



Programa de Planejamento da SUCESSÃO da Empresa Familiar

Melhores Práticas para o Código de Conduta



Por que criar o Código de Conduta Familiar?

A Ética é um dos temas mais discutidos em nossos dias e uma das saídas para os problemas que enfrentamos no mercado atual. Muitos de nossos desgastes profissionais são oriundos da quebra de acordos, práticas abusivas, concorrência desleal, mau uso de recursos, corrupção e escândalos, que não ferem apenas a imagem das instituições, mas também, gravemente, o bolso do empresário.

A empresa familiar, diferentemente das empresas profissionais, tem um ponto a mais de preocupação em relação às práticas acima. Neste caso, frequentemente o nome da família está envolvido. A empresa é ameaçada, mas carrega consigo o nome da família ladeira abaixo.

Além desta razão, existem várias outras para a família e a empresa construírem um Código de Conduta.

Uma destas razões é a de preservar o grupo familiar de conflitos. Uma vez que os sócios e a família participam da formulação de regras de comportamento, sentem-se mais responsáveis pelo seu cumprimento, eliminando, desta forma, arestas que poderiam provocar conflitos desnecessários entre os membros.

Outra é a prevenção dos sócios e familiares de ações judiciais de seus próprios parentes por atos considerados suspeitos. Ainda, é buscar garantir que a empresa não se autodestrua em consequência de lutas pelo poder, conflitos entre seus dirigentes, dilapidações do patrimônio, concorrência entre os próprios sócios ou atraso no processo decisório devido a desentendimentos pessoais.

Finalmente, uma razão muito importante é a de preservar a imagem e a perpetuação da empresa no mercado.

Como criar o Código de Conduta Familiar?

Em primeiro lugar, recomenda-se reunir toda a família para participar do debate sobre os verdadeiros valores que a sustentam. Esta prática não apenas aproxima as pessoas, gerando cumplicidade, como ajuda a registrar um conjunto de valores em que todos concordam.

Este trabalho certamente envolve a implantação do conceito de Ética, suas aplicações e vantagens para a família e a empresa. Um profissional especializado pode auxiliar nesta mudança cultural, nos debates e na organização das ideias.

Feito o levantamento dos valores familiares, a família novamente é reunida para trabalhar pontos mais objetivos que regulam o relacionamento entre todos.

Nesta fase outros profissionais podem ser envolvidos: advogados podem elucidar sobre práticas de concorrência desleal, organizações não governamentais podem aconselhar sobre práticas que envolvam o meio ambiente, conselheiros externos podem esclarecer sobre as regras de conduta praticadas em outras empresas.

Mas, alguns assuntos são essenciais para serem discutidos e incluídos em um Código que regerá a relação entre sócios e familiares.

Temas que devem ser trabalhados

Comprometimento com a excelência – Como o Código de Conduta vai garantir a elevação constante do nível de desempenho pessoal e coletivo em benefício do grupo familiar? Como Sócios e Familiares irão colaborar para que a empresa esteja sempre voltada para a excelência de desempenho?

Não ingerência na linha hierárquica – Sócios e Familiares devem evitar ordens ou sugestões a funcionários subordinados a outros chefes, a fim de manter sempre o respeito pela cadeia de comando. Este ponto deve ser incluído no Código.

Identificar e reforçar os valores da família – Sócios e Familiares deverão determinar no Código quais práticas incentivarão a determinação, disciplina, criatividade, atualização, trabalho, sentido de equipe, honestidade, sinceridade, objetividade e racionalidade.

Compromisso com a profissionalização – O Código deve declarar como valor a separação dos direitos de acionistas, a serem tratados em fórum próprio, dos direitos e deveres dos administradores. Sócios e Familiares deverão adotar um comportamento totalmente profissional dentro da empresa. Respeitar e fazer respeitar a autoridade e responsabilidade dos profissionais, procurando prestigiá-los.

os no Código de Ética Familiar

Compromisso com a continuidade da empresa – Sócios e Familiares devem legislar sobre o respeito à integridade da empresa e zelo para que ela supere as suas crises, especialmente quando a família se encontra em uma encruzilhada.

Prioridade do interesse da empresa sobre o interesse pessoal – Como os Sócios e Familiares vão colocar a empresa em primeiro lugar sobre a família e os interesses individuais, priorizando o trabalho sobre o conforto, o coletivo sobre o individual.

Harmonia e união da Família – Sócios e Familiares devem criar ações que procurem investir nas forças que mantêm a família unida. Desavenças passadas entre dirigentes das famílias não devem continuar na geração atual e isto deve estar claro no Código de Conduta.

Boas relações humanas dentro da família – O Código de Conduta deve incentivar a prática da sinceridade, a justiça, o respeito humano, o consenso, a capacidade de ouvir e de harmonizar.

Saber lidar com o comportamento político das pessoas – Promover ações que adotem uma postura esclarecida diante da política interna quanto a: boatos, favoritismo, articulações, feudos, defesa de território, interesses pessoais, intolerâncias, discriminações, preconceitos, resistências a mudanças, tentativas de desestabilização de pessoas devem estar declaradas no Código de Conduta.

Manter um clima de respeito e orgulho profissional e familiar – Incentivar um ambiente agradável, reforçando os pontos fortes das pessoas e da organização, deixando as críticas para momentos apropriados devem ser declarados no Código de Conduta. Evitar a maledicência; não falar mal de membros da família e da administração, principalmente junto a terceiros ou fora da empresa. Não levar para reuniões as discussões ou desavenças que possam ser resolvidas a dois.

Ética do dinheiro – Este é um ponto bastante complexo do Código. Devem ser detalhadas ações e atitudes sobre o cuidado ao lidar com dinheiro e valores patrimoniais da sociedade. Atenção especial para com: reembolso de despesas pessoais, retiradas e adiantamentos, despesas de viagem, compras para uso pessoal.

Respeito pelo ser humano e atitude contra preconceitos – Sócios e Familiares devem se colocar contra qualquer forma de discriminação social, racial, religiosa ou política, procurando colocar a Justiça Social acima de qualquer preconceito.

Considerações Finais

O Código de Conduta não é um documento jurídico e sim um acordo entre as partes naqueles pontos considerados fundamentais para a sobrevivência da empresa e harmonia entre sócios. Ele pode ser registrado em um Cartório de Títulos e Documentos, mas não tem força jurídica. Apenas declara o espírito de um relacionamento.

Ele deve ser assinado por todos os Sócios e Familiares maiores de 18 anos e deve ter um guardião que lembrará a todos do que foi acordado. Conforme os Familiares forem atingindo a maioridade, o guardião deverá ler, esclarecer e sugerir a assinatura do documento a este.

Por fim, o Código de Conduta pode ser documento anexo ao Acordo Societário, se assim for o desejo de todos os envolvidos na Organização.

Fonte: A Ética nas Empresas Familiares (1991) – João Bosco Lodi





ASSOBRAV

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE DISTRIBUIDORES VOLKSWAGEN

Av. José Maria Whitaker, 603, Mirandópolis
CEP 04057-900, São Paulo (SP)
Tel.: (11) 5078.5400 - www.assobrav.com.br

"Melhores Práticas para o
Código de Conduta para Empresas Familiares"
Copyright Lodi Consultoria
Versão editada pelo
Departamento de Comunicação e Imprensa
da ASSOBRAV - STBR (Mtb 13.452)