pela falta de consciência que algum dia virão a ter que deixar a gestão. Leone (2005) observa que no Brasil é comum não haver preparação para os cargos de gestão em empresas familiares, pois os empresários pensam que continuarão na organização eternamente. O mesmo autor ainda acrescenta que quando não é planejada a sucessão e determinados os cargos em vida pelo fundador da empresa, podem até surgirem conflitos entre os familiares. Vidgal (1996, apud SANTOS, 2004) também partilha dessa idéia afirmando que os fundadores que formam bem os filhos e percebem que não são imortais, consideram melhor resolver a situação da sucessão ainda no comando, assim tendo maior certeza do futuro promissor da empresa.

Os filhos que irão suceder o gestor da empresa podem não ter liberdade de escolha de trabalho fora da empresa em decorrência do desejo dos pais fazerem com que eles deem continuidade aos seus projetos na mesma, assim possibilitando a frustração do sucessor e conseqüentemente podendo comprometer o comando da empresa. Santos (2004) partilha dessa idéia quando comenta que existem pais que pressionam os filhos para que continuem seus planos para organização, impedindo o filho de criar seu próprio projeto de vida pessoal e/ou profissional. Dessa maneira pode implicar no tipo de comprometimento organizacional que o gestor herdeiro irá ter com a organização.

O processo de sucessão engloba diversos fatores que podem ser determinantes para sobrevivência futura da empresa familiar e que devem ser levados em consideração durante o percurso até a passagem efetiva da direção ao sucessor familiar. Lodi (1998) sugere que sejam consideradas as seguintes recomendações: 1 – Os filhos devem aprender sua profissão em outra empresa que não seja da família; 2 – Começar a trabalhar no chamado “chão” da empresa para compreender todo processo, porém não levando muito tempo para chegar à liderança; 3 – Se caso algum familiar não chegar a assumir um cargo de direção até os 35 anos de idade, será difícil que ele seja um bom diretor geral; 4 – A entrada do filho na empresa não deve ser obrigada pelos pais ou o sucedido em questão, somente se for num caso de urgência; 5 – Evitar que a passagem do cargo seja dada num momento de crise da empresa; 6 – Não é recomendado que o filho inicie como assessor do pai, pois não terá oportunidade de conhecer de perto todos os setores e nem de criar lealdade com os funcionários; 7 – O pai, a mãe ou o sucedido no caso, deve identificar se é melhor para a empresa e para a família os filhos trabalhem separadamente ou em conjunto para evitar conflitos que reflitam no andamento dos negócios. Diante das recomendações feitas pelo autor, percebe-se que a maneira do novo sucessor familiar ser inserido na organização, sem levar em consideração seus interesses profissionais e competências, poderá influenciar na sua permanência no empreendimento e no seu comprometimento organizacional, uma vez que segundo Siqueira e Gomide Júnior (2004) o comprometimento confere as bases do vínculo firmadas entre o trabalhador e a organização que ele trabalha. Além disso, percebe-se que dependendo do comprometimento que o sujeito estabelece com a empresa poderá refletir ou não no bom andamento da empresa.

Em uma família com mais de um filho herdeiro que tenha que assumir os negócios deixados por seu antecessor familiar de forma intempestiva, é comum surgir uma sociedade entre irmãos, ou seja, uma empresa de um fundador que é herdada por mais filhos pode ter seu capital e seu controle divididos em sistema de sociedade, o que pode não ser bem aceito pelos herdeiros. Bernhoeft (2001) enfatiza que nem sempre é aceito de forma positiva pelos herdeiros a sociedade, porque nesses casos os sócios herdeiros não têm a opção de escolher o tipo de negócio que gostariam de ter e tampouco têm a liberdade de escolher os sócios para trabalhar, dessa maneira o autor sugere que essa sociedade seja construída participativamente, mantendo a ética e a moral dos sócios.

Irmãos, primos ou qualquer outra pessoa da família nem sempre podem ser as melhores pessoas para se ter como parceiros no trabalho, pois às vezes pode-se estar compartilhando uma relação de trabalho com alguém que não tenha competência para atuar na

organização de modo que a faça prosperar. Nesse sentido, Lodi (1998) afirma que somente deverão ser indicados a trabalhar na empresa os parentes que pretendem trabalhar com afinco, pois poderão servir de exemplo aos demais funcionários. Além disso, o autor afirma que todos os familiares que atuarem na organização de trabalho devem ter um bom potencial para trabalhar, pois os parentes mesmo que não ocupem cargos de gestão ou liderança podem exercer um poder implícito sobre os demais por serem parentes do proprietário, sendo vistos pelos outros funcionários como alguém importante dentro da organização, que possa cometer falhas ou ter privilégios pelo parentesco com o gestor. Diante desta afirmativa compreende-se que seria mais indicado que todos os funcionários, independentes de serem parentes ou não do gestor, recebessem o mesmo tratamento e fossem exigidas as mesmas responsabilidades que os demais funcionários que ocupem cargos da mesma competência.

Quando a família não se sente capaz para conduzir a empresa por si só, e por conta disso tenha receio de que possa arruinar os negócios herdados, talvez seja prudente optar pela contratação profissional, pois profissionalização das empresas familiares também pode ser vista de forma positiva, uma vez que a colocação de funcionários competentes entre os membros da família pode potencializar o sucesso da empresa, porém deve-se tomar cautela para que a relação entre profissionais e familiares não seja comprometida no meio de ordens diferentes de diferentes membros da família que conturbem a dinâmica da empresa. Corroborando com essa afirmação, Lodi (1998) considera a prática de profissionalização nas empresas familiares um meio mais racional administrativo, moderno e despersonalizado, pois integra gerentes contratados e administradores familiares. O mesmo autor ainda recomenda que os gerentes profissionalizados devam receber apenas um superior imediato para evitar conflito na delegação das funções de cada membro. Santos (2004) considera a gestão profissionalizada um meio mais seguro e equilibrado para continuidade consistente da empresa familiar quando os familiares não se interessam pelas atividades, mas querem que a empresa continue e também nos casos onde há dificuldade entre os parentes herdeiros de trabalharem em conjunto.

Quando a família opta por um modelo totalmente profissionalizado de gestão, pode haver por parte da família uma preocupação quanto aos cuidados que os profissionais terão com os negócios da empresa e para isso devem ser criados meios para os familiares acompanharem as empresas. Locks (2007) afirma que existem modalidades que permitem uma participação mais próxima da família no acompanhamento da administração da empresa, que também servem de apoio para o bom andamento dos negócios. O mesmo autor ainda exemplifica alguns instrumentos corporativos que podem subsidiar a gestão: Conselho de

Família, este é composto por familiares, representa a opinião da família na administração dos negócios; Conselho Administrativo objetiva detectar indícios de deslizes administrativos, evitando a decadência da empresa. Vale salientar que dessa maneira ocorre apenas um acompanhamento da família na empresa e não um controle total, pois são os profissionais contratados que gerem a empresa. Isso pode descaracterizá-la como familiar, uma vez que a gestão saiu da família e esta apenas acompanha para mantê-la funcionando bem, mas mesmo para isso é importante ter conhecimento sobre a dinâmica da empresa.

O processo de sucessão também é implicado nas relações do contexto familiar, podendo surgir crises no momento do transcurso sucessório da gestão da empresa. Essas crises podem ser preocupantes no que diz respeito ao futuro da empresa familiar. Bernhoeft (1989) recomenda um bom assessoramento jurídico e contábil na divisão das ações, caso chegue-se a essa alternativa, o autor também recomenda que em alguns casos já seja feita a divisão em vida do fundador e/ou atual gestor, podendo assim usar da vantagem do seu “poder” sobre os herdeiros . O autor refere-se às crises familiares decorrentes da divisão do patrimônio empresarial como fator agravante para a dissolução de sociedade, além disso, as crises estão relacionadas a problemas subjetivos emocionais e afetivos entre os familiares, “para que essa crise seja compreendida e sanada é importante ter clareza sobre as relações do sucessor com o fundador, a relação familiar, o mercado e a comunidade a que pertencem.” (SANTOS, 2004, p. 49)

O processo sucessório familiar é o planejamento de ações que preparam os herdeiros das empresas para assumirem o cargo de gestor frente à administração da empresa deixada pelo antecessor familiar, projetando um futuro de mudanças e incertezas, exigindo que seus gestores pesquisem constantemente as necessidades atuais e futuras das empresas, acompanhando as transformações do mercado, integrando essas informações com a sucessão (LOCKS, 2007). Portanto, o planejamento do processo sucessório diz respeito à preparação do sujeito que vai suceder a administração da empresa da família, e essa preparação implica nas transformações do mercado globalizado e dos modelos de gestão, o que torna necessário que os gestores se preocupem em atualizar-se sobre as necessidades da empresa e olhar para ela. Para Dalla e Luz (2003) se o herdeiro sucessor for bem escolhido e treinado poderá executar suas tarefas muito bem e com destaque.

Também é importante avaliar o interesse do sucessor em gerir a empresa familiar, pois como os funcionários de uma empresa, o gestor também faz parte da classe trabalhadora da organização e se não tiver engajado em seu trabalho poderá prejudicar a empresa e a sua vida enquanto trabalhador. É relevante reiterar que no caso dos gestores que herdaram a

empresa da família é possível identificar o comprometimento organizacional dos mesmos, uma vez que ele poderá estar ligado a empresa normativamente, ou seja, ele pode estar gerindo a empresa por um compromisso moral que ele tenha com a organização deixada pelo pai, sendo que ele tenha sido ou não preparado para assumir os negócios da família. De outra maneira, o gestor sucessor pode estar continuando o empreendimento familiar em face dos lucros e benefícios que traz, assim revelando um comprometimento organizacional contínuo. E por último o gestor herdeiro pode estar comprometido afetivamente com a organização devido ao seu desejo pessoal e emocional de fazer parte da organização de trabalho, e por se identificar com as condições de trabalho da empresa. Enfim, é possível observar também que independente do tipo de comprometimento organizacional que o gestor apresente pode ter aspectos positivos para a empresa quando ele está comprometido com a mesma, pois se empenhará para o sucesso da organização, ao contrário de quando não se interessa pela empresa. Porém compreende-se ainda que dependendo do tipo de comprometimento que o gestor apresentar poderá ou não prejudicar a empresa no sentido dos seus valores e ideais profissionais estarem ou não em acordo com os valores e ideais profissionais dela. Pois quando está comprometido afetivamente, será bom para a empresa e para ele mesmo, pois está ligado a empresa emocionalmente, e quando está comprometido continuamente e/ou normativamente, pode até contribuir com a empresa, mas trazer implicações pessoais uma vez que os sujeitos comprometidos dessa forma estão na empresa por conta dos benefícios financeiros e pelo compromisso moral que têm em estar atuando na mesma.

3 MÉTODO

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa classifica-se como exploratória, assim objetivando “proporcionar uma maior familiaridade com o problema de pesquisa” (GIL,1991, p 45) que é relativo a características do comprometimento organizacional de sucessores familiares que constituem empresas familiares, alcançando uma compreensão do que ocorre com os sucessores da pesquisa frente a sua atuação na gestão de suas empresas familiares. Gil (1991) também refere-se a pesquisa exploratória como um tipo de pesquisa que busca aprimorar as idéias explícitas no trabalho.

3.2 PARTICIPANTES

Participaram desta pesquisa como sujeitos de estudo cinco herdeiros que sucederam a primeira geração de familiares, que atualmente desempenham a função de gestores de suas respectivas empresas herdadas de familiares. Os gestores participantes da pesquisa são proprietários de diferentes empresas localizadas na região da Grande Florianópolis/SC. Todas as empresas fazem parte do setor comércio, pois trabalham com a venda de produtos. Dessas empresas duas são de pequeno porte e três de grande porte, de acordo com a classificação do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE (2006).

O Quadro 1 ilustra a classificação do porte das empresas de acordo com o número de empregados a partir dos critérios do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE (2006). Na primeira coluna é apresentado o porte da empresa e na segunda coluna o número de empregados correspondentes a cada porte para o setor de comércio e serviços.

Quadro 1 – Classificação do porte das empresas conforme o número de empregados.

Porte	Comércio e Serviços
Microempresa	Até 9 empregados
Pequena empresa	De 10 a 49 empregados
Média empresa	De 50 a 99 empregados
Grande empresa	Mais de 100 empregados

Quadro 1 – Classificação do porte das empresas conforme o número de empregados.
 Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados do SEBRAE (2006).

3.2.1 Caracterização dos participantes

O Quadro 2 ilustra a caracterização dos participantes que foram entrevistados e responderam o questionário da escala que mede o grau de comprometimento organizacional. Na primeira coluna é identificado através de números arábicos cada sujeito participante da pesquisa. Na segunda coluna é mostrada a idade de cada participante. Na terceira coluna o sexo dos participantes. Na quarta e última coluna o grau de instrução correspondente a cada participante é apresentado.

Quadro 2 – Caracterização dos participantes.

Participante	Idade	Sexo	Escolaridade
1	48 anos	Masculino	2º grau completo
2	39 anos	Masculino	2º grau completo
3	46 anos	Masculino	2º grau completo
4	37 anos	Masculino	Superior Completo
5	44 anos	Masculino	Pós-graduação

Quadro 2 – Caracterização dos participantes.
 Fonte: Elaboração da autora, 2009.

De acordo com os dados percebe-se que as idades entre os participantes variam entre 37 e 48 anos de idade e que todos são do sexo masculino. Em relação ao grau de

escolaridade nota-se que três participantes têm o 2º grau completo, um o superior completo e um pós-graduação.

No Quadro 3 é apresentado a caracterização das empresas que os gestores administram. Cada empresa é identificada através de letras na primeira coluna. Na segunda coluna é ilustrado o porte de cada empresa de acordo com o número de funcionários a partir dos critérios utilizados pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE (2006). O ramo correspondente a cada empresa é mostrado na terceira coluna. A quarta coluna explicita o setor que as empresas atuam. Na quinta coluna é apresentado o número de funcionários de cada empresa. O tempo que a empresa está no mercado é demarcado na sexta e última coluna.

Quadro 3 – Caracterização das empresas pesquisadas.

Empresa	Porte	Ramo	Setor	Nº. Funcionários	Tempo no mercado
A	Pequena	Distribuidora de alimentos, higiene e material escolar	Comércio	18	33 anos
B	Grande	Combustíveis e derivados	Comércio	200	39 anos
C	Grande	Distribuidora de alimentos e mat. de limpeza	Comércio	117	46 anos
D	Grande	Supermercado	Comércio	300	12 anos
E	Pequena	Combustíveis e derivados	Comércio	40	57 anos

Quadro 3 – Caracterização das empresas pesquisadas.
Fonte: Elaboração da autora, 2009.

De acordo com as informações demonstradas na tabela todas as empresas atuam no setor de comércio. Três são de grande porte (B, C e D) e duas de pequeno porte (A e E). A empresa A possui 18 funcionários; a empresa B, 200 funcionários; a empresa C 117 funcionários; a empresa D 300 funcionários; e a empresa E, 40 funcionários.

As empresas A e C são distribuidoras de alimentos, as empresas B e E atuam no ramo de combustíveis e a empresa D no ramo de supermercado. A empresa A está há 33 anos no mercado; a empresa B 39 anos; a C 46 anos; a D 12 anos; e por último, a empresa E está há 57 anos no mercado, assim sendo a empresa a mais tempo no mercado entre as empresas que foi feito o estudo.

3.3 EQUIPAMENTOS E MATERIAIS

Para execução da coleta de dados com os participantes foi utilizado um roteiro de entrevista, um gravador de voz para gravação das entrevistas, pilhas e 5 fitas K-7 para o gravador e folhas A4 impressos o questionário da escala de comprometimento organizacional. Para organização, tratamento e elaboração do relatório de pesquisa dos dados foram utilizados computador, impressora, pen-drive e folhas A4.

3.4 SITUAÇÃO E AMBIENTE

As entrevistas com os gestores de cada empresa e a aplicação da escala com os mesmos ocorreram no horário de trabalho dos participantes, em sala das próprias organizações que compõem o departamento administrativo de cada empresa. O ambiente de coleta de dados foi de boa iluminação, sem ruídos e livre de interrupções, sendo que duas entrevistas foram realizadas na sala de reunião da empresa e as outras três na sala de trabalho dos próprios gestores. Nesses ambientes, estavam presente somente a entrevistadora e o entrevistado e duraram em média quarenta minutos cada uma.

3.5 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Os dados foram coletados a partir de entrevista semi-estruturada com roteiro previamente elaborado (Apêndice A) realizada com cada gestor, a fim de caracterizar o

comprometimento organizacional dos gestores herdeiros de empresas familiares, caracterizar o processo sucessório dos gestores herdeiros e identificar os tipos de comprometimento organizacional dos mesmos. A elaboração das questões partiu dos dados percebidos no referencial teórico da pesquisa. Também foi aplicado a cada gestor um questionário que mede o grau de comprometimento organizacional de cada um deles através de uma ²escala (Anexo A).

O questionário que compõe a escala foi fornecido e adaptado pelo Núcleo de Pesquisa Trabalho e Subjetividade - NPTS/UNISUL (2008) a partir de uma escala de Bastos. Este questionário é composto por dez questões que referem-se a fatores e dimensões percebidos ou não pelos participantes da pesquisa. As respostas para esses itens variam entre sempre, quase sempre, quase nunca ou nunca, assim podendo o participante assinalar apenas uma dessas alternativas. As afirmativas do questionário número três, quatro e cinco correspondem a questões de percepção negativa em relação a empresa e as demais afirmativas são de cunho positivo em relação a empresa.

A escala de comprometimento organizacional utilizada na pesquisa é pautada no comprometimento organizacional de natureza afetiva/atitudinal. De acordo com Siqueira e Gomide Júnior (2004, p 314) “A base afetiva assenta-se nas teorias psicológicas sobre ligações afetivas e na concepção de atitudes, refletindo o entendimento que o indivíduo desenvolve uma forte identificação com a organização e nutre por ela sentimentos e afetos positivos ou negativos”.

3.6 PROCEDIMENTOS

3.6.1 Seleção dos participantes

Foram escolhidos os cinco primeiros gestores das cinco primeiras empresas familiares contatadas que aceitaram participar da pesquisa. Vale ressaltar que participaram como sujeitos desta pesquisa gestores de empresas onde já houve a sucessão familiar, ou seja,

² Foi utilizada a escala de medida de comprometimento organizacional de acordo com: BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. Questionário de comprometimento organizacional. Apatado pelo Núcleo de Pesquisa Trabalho e Subjetividade – NPTS/UNISUL, Palhoça, 2008.

o gestor controla os negócios já criados por um fundador familiar anteriormente. Foi usado como critério de exclusão de participação da pesquisa familiares e conhecidos da autora. A escolha dos participantes ocorreu por intermédio de indicação de terceiros, ou seja, a pesquisadora chegou até aos participantes através dos contatos de um empresário que apontou possíveis participantes para a pesquisa. Talvez possa haver uma variável na indicação dos gestores, pois podem ter sido indicados por não apresentarem problemas aparentes na gestão de suas empresas.

3.6.2 De contato com os participantes

Primeiramente foi feita uma visita individual a cada gestor, no qual a pesquisadora apresentou-se, explicou a pesquisa e convidou o gestor para participar do estudo. Com a aceitação e concordância com a pesquisa, na mesma oportunidade foi solicitada assinatura de termo de ciência e concordância entre instituições para o Comitê de Ética em Pesquisa da Unisul, e feitos os esclarecimentos solicitados pelos sujeitos de pesquisa. Além disso, no mesmo encontro foi marcado previamente o mês de março de 2009 para o segundo contato de agendamento das entrevistas. Três entrevistas foram agendadas via telefone e duas via e-mail, todas ocorreram entre os meses de março e abril de 2009.

3.6.3 Da elaboração do instrumento de coleta de dados

A entrevista foi denominada semi-estruturada e é composta por vinte e cinco questões no total. As entrevistas tiveram como objetivos: identificar as características do comprometimento organizacional dos gestores herdeiros de empresas familiares; identificar as características da sucessão dos participantes nas empresas; e identificação dos tipos de comprometimento organizacional dos gestores. As questões abordadas na entrevista foram selecionadas a partir da identificação das variáveis que implicam nas características do processo de sucessão dos gestores das empresas familiares sendo: o início do sucessor herdeiro na empresa; o modo de inserção na gestão da empresa; a relação de trabalho com os familiares que trabalham na empresa; a aceitação por parte dos demais familiares.

Também foram abordadas questões sobre as variáveis que implicam nas características dos aspectos envolvidos no comprometimento organizacional dos gestores herdeiros de empresas familiares: a própria opinião em gerir a empresa; a satisfação com a atividade profissional; a busca de ações que contribuam para o crescimento da empresa familiar; a importância da permanência do gestor na empresa; possíveis horas adicionais trabalhadas na empresa; as ações dos gestores frente a problemas financeiros da empresa familiar; o acompanhamento do gestor aos demais setores da empresa; as relações com os funcionários dos demais setores; as ações dos gestores frente críticas a respeito da sua gestão; as ações dos gestores frente críticas relacionadas aos produtos e/ou serviços oferecidos pela empresa; a possibilidade de venda ou saída da empresa; a possibilidade dos gestores gerirem outra empresa que seja familiar; os projetos profissionais dos gestores; e os projetos para o futuro da empresa.

Sobre os tipos de comprometimento organizacional dos gestores herdeiros de empresas familiares foram criadas categorias *a priori*, as quais foram determinadas pelos tipos de comprometimento organizacional: afetivo, contínuo e normativo. Além disso foi identificada uma outra categoria chamada de comprometimento com a profissão.

O questionário de comprometimento organizacional teve por objetivo formar uma escala que mediu o grau que cada gestor apresenta em relação ao seu comprometimento organizacional. O grau de comprometimento da escala pode variar de um até quatro, sendo que os participantes que apresentam um grau inferior a 2,5 (nível médio da escala), considera-se grau de comprometimento organizacional baixo e os sujeitos que apresentam o grau superior a 2,5 são considerados de grau alto, e por fim quem apresenta um grau de exatamente 2,5 tem um grau médio de comprometimento. Para conclusão desses resultados, nas questões de cunho positivo, são considerados os valores: 4 para respostas “sempre”, 3 para “quase sempre”, 2 para “quase nunca” e 1 para respostas “nunca”. Já para as questões de percepção negativa há uma inversão desses valores: 1 para respostas “sempre”, 2 para “quase sempre”, 3 para “quase nunca” e o valor 4 para as repostas “nunca”. A partir dos valores dados em cada resposta é somado e dividido por dez, que é o total de questões, assim resultando no grau de comprometimento organizacional do sujeito.

3.6.4 Do teste do instrumento de coleta de dados

O instrumento de coleta de dados – entrevista – foi previamente testado com um ex-gestor de empresa familiar e um herdeiro de empresa familiar a fim de verificar a eficácia do mesmo para pesquisa e a pertinência e a clareza das questões. O ex-gestor de empresa familiar foi escolhido por já ter tido uma experiência de 15 anos em empresa familiar e o herdeiro de uma empresa familiar por ser iniciante e ter menos experiência na função em empresa familiar. A escala foi aplicada com os mesmos sujeitos. Vale salientar que a amostragem coletada no teste não teve participação na coleta de dados da pesquisa.

3.6.5 Da coleta de dados

Nas datas agendadas para as entrevistas foi retomado com os participantes os objetivos da pesquisa, uma vez que mantido o interesse em participar da pesquisa os participantes assinaram o Termo de Consentimento Livre Esclarecido e a Autorização para pesquisa. A partir da autorização foi iniciada a entrevista, sendo que todas foram gravadas por um gravador de voz. Por último foi aplicado um questionário que mede o grau de comprometimento organizacional, este foi respondido a próprio punho pelos gestores.

3.6.6 Da organização, tratamento e análise de dados

Após a gravação, as entrevistas foram transcritas literalmente e feitas análise de conteúdo a partir das categorias *a priori* e *a posteriori* conforme as falas dos sujeitos e as ocorrências das mesmas. Essas categorias são apresentadas em tabelas, que em alguns casos apresentam subcategorias. Nessas tabelas também são apresentadas as unidades de contexto elementar de cada categoria e subcategoria, e as falas dos sujeitos referentes às categorias e subcategorias (quando houver). A partir dos dados apresentados nas tabelas foi possível analisar as variáveis entre os mesmos e articular as descobertas identificadas nas tabelas.

Os dados coletados na escala de comprometimento foram organizados em um gráfico comparativo que possibilita a visualização e a comparação dos graus de comprometimento organizacional dos participantes.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO DOS DADOS

O comprometimento organizacional é o vínculo que o trabalhador estabelece com sua organização de trabalho, ou seja, é a relação que o indivíduo mantém com a empresa onde trabalha. Essa relação é relativa aos motivos que fazem o sujeito permanecer na organização, o que faz estar vinculado, e também ao grau de intensidade de envolvimento do indivíduo com a empresa. Entre os trabalhadores também são incluídos os gestores das empresas, estes quando gestores herdeiros de empresas familiares apresentam características peculiares que podem refletir no seu vínculo com a organização herdada, até mesmo pela maneira que se inseriram na empresa familiar. Para caracterizar o comprometimento organizacional dos gestores herdeiros de empresas familiares torna-se necessário apresentar os dados coletados com os gestores herdeiros durante o estudo, relacionar as informações coletadas entre si e analisar junto ao referencial teórico sempre que possível. Para isso, os dados das entrevistas foram organizados, inicialmente, em tabelas e os do questionário que mede o comprometimento organizacional, em um gráfico. A análise inicia com as características do processo de sucessão dos gestores familiares nas empresas familiares; depois segue com as características dos aspectos envolvidos no comprometimento organizacional dos sucessores familiares de empresas familiares; posteriormente com a identificação do tipo de comprometimento organizacional dos sucessores familiares de empresas familiares; e por último com o grau de comprometimento organizacional apresentado pelos gestores herdeiros de empresas familiares.

4.1 CARACTERÍSTICAS DO PROCESSO DE SUCESSÃO DOS GESTORES FAMILIARES NAS EMPRESAS FAMILIARES

Para compreender o comprometimento organizacional dos gestores herdeiros de empresas familiares se faz necessária a caracterização da sucessão desses gestores nas empresas herdadas, pois o processo de sucessão pode estar relacionado com aspectos envolvidos no comprometimento do gestor com a empresa familiar. Para tanto são examinados: o início do gestor na empresa familiar, sua inserção propriamente dita na gestão

da empresa e a aceitação dos demais familiares em relação à sucessão do atual gestor familiar da empresa.

O início dos gestores herdeiros nas suas respectivas empresas é examinado na Tabela 1. Na primeira coluna são mostradas as categorias, na segunda coluna as subcategorias, na terceira coluna a unidade de contexto elementar (UCE) de cada subcategoria (quando houver) e na quarta coluna os relatos dos participantes.

Tabela 1: Categoria, subcategoria, unidade de contexto elementar e descrição das falas dos participantes sobre seu início na empresa.

Categoria	Subcategoria	UCE	Relato do participante
Solicitação de parentes	Solicitação do pai	3	P1: “O meu pai começou a mandar todo mundo trabalhar e eu ir trabalhar e eu comecei a trabalhar”. P2: “Ele [pai] solicitou (...)”. P4: “Ele [pai] queria que eu fosse buscar alguma coisa que ajudasse e a eu ter alguma responsabilidade, e poder realmente ter um salário(...)”.
	Solicitação dos irmãos	1	P2: “(...) e os meus irmãos solicitaram (...)”.
	Solicitação do avô	1	P5: “Ele [avô] me fez uma nova proposta pra mim tocar junto com ele, com o compromisso de mais tarde ele se afastar e foi o caso”.
Vontade própria		2	P2: “(...) e eu também queria ir ali trabalhar”. P4: “Eu ajudava a empacotar ali, era só nas férias pra eu ganhar um troco, então isso era uma iniciativa minha pra poder ganhar um troco (...)”.
Acompanha a empresa desde a infância		3	P1: “Eu comecei quando tinha em torno de quase oito anos”. P3: ”Desde que eu me conheço por criatura eu já to nesse ramo aí”. P3: “Desde pequeno já estamos envolvidos no ramo (...)”. P5: “Como eu morava com a família já vivia no posto (...), no pátio, na lavação”.
Iniciou em tarefas mais simples		2	P1: “Eu comecei a ir crescendo dentro da empresa”. P4: “Eu comecei fazendo as tarefas mais simples dentro da empresa (...) estagiando em outros setores, (...) comecei realmente pelas tarefas mais básicas dentro da empresa”.

Fonte: Elaboração da autora, 2009.

Através da Tabela 1 é possível identificar que a categoria solicitação de parentes foi relatada por P1, P2, P4 e P5 como motivo dos seus ingressos na empresa familiar. Destes, três UCE por parte de solicitação do pai (P1, P2 e P4); uma UCE de solicitação do irmão

através do relato de P2 e uma UCE de solicitação do avô para P5. Vale ressaltar que P2 se inseriu na empresa tanto por solicitação do pai, quando por parte dos irmãos.

Duas UCE (P2 e P4) demonstram em seu discurso que se inseriram na empresa por vontade própria. P1, P3 e P5 resultam em três UCE dos casos que os participantes acompanham a empresa desde a infância. E a inserção de P1 e P4 deu-se em trajetória pelos setores da empresa, assim esses sujeitos revelando duas UCE para esta categoria.

Conforme os dados apresentados é possível perceber que a maioria dos sujeitos já vinha acompanhando a empresa desde a infância, somente com a exceção de P2 e P4. Dessa maneira é percebido que os gestores herdeiros já participam da empresa antes da sucessão da gestão, ou seja, que já tinham uma ligação com o negócio familiar antes de suceder aos fundadores. Além disso, foi demonstrado através de P1 e P4 que esses dois iniciaram em tarefas mais simples dentro da empresa familiar. Neste caso é possível observar que os gestores podem ter um conhecimento sobre os demais setores na empresa. Assim, é provável que grande parte dos gestores não assume seus cargos sem conhecimento anterior sobre suas empresas, e isso indica que talvez não houve uma preparação formal para cargo de gestão, mas que houve uma somatória de conhecimento sobre toda dinâmica da empresa. Leone (2005) afirma que é habitual os antecessores não prepararem seus sucessores para a gestão da empresa. Porém, é descoberto que mesmo não tendo havido uma preparação específica, a maioria dos gestores que assumem têm conhecimento sobre a empresa.

A maioria dos gestores iniciou na empresa por solicitação de parentes, seja do pai (P1, P2 e P4), do avô (P5) ou dos irmãos (P2), neste caso sendo somente com exceção de um relato (P3). Assim é possível observar que o início do sucessor na empresa familiar pode ser caracterizado pelo pedido dos antecessores familiares, na maioria dos casos, e também aceitos pelos sucessores sem objeções. Ainda é constatado que a escolha do sucessor é feita em vida pelo proprietário. Por que os gestores seriam escolhidos pelos parentes para suceder? Bernhoeft (1989) afirma que o sucessor geralmente é o membro da família que vem acompanhando a empresa e que se destaca em suas funções de acordo com o que o dono da empresa deseja, assim sendo provável nos casos de P1, P3, P5, estes que já acompanhavam a empresa desde a infância, e nos relatos de P1 e P4 quando informam que iniciaram em tarefas mais simples dentro da empresa familiar. Vidgal (1996, apud SANTOS, 2004) afirma que os fundadores que escolhem os seus sucessores em vida têm maior chance de dar um destino mais apropriado para sua empresa. Portanto, parece necessário ao gestor que irá assumir a empresa conhecer o contexto da empresa familiar e que demonstre atributos através de seu trabalho para o gestor, caso deseje permanecer na empresa e até mesmo assumir a gestão da

empresa familiar, porém deve ser pensado no caso dos jovens que começam a trabalhar muito cedo e não têm certeza do que querem seguir no futuro, para que assim não prejudiquem sua carreira profissional e não acabem permanecendo na organização por sentir-se na obrigação de ter se comprometido com o fundador em continuar na empresa. Santos (2004) afirma que existem pais que pressionam seus filhos para darem continuidade aos seus projetos para empresa, assim não permitindo que o filho faça sua escolha profissional. É possível concluir que além de existirem pais que obrigam os filhos a assumirem, também existem filhos que desejam entrar para organização espontaneamente. Neste caso é necessário avaliar os desejos do sucessor para não comprometer o futuro da empresa e nem frustrar a vida profissional do sucessor ou até mesmo afetar sua saúde psíquica por conta de estar em uma empresa que não corresponde as suas expectativas profissionais.

A decisão pelo trabalho na empresa familiar também surgiu nos relatos de P2 e P4 no estudo, assim é demonstrado que também existem sujeitos que entram na organização por vontade própria e não somente pelo pedido dos antecessores, ou seja, que desejam trabalhar na empresa familiar por algum motivo e que não são obrigados. Assim é revelado que em alguns casos o sucessor também pode ter interesse e vontade própria de trabalhar na organização familiar, assim seria possível pensar se os mesmos já tinham a intenção de assumir futuramente a gestão da empresa familiar?

A inserção dos gestores herdeiros na gestão da empresa é examinada na Tabela 2. Na primeira coluna são mostradas as categorias, na segunda coluna as subcategorias (quando houver), na terceira coluna a unidade de contexto elementar (UCE) e na quarta coluna os relatos dos participantes.

Tabela 2: Categoria, subcategoria, unidade de contexto elementar e descrição das falas dos participantes sobre sua inserção na gestão da empresa.

(continua)

Categoria	Subcategoria	UCE	Relato do participante
Intervenção de familiares	Escolha do pai	1	P1: “O pai achou que eu seria o melhor pra área financeira”.
	Solicitação do Avô	1	P5: “Ele [avô] me fez uma nova proposta pra mim tocar junto com ele, com o compromisso de mais tarde ele se afastar e foi o caso”.
Vontade própria		1	P2: “Eu vi que o posto tava meio abandonado e conversei com o pai e disse ou eu cuido, eu administro ou vou procurar outras coisa”.
Percepção de má administração		1	P2: “Porque eu tava sentindo que a coisa não tava correndo da maneira certa”.

(conclui)

Categoria	Subcategoria	UCE	Relato do participante
Gradativa		1	P3: “Foi ao natural, já administrava junto com o pai. O pai foi parando, foi cansando e a gente foi dando seqüência no trabalho dele”.
Dissolução de sociedade		1	P4: “Em 97 quando houve essa cisão, a partir desse momento eu já assumi a gestão”.
Juntamente com fundador		1	P4: “Na verdade o pai continuou na direção da empresa por algum tempo até o falecimento dele (...), mas antes disso eu já atuava como gestor(...)”.

Fonte: Elaboração da autora, 2009.

De acordo com a Tabela 2, a inserção na gestão da empresa teve intervenção de familiares, sendo uma UCE para escolha do pai conforme o relato de P1 e uma UCE de solicitação do avô como é relatado por P5. É possível observar nesta tabela que uma UCE é dada por P2 quando este demonstra ter se inserido na gestão da empresa por vontade própria; Uma UCE através P2 para percepção de má administração como motivo de sua inserção na gestão da empresa; Também uma UCE para inserção na gestão da empresa ter sido de forma gradativa (P1). No relato de P4 (uma UCE) é possível identificar que sua gestão ocorreu após a dissolução de sociedade. No caso de P4 também é visto que sua gestão iniciou-se juntamente com o fundador (uma UCE).

É possível identificar que existem sucessores que se inseriram na gestão da empresa pela intervenção de familiares, no caso o pai (P1) ou o avô (P5). Assim é percebido que a entrada do gestor na administração dos negócios propriamente dito é partida da solicitação dos antecessores, porém em contra partida P2 solicita sua entrada na gestão da empresa.

É notado que existem relações a respeito da entrada do gestor na organização e da sucessão do gestor que herdou a empresa da família. A intervenção de familiares nesse processo é identificada tanto no início do herdeiro na empresa (Tabela 1), quanto na ascensão da administração dos negócios (Tabela 2). Também é percebida a vontade de entrar e assumir a empresa familiar por parte de alguns gestores, bem como a entrada de alguns sujeitos ocorreram de forma gradativa, ou seja, foram assumindo suas responsabilidades na empresa aos poucos até mesmo desde a infância (Tabela 1). Leone (2005) observa que é habitual os empresários pensarem em que nunca deixarão suas empresas e não percebem a possibilidade de falecimento ou doença, por isso acabam não preparando ninguém para o cargo de gestor. Porém é revelado neste estudo que os gestores sucessores já são escolhidos em vida pelos

fundadores, assim contrapondo a afirmação do autor, pois os antecessores poderiam estar preocupados com a possibilidade de ausência na empresa, uma vez que se preocuparam em solicitar a algum familiar que assumisse a gestão da empresa. Cabe ressaltar que o ponto mais marcante para a sucessão familiar é a escolha dos sucessores, que neste estudo é revelada maior incidência de solicitação por parte de parentes, pois é mostrado que na maioria dos casos eles não escolhem, mas são escolhidos por seus antecessores e também não é notado obstáculo por parte dos herdeiros em assumir os negócios da família. Esse dado pode ser devido ao fato deles já virem acompanhando a empresa familiar, talvez já mostrando interesse em continuar atuando e em assumir a gestão.

A participação dos demais familiares na gestão da empresa familiar é examinada na Tabela 3. Na primeira coluna são mostradas as categorias, na segunda coluna a unidade de contexto elementar (UCE) e na terceira coluna os relatos dos participantes.

Tabela 3: Categoria, unidade de contexto elementar e descrição das falas dos participantes sobre a participação dos demais familiares na gestão da empresa familiar.

Categoria	UCE	Relato do participante
Familiares não participam	3	P1: “Os que estão fora da empresa não sabem nada da empresa”. P1: “Até a minha esposa sabe menos que tu agora”. P3: “Hoje a minha esposa e a esposa do meu irmão não trabalham na empresa, (...) pra de repente mais tarde não haver conflitos”. P5: “Ela [irmã] foi compensada na parte da herança, no lugar da empresa, ela ganhou imóveis”.
Intercâmbio de atividades	1	P1: “Cada um tem o seu setor, quando um pega férias, um pega o setor do outro”.
Ausência de reclamação	2	P3: “Nunca reclamaram de nada”. P4: “Nunca tivemos nenhum problema com isso”.
Reconhecimento de empenho no trabalho	2	P2: “Eu acho que eles [familiares] viram que eu tava trabalhando bastante”. P4: “Comecei estagiando em alguns setores, pelo conhecimento, pela experiência que a gente adquiriu nesse período, isso é visto”.

Fonte: Elaboração da autora, 2009.

De acordo com a Tabela 3, três UCE são percebidas nos relatos de P1, P3 e P5 que demonstram que os demais familiares não participam da empresa. P1 (uma UCE) revela em seu relato que existe um intercâmbio de atividades entre os familiares envolvidos na empresa. Duas UCE são identificadas na tabela por conta dos relatos de P3 e P4 quando é manifestada a ausência de reclamação por parte dos familiares em relação a sua gestão. P2 e

P4 demonstram que os demais familiares reconhecem seu empenho no trabalho de gestor (duas UCE).

De acordo com P1, P3 e P5 a maioria dos participantes da pesquisa demonstrou que os demais familiares não participam da gestão na empresa familiar, além disso, existe ausência de reclamação por parte dos familiares envolvidos em relação a sua gestão em dois casos (P3 e P4). Nestes dois casos é observado que existe um distanciamento dos demais familiares em relação aos negócios deixados por familiares, talvez os outros não tenham o mesmo afeto pela empresa familiar ou não foram escolhidos pelo fundador para assumir a gestão, pois na Tabela 2 é notado que na maioria dos casos o fundador que solicita um familiar, escolhido por ele, para assumir a gestão da empresa. É percebido que outros dois participantes relatam em seus discursos que existem familiares que reconhecem seu empenho na gestão da empresa familiar, assim é possível afirmar que os demais familiares confiam no trabalho feito pelo gestor. Dessa forma é possível associar a informação de que seja um dos motivos que levam os demais familiares não reclamarem ou não se envolverem com os negócios da família por depositarem confiança no gestor da empresa familiar.

Talvez a confiança depositada no gestor pelos demais familiares esteja relacionada ao fato dos atuais gestores terem se envolvido com a empresa cedo (Tabela 1), sendo que em um dos casos a busca pela gestão partiu do próprio herdeiro (P2), assim demonstrando vontade própria do gestor familiar em estar a frente dos negócios da família. Macedo et al.(2004) declara que a relação entre o membro sucessor e os familiares envolvidos geralmente é estremecida, pois o sucessor passa a ter um papel superior dentro da família e da organização de trabalho. Assim é revelado justamente o contrário da afirmação da autora MACEDO et al., (2004), pois os demais familiares também apóiam o membro sucessor e não se contrapõe as decisões do gestor, isso pode ser decorrente do desinteresse dos demais familiares pela empresa e a busca por outras áreas profissionais que não se associam ao contexto da empresa familiar, assim é relevado que nem sempre ocorre a disputa pelo poder dentro da empresa familiar.

4.2 CARACTERÍSTICAS DOS ASPECTOS ENVOLVIDOS NO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DOS GESTORES HERDEIROS DE EMPRESAS FAMILIARES

As características dos aspectos envolvidos no comprometimento organizacional dos gestores herdeiros de empresas familiares são possíveis de serem discutidas para a maior compreensão do comprometimento organizacional desses profissionais, uma vez que o

comprometimento destes é o principal fenômeno discutido na pesquisa. Avaliar possibilita as características possibilita compreender o que está envolvido no comprometimento organizacional dos gestores herdeiros de empresas familiares. Para tanto tornou-se relevante abordar: a própria opinião dos gestores participantes em gerir uma empresa familiar; a satisfação do gestor com a sua atual atividade profissional; a busca de ações por parte dos gestores, que contribuam para o crescimento da empresa; importância da sua permanência na empresa; as horas adicionais trabalhadas na empresa; suas ações frente a problemas financeiros; seu acompanhamento aos demais setores da empresa; as relações com funcionários dos demais setores; suas ações frente críticas relacionadas a sua gestão; suas ações frente críticas relacionadas aos produtos e/ou serviços oferecidos pela empresa; sobre a possibilidade de vender ou sair da empresa; a possibilidade de gerir outra empresa que não fosse familiar; seus projetos para carreira profissional e para empresa.

A opinião dos herdeiros sucessores sobre gerir uma empresa familiar é examinada na Tabela 4. Na primeira coluna são mostradas as categorias, na segunda coluna a unidade de contexto elementar (UCE) e na terceira coluna os relatos dos participantes.

Tabela 4: Categoria, unidade de contexto elementar e descrição das falas dos participantes sobre gerir uma empresa familiar.

Categoria	UCE	Relato do participante
Satisfação	3	P1: “Eu to bem aqui na empresa, é bom”. P2: “Ta indo bem”. P3: “Muito bom (...) é muito gratificante”.
Satisfação dos fundadores	1	P3: “Os meus pais ficam contente pelo grau que a gente desenvolveu, o grau que a gente ta tocando a empresa”.
Ausência de problemas	1	P1: “Não temos problemas”.
Dificuldade	1	P2: “Não é fácil não, é bem complicado”.
Dificuldades compartilhadas	1	P4: “Você tem pessoas que possam dividir contigo todas as dificuldades e desafios”.
Divergência de opiniões	1	P4: “Você é obrigado a aceitar posições diferentes (...), nem sempre a sua própria opinião vai prevalecer”.
Flexibilidade	1	P4: “Tem que saber ser flexível e ceder também”.
Prova de capacidade	1	P3: “Hoje a gente ta mostrando pra ele [pai] que tinha condição”.
Herança de nome respeitado	1	P5: “É mais fácil porque realmente o meu avô tinha um nome, e tu já vinha com um nome respeitado, tudo”.
Conhecimento sobre o passado da empresa	1	P5: “Ter conhecimento anterior do próprio segmento de como aconteceu fica mais fácil com certeza”.

Fonte: Elaboração da autora, 2009

Em relação a opinião dos gestores em gerir uma empresa familiar, através da Tabela 4 nota-se três UCE para satisfação própria nas falas de P1, P2 e P3. Uma UCE é identificada para satisfação dos fundadores como opinião na gestão de empresa familiar. Também uma UCE para ausência de problemas em gerir a empresa no caso do relato de P1. P2 demonstra em seu discurso dificuldade em gerir a empresa familiar (uma UCE). Conforme P4 (uma UCE) as dificuldades são compartilhadas na gestão da empresa. P4 em outra categoria revela que existe divergência de opiniões na gestão da empresa familiar (uma UCE). P4 ainda demonstra que há flexibilidade enquanto gestor da empresa familiar.

Conforme a Tabela 4, a categoria prova de capacidade é revelada com uma UCE no discurso de P3 em relação a sua gestão na empresa familiar. No relato de P5 é possível perceber a herança de nome respeitado (uma UCE). P5 com uma UCE também é visto que o conhecimento aprendido está relacionado com a gestão da empresa familiar.

Em relação a opinião dos gestores herdeiros de empresas familiares é possível concluir que a maioria deles (P1, P2 e P3) considera sua própria satisfação como característica determinante para a continuidade na empresa, podendo ser considerado que essa satisfação possa estar relacionada ao fato da empresa ser familiar, e/ou ao *status* de estar no cargo de gestor e proprietário.

O fato dos fundadores terem deixado um legado respeitado é considerado como condição facilitadora para gerir a empresa familiar, pois P5 considera ter herdado um nome respeitado e ter tido a oportunidade de conhecer sobre o segmento, antes de assumir a gestão, facilita na administração da empresa familiar, o que pode tornar o administrador mais comprometido por encontrar menos barreiras do que um administrador de empresa não familiar. Dessa maneira, essa facilidade é característica somente na gestão da empresa familiar, pois ao contrário da empresa que não é familiar, não existe a possibilidade de ter um nome respeitado (a não ser que a empresa seja comprada por outro indivíduo e permaneça com o mesmo nome), ou aprender sobre a atividade durante o desenvolvimento da empresa com o seu criador.

As dificuldades são características do processo em gerir empresas familiares conforme o discurso de P1, e P4 em outra categoria ainda diz que ela podem ser compartilhadas. É possível observar que essas dificuldades existem, mas que também existe a possibilidade de dividi-las com os demais membros. No entanto é notado que as dificuldades podem influenciar no comprometimento dos gestores, uma vez que o comprometimento do gestor pode variar por conta disso, pois às vezes os gestores podem assumir o cargo mantendo somente expectativas positivas sobre a empresa, e deixar a possibilidade de haverem

dificuldades em segundo plano, ou seja, ele assume a gestão com maior comprometimento e no decorrer da sua atuação pode ter o seu comprometimento organizacional diminuído por conta das variáveis negativas que possam ocorrer. Provesi (2008) apresenta em seu trabalho uma divisão feita por Mowday, Steers e Porter (1982) no qual o comprometimento é dividido em três momentos: comprometimento inicial (expectativas em relação a empresa); comprometimento experimental (características do trabalho, da empresa e as experiências de outros empregos); e por último comprometimento em longo prazo (tempo, história e laços com a empresa) Assim é possível identificar que durante o comprometimento em logo prazo pode ser diminuído o comprometimento do gestor com a organização, pois foram criadas expectativas e no processo do trabalho pode haver dificuldades que não são esperadas pelo gestor, o que pode diminuir o comprometimento do administrador pelo aparecimento de problemas que a empresa possa ter, por isso a necessidade do futuro gestor ter um aprendizado sobre a organização que irá administrar sendo apontado tanto os pontos positivos quanto os negativos do que lhe compete decidir enquanto gestor, esta que pode ser considerada uma etapa do processo sucessório.

A satisfação dos gestores herdeiros é examinada na Tabela 5. Na primeira coluna são mostradas as categorias, na segunda coluna as subcategorias (quando houver), na terceira coluna a unidade de contexto elementar (UCE) e na quarta coluna os relatos dos participantes.

Tabela 5: Categoria, subcategoria, unidade de contexto elementar e descrição das falas dos participantes sobre a satisfação com a atual atividade profissional.

(continua)

Categoria	Subcategoria	UCE	Relato do participante
Satisfação	Com a empresa	5	P1: “Eu to bem trabalhando dentro da empresa que eu gosto”. P1: Se eu não gostasse daqui, eu não estaria mais aqui. Em todo aspecto pra mim muito bom”. P2: “O próprio crescimento do negócio me faz gostar”. P3: “Venho pra empresa com vontade de trabalhar”. P4: “Penso que se tiver que mudar tendo um outro desafio, um outro papel aqui dentro também faria com a mesma vontade”. P5: “(...) eu gosto do posto de gasolina”.
	Com a atividade profissional	3	P2: “Gosto, me sinto satisfeito”. P4: “Eu gosto muito do que eu faço, eu tenho um carinho muito grande pelas coisas que eu faço”. P5: “Eu gosto, se não gostasse eu não taria aqui (...), eu gosto da atividade profissional”.

(conclui)

Categoria	Subcategoria	UCE	Relato do participante
Satisfação	Com o reconhecimento dos funcionários	1	P3: “Eu fico contente quando saio, vou pro depósito e os funcionários chegam e agradecem pela oportunidade que a gente deu pra ele, a satisfação é isso aí”.
	Através do que a empresa oferece no mercado	1	P4: “Toda vez que a gente consegue fazer um trabalho, e ele tem uma resposta positiva dá uma satisfação muito grande, seja através de um produto, de um serviço”.
Afetada por fatores externos		1	P5: “É desgastante porque além da parte administrativa e dos problemas do dia-a-dia, tem outros problemas que não tem haver contigo e acaba afetando”.

Fonte: Elaboração da autora, 2009.

É possível perceber através da Tabela 5 que há satisfação por parte dos participantes, sendo cinco UCE para satisfação com a empresa, conforme as falas de P1, P2, P3, P4 e P5. Em outra subcategoria aparece a satisfação com a própria atividade profissional em três UCE (P2, P4 e P5), uma UCE para satisfação com o reconhecimento dos funcionários no discurso de P3 e por último nesta categoria é notado que no relato de P4 (uma UCE), que existe satisfação com a atual atividade profissional é dada através do que a empresa oferece no mercado. P5 revela em sua fala que a sua satisfação com a atividade profissional é afetada por fatores externos (uma UCE).

É predominante os gestores de empresas familiares associarem sua satisfação profissional com a empresa, já que todos relacionam a sua profissão à empresa. Dessa maneira cabe indagar se os gestores herdeiros de empresas familiares se percebem não somente como profissionais de uma empresa, mas como parte da empresa criada por suas famílias? Talvez o fato dos gestores associarem sua satisfação, enquanto gestor, com a satisfação com a empresa, pode dar indícios de que eles estão mais comprometidos com a organização do que com a profissão, o que faz valer um vínculo positivo dos gestores em relação à empresa familiar, pois se não tivessem uma boa ligação com a organização poderiam ser insatisfeitos e não apontariam a empresa como foco de satisfação. De acordo com Siqueira e Gomide Júnior (2004) um sujeito satisfeito com a sua empresa é impulsionado a ser mais envolvido com o seu trabalho junto a empresa, e ser mais comprometido com a organização, como no caso dos gestores herdeiros de empresas familiares. Porém, em três casos (P2, P4 e P5) é possível observar que além dos gestores serem satisfeitos com a empresa também existe satisfação com a atividade profissional, dessa maneira é questionável

o fato da satisfação com a atividade profissional está ligada a empresa familiar, pois caso não fossem gestores das empresas familiares poderiam ter seu comprometimento afetado por não se sentirem tão satisfeitos em outras empresas, mesmo exercendo a função de gestor, pois em outra poderiam não ser os proprietários, isto que reflete na preocupação com o andamento da empresa. Em outro aspecto, segundo Bastos (2000, apud SIQUEIRA e GOMIDE JÚNIOR) o sujeito pode apresentar o “duplo compromisso”, este que é relativo a níveis elevados iguais ou semelhantes de comprometimento organizacional e com a profissão. Dessa maneira é considerado como característica do comprometimento organizacional dos gestores herdeiros de empresas familiares o “duplo compromisso”. Bastos (2000) afirma que o conflito existente entre os focos profissional e organizacional “é mediado pelo nível em que a ocupação é compatível com a vocação pessoal e o nível em que o indivíduo encontra, na organização, suporte à realização profissional”. Talvez as empresas familiares deem condições para que a vocação profissional dos participantes seja realizada através da ocupação que compete ao cargo de gestor, dessa maneira é possível afirmar que P2, P4 e P5, ou seja, mais da metade dos gestores herdeiros se realizam enquanto profissionais da empresa familiar.

É possível concluir que a satisfação pessoal (Tabela 4) está relacionada a satisfação com a empresa, ou seja, o comprometimento organizacional dos gestores parte de uma iniciativa particular dos gestores. Os herdeiros podem comprometer-se nas empresas familiares por ser uma satisfação pessoal (Tabela 4) e profissional (Tabela 5) de estar zelando pela organização com afeição. Assim é percebido que o principal foco de comprometimento entre os gestores é com a organização. O comprometimento organizacional é estudado de forma distinta da satisfação, porém a satisfação também é relativa aos sentimentos que o sujeito tem em relação com a empresa. De acordo com Siqueira e Gomide Junior (2004) a satisfação também é um envolvimento com a organização tal como o comprometimento, e que se complementam, assim, o que torna difícil deixar a questão da satisfação longe do comprometimento organizacional dos trabalhadores.

A busca de ações por parte dos gestores herdeiros, que contribuam para empresa familiar é examinada na Tabela 6. Na primeira coluna são mostradas as categorias, na segunda coluna as subcategorias (quando houver), na terceira coluna a unidade de contexto elementar (UCE) e na quarta coluna os relatos dos participantes.

Tabela 6: Categoria, subcategoria, unidade de contexto elementar e descrição das falas dos participantes sobre a busca de ações que contribuam para o crescimento da empresa.

Categoria	Subcategoria	UCE	Relato do participante
Aperfeiçoamento	Formal	4	P1: “Eu de vez em quando faço algum curso com o SEBRAE, às vezes alguma coisa eu faço”. P3: “Eu tento é sempre fazer cursos, me aperfeiçoar no mercado, ir a palestras, mas sempre em prol da empresa”. P4: “Esse ano a intenção é que a gente, todo mundo passe por uma nova reciclagem, através de uma nova pós-graduação”. P5: “Nós procuramos sempre ta atualizando sistemas novos, como máquinas novas, novos modos de pagamento”.
	Informal	2	P2: “A gente ta sempre buscando melhorar”. P5: “Nós tamos toda hora, tudo que pode ser feito”.
Parceria	Informal	2	P2: “A gente trabalha bastante em parceria com os próprios funcionários, então se aparece alguma coisa nova que a gente vê, a gente passa pra eles (...) e às vezes até eles mesmos passam pra gente”. P4: “A gente procura realmente fazer um trabalho paralelo primeiramente só com os sócios, (...) procura sempre fazer um planejamento estratégico onde a gente compartilha a visão, o que a gente quer, expectativa, as dificuldades, e isso vai acompanhar no desenvolvimento mútuo”. P4: “A parte da relação família, a gente procura manter esse grupo unido, (...) a gente procura ter sempre a família reunida”.

Fonte: Elaboração da autora, 2009.

Em relação a busca de ações que contribuam para o crescimento da empresa é possível perceber por meio da Tabela 6 que o aperfeiçoamento é buscado formalmente através dos relatos de P1, P3, P4 e P5 (quatro UCE), o aperfeiçoamento informal ocorre em outras duas UCE (P2 e P5), e a reciclagem aparece em um discurso (uma UCE) de P4. A parceria é buscada como contribuição para o crescimento da empresa de modo informal nos relatos de P2 e P4 (duas UCE).

É possível notar que gestores de empresas familiares que buscam ações que contribuam para o crescimento de suas empresas, cada gestor com suas ações peculiares, mas que visam o crescimento da empresa na concepção deles. É visto que em dois casos (P1 e P3)

a busca é feita através de cursos, em um caso (P4) é levantada a reciclagem e em um caso isolado o aperfeiçoamento é feito através da atualização de suprimentos. Dessa maneira foi detectado somente entre os gestores P1, P3, P4 e P5 a iniciativa formal de contribuir para o progresso da empresa. Já a informal é percebida como forma de aperfeiçoamento por P2 e P5, e a parceria informal é vista por P2 e P4, sendo que P2 remete à parceria com os funcionários e P4 à parceria com os sócios e com a família. A atualização de informações sobre o ramo de cada empresa e o investimento no capital humano através de parcerias com funcionários, familiares e sócios, como também o aperfeiçoamento através de cursos e reciclagem de pessoal são meios empregados pelos gestores para busca do sucesso da empresa familiar. Todos esses fatores sejam formais ou informais implicam no maior comprometimento dos gestores para com suas empresas, pois é notado entre eles a busca de alternativas em todas as esferas da empresa para que a mesma progrida.

Uma vez que os gestores estão mais comprometidos com a empresa irão empenhar-se para o crescimento da mesma, através de alternativas consideradas por eles importantes para cada empresa, sejam elas quais forem. Segundo Bastos et al. (1997, apud SILVA, 2008) uma das maneiras possíveis de compreender um sujeito comprometido com a organização é através dos seus desejos e intenções para com a empresa que trabalha, e no caso dos gestores herdeiros familiares é notado através de suas ações que intencionam o desenvolvimento e o avanço da empresa no mercado e o desejo de estar junto à organização, pois os gestores se incluem como participantes da empresa que busca progredir e em alguns casos é incluído seu próprio aperfeiçoamento profissional em prol da empresa.

A importância da permanência dos gestores herdeiros na empresa familiar é examinada na Tabela 7. Na primeira coluna são mostradas as categorias, na segunda coluna as subcategorias (quando houver), na terceira coluna a unidade de contexto elementar (UCE) e na quarta coluna os relatos dos participantes.

Tabela 7: Categoria, subcategoria, unidade de contexto elementar e descrição das falas dos participantes sobre a importância da sua permanência na empresa.

(continua)

Categoria	Subcategoria	UCE	Relato do participante
Para si	Para satisfação própria	4	P1: “Eu acho que o mais importante é que eu me sinto bem aqui na empresa, (...) o meu bem estar”. P2: “Acho que a minha vida ta aqui dentro”. P3: “É um hobby, venho aqui porque eu gosto de ta aqui, se eu to em casa, que tem que ficar um dia em casa, eu fico louco”. P5: “Eu gosto, eu gosto da empresa gosto da atividade (...) eu gosto, tem a minha cara”.

(conclui)

Categoria	Subcategoria	UCE	Relato do participante
Para si	Para seu desenvolvimento financeiro	2	P1: “O meu salário, o que eu ganho aqui é muito bom”. P2: “O sustento da família”.
	Pela relação com funcionários	1	P3: “É o convívio que a gente tem com as pessoas (...), eu gosto de ta aqui, de conversar com o pessoal, trocar idéias”.
	Para o reconhecimento pelo trabalho feito	1	P4: “Tu ser reconhecido pelo teu trabalho dar resultado”.
Para empresa	Para o desenvolvimento financeiro	1	P3: “Tem o lado financeiro, você tem uma empresa, tem que ter lucro pra também investir [na empresa]”.
	Para continuação da empresa	2	P1: “Com os projetos que a gente tem pra frente”. P2: “Continuação de um negócio de quarenta anos”.
	Para contribuir com a empresa	2	P4: “É muito importante ver o que eu faço, que ele possa realmente ter um resultado significativo pra empresa, (...) enquanto eu tiver realmente esse desafio de fazer e de contribuir para empresa eu tenho certeza que eu vou continuar gostando muito do que eu faço”. P5: “Na prática tem tudo do que eu penso que ele [empresa] deve trabalhar”.

Fonte: Elaboração da autora, 2009.

De acordo com a Tabela 7 a importância da permanência do gestor na empresa está para si no caso da satisfação própria em quatro UCE (P1, P2, P3 e P5). Também está para si nos relatos de P1 e P2 (duas UCE) com a subcategoria para o desenvolvimento financeiro destes. Pela relação com os funcionários é importante na permanência de P3 (uma UCE); Para o reconhecimento do trabalho feito é apresentado em uma UCE (P4). A permanência do gestor na empresa é importante para a empresa: para o desenvolvimento financeiro em uma UCE (P3); Para continuação da empresa em duas UCE (P1 e P2); para contribuir com a empresa duas UCE (P4 e P5).

Em primeiro lugar para a maioria dos gestores participantes (P1, P2, P3 e P5) a permanência deles nas empresas é importante para satisfação própria, pois se sentem bem dentro da organização onde trabalham a exemplo do relato de P1: “Eu acho que o mais importante é que eu me sinto bem aqui na empresa, (...) o meu bem estar”, assim é revelado que a maioria dos gestores estão na empresa comprometidos com a organização. Dessa maneira o comprometimento organizacional identificado para os relatos de P1, P2, P3 e P5 como fator importante para permanência deles na empresa é o afetivo, pois segundo Siqueira

e Gomide Junior (2004) no comprometimento afetivo foi desenvolvida uma ligação afetiva com a empresa e Rego (2003) além de concordar com essa afirmativa, corrobora declarando que o sujeito continua na empresa porque quer continuar e por sentir interesse de estar lá.

Para P1 e P2 o desenvolvimento financeiro pessoal está relacionado aos fatores que fazem o gestor permanecer na empresa, assim é demonstrado que o fator financeiro é um aspecto característico do comprometimento organizacional dos gestores, uma vez que se não tivessem o dinheiro como reflexo do seu trabalho poderiam não estar comprometidos. De acordo com Meyer, Allen e Smith, Spector (2003) esse tipo de comprometimento (contínuo) está relacionado a troca de benefícios econômicos obtidos, isto que é notado na relação do gestor sucessor da empresa familiar com a mesma. No caso desses dois gestores (P1 e P2) a permanência deles na empresa familiar, além de ser um desejo de continuar na organização (comprometimento afetivo), para alguns também é devido ao retorno financeiro (comprometimento contínuo), o que talvez possa gerar uma vida financeira confortável para os gestores herdeiros. É possível observar que comprometimento organizacional afetivo pode ser característico da permanência para a maioria dos gestores herdeiros nas empresas familiares, pois de acordo com a teoria de Meyer, Allen e Smith, Spector (2003) os sujeitos comprometidos afetivamente recebem as recompensas esperadas em troca do seu trabalho na empresa, que neste caso seria o lucro.

É identificado na Tabela 7 que P1 e P2 consideram sua permanência na empresa familiar importante para continuação da empresa e P4 e P5 para contribuir com a empresa. Nestes casos é notado o comprometimento afetivo mais uma vez para P1 e P2 e agora para P4 e P5 também, uma vez que de acordo com Mowday, Steers e Porter (1979), Spector (2003) o comprometimento afetivo possui três componentes, nos quais dois são identificados: “disposição para trabalhar com afinco pela organização” e “desejo de permanecer na organização”, pois é mostrado este último nos relatos de P1 e P2 e no primeiro nos discursos de P4 e P5.

Deste modo é possível concluir que a maioria dos gestores herdeiros de empresas familiares continuam na empresa comprometidos afetivamente, mas que também é possível existir situações de comprometimento afetivo e contínuo para os mesmos indivíduos. Entretanto já foi percebido que a maioria dos gestores herdeiros participantes possuem um vínculo positivo com suas empresas (Tabela 5) e que buscam ações para o crescimento da empresa, sejam formais através de cursos de aperfeiçoamento ou informais a exemplo da parceria com funcionários (Tabela 6), o que também pode apontar que os sujeitos estão consideravelmente comprometidos com suas empresas, trabalhando com intenção de

prosperidade, ao mesmo tempo com afeição pela empresa e em alguns casos recebendo a recompensa esperada da empresa.

As horas adicionais trabalhadas pelos gestores herdeiros são examinadas na Tabela 8. Na primeira coluna são mostradas as categorias, na segunda coluna as subcategorias (quando houver), na terceira coluna a unidade de contexto elementar (UCE) e na quarta coluna os relatos dos participantes.

Tabela 8: Categoria, subcategoria, unidade de contexto elementar e descrição das falas dos participantes sobre horas adicionais trabalhadas na empresa.

Categoria	Subcategoria	UCE	Relato do participante
Trabalha	Sem horário determinado	1	P1: “Sem horário pra chegar e pra sair”.
	A mais sempre que pode	1	P2: “Quando eu posso, eu venho aqui sábado e domingo dar uma olhada”.
	Mais tempo sem objeções	3	P2: “Eu fico, eu fico numa boa, (...) não tem problema não, (...) se precisar a gente ta aí”. P3: “Pra mim não vejo dificuldade”. P4:”Tranquilo, eu me dedico”.
Já trabalhou anteriormente		3	P3: “Vim pra cá e morei dentro da empresa, levantava cinco da manhã e ia dormir meia-noite”. P4: “Eu já fui muito mais, quando a gente abriu a empresa, a gente acabava tendo uma carga bem mais puxada”. P5: “Eu já virei, quando era mais novo passei dias e déias aqui, (...) passei umas 3 semanas trabalhando das seis a meia-noite resolvendo problema”.
Tenta equilibrar com a relação familiar		1	P4: “Hoje a gente até ta tentando fazer em equilíbrio com a questão família, eu até tenho duas filhas, a gente procura ta presente também com as questões junto a família”.

Fonte: Elaboração da autora, 2009.

Em relação às horas adicionais trabalhadas na empresa, através da Tabela 8 é visto que trabalha sem horário determinado em uma UCE (P1); que trabalha a mais sempre que pode em uma UCE (P2); Trabalha mais tempo sem objeções em 3 UCE (P2, P3 3 P4). Aparecem três UCE para os que já trabalharam horas adicionais anteriormente nos relatos de P3, P4 e P5. É possível notar em uma UCE (P4) que o gestor tenta equilibrar com a relação familiar as horas trabalhadas na empresa.

É possível concluir que a maioria dos gestores herdeiros de empresas familiares costumam trabalhar horas adicionais, uma vez que os dados trazem que P1 trabalha sem horário determinado, P2 sempre que pode vai também aos finais de semana, mas sem

objeções como P3 e P4, desta maneira é demonstrado comprometimento organizacional por parte dos gestores herdeiros de empresas familiares, pois é visto que a maioria deles costuma ficar na empresa mais tempo do que é determinado aos demais funcionários, este que é o horário normal de funcionamento das empresas. Isto revela que a maioria dos gestores dá algo a mais de si para o desenvolvimento da empresa, assim sendo identificado o comprometimento de natureza afetiva. Bastos e Brito (2002) baseado no trabalho de Mowday, Porter e Steers (1982) afirma que quando o sujeito tem uma relação afetiva com a empresa, ele quer dar algo a mais de si próprio para cooperar com a organização de trabalho.

A maioria dos gestores participantes revelam em seus relatos que já trabalharam horas adicionais anteriormente (P3, P4, P5), o que reafirma a visão de Bastos e Brito (2002) em relação ao comprometimento organizacional afetivo demonstrado pela maioria dos gestores herdeiros de empresas familiares. Diante das afirmativas dos gestores participantes cabe indagar sobre as possíveis implicações que os gestores que costumam trabalhar e/ou que já trabalharam horas a mais possam ter, pois eles não poderiam estar abdicando de cuidados com a saúde, deixando de estar em momentos de lazer e se desgastando? Apenas um gestor participante P4 demonstra em seu relato a tentativa de manter o equilíbrio entre o trabalho e as relações familiares, os demais não falam sobre isso.

É possível identificar que somente em um (P4) de cinco dos casos de gestores de empresas familiares está preocupado em dosar o tempo que está na empresa com o tempo que está com a família, e os demais levam a concluir que estão mais comprometidos com a empresa do que com a família e a saúde; podendo a empresa estar como primeiro plano e as questões pessoais em segundo plano. Um fator que pode levar os gestores a trabalharem horas adicionais é o fato de eles serem proprietários das empresas familiares e não gestores contratados, talvez esse seja um fato que possa influenciar no comprometimento desses gestores, isto é, pois enquanto proprietários podem ter uma maior preocupação com o empreendimento do que talvez um gestor que não fosse o proprietário

É notado entre os gestores o desejo de permanecer na organização quando não pensam na venda total, esta que é característica do comprometimento afetivo segundo a base teórica de Mowday, Steers e Porter (1979) afirmado por Spector (2003). Este fator pode ser devido a satisfação pessoal e profissional em estar na empresa conforme os dados da Tabela 5 e na Tabela 7, a satisfação própria é apontada pelo maior número de gestores participantes como fator importante para a continuação do gestor na organização. Na Tabela 6 também é identificado por parte dos gestores herdeiros em continuar na organização, pois buscam alternativas para o melhor desenvolvimento e crescimento da empresa familiar. Portanto, é

possível afirmar que a maioria dos gestores está se empenhando para o crescimento da empresa e que pretendem continuar atuando nas mesmas.

As ações dos gestores herdeiros frente a problemas financeiros são examinadas na Tabela 9. Na primeira coluna são mostradas as categorias, na segunda coluna as subcategorias (quando houver), na terceira coluna a unidade de contexto elementar (UCE) e na quarta coluna, os relatos dos participantes.

Tabela 9: Categoria, subcategoria, unidade de contexto elementar e descrição das falas dos participantes sobre suas ações frente a problemas financeiros.

Categoria	Subcategoria	UCE	Relato do participante
Busca de alternativas	Averigua as deficiências	2	P2: “Eu teria que ver o motivo que ta acontecendo isso daí, pra depois buscar alternativa pra solucionar o problema”. P3: “Eu vou ter que procurar os pontos onde está a sangria da empresa, ver onde está se gastando mais pra tomar uma posição”.
	Venda de alguma parte da empresa	3	P2: “Poderia vender uma unidade”. P3: “Hoje nós temos frota própria, vamos vender”. P5: “Se tiver que vender, vendo uma filial talvez”.
	Opta por empréstimo	1	P2: “Poderia buscar empréstimo”.
	Pausa em investimentos	1	P4: “Às vezes precisa parar todos os investimentos, aqueles projetos que tu achas interessante, tens que parar tudo e esperar melhorar”.
Soluciona		3	P2: “É correr atrás”. P3: “Não largaria o barco não, não desanimava (...) hoje você tem “n” opções para tentar uma solução para o problema”. P4: “Pensar em outras coisas, em outras alternativas (...) eu procuro pensar que sempre tem solução, que tem jeito de resolver as coisas (...), a gente sempre vai encontrar a solução”.
Espera solução		1	P1: “Eu sei que lá na frente eu vou tirar em outro, em outro item, em outro produto que vender”.

Fonte: Elaboração da autora, 2009.

É possível perceber que a busca de alternativas para possíveis problemas financeiros é dividida em quatro subcategorias: averiguação das deficiências para duas UCE (P2 e P3); Venda de alguma parte da empresa para três UCE (P2, P3 e P5); Optaria por empréstimo em uma UCE (P2); E a pausa de investimentos um uma UCE (P4). A categoria

solução para problemas financeiros é percebida em três UCE nas falas de P2, P3 e P4. A espera por solução é vista em uma UCE (P1).

A maior parte dos gestores de empresas familiares, P2, P3, P4 e P5, irão buscar alternativas para solucionar problemas financeiros que possam acometer suas empresas, em nenhum dos métodos citados por eles foi percebida a venda total da empresa. As soluções encontradas estão na venda de alguma parte da empresa, empréstimo ou pausa em investimentos. Assim é revelado que a maioria deles percebe que a venda total da empresa não é opção para solucionar problemas financeiros e que alguma solução para o problema será encontrada (P2, P3 e P4). Talvez o “elo” que eles tenham com a empresa dificulte a venda total do empreendimento familiar, isso pode ser decorrente do desejo de continuar os negócios iniciados pela família.

O desejo de continuar com o empreendimento familiar (Tabela 6) é possível fazer com que o gestor busque alternativas para não se desfazer do próprio negócio, mesmo que tenha que abdicar de alguma parte para retomar o bom desenvolvimento e recuperar os rendimentos. Pois com o re-estabelecimento das finanças da empresa, as suas finanças pessoais também poderão se desenvolver (Tabela 7). Vale ressaltar que para contribuir com o levantamento da empresa, talvez seja necessário que o gestor trabalhe a mais pela empresa conforme a Tabela 8, isto que ocorre com a maioria dos gestores herdeiros participantes, assim mantendo seu comprometimento organizacional. Essas informações são remetidas ao comprometimento afetivo do gestor, já que ele não pensa em abandonar sua empresa, pois segundo Siqueira e Gomide Júnior (2004) pesquisas demonstram que o trabalhador que tem uma ligação afetiva com a empresa apresenta risco menor de abandoná-la. No caso dos gestores herdeiros é percebido que esse vínculo pode ser fortalecido pelo fato de gerirem a empresa que fez parte da história dos seus antepassados e por estarem junto a empresa desde muito cedo na vida (Tabela 1).

O acompanhamento dos gestores herdeiros aos demais setores da empresa é examinado na Tabela 10. Na primeira coluna são mostradas as categorias, na segunda coluna as subcategorias (quando houver), na terceira coluna a unidade de contexto elementar (UCE) e na quarta coluna os relatos dos participantes.

Tabela 10: Categoria, subcategoria, unidade de contexto elementar e descrição das falas dos participantes sobre seu acompanhamento aos demais setores da empresa.

Categoria	Subcategoria	UCE	Relato do participante
Tipo de acompanhamento	Visitas diárias	4	P1: “Faço isso diariamente”. P3: “Todo dia vou no financeiro, vou no faturamento, vou ali na parte do depósito ver como é que ta a separação, todo dia a gente da uma olhada, tudo, mas com frequência, sempre que der tiro uma hora e vou ali no depósito dar uma caminhada”. P4: “Isso é um hábito que eu tenho todo dia de manhã entrar no depósito, vou na área de produção, fico um pouco na área de venda (...), tem uma rotina semanal de acompanhamento de setores”. P5: “Passo pelo menos uma vez por dia em todos”.
	Visitas quase todos os dias	2	P2: “Quase que diariamente”. P5: “As vezes não dá pra ir todo dia”.
Objetivo do acompanhamento	Execução de tarefas de outro setor	1	P1: “(...) se preciso comprar isso, se preciso comprar aquilo, nós temos um regulador de estoque, então eu sei o que tem que comprar e se ele não tiver eu vou lá no setor dele e compro tranquilamente”.
	Solução de problemas	2	P1: “(...) é um problemazinho que não tem nada haver com o meu setor, mas eu resolvo também”. P2: “A gente que é dono e tem mais experiência no mercado, tu consegue as vezes da um caminho melhor para o problema”.
	Visão geral da empresa	1	P4: “Acho importante essa visão do todo, não só o que faço na parte administrativa, pra você sentir realmente, você trabalha num sistema de atividades que se interagem muito, eu acho importantíssimo esse contato com toda loja”.
	Controle centralizador	1	P5: “Eu sou centralizador, eu delegando eu cobro e verifico se ta, então eu tenho que ta de olho, eu tenho como personalidade”.

Fonte: Elaboração da autora, 2009.

Conforme a Tabela 10 é possível notar dois tipos de acompanhamento dos gestores aos demais setores da empresa, as visitas diárias são percebidas em quatro UCE nas falas de P1, P3, P4 e P5, e as visitas quase todos os dias nas falas de P2 e P5 (duas UCE). Também é possível perceber os objetivos do acompanhamento aos demais setores: a execução de tarefas de outro setor em uma UCE de acordo com o relato de P1; Solução de problemas

em duas UCE (P1 e P2); Visão geral da empresa para P4 (uma UCE); E o controle centralizador em uma UCE (P5).

É predominante o número de gestores que acompanham os demais setores da empresa fazendo visitas diárias (P1, P3, P4 e P5). A visita aos setores indica o gestor preocupado e comprometido com o funcionamento geral da empresa, como também a necessidade de se fazer presente nos demais campos da empresa e não focar somente nas funções administrativas que competem ao cargo de gestor, pois as visitas aos setores propicia entendimento global de toda situação da empresa, além disso, o acompanhamento do gestor aos diferentes gestores pode possibilitar a execução de diferentes tarefas na organização, bem como solucionar problemas com conhecimento mais específico de cada setor. Esses aspectos são identificados por parte dos gestores quando se referem aos objetivos de suas visitas aos demais setores das empresas, pois P1 relata que quando vai em outro setor consegue realizar tarefas específicas daquele setor, além disso P1 também busca solucionar problemas assim como P2; o P4 considera as visitas aos setores importante para ter uma visão geral da empresa, já P5 demonstra manter um controle centralizador e atribui a isso um objetivo para suas visitas aos demais setores da sua empresa.

Segundo Lima (2007, p. 21), conforme o porte da empresa “os gestores atuam participando ativamente da organização, administrando o negócio e assumindo o papel de gerente”, isso ocorre nas empresas de menor porte, para o autor nas empresas de maior porte os gestores contratam alguém para exercer a função de gerência. Assim é possível afirmar que os gestores herdeiros de empresas familiares poderiam estar delegando a um gerente a função de visitar os setores e não eles mesmos irem pessoalmente, uma vez que as empresas geridas pelos gestores participantes são de grande porte (P2, P3 e P4), somente duas são de pequeno porte (P1 e P5) segundo os dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE (2006).

De modo geral é possível ser identificado um maior comprometimento para a maioria dos gestores herdeiros de empresas familiares, quando eles visitam os demais setores da empresa. Pois pode ser mais uma ação para contribuir para o desenvolvimento da empresa familiar além das ações vistas na Tabela 6.

As relações dos gestores herdeiros com os funcionários dos demais setores é examinada na Tabela 11. Na primeira coluna são mostradas as categorias, na segunda coluna as subcategorias, na terceira coluna a unidade de contexto elementar (UCE) e na quarta coluna os relatos dos participantes.

Tabela 11: Categoria, subcategoria, unidade de contexto elementar e descrição das falas dos participantes sobre relações com funcionários dos demais setores.

(continua)

Categoria	Subcategoria	UCE	Relato do participante
Forma de relação	Conversa em reunião	1	P1: “Tem caso que eu gosto de falar na reunião”.
	Conversa individual	2	P1: “Tem caso que eu gosto de falar sozinho”. P5: “Eu prefiro questão de ordens diretas em questão operacional de horários, reclamações, acertar detalhes (...)”.
	Espera que venham procurar	1	P2: “Com todo mundo que venha falar comigo, mas é difícil eu ir procurar porque é muita gente, mas eu falo, converso com todos”.
Interlocutor	Gerência	1	P2: “Como é muita gente (...) é com o pessoal do cargo mais da gerência”.
	Funcionários	2	P3: “Converso com de todas as funções, do encarregado, do funcionário que faz a separação, eu tenho um contato quase direto com eles”. P4: “Todas as áreas, desde uma faxineira ali, repositor, gestor da loja”.
Objetivos das relações	Conhecer o funcionário	1	P2: “Ver como é aquele funcionário, sentir eles”.
	Vincular-se com os funcionários	1	P2: “(...) fazer um elo com eles também pra eles não achar ali que o patrão é um metido”.
	Busca de respeito	1	P3: “Eles aprendem a respeitar mais a gente”. P3: “O pessoal que a gente vai e conversa, os funcionários não vê, ó lá vem aquele chato de novo, (...) o pessoal absorve bem isso aí”.
	Dar atenção ao funcionário	1	P3: “Eu vejo hoje que o funcionário gosta (...), que ele tem uma atenção pra ele se sentir importante dentro da empresa”.
	Trocar idéias	1	P4: “É muito rico sempre que a gente troca uma idéia, às vezes tem coisas que tu não enxerga”.
	Saber o que acontece	1	P5: “Mas eu acho importante num todo, tu ter um conhecimento do todo que acontece”.

Fonte: Elaboração da autora, 2009.

Por meio da Tabela 11 é possível identificar formas de relações dos gestores com funcionários dos demais setores: conversa em reunião em uma UCE para P1; Conversa individual em duas UCE nas falas de P1 e P5; E espera que os funcionários venham procurar o gestor em uma UCE (P2). Também é percebido nos dados apresentados na tabela duas interlocuções: conversa com a gerência em uma UCE para P2, e conversa com todos os funcionários em duas UCE nos relatos de P2 e P3. Os objetivos das relações dos gestores são: conhecer o funcionário em uma UCE (P2), vincular-se com o os funcionário em uma UCE

(P2), busca de respeito em uma UCE (P3), dar atenção ao funcionário (P3), trocar idéias uma UCE para P4 e conhecer amplamente em uma UCE para P5.

É percebido que os gestores conversam com os funcionários da empresa, mas depende de cada contexto, porém todas as conversas citadas entre os participantes são feitas de modo informal. Segundo os gestores dependendo do caso, as conversas podem ser individuais ou coletivas, ou ainda através da interlocução da gerência. As conversas individuais podem proporcionar ao gestor um conhecimento mais específico de cada membro da empresa. As coletivas são mais adequadas no caso de reuniões onde os assuntos devem ser falados uniformemente de uma só vez ou na busca de solução coletiva para algum problema. Já interlocução pela gerência causa um distanciamento maior do corpo de funcionários da empresa.

Ao mesmo tempo que o relacionamento dos gestores com os funcionários aproxima a troca de informações sobre a empresa, as visitas aos setores compreendem aos gestores maior entendimento sobre as diferentes áreas da empresa. Porém, como já citado que não é formalmente, pois os objetivos das conversas são conhecer o funcionário e vincular-se com os funcionários para o gestor P2, busca de respeito, dar atenção ao funcionário na concepção de P3, trocar idéias para P4 e saber o que acontece na empresa de P5. Dessa maneira é verificado que os gestores se relacionam com os funcionários, talvez os gestores P2, P3 e P4 busquem agregar o funcionário com os interesses da empresa, pois segundo Bastos e Brito (2002, p. 15) o gestor “prioriza as metas organizacionais e busca conquistar o crescente interesse do grupo e o seu envolvimento em projetos organizacionais”. Então neste caso seria possível observar que as conversas com os funcionários teriam como função engajar o funcionário a sua empresa e com as atividades propostas por ela, assim é possível compreender que os gestores herdeiros também busquem comprometimento organizacional por parte dos funcionários. Dessa maneira cabe indagar se eles estariam buscando um comprometimento recíproco?

É notado que os gestores que buscam estar mais próximos dos setores (Tabela 10) e de seus funcionários pretendem ter mais afinidade com todo contexto da empresa, ou seja, serem comprometidos com o funcionamento da mesma. Como é visto na Tabela 6, a busca de funcionários mais envolvidos com a empresa pode ser considerada também uma ação para o crescimento e desenvolvimento da empresa familiar.

As ações dos gestores herdeiros frente a possíveis críticas relacionadas a sua gestão é examinada na Tabela 12. Na primeira coluna são mostradas as categorias, na segunda

coluna a unidade de contexto elementar (UCE) e na terceira coluna os relatos dos participantes.

Tabela 12: Categoria, unidade de contexto elementar e descrição das falas dos participantes sobre suas ações frente possíveis críticas relacionadas a sua gestão.

Categoria	UCE	Relato do participante
Escuta e busca melhorar	4	P1: “Se eu ver que eu to realmente errado eu vou pedir uma instrução a uma pessoa superior a mim, que não tenha nada haver com a minha empresa, poderia ser um consultor, um advogado, (...)”. P2: “Eu procuro escutar a crítica construtiva e solucionar o que eles me passam”. P3: “Eu vou tentar escutar e tentar ver se realmente estou errado, mas eu aceitaria, desde que seja uma coisa construtiva”. P4: “(...) se eu não aproveitar esse feedback negativo com certeza ela [pessoa] vai ficar achando isso e eu não vou ter a oportunidade de mostrar o meu ponto de vista (...) por mais dolorido que seja”.
Escuta mas muda se quiser	1	P5: “Eu até ouço as críticas, agora se vou cumprir ou não é outra história, eu sei que a consequência é minha, então escuto, mas a decisão final é minha”.
Dificuldade em aceitar críticas	1	P4: “Se eu disser pra ti que eu aceito eu taria mentindo, é difícil receber um feedback quando não é positivo”.

Fonte: Elaboração da autora, 2009.

De acordo com a Tabela 12 é possível notar que os gestores P1, P2 e P3 (três UCE) escutam e buscam melhorar as críticas relacionadas a sua gestão; P5 (uma UCE) escuta as críticas, mas muda se quiser; P4 demonstra ter dificuldade em receber críticas (uma UCE) e P4 também com uma UCE perceber uma oportunidade de mudar com as críticas feitas a sua gestão na empresa.

A maior parte dos gestores (P1, P2, P3 e P4) de empresas familiares revelam que escutam e buscam melhorar sua atuação como gestor quando são criticados. Assim é percebido que as opiniões alheias exercem ação sobre possíveis mudanças no trabalho dos gestores, isso torna-se importante para que os gestores possam mudar algo que esteja prejudicando a empresa e ele enquanto gestor não está observando nela. Neste contexto é possível afirmar que o “feedback” por parte dos demais funcionários, familiares e/ou outras pessoas ligadas à empresa também contribui para a mesma, e os gestores mostrarem que estão abertos a ouvirem e talvez avaliarem as críticas, pode ser um meio do gestor identificar suas falhas e quererem melhorar seu potencial enquanto gestor. Dessa maneira é possível identificar que buscar a melhora através das críticas pode estar relacionado ao fato do gestor

comprometer-se com a organização, pois caso contrário poderia não se importar com as críticas e não aproveitá-las para melhorar.

As críticas podem vir também dos funcionários da empresa, e quando há um bom relacionamento entre o gestor e o corpo de funcionários existe uma melhor escuta e avaliação das críticas relacionadas à gestão por parte deles. Na Tabela 11 é visto que os gestores buscam agregar os funcionários juntos a empresa, sendo assim, uma vez que ocorra de ele receber críticas dos funcionários que ele considera comprometido no ponto de vista dele (gestor) é mostrado na Tabela 12 que haveria a possibilidade de mudança em relação ao assunto da crítica.

As ações dos gestores herdeiros frente a possíveis críticas aos produtos que a empresa oferece são examinadas na Tabela 13. Na primeira coluna são mostradas as categorias, na segunda coluna a unidade de contexto elementar (UCE) e na terceira coluna os relatos dos participantes.

Tabela 13: Categoria, unidade de contexto elementar e descrição das falas dos participantes sobre suas ações frente críticas relacionadas aos produtos e/ou serviços oferecidos pela empresa.

Categoria	UCE	Relato do participante
Aceita	2	P1: “Se for reclamação do meu cliente é justo dele”. P5: “É norma da empresa de nenhum jeito rebater, (...) ta ali pra não perder uma venda, geralmente quando tu rebate, tu perde”.
Rebate	3	P2: “A gente tenta mostrar pro cliente que o produto é bom”. P3: A gente sempre tenta resolver, tem as pessoas certas pra isso”. P4: “Eu tento sempre provar, (...) tento argumentar em fatos e dados”.

Fonte: Elaboração da autora, 2009.

Sobre as ações dos gestores frente críticas relacionadas aos produtos e/ou serviços oferecidos pela empresa é percebido nos dados que em duas UCE que P1 e P5 aceitam críticas. P2, P3, P4 e P5 (três UCE) rebatem as críticas.

É notado que a maioria dos gestores (P2, P3 e P4) confia e acredita na qualidade dos produtos que comercializam, pois rebatem a críticas tentando comprovar para o cliente que o seu produto é bom, assim é possível identificar empenho por parte dos gestores em demonstrar que a sua empresa prioriza a excelência do que apresenta aos clientes. Uma vez que os gestores se empenham para demonstrar que o seu produto tem qualidade e essa qualidade existe na concepção deles, é mostrado comprometimento com o objeto de comercialização da empresa, pois se subentende que o produto oferecido ao cliente é parte do

contexto da empresa. Assim é percebido o comprometimento dos gestores com a integridade que a empresa passa para seus clientes através de seus produtos, pois caso os gestores não houvesse preocupação que comercializam poderia ser um indício de descomprometimento com a empresa. Em contra partida P1 e P5 não rebatem as críticas vindas dos seus clientes, pois um deles considera que pode perder a venda, o que também pode ser devido ao compromisso com o cliente, pois quando o gestor não quer deixar de lucrar com a venda e manter o cliente, talvez seja mais coerente não rebater as críticas na concepção dos gestores.

Na Tabela 12 é visto que a maioria dos gestores percebe a possibilidade de mudar em algum aspecto que a sua atuação, enquanto gestor, possa estar prejudicando a empresa. Já em relação aos produtos comercializados a maioria dos gestores demonstram ser confiáveis e impassíveis de mudança. Assim é possível reiterar o comprometimento do gestor com seu objeto de venda, este que faz parte do contexto organizacional. Além disso, é revelado o compromisso moral com os produtos e a imagem da empresa herdada, isto que pode ter sido repassado do antecessor para a atual geração de gestores.

A possibilidade de o gestor sair ou vender a empresa é examinada na Tabela 14. Na primeira coluna são mostradas as categorias, na segunda coluna as subcategorias (quando houver), na terceira coluna a unidade de contexto elementar (UCE) e na quarta coluna os relatos dos participantes.

Tabela 14: Categoria, subcategoria, unidade de contexto elementar e descrição das falas dos participantes sobre a possibilidade de venda ou saída da empresa.

Categoria	Subcategoria	UCE	Relato do participante
Motivo de venda	Por oferta financeira	2	P1: “Tudo tem um preço, (...) então eu posso vender a minha empresa”. P2: “Eu acho que tudo tem um preço, então com uma boa proposta com certeza eu venderia”.
Decorrência da venda	Investiria no mesmo ramo	1	P1: “Se eu vendesse a empresa (...) com certeza eu ia colocar outra empresa no mesmo ramo”.
	Investiria em outro ramo	1	P2: “Se fosse pra vender, (...) eu investiria em outra coisa, eu gosto muito do ramo de fast food, eu investiria nisso”.
Não venderia		3	P3: “A idéia não é essa, hoje não vejo possibilidade alguma”. P4: Hoje eu tenho certeza que eu não quero me desfazer, (...) eu realmente não penso nessa hipótese”. P5: “Eu gosto do ramo, (...) não tenho, não sinto vontade de vender”.

Fonte: Elaboração da autora, 2009.

Em relação à possibilidade de venda ou saída da empresa por parte dos gestores P1 e P2 venderiam as suas respectivas empresas por motivo de oferta financeira (duas UCE). Como decorrência da venda P1 investiria no mesmo ramo (uma UCE) e P2 investiria em outro ramo de negócio (uma UCE). P3, P4 e P5 em suas falas demonstram que não venderiam suas empresas (três UCE).

Dois gestores (P1 e P2) veem a possibilidade de vender a empresa familiar por uma boa oferta financeira, ou seja, estariam mais interessados no dinheiro que essa venda poderia gerar do que com a relação propriamente dita com a empresa. Porém de acordo com a Tabela 9 é possível identificar que P1 aguardaria solução para seu problema financeiro e P2 poderia vender uma parte da empresa ou faria um empréstimo, mas que buscaria solução. Isto que contrapõe com a informação da possibilidade de venda. Então seria possível perguntar se um bom valor recebido pela venda influenciaria mais na venda da empresa desses gestores do que os problemas financeiros? E se o problema financeiro tivesse uma grande dimensão? Cabe compreender que a possibilidade de venda da empresa implica no fato desses gestores serem menos comprometidos com a empresa, pois caso contrário não pensariam *a priori* na possibilidade de venda.

É possível compreender na Tabela 14 que a maioria dos gestores (P3, P4 e P5) não sentem desejo de vender suas empresas familiares. Assim é notável que os gestores que não pensam na hipótese de vender a empresa são comprometidos com ela, pois no primeiro não veem a possibilidade de deixarem suas empresas. Isto que remete ao comprometimento afetivo e/ou normativo por parte desses gestores (P3, P4 e P5), pois nestes tipos de comprometimento é identificado a menor possibilidade do indivíduo deixar a organização de trabalho, isto de acordo com Siqueira e Gomide Junior (2004), pois no normativo o sujeito sente obrigação de continuar na empresa e no afetivo, o lado emocional e a disposição em contribuir com a empresa. Porém é identificado nas Tabelas 7, 8 e 9 traços de comprometimento organizacional afetivo entre os gestores herdeiros de empresas familiares, portanto é provável que a ligação afetiva com a empresa diminua a possibilidade de venda e/ou de deixar a empresa herdada.

A possibilidade de o gestor gerir outra empresa que não fosse familiar é examinada na Tabela 15. Na primeira coluna são mostradas as categorias, na segunda coluna as subcategorias (quando houver), na terceira coluna a unidade de contexto elementar (UCE) e na quarta coluna os relatos dos participantes.

Tabela 15: Categoria, subcategoria, unidade de contexto elementar e descrição das falas dos participantes sobre a possibilidade de gerir outra empresa que não fosse familiar.

Categoria	Subcategoria	UCE	Relato do participante
Aceitação	Somente no mesmo ramo	2	P1: “Dentro do meu ramo com certeza, tranquilamente”. P3: “Se fosse uma empresa desse mesmo ramo eu conseguiria”.
	Trabalharia sem problemas	2	P4: “Eu acho que o trabalho ta na pessoa e não na empresa”. P5: “Trabalharia sim”.
Grau de dedicação	Maior	1	P2: “Eu acho que ia me dedicar ainda mais, porque eu ia ter que prestar conta pra alguém”.
	Igual	1	P4: “Se eu abraçasse outra desafio eu faria com a mesma vontade que faço hoje”.
Tem dúvidas		1	P1: “Não sei se seria a mesma coisa que aqui se eu estivesse lá [outra empresa], porque lá eu não seria um gerente, lá eu seria um funcionário (...), chega lá o cara não me deixar fazer o que eu quero, e agora”?
Não deixaria sua empresa		1	P3: “Largar a minha [empresa] e pegar outra nessa condição não, de forma alguma”.
Considera mais fácil		1	P5: “Agora ser funcionário eu acho até mais fácil, tu não tem que criar normas, os procedimentos”.

Fonte: Elaboração da autora, 2009.

Sobre a possibilidade de gerir outra empresa que não fosse familiar, é possível perceber que P1 e P3 aceitariam somente no mesmo ramo (duas UCE), e que P4 e P5 trabalhariam sem problemas. P2 em seu relato demonstra que teria um grau de dedicação maior (uma UCE) e P4 (uma UCE) teria um grau de dedicação maior. P1 em seu relato apresenta dúvidas em gerir outra empresa que não fosse familiar (uma UCE). Em uma UCE, P3 demonstra que não deixaria sua empresa. É percebido em seu discurso que P5 considera mais fácil gerir outra empresa (uma UCE).

Gerir outra empresa que não fosse familiar é um fato encontrado entre os gestores de empresas familiares, uma vez que a maioria deles aceitariam somente se fosse no mesmo ramo (P1 e P3) e outros dois (P4 e P5) trabalhariam sem problemas. Em relação àqueles que aceitariam trabalhar no mesmo ramo poderia ser devido ao conhecimento que eles já têm sobre o segmento, porém implicaria no fato dos gestores que trabalharam sempre no mesmo ramo (Tabela 1) não terem tido a oportunidade de conhecer outras possibilidades de trabalho, talvez eles não percebam a possibilidade de encontrarem um outro setor e/ou ramo de negócio que lhes interesse mais do que a empresa que gerem. É possível observar na Tabela 15 que entre dois gestores (P4 e P5) existe a possibilidade de gerir outra empresa que não seja a

herdada pela família sem objeções, assim cabe questionar se estariam interessados em conhecer novos tipos de negócios ou experimentar se colocar no papel de funcionário? Pois P4 ainda afirma que se dedicaria igualmente, e o sujeito P2 também acaba revelando que trabalharia em outra empresa quando relata que se dedicaria ainda mais em outra do que se dedica a sua mesma. Neste caso, P2 poderia ter se comprometido moralmente com seu antecessor em seguir com os negócios deixados por ele? Pois segundo a Tabela 2 ele solicitou ao pai lhe passasse a gestão da empresa, então neste caso existe a possibilidade de ele ter arcado com esse compromisso e sente-se na obrigação de continuar na empresa familiar, porém na Tabela 7 é visto que ele apresenta traços de comprometimento organizacional contínuo quando atribui ao desenvolvimento financeiro como principal motivo que o faz permanecer na empresa. Neste caso, ele estaria comprometido normativamente e continuamente? Rego (2003) afirma que o comprometimento normativo é característico do trabalhador que sente obrigação moral em continuar na organização, sendo que esta “obrigação” corresponde ao dever moral que ele tenha com a empresa, assim o compromisso moral que ele tenha com a empresa seria devido ao compromisso moral firmado com seu antecessor direto. Já o comprometimento contínuo, segundo Rego (2003) está relacionado aos custos que o sujeito vai ter com a sua saída. Neste caso o custo está relacionado com a boa lucratividade que ele recebe, que caso saísse da sua própria empresa poderia não obter os mesmos benefícios.

De modo geral visto entre todos os gestores a possibilidade de gerir outra empresa que não seja familiar em cada contexto particular de cada um. Assim é possível afirmar que o fato da empresa ser familiar na maioria dos casos não implica no processo de gerir a empresa, no entanto é atribuído facilitadores conforme o relato de P5 na Tabela 4, este gestor herdeiro considera mais fácil porque existe a herança de um nome respeitado e o conhecimento anterior sobre o segmento que a empresa já vinha dando antes da sua administração.

Os projetos para carreira profissional dos gestores herdeiros é examinado na Tabela 16. Na primeira coluna são mostradas as categorias, na segunda coluna a unidade de contexto elementar (UCE) e na terceira coluna os relatos dos participantes.

Tabela 16: Categoria, unidade de contexto elementar e descrição das falas dos participantes sobre seus projetos para carreira profissional.

(continua)

Categoria	UCE	Relato do participante
Relacionado ao projeto da empresa	5	P1: “Eu tenho quarenta e oito ano e o meu projeto é trabalhar até os sessenta anos na minha empresa”.

(conclui)

Categoria	UCE	Relato do participante
Relacionado ao projeto da empresa	5	P2: “Como eu sou dono, a princípio vou continuar aqui, tocando a minha vida aqui, ta investindo sempre”. P3: “O meu projeto é investir cada vez mais na empresa”. P4: “É fazer realmente a empresa continuar crescendo”. P5: “Acomodar os investimentos dos últimos tempos, (...) talvez profissionalizar ainda mais”.
Sucessão	1	P3: “O meu projeto é continuar até colocar alguém no meu lugar”.
Voltado para área pessoal	1	P5: “Sair um pouco da empresa, ter um pouco mais de vida social”.

Fonte: Elaboração da autora, 2009.

De acordo com os dados apresentados na Tabela 16, P1, P2, P3, P4 e P5 tem seus projetos para carreira profissional relacionados a empresa (cinco UCE). P3 planeja sucessão da sua atividade profissional (uma UCE), e P5 (uma UCE) demonstra estar voltado para área pessoal.

Conforme os dados apresentados na Tabela 16 é predominante o número de gestores herdeiros participantes que têm seus projetos profissionais relacionados aos projetos da empresa, pois todos os participantes fazem essa relação. Seria devido ao fato deles terem iniciado sua vida profissional dentro das empresas familiares? Pois na Tabela 1 é revelado que os gestores iniciaram cedo nas empresas familiares. Além disso, na Tabela 5 é indicado que a satisfação profissional está relacionada com a empresa, então cabe indagar se os gestores herdeiros não conseguem enxergar seu lado enquanto profissional separadamente da empresa familiar? Segundo Silva (2008) os sujeitos buscam trabalhar em empresas que estejam de acordo com seus objetivos pessoais e profissionais, pois os indivíduos que trabalham nessa condição apresentam um comprometimento organizacional maior já que se identificam com a cultura e os valores da empresa. Dessa forma, é possível concluir que os gestores herdeiros participantes apresentam um comprometimento organizacional considerável, uma vez que demonstram estar engajados com a empresa enquanto profissional e que os valores e a cultura da empresa são relativos aos seus. No caso dos gestores das empresas familiares, os valores e a cultura devem ter sido repassados dos antecessores para os sucessores, pois todos conviveram com os fundadores e já participavam desde muito cedo (Tabela 1) da organização familiar. O fato dos gestores herdeiros estarem com seus objetivos pessoais e profissionais identificados com os objetivos da empresa pode ser visto positivamente, pois pode diminuir a possibilidade dele estar comprometido, devido a outros fatores, estar descontente com sua organização ou não comprometer-se com a empresa. Além disso, favorece o

comprometimento afetivo do gestor, uma vez que a aceitação dos objetivos organizacionais é característico desse tipo de comprometimento segundo Spector (2003) baseado na teoria de Mowday, Steers e Porter (1979).

Os projetos para o futuro das empresas familiares no ponto de vista dos gestores herdeiros é examinado na Tabela 17. Na primeira coluna são mostradas as categorias, na segunda coluna a unidade de contexto elementar (UCE) e na terceira coluna os relatos dos participantes.

Tabela 17: Categoria, unidade de contexto elementar e descrição das falas dos participantes sobre seus projetos para o futuro da empresa.

Categoria	UCE	Relato do participante
Incerteza	3	P1: “A gente vai pensar no que vai fazer se nenhum filho nosso quiser assumir, no momento a gente não vê nenhum querendo assumir”. P1: “Lá na frente a gente tem que ver o que vai fazer, a gente ainda não pensou nisso, (...) o futuro eu não sei, mas quero dar um bom futuro”. P2: “O futuro a Deus pertence”. P5: “Vejo tudo á longo prazo”.
Manter o bom funcionamento	3	P2: “É terminar essas reformas, deixar bonitinho, arrumadinho, funcionando redondo”. P4: “É fazer realmente a empresa continuar crescendo, junto com toda equipe, uma melhora na infra-estrutura da empresa”. P5: “O meu projeto é esse, o crescimento da empresa por unidades”.
Fazer sucessor	1	P3: “O meu projeto é continuar até que eu consiga colocar alguém no meu lugar, de repente um filho”.
Profissionalizar	1	P3: “A gente vai tentar profissionalizar, porque hoje tem pessoas competentes aqui dentro que conseguem tocar, (...) hoje a gente já tem como profissionalizar, já temos um pessoal que consegue tocar sem mim no futuro aqui”.

Fonte: Elaboração da autora, 2009.

Em relação aos projetos para o futuro da empresa, P1, P2 e P5 manifestam incerteza sobre o assunto (três UCE). P2, P4 e P5 pretendem manter o bom funcionamento da empresa (três UCE). Fazer um sucessor é um projeto de P3 (uma UCE). Profissionalizar também é um projeto para o futuro da empresa de P3 (uma UCE).

É notado que a maioria dos gestores participantes (P1, P2 e P5) não tem clareza sobre o futuro da empresa familiar. Somente em um caso (P3) é vista a possibilidade de sucessão ou profissionalização da empresa. É percebido que a sucessão não está sendo planejada por parte da maioria dos gestores, assim como aconteceu com eles (Tabela 2). Vale

ressaltar que a empresa só continuará a ser familiar se houver a sucessão do herdeiro familiar, pois segundo Lodi (1998) a empresa só é familiar quando a administração é repassada de geração para geração. No entanto é visto que não há preocupação atual por parte da maioria dos gestores herdeiros das empresas familiares. Isto seria devido ao fato de sentirem-se muito atuantes dentro da empresa, e/ou serem muito comprometidos? Pois na Tabela 16 é mostrado que os herdeiros podem apresentar alto comprometimento organizacional devido a sua relação positiva com a empresa. Ou ainda seria devido ao fato de não encontrarem um possível sucessor ou ter a intenção de deixar seus herdeiros escolherem a carreira profissional que desejarem? Na Tabela 2 é revelado que os parentes solicitaram ao herdeiro que assumisse a empresa familiar, assim talvez os atuais gestores não queiram fazer do mesmo modo e deixar que os futuros herdeiros assumam a gestão se desejarem.

Entretanto é visto na Tabela 17 que a maioria dos gestores (P2, P4 e P5) pretendem manter o bom funcionamento da empresa herdada, isto é notado também na Tabela 6, onde são demonstradas ações por parte da maioria dos gestores que visam o crescimento da empresa familiar. A busca pelo crescimento pode indicar maior comprometimento organizacional, pois caso os gestores se acomodassem poderia ser indicativo de um baixo comprometimento com a organização.

4.3 TIPOS DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DOS GESTORES HERDEIROS DE EMPRESAS FAMILIARES

Identificar os tipos de comprometimento organizacional dos participantes proporciona perceber de que maneira os gestores herdeiros estão vinculados com a organização de trabalho. É possível discutir os tipos de comprometimento relacionando as falas dos participantes com os tipos propostos no referencial teórico da pesquisa.

Na Tabela 18 são apresentadas as categorias e subcategorias criadas *à priori*, dessa maneira a categoria sendo o tipo de comprometimento organizacional e as subcategorias indicadas por cada tipo de comprometimento organizacional específico: afetivo, contínuo e normativo, identificados nas falas dos participantes durante a entrevista realizada com cada gestor. Outra categoria é a de comprometimento com a profissão. Na tabela são apresentadas na tabela as unidades de contexto elementar (UCE) resultantes dos relatos dos participantes que geram indícios de cada tipo de comprometimento organizacional, sendo que na primeira

coluna são mostradas as categorias, na segunda coluna as subcategorias (quando houver), na terceira coluna a unidade de contexto elementar de cada subcategoria, e na quarta coluna os relatos dos participantes.

Tabela 18: Categoria, subcategoria, unidade de contexto elementar e descrição das falas dos participantes sobre os tipos de comprometimento com as suas respectivas organizações de trabalho.

(continua)

Categoria	Subcategoria	UCE	Relato do participante
Tipo	Afetivo	5	<p>P1: Por eu ta bem trabalhando dentro da empresa que eu gosto, se eu não gostasse daqui eu não estaria mais aqui”.</p> <p>P2: “Eu me sinto bem aqui na empresa”.</p> <p>P3: “Eu gosto de ta aqui, de conversar com o pessoal, trocar idéias, ver o que dá pra melhor, eu me completo aqui na empresa, (...) é um hobby, pra mim não é que eu me mato pra vim trabalhar, mas venho aqui porque eu gosto de ta aqui, seu eu to em casa que tem que ficar um dia em casa eu fico louco”.</p> <p>P3: “Pela dedicação que eu tenho aqui dentro [empresa], pelas horas que eu fico aqui dentro, que não são horas perdidas, que eu gosto de ta aqui, o dia passa e não percebo (...) to bem focado na empresa, bem comprometido mesmo, sempre se preocupando com o resultado, com coisas novas que vem surgindo, sempre tentando acompanhar indo em feira, então me dedico muito a empresa”.</p> <p>P3: “Pra mim vale a pena, eu me sinto muito gratificado aqui”.</p> <p>P4: “Eu adoro isso aqui, eu por mim vou me aposentar aqui, então hoje eu tenho realmente a satisfação de trabalhar na coisa que dá prazer”.</p> <p>P5: “Eu gosto, se não gostasse eu não taria aqui certo”.</p> <p>P5: “Eu gosto, gosto muito da empresa, gosto da atividade”.</p> <p>P5: “Eu não consigo me desligar, ela faz parte da minha vida”.</p> <p>P5: “Fico aqui porque eu quero, por própria característica e não por ser obrigado(...)”.</p>

(conclui)

Categoria	Subcategoria	UCE	Relato dos participantes
Tipo	Contínuo	2	<p>P1: “O meu salário, o que eu ganho aqui ta muito bom”.</p> <p>P2: “É faturar”.</p> <p>P2: “Em primeiro lugar é o sustento da família (...)”.</p>
	Normativo	3	<p>P2: “O segundo é a continuação de um negócio de 40 anos e acho que a minha vida ta aqui dentro”.</p> <p>P3: “Tanto assim para os meus pais, que hoje eles ficam contentes pelo grau que a gente desenvolveu, o grau que agente ta tocando a empresa, então é muito gratificante (...) porque foi uma confiança que ele depositou na gente e hoje a gente ta mostrando pra ele que tinha condição”.</p> <p>P4: “(...) a gente olha realmente pra trás e vê tudo isso que ele [pai] fez pela empresa, ele [pai] foi muito empresa, mais empresa do que família, e a vida dele [pai] era a empresa, ele [pai] não foi uma pessoa que usufruiu da empresa pra fazer alguma coisa pra si, não ele [pai] ao contrário, a vida dele [pai] foi em função da empresa, então isso aí é uma coisa que eu respeito muito, mais do que a minha sobrevivência hoje dentro da empresa, é o respeito hoje pela dedicação dele para com as pessoas que aqui trabalharam e pela permanência da empresa no mercado, (...) um peso bastante significativo pra mim o que o meu pai, essa dedicação dele para com a empresa é a questão de eu realmente de eu ter uma motivação de fazer algo que de certa forma contribui para o crescimento da empresa”.</p> <p>P4: “Cada pedacinho da empresa é como se tivesse um tijolinho do meu pai e dos meus tios que ajudaram a fazer, então é difícil você abrir mão disso”.</p>
Comprometimento com a profissão de administrador	1	<p>P4: “Eu tenho realmente amor, muito carinho, não só pela empresa, mas pelas pessoas aqui, eu dou o melhor de mim pra poder realmente que o meu trabalho seja reconhecido (...) a partir do momento que isso deixa de existir eu pensaria realmente em buscar um outro desafio”.</p>	

Fonte: Elaboração da autora, 2009.

De acordo com a Tabela 18 todos os participantes (P1, P2, P3, P4 e P5) apresentaram relatos que dizem respeito ao tipo de comprometimento organizacional afetivo, assim sendo cinco UCE. Em relação ao tipo de comprometimento contínuo foi demonstrado nas falas de P1 e P2 (duas UCE). P2, P3 e P4 revelaram em seus discursos o comprometimento organizacional normativo (três UCE). É visto que somente uma UCE é apresentada para o comprometimento com a profissão através do relato de P4.

Assim é possível perceber que é predominante o comprometimento organizacional afetivo entre os participantes da pesquisa. Em segundo lugar o comprometimento organizacional normativo e por último o comprometimento organizacional contínuo. Além do comprometimento afetivo, P1 e P2 apresentam também comprometimento contínuo. P2, além de ser comprometido afetivamente e continuamente, também é comprometido normativamente. Já P3 e P4, além de apresentar comprometimento organizacional afetivo também são comprometidos normativamente. Somente P5 é comprometido apenas afetivamente. Também é percebido o caso de P4 que apresenta informações compatíveis ao comprometimento com a profissão. Esse dado deve ter sido apresentado pelo fato dele ter um grau de escolaridade maior que os demais e trabalhar na mesma área de formação (Quadro 2), o que possivelmente deve remeter a um maior comprometimento com a profissão.

É possível concluir que entre os gestores pode haver mais de um tipo de comprometimento, ou seja, mais de uma maneira de relacionar-se com suas empresas, pois P1 e P2 além de trazerem dados de comprometimento afetivo, também colocam o salário e o faturamento como fatores que os fazem comprometidos com a empresa familiar, além disso, P2 também demonstra estar comprometido normativamente, pois atribui ao seu comprometimento a continuidade da empresa já criada há 40 anos, assim ratificando os dados apresentados na Tabela 15, pois demonstrou traços relativos aos três tipos de comprometimento (afetivo, contínuo e normativo), assim cabe indagar: Seria realmente possível um trabalhador ter os três comprometimentos apresentando uma característica de cada? E por fim P3 e P4 além de demonstrarem sentimentos de afeição a empresa também demonstram comprometimento com seus respectivos pais que criaram as empresas que hoje são familiares. O comprometimento contínuo está presente entre aqueles gestores que além de apresentarem ligações emocionais com a organização, também associam a sua permanência na empresa pela lucratividade que ela oferece, pois segundo Provesi (2002) este tipo de comprometimento (contínuo) é baseado na troca de valores, custos e recompensas obtidas pelos trabalhadores, neste caso pelos gestores herdeiros de empresas familiares. Já o

comprometimento normativo está muito presente entre a maioria dos gestores herdeiros de empresas familiares, que mesmo estando ligados afetivamente sentem-se com compromisso moral em continuar os negócios familiares criados por seus antecessores, no caso dos gestores herdeiros familiares, é possível afirmar que o comprometimento organizacional é resultante dos valores pessoais dos gestores e das obrigações que ele julga ter com seus antecessores (parentes que fundaram as empresas), isso é percebido no orgulho demonstrado por eles gerirem as empresas familiares por conta da reciprocidade dos orgulho sentido pelos antecessores com a continuidade e o crescimento das empresas familiares criadas por eles. Esse valor moral é contextualizado por Spector (2003, p 244) baseado no trabalho de Meyer, Allen e Smith que considera o comprometimento normativo resultante dos “valores pessoais de funcionário e das obrigações que julga ter para com seu empregador”, neste caso o funcionário estaria no papel do gestor herdeiro e o empregador o seu antecessor, o qual lhe repassou e confiou-o sua empresa para que o herdeiro seja o dono e usufrua dos seus proventos.

O fato do comprometimento afetivo ser mais apresentado pode ser devido ao fator sentimental existente para com a herança dos seus antecessores familiares (laço afetivo), esses que possivelmente lhe passaram valores enquanto familiar, e passaram os mesmos valores para a empresa. Então uma vez herdada a empresa do antecessor familiar (que foi o mesmo que também lhe passou valores pessoais), os valores da empresa vão estar de acordo com os valores pessoais dos gestores, ou seja, os valores que a empresa preza são os mesmos que os gestores prezam. Talvez o fator financeiro, que é pressuposto pelo comprometimento contínuo também seja influenciado pelos valores herdados no caso dos antecessores também prezarem os lucros obtidos pela empresa, e por fim o compromisso moral (comprometimento normativo), seja revelado pelo comprometimento para com seus antecessores, apesar de que essa herança moral também tenha sido um valor herdado por seus antecessores. De acordo com Bastos (1993) a relação entre moral do sujeito com a organização é avesso à relação indivíduo e a organização de trabalho, pois envolve a identificação dos valores da organização com os valores do sujeito. O mesmo autor afirma que o maior comprometimento está atrelado a maior idade, o maior tempo na organização, maior nível ocupacional e maior remuneração, e essa relação mútua é maior no enfoque afetivo, sendo esta identificada entre os gestores herdeiros de empresas familiares, pois todos eles sempre trabalharam em suas empresas e passam a maior parte do dia na mesma (maior tempo na organização) conforme a Tabela 8, estão presentes na empresa desde a infância (Tabela 1) e hoje já são pais de família (maior idade), ocupam o maior cargo com grandes responsabilidades (maior nível ocupacional) e

todos recebem uma boa remuneração, ou seja, lucros satisfatórios para eles. E por fim é identificado nos discursos do tipo afetivo “a forte crença e aceitação dos objetivos e valores da empresa” (BASTOS, 1993 apud MOWDAY, STEERS e PORTER, 1982), entre os gestores herdeiros de empresas familiares, pois segundo discurso de todos os gestores é visto que eles se dedicam, sentem-se bem, gostam da organização que gerem e acreditam que estão na empresa por própria vontade. Assim é demonstrado que os objetivos e os valores da empresa são aceitos por eles. Além disso, é visto que eles pretendem em sua maioria continuar sua vida profissional gerindo as empresas herdadas; o que demonstra mais uma vez o comprometimento afetivo presente, pois este diminui a possibilidade do sujeito deixar a empresa segundo Siqueira e Gomide Junior (2004).

4.4 GRAU DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DOS GESTORES HERDEIROS DE EMPRESAS FAMILIAES

É possível considerar que não seria possível o quando o gestor está comprometido com a organização sem identificar o grau de comprometimento organizacional dos gestores herdeiros de empresas familiares. Para tanto foi investigado o grau de comprometimento dos gestores participantes através da escala de comprometimento respondida pelos participantes da pesquisa. O grau vai dar indicativos da intensidade do comprometimento organizacional dos gestores, ou seja, vai identificar o quanto estão ou não comprometidos com a organização de trabalho.

No Gráfico 1 são apresentados por meio de um gráfico os graus de comprometimento organizacional resultantes da escala de comprometimento aplicada em cada participante da pesquisa. Os graus são apresentados de modo que possibilite a visualização de cada um e suas diferenças. O eixo vertical mostra cada participante individualmente e o eixo horizontal o grau de comprometimento organizacional correspondente a cada participante.

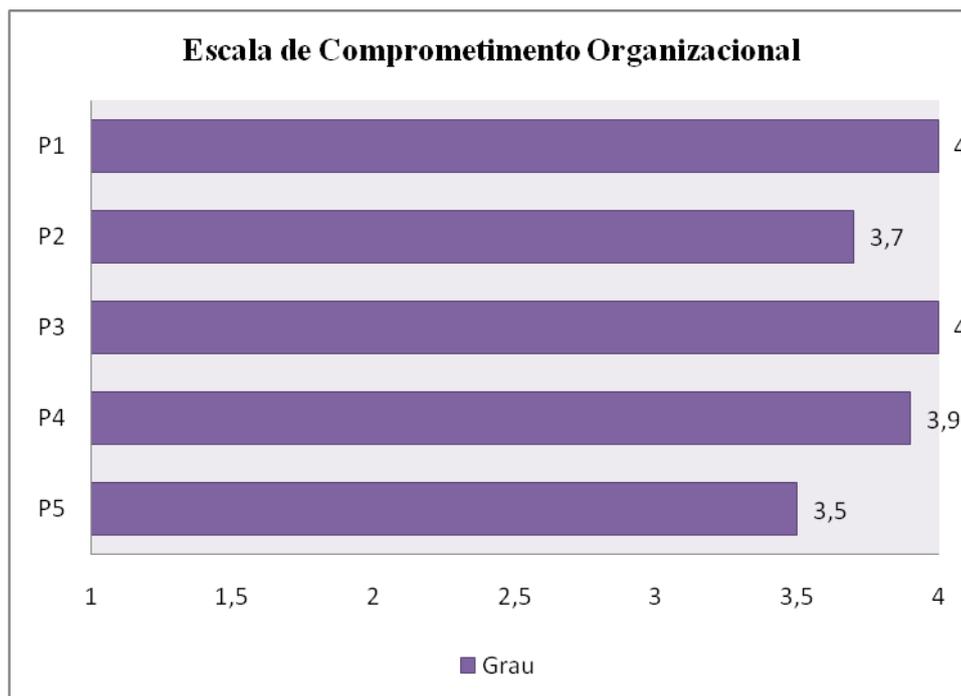


Gráfico 1 – Escala de comprometimento organizacional dos herdeiros sucessores de empresas familiares.

Fonte: Elaboração da autora, 2009.

Os participantes um (P1) e três (P3) apresentam o grau 4 de comprometimento organizacional, o que representa o grau máximo de comprometimento. O participante dois (P2) apresenta o grau 3,7 de comprometimento organizacional, sendo indicativo de alto grau de comprometimento. O participante 4 (P4) apresenta o grau de comprometimento 3,9, dessa maneira sendo alto grau de comprometimento. O participante 5 (P5) indica o grau de 3,5 de comprometimento organizacional, isto é, apresenta um grau alto dos parâmetros da escala.

De acordo com aferição dos graus de comprometimento dos participantes pode-se observar que somente o participante 1 (P1) e o participante 3 (P3) apresentam o grau máximo de comprometimento. Sendo que o participante 4 (P4) ficou com uma diferença de 0,1 para chegar ao grau máximo de comprometimento. Já os participantes 5 (P5) e 2 (P2) tiveram variação de 3,5 e 3,7 da pesquisa. Dessa maneira pode-se perceber que os participantes 1 (P1) e 4 (P4) são os mais comprometidos da pesquisa, porém de acordo com a variação de grau da escala é possível concluir que todos estão altamente comprometidos com a organização, pois estão consideravelmente acima da média de 2,5 para comprometimento, até mesmo porque o menor grau identificado entre os participantes foi de 3,5 na escala de comprometimento organizacional.

De acordo com os dados obtidos, foi revelado alto grau de comprometimento organização por parte de todos os participantes, assim é possível afirmar que é na ligação afetiva que os gestores herdeiros mantêm com a organização que os mesmos nutrem pela

empresa sentimentos e afetos positivos. Pois segundo Siqueira e Gomide Junior (2004) o comprometimento afetivo/atitude preconiza que o sujeito identifica-se com a organização e alimenta sentimentos e afetos que podem ser positivos ou negativos. No estudo é verificado a presença de sentimentos e afetos positivos, uma vez que na Tabela 17 já foi observado o comprometimento afetivo entre todos os gestores participantes e no Gráfico 1 é mostrado que alto grau de comprometimento afetivo foi ratificado pelos participantes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo sobre as características do comprometimento organizacional dos gestores herdeiros de empresas familiares identificou que não há o processo sucessório especificamente e que os herdeiros assumem seus cargos pelo pedido dos seus antecessores. Entre os aspectos envolvidos nas características do comprometimento organizacional é identificado que os gestores herdeiros estão satisfeitos com sua empresa e com sua atividade profissional. Os gestores herdeiros demonstram ser comprometidos com suas organizações, pois buscam alternativas peculiares de crescimento da empresa familiar e não pensam na hipótese de vender a empresa no qual são gestores. Em relação aos tipos de comprometimento organizacional é visto que todos apresentam comprometimento afetivo, porém em alguns casos o afetivo vem acompanhado do comprometimento normativo e/ou contínuo. Os gestores herdeiros tem alto grau de comprometimento afetivo/atitudinal; isso reafirma os indícios de comprometimento afetivo demonstrado pelos gestores em toda coleta de dados.

Através da caracterização do processo sucessório em empresas familiares é possível verificar que a maioria dos gestores herdeiros de empresas familiares inicia na empresa por meio da solicitação dos parentes fundadores, ainda muito jovens e assumem responsabilidades dentro da empresa familiar de forma gradativa. É possível identificar que os gestores herdeiros adquiriram conhecimento ao longo dos anos sobre a dinâmica da empresa, mas que não houve uma preparação específica para sucessão ao cargo de gestor, pois os herdeiros assumiram a administração geral da empresa através da intervenção dos familiares antecessores a sua gestão ou por vontade própria. Porém é visto que quando os gestores iniciaram na empresa e assumiram a gestão por solicitação dos parentes, não foram observados indícios de rejeição ao cargo de gestor por parte dos sucessores, ou seja, eles possivelmente atenderam ao pedido dos antecessores sem objeções. Assim pode-se subentender que haveria o desejo dos sucessores em assumir a gestão da empresa familiar. Além disso, é observado que existe distanciamento da empresa por parte dos demais familiares envolvidos, pois na maioria dos casos os outros familiares não participam da empresa e em alguns casos é visto que não existe reclamação por parte da família.

Em relação aos aspectos envolvidos no comprometimento organizacional dos gestores herdeiros de empresas familiares é notado que existe satisfação por parte da maioria dos participantes em gerir as empresas familiares, pois relacionam a satisfação profissional com a satisfação com a organização. Dessa forma, é possível verificar se eles se percebem

como profissionais somente dentro da empresa familiar, pois é visto que a maioria deles iniciou muito cedo na empresa e não experimentou outros tipos de trabalho. Assim cabe indagar o quanto a identidade profissional dos gestores herdeiros se confunde com a empresa familiar? Isso porque é identificado que os projetos profissionais dos participantes são vinculados à própria empresa, a investir seu potencial na empresa familiar. A satisfação própria foi apontada pela maioria dos gestores herdeiros de empresas familiares.

É possível concluir que a maioria dos gestores herdeiros participantes buscam ações para o crescimento da empresa familiar em todas as esferas da organização, tais como: aperfeiçoamento através de cursos, atualização de tecnologia, bem como ações informais como a parceria com os funcionários, sócios e familiares. Também é identificado como ações que contribuem para o crescimento da empresa: as horas adicionais trabalhadas pela maioria dos participantes e o acompanhamento dos diferentes setores quase que diariamente. Assim é mostrado um forte comprometimento organizacional entre os gestores herdeiros e é benéfico para o progresso da empresa familiar porque demonstra ter gestores comprometidos e preocupados com o crescimento e bom desenvolvimento das empresas, porém é necessário alertar para o fato dos gestores participantes focarem excessivamente na empresa, pois dessa forma podem abdicar de momentos de descanso, de atividades com a família e de lazer, uma vez que a falta de algum desses aspectos talvez possa ocasionar prejuízos para sua saúde e bem estar.

Sobre a possibilidade dos gestores herdeiros venderem suas empresas é visto que a maioria deles não venderia, o que pode ser devido a ligação afetiva que o gestor possa ter com a organização, isto implica na diminuição da possibilidade do sujeito deixar a organização e/ou também por ser um negócio lucrativo. No entanto, também é notado que caso a empresa passe por dificuldades financeiras, os gestores buscam alternativas que não precisam se desfazer da empresa ou que mantivesse parte dela. Em contrapartida, é observado que a maioria dos gestores não se restringem somente em gerir a empresa familiar, pois a maioria afirma que trabalharia em outra empresa que não fosse familiar, portanto o fato de ser empresa familiar ou não possivelmente não, interfere na atuação deles como gestores de empresas.

É identificado entre os gestores herdeiros o comprometimento organizacional afetivo. Este tipo de comprometimento faz com que os gestores mantenham-se em suas empresas devido a questões emocionais com a organização. Porém também é notado que além do comprometimento afetivo alguns gestores apresentam indícios de comprometimento normativo e/ou contínuo. Para o comprometimento contínuo, os lucros da empresa interferem

no comprometimento e no caso normativo é percebido que existe um compromisso moral com os fundadores das empresas familiares, pois uma vez que o fundador também é seu familiar, o gestor sente-se compromissado com o dever de investir na empresa criada por seu antecessor. Porém deve ser avaliado se o comprometimento normativo não implica na busca de outros interesses profissionais dos gestores herdeiros.

Em relação ao grau de comprometimento afetivo/atitudinal, foi identificado alto grau de comprometimento organizacional entre os gestores herdeiros participantes. Isto demonstra um forte vínculo do sujeito com a organização na qual atua como gestor. Além disso, na identificação do grau de comprometimento foi possível vislumbrar a identificação do comprometimento organizacional afetivo nos dois tipos de instrumentos utilizados para avaliar o comprometimento dos gestores familiares.

A entrevista realizada com os gestores possibilitou a investigação de diversos aspectos indicativos do comprometimento organizacional dos gestores participantes e proporcionou espaço para informações adicionais relacionados ao tema “comprometimento organizacional dos gestores herdeiros de empresas familiares”. Porém foi possível perceber que os gestores herdeiros participantes desconhecem o conceito científico de comprometimento organizacional, o que inviabilizou a resposta que indagava a percepção deles sobre o próprio comprometimento com a empresa familiar.

O estudo propiciou investigar que os gestores herdeiros estão administrando suas empresas com dedicação. Esse fato é importante uma vez que essas empresas são geradoras de empregos diretos e indiretos e são participativas na economia da região. É possível concluir que os gestores participantes estão gerindo suas empresas com comprometimento para que a empresa familiar se mantenha no mercado com sucesso. Dessa forma, é visto que o gestor comprometido com a empresa, está beneficiando-a através das ações que visam o desenvolvimento e da comunidade, possibilitando geração de empregos.

De acordo com os conceitos sobre comprometimento organizacional apresentados na literatura é demonstrada a necessidade de pesquisas bibliográficas acerca do fenômeno, uma vez que eles se complementam entre si, mas não chegam a uma conclusão específica. Além disso, a partir deste estudo surge a possibilidade de investigação do comprometimento organizacional com líderes e gestores de empresas que não são familiares, avaliar o que fazem esses trabalhadores permanecerem nas organizações de trabalho, além das implicações que o comprometimento pode trazer para esses profissionais. Também é possível investigar a percepção dos funcionários em relação ao comprometimento organizacional dos gestores

herdeiros, ou quanto o comprometimento organizacional dos gestores favorecem o comprometimento dos funcionários.

Em relação às contribuições que as características do comprometimento organizacional dos gestores herdeiros de empresas familiares é possível afirmar que avançou no conhecimento científico, pois investigou a possibilidade de outras pesquisas acadêmicas e esclareceu que os gestores herdeiros estão comprometidos com a organização de trabalho herdada. De modo geral, contribuiu para o desenvolvimento do conhecimento sobre comprometimento organizacional de gestores, pois foi possível avaliar as ações e percepções dos gestores em relação a sua empresa e a sua atuação profissional.

REFERÊNCIAS

BANDEIRA, Mariana Lima; MARQUES, Antônio Luiz; VEIGA, Ricardo Teixeira. As Dimensões Múltiplas do Comprometimento Organizacional: um Estudo na ECT/MG. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**. V 4, n 2, 2000, p. 133 – 155. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/rac/vol_04/dwn/rac-v4-n2-mlb.pdf> Acesso em: 25 ago. 2008.

BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. **Comprometimento no trabalho**: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. 1994 276 f. Tese (Doutorado em Psicologia). Psicologia. Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, Brasília, 1994.

BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt; CORRÊA, Nívea Cristina Nunes; LIRA, Sidnei Barbosa. **Padrões de comprometimento com a profissão e a organização**: O impacto de fatores pessoais e da natureza do trabalho, 2000. Disponível em: <<http://66.102.1.104/scholar?hl=pt-BR&lr=&q=cache:4oBF4-B2idsJ:anpad.org.br/enanpad/1998/dwn/enanpad1998-rh-27.pdf+author:%22Bastos%22+intitle:%22Padr%C3%B5es+de+comprometimento+com+a+p+rofiss%C3%A3o+ea+...%22+>>> Acesso em: 10 abr. 2009.

BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v 33, n 3, 1993. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/rae/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=676&Secao=ARTIGOS&Volume=33&numero=3&Ano=1993>> Acesso em: 01 mai. 2009.

BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt; BRITO, Ana Paula Moreno Pinho. Schemas cognitivos e gestão: um estudo sobre comprometimento no trabalho entre gestores de uma empresa petroquímica. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2, 2002, Recife. **Anais...** Recife (2002. p. 01 à 15). Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/eneo/2002/dwn/eneo2002-58.pdf>> Acesso em: 29 mai. 2009.

BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. **Questionário de comprometimento organizacional**. Adaptado pelo Núcleo de Pesquisa Trabalho e Subjetividade – NPTS/UNISUL, Palhoça, 2008.

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

BERNHOEFT, Renato. Sucessão na empresa familiar. In: BOOG, Gustavo G.; BOOG, Magdalena (Coords). **Manual de gestão de pessoas e equipes**. Vol. 2. São Paulo: Gente, 2002.

CASN, Karine Dekker. **Comprometimento organizacional e satisfação no trabalho: um estudo nas empresas dos sistemas “s” de Santa Catarina**, 2001 95 f. Dissertação. (Mestrado em Administração: Políticas e Gestão Industrial). Administração. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

COSTA, Armando João. Gestão dos herdeiros ou de profissionais nas empresas familiares: o caso da Perdigão. **Rev. Econ. Contemp.**, Rio de Janeiro, v. 11 n. 2, 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-98482007000200001&lng=pt&nrm=iso> Acesso em: 18 ago. 2008

DALLA, Armando Costa; LUZ, Adão Eleutério da Luz. **Sucessão e sucesso nas empresas Familiares: O caso do grupo pão de açúcar**, 2003 27 F. Universidade Tuiuti do Paraná, 2003. Disponível em: < http://www.abphe.org.br/congresso2003/Textos/Abphe_2003_30.pdf> Acesso em 09 abr. 2009.

FACCIO, Sara Raquel Cechetto. **Os sentidos atribuídos ao trabalho de pessoas com menos de quatorze anos em empreendimentos familiares**, 2008 97 F. Trabalho de Conclusão de Curso. Psicologia. Universidade do Sul de Santa Catarina, Palhoça, 2008.

FLAUZINO, Dulce Pires; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Comprometimento de servidores públicos e alcance de missões organizacionais. **Rev. Adm. Pública** , Rio de Janeiro, v. 42, n. 2, 2008 . Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122008000200003&lng=pt&nrm=iso> Acesso em: 15 ago. 2008.

GARCIA, Volnei Pereira. **Desenvolvimento das famílias empresárias**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

JUNIOR, Annor da Silva; MUNIZ, Reynaldo Maia Muniz. Sucessão, poder e confiança: um estudo e caso em uma empresa familiar capixaba. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**. São Paulo, v. 41, n. 1, 2005, p. 107-117. Disponível em: <http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=1175> Acesso em 02 set. 2008.

LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. **Sucessão na Empresa Familiar: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado.** São Paulo: Atlas, 2005.

LIMA, Dálberti Sciamanta. **Caracterização do estilo gerencial de gestores de micro e pequenas empresas.** 2007, 83 F. Trabalho de Conclusão de Curso. Psicologia. Universidade do Sul de Santa Catarina, Palhoça, 2007.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar.** 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

LOCKS, Luana Benedet. **Administração do Planejamento para o Processo Sucessório em Empresa Familiar.** P. 60-72. Monografia. Especialização em Contabilidade e Contadoria. Universidade do Sul de Santa Catarina, Tubarão, 2007.

MACEDO, Kátia Barbosa et al. O processo sucessório em organizações familiares e a exclusão da mulher. **Psicologia Social**, Porto Alegre, v. 16, n. 3, 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-71822004000300009&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 01 set. 2008.

MEDEIROS, Aline. **Comprometimento organizacional: Características da Percepção de Colaboradores Acerca de Ações Desenvolvidas por Gestores de Empresas que Influenciam o Comprometimento de Colaboradores em Organizações de Trabalho,** 2008 118 f. TCC em Psicologia – Universidade do Sul de Santa Catarina, Palhoça, 2008. Disponível em: <<http://inf.unisul.br/~psicologia/wp-content/uploads/2008/07/Aline%20Medeiros.pdf>> Acesso em: 14 ago. 2008.

PROVESI, Atella Jenichen. **Processo decisório e comprometimento organizacional: O caso da Buettner S/A,** 2002 126f. Dissertação. Mestrado em Administração. Universidade Federal do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

REGO, Armênio. Comprometimento Organizacional e Ausência Psicológica – Afinal, quantas dimensões? **RAE – Revista de Administração.** v. 43, n. 4, 2003, p. 25-33. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/rae/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1354&Secao=ORGANIZA&Volume=43&Numero=4&Ano=2003>> Acesso em: 30 ago. 2008.

REGO, Armênio. SOUTO, Solange. Comprometimento Organizacional em Organizações Autentiozóicas: Um estudo luso-brasileiro. **RAE - Revista de Administração** v. 44, n. 3, 2004, p. 30-43. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/rae/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=2201&Secao=COMPTO&Volume=44&Numero=3&Ano=2004>> Acesso em: 12 set. 2008.

SANTOS, Paulo Domingos Chaves dos. **Cultura, poder e conflito nas organizações familiares**. Campo Grande: Uniderp, 2004.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. **Folha de Londrina: MPE'S**. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/newart/default.asp?materia=10410>> 2005. Acesso em: 15 out. 2008.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. **Pequenas Empresas Grandes Negócios: MPE'S**. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/newart/default.asp?materia=15710>> 2008. Acesso em: 22 ago.2008.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. **Critérios de Classificação de Empresas: ME – EPP**. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcduto=4154&%5E%5E>> 2006. Acesso em: 22 abr. 2009.

SILVA, Andresa Darosci. **Características do comprometimento de estagiários com organizações de trabalho**, 2008 109 f. Dissertação. (Mestrado em Psicologia). Psicologia. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

SIQUEIRA, Maria Matias; JUNIOR, Sinésio Gomide. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In: ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas Organizações**. São Paulo: Saraiva, 2003.

TAMAYO, Alvaro et al . Prioridades axiológicas e comprometimento organizacional. **Psic.: Teor. e Pesq.** , Brasília, v. 17, n. 1, 2001 . Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-37722001000100006&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 15 ago. 2008.

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista para coleta de dados

O presente roteiro de entrevista destina-se à coleta de dados para elaboração do trabalho de conclusão de curso de Psicologia.

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista para coleta de dados (Entrevista semi-estruturada)

1 – Sexo?

2 – Qual é a sua idade?

3 – Qual o seu grau de escolaridade?

4 – Qual setor que sua empresa atua no mercado?

5 – Qual o número aproximado de funcionários?

6 – Quanto tempo a empresa está no mercado?

7 – De que maneira você iniciou na empresa? Há quanto tempo?

8 – De que maneira ocorreu seu processo de inserção na gestão da empresa?

9 – Você tem mais familiares atuando na empresa? Como é a relação de trabalho com os demais familiares? (se houver mais familiares na empresa). De que maneira você imagina que seria sua relação de trabalho com familiares na organização familiar? (caso não houver mais familiares na empresa)

10 – De que maneira foi sua aceitação por parte dos demais familiares envolvidos?

11 – O que você acha de gerir uma empresa familiar?

12 – Você sente-se satisfeito com sua atividade profissional? Se sim, que aspectos o fazem satisfeito? Por quê? Se não, por quê?

13 - Além de administrar a empresa, você busca fazer outras ações que contribuam para o crescimento da empresa? Se não por quê? Se sim, quais?

14 – Qual fator você considera mais importante para permanecer na empresa?

15 – Caso você perceba necessidade de fazer algum trabalho que exija carga horária adicional, o que você faz?

18 – Caso a empresa já tenha enfrentado, ou venha a enfrentar problemas financeiros, o que você faria para solucionar esse problema? De que maneira? (Tem motivação para solucionar?)

16 - Você costuma visitar os diferentes setores da empresa com frequência? Com qual frequência? Considera isso importante? Por quê?

17 – Você costuma conversar com os funcionários? Com funcionários de quais funções você costuma conversar?

18 – Caso amigos, familiares, clientes e/ou funcionários critiquem a sua gestão na empresa, como você age frente isso?

19 - E se as críticas forem direcionadas ao produto (ou serviço) que a empresa oferece, como você age frente isso?

20 – Você sairia da sua empresa ou venderia? Quais motivos o levariam a fazer isso?

21 – Você conseguiria exercer o cargo de gestor em outra empresa que não fosse da família? Por quê?

22 – Quais seus projetos para sua carreira profissional?

23 – Quais seus projetos para o futuro da empresa?

24 – Você se sente comprometido com a organização? O que leva você a concluir que é (ou não é) comprometido com a empresa? (Como você percebe a sua ligação com a empresa?)

25 – Gostaria de acrescentar mais alguma informação sobre as questões levantadas na entrevista?

ANEXO A**Questionário de comprometimento organizacional**

QUESTIONÁRIO SOBRE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL*

Leia cada uma das questões abaixo e marque "X" de acordo com sua posição (Sempre, Quase sempre, Quase nunca, Nunca) em cada uma delas.

FATORES/DIMENSÕES	Sempre	Quase Sempre	Quase Nunca	Nunca
1. Refiro-me à empresa onde trabalho como uma grande instituição para a qual é ótimo trabalhar.				
2. Julgo que os meus valores são muito parecidos aos valores defendidos pela empresa onde trabalho.				
3. Sinto-me pouco leal à empresa onde trabalho.				
4. A empresa onde trabalho realmente inspira o melhor em mim para meu desempenho no trabalho.				
5. Sinto-me contente por ter escolhido esta empresa para trabalhar, comparando com outras empresas.				
6. Discordo das políticas da empresa onde trabalho, em assuntos importantes relacionados aos seus trabalhadores.				
7. Interesse-me pelo destino da empresa onde trabalho.				
8. Acredito que esta empresa é a melhor de todas as empresas para se trabalhar.				
9. Considero que decidir trabalhar nesta empresa foi um erro de minha parte.				
10. Sinto-me orgulhoso dizendo às pessoas que sou parte da empresa onde trabalho.				

*Instrumento adaptado da escala sobre Comprometimento no Trabalho de BASTOS, A.V.B. de 1997.

OBRIGADO POR SUA COLABORAÇÃO!