

Permanência dos Colaboradores em Empresas Familiares: O que Importa sob a Óptica dos Gestores?

Permanence of Employees in Family Businesses: What Matters from the Perspective of Managers?

Tatiane Meurer(1); Luiz Fernando Câmara Viana(2); Lucas Benedito Gomes Rocha Ferreira(3)

1 Fundação Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, SC, Brasil.

E-mail: meurertat@gmail.com | ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6780-7824>

2 Instituto Federal de Brasília, Brasília, DF, Brasil.

E-mail: luiz.viana0816@gmail.com | ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1431-9560>

3 Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.

E-mail: lucasbenegr@gmail.com | ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6779-6694>

Revista de Administração IMED, Passo Fundo, vol. 13, n. 1, p. 18-37, janeiro-junho, 2023 - ISSN 2237-7956

[Recebido e Aprovado: 12 fev. 2022; Publicado: 30 jun. 2023]

[Artigo fast track]

DOI: <https://doi.org/10.18256/2237-7956.2023.v13i1.4863>

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*

Editora-chefe: Giana de Vargas Mores

Editor Técnico: Wanduir R. Sausen

Como citar este artigo / How to cite item: [clique aqui/click here!](#)

Resumo

Este artigo visa explorar o que é importante para a permanência de colaboradores em empresas familiares, sob a óptica dos gestores membros da família e não familiares. Foi realizada uma pesquisa qualitativa, guiada por entrevista semiestruturada com 11 entrevistados, incluindo colaboradores não familiares e membros da família empresária. Realizou-se análise de conteúdo, utilizando o software MaxQDA, seguida por livro de códigos e teste de confiabilidade intercodificador, com auxílio da linguagem R. Os resultados revelaram cinco categorias referentes às razões de permanência dos colaboradores nas empresas familiares investigadas: i) comunicação flexível, ii) oportunidade de carreira, iii) trabalho humanizado, iv) sentimento de pertencimento, e v) configuração regional. Também há indicação de que o sentimento de pertencimento seja impulsionado pelas três primeiras categorias elencadas, influenciando o desejo de permanência do colaborador não familiar. A partir dos achados, são elencadas proposições a serem investigadas em pesquisas futuras. Como implicações práticas, são sugeridos treinamentos e qualificações que estimulem a comunicação flexível, a oportunidade de carreira, o trabalho humanizado e o sentimento de pertencimento para fortalecer a permanência dos colaboradores não familiares.

Palavras-chave: Empresa familiar; Rotatividade; Permanência dos colaboradores.

Abstract

This paper explores what is important for the permanence of non-family employees in family businesses, from the perspective of family and non-family managers. Qualitative research was conducted, guided by semi-structured interviews with 11 interviewees, including non-family employees and business family members. Content analysis was performed using MaxQDA software, followed by a code book and intercoder reliability test using the R language. The results revealed five categories concerning the reasons for the permanence of employees in the investigated family businesses: i) flexible communication, ii) career opportunity, iii) humanized work, iv) sense of belonging, and v) regional setting. Furthermore, there is an indication that the sense of belonging is driven by the first three listed categories, influencing the non-family employee's willingness to stay in the organization. Based on the findings, the paper presents propositions to be investigated in future research. As practical implications, training and qualifications that encourage flexible communication, career opportunities, humanized work, and a sense of belonging are suggested to strengthen the permanence of non-family employees.

Keywords: Family business; Turnover; Permanence of employees.

1 Introdução

A rotatividade dos colaboradores é um desafio para as organizações pelos efeitos socioeconômicos gerados (Gaiduk *et al.*, 2009; Hammes *et al.*, 2016). Quando um colaborador deixa a organização, há perda intelectual e empregar outro acarreta tempo, esforço e custo financeiro (Soomro, 2020). Em decorrência, há uma busca cada vez maior pela retenção de talentos (Soomro, 2020), entendida como uma fonte de competitividade (Pittino *et al.*, 2016).

Embora os problemas da rotatividade ocorram tanto nas empresas não familiares quanto nas empresas familiares, as últimas são heterogêneas, dado o envolvimento da família no negócio, gerando distintas interações no ambiente organizacional (Carmon & Pearson, 2013; Soomro, 2020). Em geral, as empresas familiares possuem uma estrutura organizacional menos formalizada, possibilitando maior proximidade entre os colaboradores e os membros familiares (Khanin, 2013).

Ao mesmo tempo, exercer uma função em uma empresa familiar exige que o colaborador enfrente dois sistemas, o organizacional e o familiar, que possuem impactos ambíguos nas intenções de rotatividade (Gottschalck *et al.*, 2020). Esse entendimento vai ao encontro da necessidade de investigar os graus de envolvimento da família na gestão e na permanência dos colaboradores, apropriando-se de técnicas qualitativas (Pittino *et al.*, 2016). Além disso, Hoffman e Tadelis (2021) reforçam que compreender como se configura a relação entre gestores e colaboradores é crucial para delimitar os aspectos que podem ser benéficos para a continuidade e o sucesso de uma empresa.

Apesar de pesquisas que investigam as causas e os efeitos da rotatividade dos colaboradores nas organizações em contexto brasileiro (Agapito *et al.*, 2015) ou internacional (Soomro, 2020; Pittino *et al.*, 2016), há uma pergunta a ser respondida: o que importa para a permanência dos colaboradores em empresas familiares? Este estudo acrescenta ao conhecimento sobre a gestão de recursos humanos em empresas familiares, lançando luz sobre as percepções dos gestores quanto à permanência dos colaboradores não familiares na empresa.

Os resultados possibilitam uma compreensão de como as empresas familiares podem se beneficiar dos laços entre os colaboradores não familiares e membros da família que atuam na organização. Ademais, destaca-se que esses laços fomentam o sentimento de “donos do negócio” nos colaboradores, capaz de gerar comportamentos de comprometimento e de lealdade, permitindo o fortalecimento da permanência desses membros na organização.

Este estudo contribui empiricamente ao retratar o cenário brasileiro, apresentando categorias que refletem os motivos que fazem os colaboradores não familiares permanecerem na organização familiar por longos períodos. Além disso,

a exploração empírica indica que as organizações podem fortalecer a permanência dos colaboradores, promovendo treinamentos e qualificações de liderança/gestão de pessoas aos gestores e líderes, a partir das cinco categorias evidenciadas na pesquisa.

2 Referencial Teórico

Empresas familiares são negócios administrados por uma ou mais famílias com a intenção de seguir a visão e os valores mantidos por membros da família, ao longo das gerações (Chua *et al.*, 1999). São organizações em que a gestão de carreira dos membros da família tende a ser vinculada à empresa familiar (Achtenhagen *et al.*, 2022). Em meio à influência da coalizão dominante que há no ambiente dessas empresas (Chua *et al.*, 1999), os colaboradores desenvolvem identidades familiares e organizacionais, relacionadas com os valores constituídos pelos membros da família (Carmon & Pearson, 2013). Essas organizações tendem a preferir mecanismos informais e lógicas familiares na gestão de pessoas, em vez de sistemas formalizados (Pittino *et al.*, 2016).

Nesta linha, a comunicação no âmbito das empresas familiares concerne em um dos mecanismos informais que permeia entre os membros familiares e não familiares na troca de interação social, atitudes e valores (Sciascia *et al.*, 2013). Sob a perspectiva teórica de *stewardship*, os gestores familiares são descritos pelos comportamentos de *steward*, ao almejar pelo bem-estar da organização como um todo, priorizando relacionamentos confiáveis e coletivistas (Neckebrouck *et al.*, 2018), que derivam de práticas trabalhistas benéficas para os colaboradores (Eddleston *et al.*, 2012; Neckebrouck *et al.*, 2018).

Nessa perspectiva, pesquisadores ressaltam que empresas familiares são descritas pela geração de empregos mais estáveis, pois tendem a enfatizar a lealdade e a atenção à qualidade de vida e bem-estar dos colaboradores (Carmon & Pearson, 2013). Assim, os colaboradores não familiares experimentam um sentimento de proximidade com os proprietários familiares e percebem que estão sendo cuidados (Pittino *et al.*, 2016). Essas características podem propiciar o sentimento de valorização por parte dos colaboradores e permitir oportunidades de crescimento na carreira (Knezović & Greda, 2021).

Como as estratégias das empresas familiares incluem, geralmente, objetivos não econômicos, Picone *et al.* (2021) destacam que a governança e os recursos de uma família empresária podem moldar a extensão em que a capacidade gerencial influencia nas decisões estratégicas. Esses autores sugerem que essa estratégia peculiar pode afetar as interações emergentes entre os membros da família proprietária, outros membros da família e seus colaboradores.

Os benefícios econômicos e os não econômicos privilegiados pelos membros familiares podem ter o potencial de influenciar o comportamento e os objetivos da família empresária, bem como seu envolvimento e influência dentro da organização

(Zellweger *et al.*, 2010). Nesse sentido, Khanin (2013) argumenta que se deve manter colaboradores qualificados da família em cargos gerenciais de alto escalão, pois eles são capazes de oferecer habilidades e serviços únicos que não podem ser oferecidos por colaboradores não familiares.

O capital humano da empresa familiar é complexo, pois as habilidades e fontes de motivação dos membros familiares diferem por natureza, tornando a equidade nesse local de trabalho um esforço confuso e complicado (Samara & Arenas, 2017). Se o tratamento privilegiado do empregado familiar se basear em práticas injustas causadas pela parcialidade familiar, provavelmente haverá efeitos negativos sobre as atitudes dos colaboradores e, conseqüentemente, prejudiciais à reputação e desempenho do negócio familiar (Samara & Arenas, 2017).

Neste sentido, a retenção de um colaborador concerne em um dos maiores desafios enfrentados pelas organizações de pequeno a grande porte (Pittino *et al.*, 2016). Conforme Hammes *et al.* (2016), o *turnover* acarreta na falta de comprometimento dos colaboradores que continuam na empresa, o que permite o colaborador optar por outra oportunidade de trabalho devido à indiferença com a organização. Além disso, os autores enfatizam que a perda da qualidade em seus produtos e serviços produzidos pelo colaborador pode implicar na redução da lucratividade da companhia, afetando o desempenho da empresa.

Diante disso, há uma ampla gama de pesquisas para identificar as causas que levam os colaboradores a deixarem a organização. Segundo Khanin (2013), há duas forças que incentivam a rotatividade do colaborador. Para esse autor, a primeira força, caracterizada como centrífuga, tem um efeito de infelicidade do colaborador com os objetivos da organização e ao mesmo tempo o fator de atração em que o colaborador encontra pelas oportunidades de emprego na organização. A segunda força, centrípeta, elenca que as pessoas podem não permanecer na organização em virtude de a companhia não oferecer alternativas e oportunidades de trabalho, causando intenções de rotatividade mesmo quando o colaborador se compromete com a organização (Khanin, 2013).

Em vista disso, são exigidas estratégias de gestão de recursos humanos para garantir que o comportamento, a interação e os relacionamentos dos colaboradores incentivem os colaboradores a permanecerem na organização, como oportunidades de desenvolvimento de carreira, sistemas de recompensa e programas de reconhecimento (Soomro, 2020). Não obstante, no ambiente das empresas familiares, o desafio da retenção dos colaboradores é considerado um dos mais importantes, visto que os membros não familiares são recursos indispensáveis para esse modelo de negócio e, comumente, enfrentam os desafios da natureza única e idiossincrática que há nas empresas familiares (Kim & Marler, 2022).

Neste sentido, quanto se trata das empresas familiares, além das estratégias de gestão de recursos humanos enfatizados em uma empresa tradicional (Soomro,

2020), há outros aspectos e fatores que são capazes de prover a permanência dos colaboradores, como o comprometimento afetivo que é criado entre os membros não familiares e a organização (Mahto *et al.*, 2020). Outrossim, a identidade organizacional característica das empresas familiares determina os diferentes aspectos de relacionamento pessoal, os quais podem estar associados à confiança e aos laços benevolentes criados entre a família empresária e os colaboradores, repercutindo na permanência desses membros por longos anos na organização (Zellweger, 2017).

Além disso, no contexto corporativo familiar, as práticas informais podem ser responsáveis pela redução de rotatividade, uma vez que essas práticas impactam na retenção por meio de efeitos de aprimoramento de habilidades, motivação e participação, residindo, principalmente, nos efeitos de reciprocidade (Pittino *et al.*, 2016). Na mesma linha, a identidade organizacional do colaborador influencia sua permanência na empresa, pois, se um colaborador da família interage com a família fundadora, enquanto outro colaborador da família trabalha apenas com outros membros não familiares, os dois provavelmente desenvolverão identidades organizacionais diferentes (Carmon & Pearson, 2013).

As empresas familiares tendem a ser consideradas boas empregadoras, pela preservação de uma cultura corporativa harmônica, pelo apoio aos colaboradores e pela preocupação com o ambiente organizacional (Zellweger, 2017). Assim, como o ambiente organizacional das empresas familiares pode ser explicado por determinadas características da própria companhia (fatores endógenos), bem como pelo aspecto exógeno, caracterizado pelas forças externas que pressionam a organização (Ferreira *et al.*, 2022), espera-se que esses fatores podem influenciar na permanência dos colaboradores não familiares.

3 Método

Desenvolveu-se uma pesquisa qualitativa, guiada por entrevistas semiestruturadas, com colaboradores não familiares e membros da família empresária. As empresas familiares que participaram do estudo encontram-se na base de dados de 2018 da *Emerging Markets Information Service* (EMIS), sendo selecionadas as sociedades anônimas (S.A) fechadas e limitadas (LTDA), com médio (de 100 a 499 colaboradores) ou grande porte (a partir de 500 colaboradores), de acordo com Gray *et al.* (2003).

A seleção das empresas analisadas vai ao encontro da definição de empresa familiar de Chua *et al.* (1999), que indica que as organizações S.A. abertas apresentam elevado envolvimento do mercado, com a essência da família na organização podendo ser suprimida. Além disso, foram priorizadas as empresas que possuem os membros familiares envolvidos tanto na propriedade acionária, como na gestão organizacional, as quais detêm a essência de uma empresa familiar (Chua *et al.*, 1999).

O Painel A do Quadro 1 apresenta a descrição das empresas analisadas. Pode-se visualizar o código das empresas, a classificação por setor, o ano de fundação, a geração na época da entrevista, o número de colaboradores e a unidade federativa (UF). Ademais, quanto aos entrevistados, foram selecionados os perfis membros familiares e não familiares, que ocupam os cargos de diretores ou fundadores, como os *top managers*. Esses critérios foram designados para captar a concepção tanto da família empresária, como dos colaboradores não familiares. Assim, foram realizadas 11 entrevistas, conforme apresentado no Painel B da Quadro 1.

Quadro 1. Empresas analisadas e perfil dos entrevistados

Painel A – Empresas analisadas					
Código	Setor	Fundação	Geração	Colaboradores	UF
Emp1	Moagem de trigo e fabricação de derivados	1951	3 ^a	140	SC
Emp2	Fabricação de frutas cristalizadas, balas e afins	1891	1 ^{a*}	800	RS
Emp3	Fabricação de biscoitos e bolachas	1952	3 ^a	6.000	SP
Emp4	Fabricação de laticínios	1974	3 ^a	1.820	SC
Emp5	Fabricação de laticínios	1915	4 ^a	600	MG
Emp6	Fabricação de laticínios	1979	1 ^a	1.900	SP
Emp7	Fabricação de produtos de panificação industrial	1938	4 ^a	3.200	SP
Emp8	Fabricação de outros produtos alimentícios	1925	3 ^a	1.500	SC
Emp9	Produção de artefatos estampados de metal	1966	3 ^a	750	SC
Emp10	Fabricação de linhas para costurar e bordar	1981	2 ^a	110	SC
Emp11	Fabricação de fogões, refrigeradores e máquinas de lavar e secar para uso doméstico	1918	5 ^a	200	SC
Painel B – Perfil dos entrevistados					
Código	Membro familiar	Cargo	Tempo na empresa	Duração (min)	
Ent1	Sim	Presidente	35 anos	43min	
Ent2	Não	Diretor Comercial	30 anos	30min	
Ent3	Não	Diretor Industrial	11 anos	38min	
Ent4	Não	Diretor Comercial e Marketing	2 anos	39min	
Ent5	Não	Diretor Comercial	2 anos	42min	

Painel A – Empresas analisadas					
Código	Setor	Fundação	Geração	Colaboradores	UF
Ent6	Sim	Presidente	42 anos	31min	
Ent7	Não	Diretor de Marketing	25 anos**	44min	
Ent8	Não	Diretor de operações	10 anos	40min	
Ent9	Sim	Diretor Adjunta	25 anos	29min	
Ent10	Sim	Diretor Comercial	5 anos	24min	
Ent11	Sim	Diretor Comercial	20 anos	26min	
Tempo total de entrevistas				06h43min	

Nota: *A empresa Emp2 foi adquirida por outra família empresária. SC – Santa Catarina, RS – Rio Grande do Sul, SP – São Paulo, MG – Minas Gerais.

** O Entrevistado 7 afastou-se da organização e retornou à empresa.

Fonte: Dados da pesquisa.

Por meio da base da EMIS, realizou-se a busca pelo nome da empresa no *LinkedIn*, verificando a equipe que integra a alta gestão da organização. Na sequência, enviou-se convite para se conectar com esses membros. As entrevistas ocorreram de maio a julho de 2021, realizadas por videoconferência, na plataforma do *Microsoft Teams*. Na sequência, as entrevistas foram transcritas de modo desnaturalizado, com correções gramaticais e uso da linguagem formal, o que se justifica pelo foco na percepção dos entrevistados e não em como o conteúdo das mensagens é transmitido (Nascimento & Steinbruch, 2019).

3.1 Procedimentos de coleta de dados

Para a coleta de dados, realizaram-se entrevistas semiestruturadas, com o roteiro possuindo três blocos. No primeiro bloco, buscou-se a caracterização e o perfil profissional dos entrevistados, com questões pertinentes à formação acadêmica e atuação profissional do entrevistado e sobre a trajetória do participante na empresa investigada. No segundo bloco, as questões foram destinadas para captar o envolvimento familiar na organização, enfatizando aspectos que caracterizam o relacionamento entre a família e os colaboradores.

No terceiro bloco, indagou-se o que importa para a permanência dos colaboradores não familiares na organização. Além disso, para buscar um detalhamento acerca da narrativa do entrevistado, foram realizadas perguntas secundárias como: (i) você pode dar mais detalhes sobre isso que está falando? (ii) você consegue argumentar isso com um exemplo? Ademais, as entrevistas contaram com momento *pós-briefing*, quando os entrevistados foram questionados se desejavam adicionar alguma informação à pesquisa.

3.2 Procedimento de análise dos dados

Os dados foram tratados com análise de conteúdo temática, que pressupõe o uso de procedimentos objetivos e sistemáticos na análise de mensagens (Neuendorf, 2017). Após uma leitura exploratória das transcrições, conduziu-se a codificação inicial, gerando agrupamentos mais abrangentes de categorias, assim elaborou-se uma primeira versão do livro de códigos, objetivando maior sistematização e confiabilidade (Sampaio & Lycarião, 2018). As análises foram realizadas com uso do *software* MaxQDA.

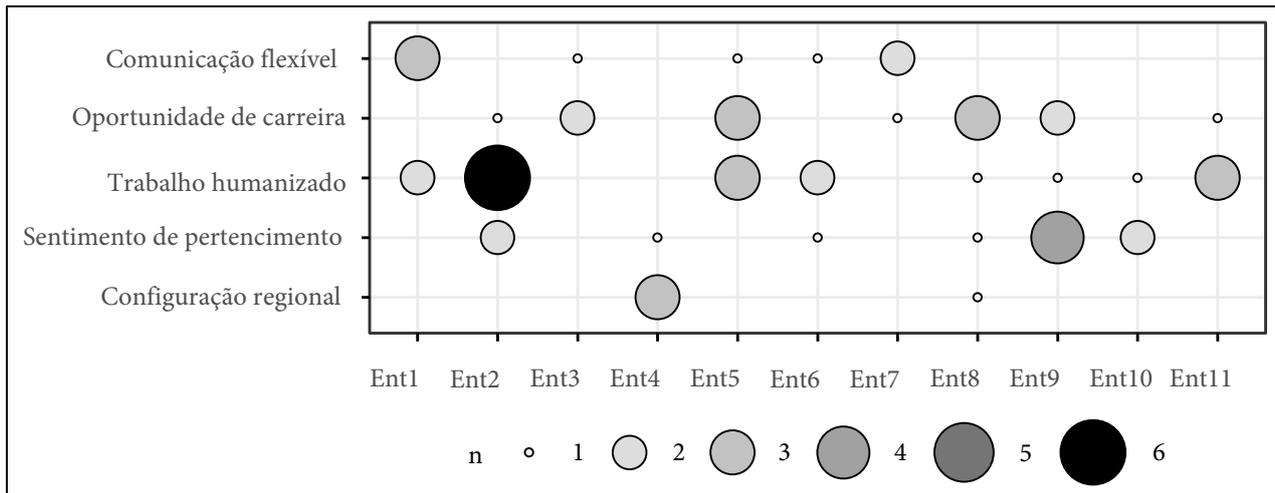
Na sequência, foram realizados testes intercodificadores, em duas etapas. Utilizando a primeira versão do livro, os dados foram caracterizados de modo censitário, resultando em 70,6% de concordância e Kappa de Cohen de 0,636, interpretado como de confiabilidade moderada (McHugh, 2012). Em seguida, o livro de códigos foi reajustado pelos pesquisadores, com recodificação dos dados. Utilizando-o, obteve-se 87,3% de concordância e um Kappa de Cohen de 0,844, considerado de alta confiabilidade (McHugh, 2012; Neuendorf, 2017). Os testes foram conduzidos por meio da linguagem R (Gamer *et al.*, 2019).

Após o teste intercodificador, procedeu-se com a elaboração de dispositivo gráfico, com a frequência dos trechos codificados por entrevistado, e com a seleção das citações para compor a apresentação dos resultados, em conjunto com o livro de códigos. Ainda, com vistas a transpor a fronteira da investigação meramente descritiva, foi elaborado modelo teórico a partir das categorias identificadas (Staller, 2015).

4 Apresentação dos resultados

Na Figura 1, pode-se observar cinco categorias referentes às razões de permanência dos colaboradores nas empresas familiares investigadas: i) comunicação flexível, ii) oportunidade de carreira, iii) trabalho humanizado, iv) sentimento de pertencimento, e v) configuração regional. Destaca-se que, dentre as cinco, a configuração regional qualifica-se como uma categoria exógena, uma vez que retrata o ambiente externo da empresa. Enquanto as demais categorias correspondem a aspectos endógenos (nível empresa).

Figura 1. *Ballon plot* das categorias do estudo



Fonte: Dados da pesquisa.

Também é apresentada a quantidade de trechos codificados por entrevistado. Quanto maior o círculo e quanto mais escuras as cores, maior a frequência na respectiva entrevista. Ressalta-se que todas as categorias são balizadas por informações de dois ou mais informantes. Em seguida, são apresentadas as descrições das categorias, elaboradas para o livro de códigos e exemplos de citações (C) realizadas pelos entrevistados (Quadro 2).

Quadro 2. Razões/motivos de permanência dos colaboradores nas empresas familiares

<p>Comunicação flexível</p> <p>Refere-se à troca de informações entre as hierarquias, à abertura dos líderes em ouvir, e à participação dos colaboradores nos processos decisórios organizacionais.</p> <p>C1 – “nós temos buscado ao longo dos anos uma boa comunicação, porque percebemos que grande parte dos problemas acontecem por falha de comunicação, é terrível isso” (Ent1).</p> <p>C2 – “é uma empresa que você participa das decisões e é uma empresa aberta, é uma empresa onde o relacionamento e a simplicidade entre as pessoas é um fato concreto, é uma empresa com poucas burocracias, é uma empresa bastante flexível, então é uma empresa que você pode opinar, pode fazer, enfim (...)” (Ent3)</p> <p>C3 – “é uma empresa com poucos níveis hierárquicos, isso faz as pessoas ficarem na companhia (Ent5).”</p>
<p>Oportunidade de carreira</p> <p>Refere-se à possibilidade de crescimento profissional dentro da organização, que permite que colaboradores não familiares progridam na carreira.</p> <p>C4 – “é uma empresa fantástica, que dá oportunidade para você se desenvolver profissionalmente” (Ent3).</p> <p>C5 – “não crescer ou ficar estagnado é uma coisa que me incomoda muito, me incomoda bastante, então isso faz com que eu acabe deixando a companhia” (Ent5).</p> <p>C6 – “a partir do momento que você enxerga oportunidades, você é desafiado, entrega, tem oportunidades de crescimento e participa do crescimento da empresa” (Ent8).</p>

<p>Trabalho humanizado</p> <p>Refere-se ao bem-estar, ao cuidado, respeito, reconhecimento, comprometimento e acolhimento da organização com o colaborador para tornar a rotina organizacional mais harmônica.</p> <p>C7 – “tem que ter uma boa qualidade no local de trabalho, no administrativo tem que ter uma boa mesa, um bom computador, o trabalho na fábrica e olhar as questões ergonômicas, ter um bom refeitório (...)” (Ent1).</p> <p>C8 – “é um ambiente que se preserva leveza e respeito as pessoas” (Ent2).</p> <p>C9 – “tínhamos uma vontade de passar a pandemia sem demitir nenhum dos nossos funcionários” (Ent5).</p> <p>C10 – “é a conduta, que está na missão da empresa, que é realmente em ser uma empresa séria, correta, em respeitar os funcionários, respeitar as pessoas” (Ent5).</p> <p>C11 – “preocupação muito forte com cada funcionário, um funcionário não é somente um número do registro lá do departamento de Recursos Humanos” (Ent8).</p> <p>C12 – “E novamente sendo justo né, de cumprindo o que se fala. Então a gente entende que tem que ter um trabalho coeso e agradável, em uma indústria” (Ent11).</p>
<p>Sentimento de pertencimento</p> <p>Refere-se ao vínculo de lealdade, à longevidade da relação trabalhista, ao comprometimento e à percepção de contribuição, que fazem com que o colaborador se identifique como parte importante da empresa.</p> <p>C13 – “(...) eles acompanharam várias fases da empresa e sentem parte da empresa, do negócio, com os passar dos anos foram se adaptando e gostando das suas” (Ent2).</p> <p>C14 – “eu acho que o fundamental para isso, é que os teus valores, as suas motivações, e os teus princípios, sejam alinhados e estejam alinhados com os acionistas, com os donos da empresa” (Ent2).</p> <p>C15 - “(...) relacionamento próximo com a família empresária, onde eles se te escutam, e te veem como um integrante importante, vamos dizer assim, para a empresa” (Ent7).</p>
<p>Configuração regional</p> <p>Refere-se à região e ao meio cultural onde o colaborador está inserido e à relação da empresa com a região.</p> <p>C16 – “tem alguns profissionais que tem 10/12/13/14 anos de trabalho, eu acho que tem mais a ver nesse formato, é mais a configuração regional que ela está, é o conjunto cultural que ela vive” (Ent4).</p> <p>C17 – “é uma cidade de (...) cultura de muito trabalho, de permanência e de superação. Então há uma tendência de você existir e insistir, trabalhar” (Ent4).</p> <p>C18 – “sob vários aspectos a [empresa] foi uma grande escola na região né, na formação de profissionais não só de engenheiros químicos de outros profissionais” (Ent8).</p>

Fonte: Dados da pesquisa.

Os dados revelam a comunicação flexível como um dos motivos para a permanência dos colaboradores. Essa categoria subscreve-se em torno da troca de informações entre as hierarquias, à abertura dos líderes em ouvir os seus subordinados, ao sentimento de proximidade com esses líderes e à participação dos colaboradores nos processos decisórios organizacionais. Também é relatada a importância da

comunicação entre as hierarquias, e como uma comunicação correta é capaz de mitigar os erros nos processos organizacionais.

Uma segunda razão identificada na narrativa dos entrevistados concerne à oportunidade de carreira, que se refere à possibilidade de crescimento profissional dos colaboradores nas organizações, com respectivo aumento da compensação financeira. Os entrevistados que elencaram essa categoria optam por seguir na organização, mediante ações de promoção e sentimento de desenvolvimento contínuo. Do mesmo modo, a impossibilidade de crescimento profissional na empresa é apontada como motivo para a rescisão do contrato de trabalho.

Outrossim, as informações obtidas evidenciam o trabalho humanizado. Essa categoria envolve atos e comportamentos da organização em relação aos colaboradores, como promoção do bem-estar, cuidado, respeito, comprometimento e acolhimento do colaborador para tornar a rotina organizacional mais harmônica. Compreende-se, ainda, aspectos ergonômicos do ambiente (C7) e a valorização dos colaboradores em tempos de choques, como o decorrente da COVID-19 (C9).

Adicionalmente, os entrevistados destacaram o sentimento de pertencimento. O vínculo de lealdade e a percepção de contribuição do colaborador com os processos organizacionais estabelecem a longevidade da relação trabalhista e o comprometimento entre ambas as partes. Constata-se que, para os entrevistados que identificam essa categoria como relevante para a permanência na organização, a atividade organizacional deixa de ser apenas um meio de suprir as necessidades financeiras, uma vez que o colaborador se identifica como parte importante da empresa. Assim, revela-se a existência de um vínculo afetivo, fomentando o engajamento dos colaboradores e o comprometimento com os objetivos empresariais.

Ademais, foi ressaltado o papel da configuração regional. Essa categoria perpassa as fronteiras organizacionais, ao referir-se à região e ao meio cultural em que o colaborador está inserido, e à relação da empresa com a região. A partir das entrevistas, identificou-se que os colaboradores de organizações instaladas em cidades pequenas ou do interior são influenciados pela cultura local da sociedade, que preza pela longevidade de trabalho em uma única empresa. Em uma das entrevistas, foi relatado que, por se tratar de uma cidade pequena, são raras as organizações de médio ou grande portes e, conseqüentemente, o colaborador não encontra oportunidades de trabalho, fazendo-o permanecer na mesma empresa por muitos anos (C17).

Em síntese, indica-se que o ambiente organizacional que reporta a uma comunicação flexível entre as hierarquias organizacionais, a oportunidades de carreira e a um trabalho humanizado promove o sentimento de pertencimento do colaborador, promovendo a intenção de permanência na empresa familiar. Adicionalmente, há configurações regionais que influenciam com que o colaborador não familiar permaneça nesse tipo de organização.

5 Discussão

Este estudo evidência cinco categorias sobre a permanência dos colaboradores em empresas familiares, com a primeira sendo a comunicação flexível. Empresas familiares são organizações idiossincráticas, em comparação com as não familiares, devido à influência da coalizão dominante, com respectivos objetivos, preferências e habilidades específicas dos membros da família (Zellweger, 2017). Entre as características distintas, pode-se citar a tendência a conselhos de administração menores (Silva & Grzybovski, 2020) e modelos hierárquicos poucos formais (Zellweger, 2017). Como evidenciado nesta pesquisa, há benefícios obtidos no meio organizacional, como maior proximidade entre os membros familiares e os não familiares, possibilitando uma comunicação mais flexível entre as hierarquias.

A literatura vigente de empresas familiares reporta que a comunicação tange em um dos aspectos mais importantes para manter os relacionamentos saudáveis e consolidar os vínculos afetivos (Sciascia *et al.*, 2013). Consubstanciando com os achados de outras pesquisas, a interação social por meio da comunicação denota uma conversa aberta, espontânea e sem restrições entre os membros familiares e não familiares, em que os valores e os sentimentos são compartilhados livremente (Sciascia *et al.*, 2013; Vangelisti, 2004).

Além da abertura dos gestores em ouvir os colaboradores nos processos organizacionais, captou-se a oportunidade cedida dos membros familiares aos colaboradores, para que estes participem ativamente dos processos decisórios organizacionais. Essas características divergem de Neckebrouck *et al.* (2018), os quais descreveram que, em empresas familiares, limita-se o envolvimento dos membros não familiares nos processos estratégicos, em razão da família deter o poder dos processos organizacionais.

Nas organizações pesquisadas, também foi indicada a existência de um trabalho humanizado, segunda categoria deste estudo. Há indicativo de que o *status* de empresa familiar seja positivamente relacionado à permanência de trabalhadores, com a atuação familiar servindo como substituto de práticas formais, como as de seleção, treinamento e desenvolvimento, remuneração e benefícios (Pittino *et al.*, 2016). Isso é possibilitado por laços sociais benevolentes, formando relacionamentos que rompem as barreiras familiares (Zellweger, 2017).

Em adição, nas empresas que implementam práticas de trabalho amigáveis às famílias dos trabalhadores, a intenção de rotatividade de trabalhadores não familiares tende a ser prevenida (Kim & Marler, 2022). Assim, sugere-se que as características únicas que há no ambiente de uma empresa familiar viabilizem práticas que configuram um trabalho humanizado, impulsionando a permanência dos colaboradores não familiares.

Adicionalmente, verifica-se que a oportunidade de carreira concebida ao colaborador não familiar, terceira categoria deste estudo, afeta a permanência desse membro na organização. Similarmente, Vardaman *et al.* (2017) apontam que a rotatividade voluntária dos colaboradores pode ser desencadeada por pouca oportunidade profissional oferecida pelas organizações. Ainda, Luz *et al.* (2018) identificam que a satisfação com as promoções no trabalho está negativamente correlacionada com a intenção de rotatividade dos colaboradores. Evidencia-se, assim, que quando os colaboradores não se sentem satisfeitos com a forma com que a empresa oferece as oportunidades de promoções, há a intenção de rotatividade destes membros (Luz *et al.*, 2018).

Empresas familiares possuem um contexto específico, pois há uma propensão da gestão de carreira dos membros da família ser menos autogerida e mais vinculada aos objetivos da empresa (Achtenhagen *et al.*, 2022). Isso pode limitar as oportunidades àqueles que não fazem parte da família. Em vista disso, entende-se que a oportunidade de carreira proporcionada aos colaboradores não familiares tem o potencial de mitigar a intenção de saída deste colaborador.

Em decorrência dos argumentos apresentados, sugere-se:

Proposição 1_a: A comunicação flexível entre as hierarquias organizacionais influencia positivamente a permanência dos colaboradores não familiares.

Proposição 1_b: O trabalho humanizado influencia positivamente a permanência dos colaboradores não familiares.

Proposição 1_c: As oportunidades de carreira influenciam positivamente a permanência dos colaboradores não familiares.

Quanto ao sentimento de pertencimento, quarta categoria desta investigação, os estudos enfatizam que as empresas familiares criam uma atmosfera de confiança entre membros familiares e não familiares, promovendo relacionamentos pessoais duradouros com os colaboradores, criando a identificação destes com a organização (Picone *et al.*, 2021; Zellweger, 2017). É de se esperar que em empresas familiares que possuem uma comunicação mais flexível entre os níveis hierárquicos e nas quais os colaboradores participam da tomada de decisão, esses se sintam mais pertencentes à organização. Quando esse sentimento ocorre, o meio organizacional torna-se uma dimensão simbólica do próprio colaborador (Zellweger, 2017).

Esse sentimento de pertencimento pode ser explicado pela teoria de *stewardship*. Pesquisadores defendem que os atributos que há nas empresas familiares nutrem a cultura de *stewardship*, pois os membros familiares são motivados a cuidarem do bem-estar da organização, ao se preocupar com seus colaboradores e ao estimular vínculos de confiança, comprometimento e lealdade entre os colaboradores, gerando a longevidade da relação trabalhista (Eddleston *et al.*, 2012; Neckebrouck 2018).

Em decorrência, o senso de pertencimento dos colaboradores com a organização pode ser um benefício para preservar a longevidade da empresa e criar um

compromisso de lealdade e um ambiente de trabalho positivo entre os colaboradores (Carmon *et al.*, 2010). Quanto mais a empresa promove o vínculo e a sensação de bem-estar do colaborador na empresa, menor será a vontade dos profissionais não familiares de deixá-la (Agapito *et al.*, 2015).

Outra forma de ampliar o desejo de continuar na organização é por meio de oportunidades de carreira. Enquanto a falta de oportunidades está associada ao descontentamento dos colaboradores, a existência dessas oportunidades relaciona-se ao desejo de permanecer na organização (Luz *et al.*, 2018; Vardaman *et al.*, 2017). Além disso, as empresas familiares tendem a ser marcadas por maior influência do desenvolvimento de carreiras sobre o comprometimento afetivo (Knezović & Greda, 2021). Assim, sugere-se que quando os líderes de empresas familiares dão oportunidades não apenas aos membros da família, mas aos colaboradores não familiares, isso possibilita fortalecer o sentimento de pertencimento.

Nesse sentido, são realizadas indicações para estudos futuros:

Proposição 2_a: Quando há sentimento de pertencimento dos colaboradores, a existência de uma comunicação flexível exerce maior influência sobre a permanência dos colaboradores não familiares.

Proposição 2_b: Quando há sentimento de pertencimento dos colaboradores, a existência de um trabalho humanizado exerce maior influência sobre a permanência dos colaboradores não familiares.

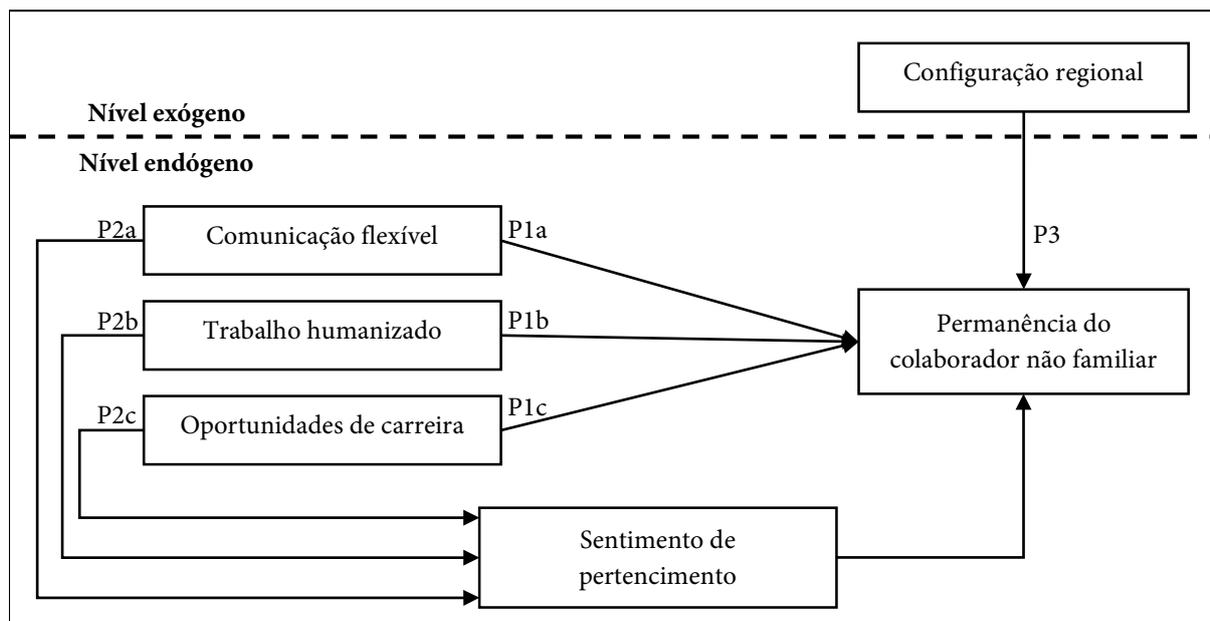
Proposição 2_c: Quando há sentimento de pertencimento dos colaboradores, a existência de oportunidades de carreira exerce maior influência sobre a permanência dos colaboradores não familiares.

Ainda, os resultados estão em consonância com a literatura de empresas familiares, sobre o papel do contexto (Picone *et al.*, 2021). Nessa discussão, a contribuição realizada refere-se ao papel da configuração regional para a permanência de colaboradores não familiares. Relaciona-se à ancoragem territorial, que ocorre quando “há uma valorização social do território e de seus recursos e quando os atores investem coletivamente e acreditam no desenvolvimento do território” (Macke & Sarate, 2015). Mas se trata de uma categoria mais abrangente por abarcar, além da característica regional, o meio cultural no qual as empresas e os trabalhadores estão inseridos. Neste estudo, é indicado que a configuração regional impulsiona a comunicação flexível, o trabalho humanizado e as oportunidades de carreira, elevando a intenção de permanência de trabalhadores não familiares. Assim, sugere-se:

Proposição 3: A intenção de permanência dos colaboradores nas empresas familiares é influenciada pela configuração regional.

Diante do exposto, a Figura 2 apresenta o modelo teórico que agrega as proposições elencadas. Pode-se observar associações diretas (P1_a, P1_b, P1c e P3) e relações indiretas (P2_a, P2_b e P2_c).

Figura 2. Modelo teórico proposto



Fonte: Dados da pesquisa.

Discutidos os resultados e apresentado um modelo conceitual, na próxima seção, destacam-se a conclusão, implicações e limitações desta pesquisa.

6 Conclusão

Consubstanciando-se ao objetivo de explorar “o que importa” para a permanência de colaboradores não familiares em empresas familiares, realizou-se um estudo qualitativo, por meio de entrevistas com oito gestores. Os resultados revelam cinco categorias referentes às razões de permanência dos colaboradores não familiares nas empresas familiares investigadas, sendo: i) comunicação flexível, ii) oportunidade de carreira, iii) trabalho humanizado, iv) configuração regional, e v) sentimento de pertencimento.

Em vista disso, o estudo apresenta contribuições teórico-empíricas e práticas. Especificamente, o estudo retrata o cenário brasileiro, ao apresentar categorias que refletem os motivos que fazem os colaboradores não familiares permanecerem na organização familiar por longos períodos. Adicionalmente, o estudo apresenta implicações teóricas, elencando proposições para serem investigadas em pesquisas futuras, as quais podem auxiliar na compreensão e identificação para os colaboradores atuais e potenciais o que eles podem esperar da organização em relação à comunicação flexível, trabalho humanizado e oportunidades de carreira. Além disso, também foi proposto que a configuração regional pode influenciar a permanência dos colaboradores não familiares.

Por conseguinte, em relação às contribuições práticas, as organizações podem fortalecer a permanência dos colaboradores por meio de treinamentos e qualificações

de liderança/gestão de pessoas aos gestores e líderes, para estimular as quatro categorias endógenas evidenciadas na pesquisa i) comunicação flexível, ii) oportunidade de carreira, iii) trabalho humanizado, e iv) sentimento de pertencimento, das quais são fatores que refletem na permanência dos colaboradores. Ademais, enfatiza-se que manter os valores familiares empregados pelos fundadores na organização enriquece a cultura e a essência de uma empresa familiar, repercutindo no trabalho humanizado e no sentimento de pertencimento dos colaboradores com a organização.

Por fim, cabe destacar as limitações desta pesquisa. Salienta-se que as entrevistas ocorreram com *top managers*, não abarcando percepções em diferentes níveis hierárquicos, como os níveis de produção, que possam apresentar outras categorias associadas à retenção de rotatividade. Em adição, devido à pandemia de COVID-19, as entrevistas ocorreram por meio de videoconferências, impossibilitando maior contato entre entrevistadores e entrevistados. Ademais, o modelo teórico apresentado não foi testado. Assim, pesquisas futuras poderão abarcar outros tamanhos de empresas e níveis hierárquicos, além de testar as proposições listadas.

Referências

- Achtenhagen, L., Haag, K., Hultén, K., & Lundgren, J. (2022). Torn between individual aspirations and the family legacy – individual career development in family firms. *Career Development International*, 27(2), 201-221. <https://doi.org/10.1108/CDI-06-2020-0156>
- Agapito, P. R., Polizzi Filho, A., Siqueira, M., & Matias, M. (2015). Bem-estar no trabalho e percepção de sucesso na carreira como antecedentes de intenção de rotatividade. *Revista de Administração Mackenzie*, 16, 71-93. <https://doi.org/10.1590/1678-69712015/administracao.v16n6p71-93>.
- Carmon, A. F., & Pearson, J. C. (2013). Family business employees' family communication and workplace experiences. *Journal of Family Business Management*, 3(2), 88-107. <https://doi.org/10.1108/JFBM-05-2012-0009>
- Carmon, A. F., Miller, A. N., Raile, A. N., & Roers, M. M. (2010). Fusing family and firm: Employee perceptions of perceived homophily, organizational justice, organizational identification, and organizational commitment in family businesses. *Journal of Family Business Strategy*, 1(4), 210-223. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2010.10.003>
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19-39. <https://doi.org/10.1177/104225879902300402>
- Eddleston, K. A., Kellermans, F. W., & Zellweger, T. M. (2012). Exploring the entrepreneurial behavior of family firms: Does the stewardship perspective explain differences? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(2), 347-367. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00402.x>
- Ferreira, L. B. G. R., Meurer, T., & da Silva, M. Z. (2022). Efeitos endógeno e exógeno no disclosure de riscos e crise durante pandemia da Covid-19. *Revista Pretexto*, 23(3). <http://revista.fumec.br/index.php/pretexto/article/view/9082>
- Gamer, M., Lemon, J., Fellows, I., & Singh, P. (2019, janeiro). Irr: various coefficients of interrater reliability and agreement. *R-project*. Recuperado em 01 de agosto de 2022, em <https://cran.r-project.org/package=irr>
- Gaiduk, R., Gaiduk, J., & Fields, D. (2009). Limiting the brain drain: determinants of employee organizational attachment in Lithuania. *Baltic Journal of Management*. <https://doi.org/10.1108/17465260910958782>
- Gottschalck, N., Guenther, C., & Kellermans, F. (2020). For whom are family-owned firms good employers? An exploratory study of the turnover intentions of blue-and white-collar workers in family-owned and non-family-owned firms. *Journal of Family Business Strategy*, 11(3), 1002-81. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2019.02.004>
- Gray, J. H., Densten, I. L., & Sarros, J. C. (2003). Size matters: Organisational culture in small, medium, and large Australian organisations. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 17(1), 31-46. <https://doi.org/10.1080/08276331.2003.10593311>

- Hammes, C. C. F., Santos, A. J., & Melim, J. M. (2016). Os impactos do turnover para as organizações. *Revista Espacios*, 37(03), 1-24. <https://www.revistaespacios.com/a16v37n03/16370324.html>
- Hoffman, M., & Tadelis, S. (2021). People management skills, employee attrition, and manager rewards: An empirical analysis. *Journal of Political Economy*, 129(1), 243-285. <https://doi.org/10.1086/711409>
- Khanin, D. (2013). How to reduce turnover intentions in the family business: Managing centripetal and centrifugal forces. *Business Horizons*, 56(1), 63-73. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2012.09.005>
- Knezović, E., & Greda, N. (2021). Career development and affective commitment: a comparative study of family and nonfamily businesses. *Journal of Family Business Management*, 11(4), 462-478. <https://doi.org/10.1108/JFBM-04-2020-0033>
- Kim, T., & Marler, L. E. (2022). The role of family-friendly workplace practices in preventing nonfamily employee turnover intentions. In *Academy of Management Proceedings*. Briarcliff Manor: Academy of Management.
- Luz, C. M. D. R., Paula, S. L., & Oliveira, L. M. B. (2018). Organizational commitment, job satisfaction and their possible influences on intent to turnover. *Revista de Gestão*, 25(1), 84-101. <https://doi.org/10.1108/REG-12-2017-008>
- Macke, J., & Sarate, J. A. R. (2015). Desenvolvimento territorial e capital social: elementos, conexões e proposta de avaliação de territórios. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, 11(3). <https://doi.org/10.54399/rbgdr.v11i3.1965>
- Mahto, R. V., Vora, G., McDowell, W. C., & Khanin, D. (2020). Family member commitment, the opportunity costs of staying, and turnover intentions. *Journal of Business Research*, 108, 9-19. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.10.013>
- McHugh, M. L. (2012). Interrater reliability: The kappa statistic. *Biochemica Medica*, 22(3), 276-282. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/23092060/>
- Nascimento, L. D. S., & Steinbruch, F. K. (2019). “The interviews were transcribed”, but how? Reflections on management research. *RAUSP Management Journal*, 54, 413-429. <https://doi.org/10.1108/RAUSP-05-2019-0092>
- Neckebrouck, J., Schulze, W., & Zellweger, T. (2018). Are family firms good employers?. *Academy of Management Journal*, 61(2), 553-585. <https://doi.org/10.5465/amj.2016.0765>
- Neuendorf, K. A. (2017). *The content analysis guidebook*. SAGE Publishing.
- Picone, P. M., De Massis, A., Tang, Y., & Piccolo, R. F. (2021). The psychological foundations of management in family firms: Values, biases, and heuristics. *Family Business Review*, 34(1), 12-32. <https://doi.org/10.1177/0894486520985630>
- Pittino, D., Visintin, F., Lenger, T., & Sternad, D. (2016). Are high performance work practices really necessary in family SMEs? An analysis of the impact on employee retention. *Journal of Family Business Strategy*, 7(2), 75-89. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2016.04.002>

- Samara, G., & Arenas, D. (2017). Practicing fairness in the family business workplace. *Business Horizons*, 60(5), 647-655. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.05.008>
- Sampaio, R., & Lycarião, D. (2018). Eu quero acreditar! Da importância, formas de uso e limites dos testes de confiabilidade na Análise de Conteúdo. *Revista de Sociologia e Política*, 26, 31-47. <https://doi.org/10.1590/1678-987318266602>
- Sciascia, S., Clinton, E., Nason, R. S., James, A. E., & Rivera-Algarin, J. O. (2013). Family communication and innovativeness in family firms. *Family Relations*, 62(3), 429-442. <https://doi.org/10.1111/fare.12014>
- Silva, W. M., & Grzybowski, D. (2020). Efeitos da governança corporativa e da performance empresarial sobre o turnover de executivos no Brasil: comparando empresas familiares e não-familiares. *Revista de Administração Mackenzie*, 7, 45-70. <https://doi.org/10.1590/1678-69712006/administracao.v7n1p45-70>
- Staller, K. M. (2015). Qualitative analysis: The art of building bridging relationships. *Qualitative Social Work*, 14(2), 145-153. <https://doi.org/10.1177/1473325015571210>
- Soomro, M. A. (2020). Demographics and turnover intentions: Can there be any link?. *Annals of Contemporary Developments in Management & HR*, 2(3), 9-14. <http://dx.doi.org/10.33166/ACDMHR.2020.03.002>
- Vangelisti, A. L. (2004). *Handbook of family communication*. Erlbaum.
- Vardaman, J. M., Allen, D. G., & Rogers, B. L. (2017). We are friends but are we family? Organizational identification and nonfamily employee turnover. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 42(2), 290-309. <https://doi.org/10.1177/1042258717749235>
- Zellweger, T. (2017). *Managing the family business: Theory and practice*. Edward Elgar Publishing.
- Zellweger, T. M., Eddleston, K. A., & Kellermanns, F. W. (2010). Exploring the concept of familiness: Introducing family firm identity. *Journal of Family Business Strategy*, 1(1), 54-63. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2009.12.003>