

EMPRESAS FAMILIARES

A GESTÃO DO DESEMPENHO DOS PARENTES

É SABIDO QUE EMPRESAS FAMILIARES PODEM SE TORNAR ELEFANTES DESAJEITADOS SE SE TRANSFORMAREM EM CABIDE DE EMPREGOS DE MEMBROS DA FAMÍLIA. MAS UMA CULTURA VOLTADA PARA O PROFISSIONALISMO, PRÁTICAS ESPECÍFICAS E CORAGEM SÃO UM BOM ANTÍDOTO PARA ISSO, CONFORME RELATA O ESPECIALISTA JOHN DAVIS, DE HARVARD, E SEU COLEGA RENATO TAGIURI

Executivos que são nossos alunos na Harvard Business School nos contam que a parte mais importante e complicada do trabalho deles é a gestão do desempenho dos funcionários, especialmente dos profissionais-chave e daqueles que ocupam cargos de gerência.

As famílias empresárias naturalmente perseguem três objetivos:

1. que seu negócio tenha bom desempenho;
2. que seus parentes assumam grandes responsabilidades;
3. que os conflitos familiares sejam evitados ou minimizados.

A confluência desses três objetivos faz com que a gestão do desempenho dos parentes seja ainda mais desafiadora que a de um profissional qualquer. As empresas familiares devem enfrentar o desafio no momento certo e estabelecer sistemas de gestão específicos



que permitam monitoramento contínuo dessas pessoas.

Uma abordagem saudável do problema apoia-se em três pilares:

- cultura familiar e de negócios que dê apoio ao profissionalismo na empresa;
- práticas e sistemas corporativos para gerenciar sistematicamente o desempenho dos funcionários da família;
- coragem e capacidade dos líderes para garantir que seja mantida a disciplina no que diz respeito ao desempenho.

TRÊS PILARES

Cultura. Alcançar a “profissionalização da

família” na empresa, com os funcionários que são parentes demonstrando elevados padrões de desempenho e comportamento ético, requer que a cultura, tanto da família como do negócio, dê apoio a esses padrões, além de gestores que mantenham esses padrões. Esse apoio é muito mais provável de ocorrer quando há princípios claros na organização e na família que guiam o comportamento e o desempenho dos parentes, assim como de todos os funcionários.

Os líderes da família na empresa devem promover esses princípios e estimular seu compromisso com a rigorosa gestão do desempenho dentro da companhia. Isso tende a acontecer por meio do convencimento em conversas um a um, em

UM IRMÃO CEO, O OUTRO DIRETOR

Certa vez prestei consultoria a uma empresa do setor imobiliário onde o irmão mais novo do presidente, diretor de design, interferia crescentemente nas contas dos clientes e tinha uma performance muito aquém do esperado. Acontecia que esse irmão caçula se ressentia da posição de destaque do mais velho e tentava assim alavancar seu status dentro da empresa –e também dentro da família e do círculo de relações sociais– envolvendo-se no negócio além do limite de sua autoridade. O CEO não podia dizer-lhe simplesmente que parasse de fazer aquilo, nem ameaçar demiti-lo. A mãe deles, acionista majoritária da empresa, acusava-o de ser duro demais com o irmão e sutilmente ameaçava-o de dividir o controle igualmente entre os dois quando distribuisse suas ações.

O CEO entendeu que precisava negociar direta e respeitosamente com o irmão e identificar os interesses reais deste. Para fazê-lo, despiu-se da roupa de CEO e buscou uma conversa de irmãos e parceiros. O processo resultou em uma solução benéfica tanto para a família como para a empresa. O irmão mais novo concordou em sair do negócio e fundar uma firma de design independente que receberia projetos específicos da incorporadora da família. Não foi uma solução meritocrática perfeita, mas foi a solução perfeita para uma empresa familiar. (JD)

reuniões familiares e pelo exemplo pessoal dado pelo líder. Ao longo do tempo, com discussões suficientes, é possível desenvolver princípios de desempenho que a família entenda e aceite, mesmo que nem todos concordem plenamente com eles.

Além de desenvolver esses princípios, a família precisa preparar a próxima geração para que tenha capacidade e valorize a importância da competência na empresa e também em sua vida.

Sistemas e práticas. Precisamente porque os gestores tendem a evitar tarefas emocionalmente sensíveis de gestão do desempenho, as empresas mais bem-sucedidas nessa área contam com processos formais que estimulam os gestores e os funcionários a “fazer a coisa certa”.

Contratar de forma inteligente é fundamental para a gestão do desempenho, porque como e quem se contrata é o que dá o tom da empresa. Um processo de contratação formal, com descrição de cargo claramente definida, qualificações específicas e rigorosas e equipe de seleção multifacetada (incluindo alguém de fora da família e da empresa), melhora significativamente a qualidade da contratação e a aceitação do processo de contratação pela família. Não é errado favorecer um parente no processo

de seleção, mas, para preservar a imagem da família, ele deve ser ao menos tão forte como os outros candidatos. É preciso assegurar-se de que o cargo para o qual o parente está sendo contratado realmente existe e é claramente definido, e, depois de contratado, criar uma relação efetiva de trabalho com ele, com metas, confiança e comunicação construtiva.

Os funcionários da família têm de ser cuidadosamente supervisionados. Para isso, o supervisor, também da família, deve ir além de qualquer culpa que possa sentir em relação ao parente (talvez ele não estivesse por perto quando aquele jovem era criança, por exemplo). O foco precisa ser na gestão do desempenho e nas necessidades de desenvolvimento do funcionário da família, não em sua história. Quando o supervisor não é da família, tem de receber apoio em sua autoridade sobre o parente no trabalho.

O próximo passo é a avaliação do funcionário. O principal desafio é realmente fazer uma avaliação; a maioria dos funcionários que são parentes diz que não recebe avaliação alguma de seus superiores. Se as pessoas da família sentem que não conseguem assumir essa responsabilidade, podem contratar alguém de fora. Muitas empresas familiares estão contra-

tando coaches para os profissionais que pertencem à família.

Coragem. Embora a cultura e os processos formais sejam fundamentais para a gestão do desempenho, os líderes devem assegurar-se de que esses processos aconteçam. E isso requer tanto habilidade como coragem. É possível desenvolver as capacidades necessárias e estimular os líderes a fazer o que é certo, mas coragem é algo que vem de dentro. Para que a gestão do desempenho seja bem estabelecida em uma companhia familiar, é preciso coragem para fazer isso acontecer.

ATIVOS ESTRATÉGICOS

Que o leitor esteja ciente e não se iluda em nenhum momento: independentemente de quão bem desenvolvidos estejam esses pilares, situações difíceis inevitavelmente surgirão.

É muito complexo lidar com funcionários familiares que apresentam desempenho ruim e, ao mesmo tempo, possuem posição importante na família e na empresa. Requer a análise cuidadosa do que o levou ao desempenho ruim e a negociação franca de uma mudança na situação. Nesses casos, talvez seja necessário fazer acordos de exceção, que não se apliquem aos demais profissionais.

Funcionários familiares de ótimo desempenho também podem ser desafiantes. Especialmente quando a empresa não consegue avaliá-los regularmente, esses parentes acabam valorizando muito pouco seu trabalho. São sedentos de feedback e buscam crescimento constante na carreira e nas responsabilidades. As empresas familiares muitas vezes levam esses profissionais de ótimo desempenho ao limite da paciência.

O fato é que os funcionários que pertencem à família são ativos estratégicos para a empresa familiar: eles geralmente ocupam importantes posições de gestão, ou estão sendo formados para assumi-las, e são modelos para outros funcionários. Por isso, merecem gestão dedicada e atenção redobrada.