

UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO
FACULDADE DE DIREITO

Renan Bonamigo Tonial

A RELAÇÃO JURÍDICO-SOCIAL INTRAFAMILIAR NAS
EMPRESAS FAMILIARES: UM ESTUDO DE CASOS SOBRE A
CONFIGURAÇÃO DO VÍNCULO EMPREGATÍCIO

Passo Fundo

2013

Renan Bonamigo Tonial

A RELAÇÃO JURÍDICO-SOCIAL INTRAFAMILIAR NAS
EMPRESAS FAMILIARES: UM ESTUDO DE CASOS SOBRE A
CONFIGURAÇÃO DO VÍNCULO EMPREGATÍCIO

Monografia jurídica apresentada ao curso de Direito,
da Faculdade de Direito da Universidade de Passo
Fundo, como requisito parcial para a obtenção do
grau de Bacharel em Ciências Jurídicas e Sociais,
sob orientação do professor Me. Ipojucan Demétrius
Vecchi.

Passo Fundo

2013

AGRADECIMENTOS

O espaço que me é concedido talvez seja pouco para expressar minha gratidão a todos que fizeram parte dessa caminhada. Gostaria de agradecer, veementemente:

- à Universidade de Passo Fundo, especialmente a Faculdade de Direito, por proporcionar durante os últimos anos experiências maravilhosas, tanto no ensino de qualidade, quanto na vida pessoal;
- à todas as empresas participantes da pesquisa, por acreditarem no trabalho de pesquisa e fornecerem os dados essenciais para a realização da mesma.
- ao Prof. Me. Ipojucan Demétrius Vecchi pela confiança e ajuda sem as quais não seria possível realizar esse trabalho;
- à Prof^a. Me. Maira Angélica Dal Conte Tonial, amiga e cunhada, pela ajuda, não só acadêmica mas também pessoal, que foi essencial para a realização do trabalho;
- aos demais professores que contribuíram de alguma forma em minha formação durante esses anos;
- aos meus pais, Emeri Eugênio Tonial e Neiva Bonamigo Tonial, por terem servido de exemplo, pelos conselhos sábios e por basicamente tudo nessa vida;
- aos meus irmãos, Raquele Tonial Beier e Ricardo Bonamigo Tonial, pelo exemplo, pela proteção, por me presentearem com lindos sobrinhos e por sempre estarem ao meu lado;
- aos meus amigos, pela paciência e compreensão nestes dias complicados e por sempre se fazerem presentes nos momentos importantes;
- aos meus queridos colegas de faculdade, que suportaram o mesmo peso, passaram pelas mesmas angústias, aproveitaram as mesmas festas, fica o meu especial agradecimento pela parceria e pelos momentos espetaculares que passamos juntos.

“Conhecimento se resolve assim: o que eu não sei pesquiso, converso com quem sabe ou contrato quem é especialista. Agora, iniciativa, coragem, visão, vontade, resiliência, ousadia e determinação não se compram na padaria. Tudo isso vem de dentro quando se está decidido a mudar de vida e fazer história.” (Flávio Augusto da Silva)

RESUMO

O objetivo primordial da pesquisa está centrado no estudo da relação jurídico-social intrafamiliar presente nas empresas familiares, buscando aferir como se configura o vínculo empregatício entre os membros de uma família nas organizações deste cunho, e se a confusão no estabelecimento desta configuração pode influenciar na longevidade destas organizações. Para tanto, realizou-se uma análise da evolução histórica e social das empresas familiares, sua estrutura organizacional e os principais fatores que afetam sua longevidade, bem como as características e elementos que configuram a relação de emprego. Além disso, também foi colocada em discussão a aplicabilidade da principiologia como forma de análise e interpretação fática capaz de atender as demandas jurisdicionais contemporâneas. De modo a atingir os objetivos propostos, optou-se pela utilização do método de estudo de casos, que visa compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos onde estão envolvidos simultaneamente diversos fatores. Constatou-se na pesquisa que a relação jurídico-social intrafamiliar nas empresas familiares envolve diversas variáveis fáticas, que nem sempre são contempladas de maneira satisfatória pelo sistema normativo pátrio. Desta forma, aferiu-se que a utilização da principiologia apresenta-se acertada na análise de interpretação das demandas jurídicas contemporâneas, bem como no auxílio da configuração da relação empregatícia entre familiares nas empresas familiares. Conclui-se igualmente que uma percepção clara da relação jurídico-social entre as partes pode resultar em uma menor incidência de litígios intrafamiliares, contribuindo para a perpetuação das organizações familiares no tempo. Resta estabelecida como limitação e também sugestão para estudos futuros, uma nova pesquisa para medir e atestar de maneira mais acurada a influência dos litígios intrafamiliares na longevidade das organizações familiares.

Palavras-chave: Empresas familiares. Principiologia. Relação de Emprego.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	7
1 EMPRESAS FAMILIARES: CONSIDERAÇÕES SOBRE A RELAÇÃO JURÍDICO-SOCIAL.....	9
1.1 Das empresas familiares: Contextualização e Evolução Histórica	9
1.1.1 As empresas no mundo	9
1.1.2 As empresas no Brasil	14
1.2 A empresa familiar.....	15
1.2.1 Evolução histórica e características da empresa familiar.....	16
1.2.2 Sistema tridimensional da empresa familiar.....	18
1.3 O litígio intrafamiliar no cenário das empresas familiares.....	19
1.3.1 Problemas da empresa familiar.....	19
1.4 Fatores determinantes da longevidade das empresas familiares.....	22
1.4.1 Governança	22
1.4.2 O processo sucessório	23
1.4.3 Regras, mecanismos e acordos.....	23
1.4.4 A relação intrafamiliar.....	24
2 A PRINCIPIOLOGIA DO DIREITO APLICADA ÀS EMPRESAS FAMILIARES	25
2.1 Contextualização.....	25
2.1.1 A relação dos princípios na contemporaneidade	26
2.2 Princípios gerais aplicáveis ao direito do trabalho	29
2.2.1 Princípio da dignidade da pessoa humana	30
2.2.2 Princípio da valorização do trabalho	30
2.2.3 Princípio da igualdade	31
2.2.4 Princípio da autonomia privada.....	32

2.2.5 Princípio da justiça contratual.....	33
2.2.6 Princípio da boa-fé objetiva.....	33
2.3 Princípios específicos do Direito do Trabalho	35
2.3.1 Princípio da proteção	36
2.3.2 Princípio da primazia da realidade sobre a forma.....	38
2.3.3 Princípio da imperatividade das normas trabalhistas	39
2.3.4 Princípio da irrenunciabilidade dos direitos trabalhistas	39
3 A RELAÇÃO EMPREGATÍCIA NAS EMPRESAS FAMILIARES	40
3.1 Da relação de emprego e seus elementos	40
3.1.1 Noções e diferenciação entre relação de trabalho e relação de emprego	40
3.1.2 Características e elementos da relação de emprego.....	41
3.2 A caracterização da subordinação como elemento essencial da relação de emprego.....	43
3.3 Estudo de casos sobre a relação de emprego nas empresas familiares	46
3.3.1 Metodologia.....	46
3.3.2 Resultados da pesquisa.....	50
3.3.2.1 Caso 1: Comércio varejista de decorações	50
3.3.2.2 Caso 2: Comércio varejista de produtos alimentícios	53
3.3.2.3 Caso 3: Fabricante de implementos industriais metal-mecânicos.....	56
REFERÊNCIAS	62

INTRODUÇÃO

A Consolidação das Leis Trabalhistas, uma das principais normas legislativas brasileiras referentes ao Direito do Trabalho, tem como sua data de criação o dia 1º de maio de 1943, e tinha como objetivo principal regulamentar as relações individuais e coletivas nela previstas. Entretanto, face a velocidade evolutiva contemporânea, a cada instante surgem novas formas de relação de trabalho, novas hipóteses de manifestação laboral que, à época do surgimento do Direito do Trabalho, sequer poderiam ser imaginadas.

Por conta disto, fica evidenciada a necessidade de novas reflexões que examinem as diversas situações fáticas pelas quais o Direito do Trabalho se manifesta, de modo a garantir a proteção estatal e o cumprimento das diretrizes definidas pela própria legislação trabalhista.

O estudo de como se configura a relação de emprego intrafamiliar nas empresas familiares é, portanto, uma maneira pela qual se pode contribuir para que haja uma melhor aplicabilidade prática do Direito do Trabalho frente aos desafios modernos. Tal prática visa garantir não somente uma relação empregatícia justa e saudável entre os familiares, mas também uma melhor gestão e a consequente perpetuação deste tipo organizacional ao longo do tempo.

As motivações para a pesquisa são resultado da constatação de que existem poucos estudos que versem sobre o tema, seja sob o ponto de vista jurídico, administrativo/organizacional ou até mesmo psicológico. Apesar da grande representatividade que as empresas familiares assumem na sociedade moderna, ainda é de pouco interesse um entendimento sobre o seu funcionamento e as razões pela qual elas obtêm êxito e se consolidam ou não. Parte desse entendimento diz respeito, por exemplo, a como se regulam ou se configuram as relações laborativas entre os membros da família, e qual a incidência do Direito do Trabalho sobre estas relações.

Dessa forma, o presente estudo tem como objetivo analisar a relação jurídico-social existente nas empresas familiares, de modo a compreender como se configura o vínculo empregatício entre os familiares nestas organizações. Além disso, busca-se aferir se a confusão na configuração deste vínculo empregatício pode ocasionar litígios intrafamiliares e se eles afetam na longevidade destas organizações ao longo do tempo.

Para tanto, foi empregado o método de estudo de casos, que consiste na abordagem metodológica de investigação especialmente adequada quando se procura compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos onde estão envolvidos

simultaneamente diversos fatores. Outrossim, a pesquisa foi desenvolvida a partir de buscas em livros do acervo da biblioteca da Universidade de Passo Fundo e de outras instituições. Também haverá referências a artigos científicos, trabalhos de conclusão de curso e relatórios de pesquisa que versem sobre o tema.

De modo a obter uma melhor compreensão do tema, a pesquisa se divide em três capítulos, nos quais se pretende abordar toda a dinâmica existente, desde a importância socioeconômica das empresas familiares no desenvolvimento da sociedade moderna, bem como os problemas enfrentados por elas, dentre eles o litígio intrafamiliar. Será igualmente abordada a importância e aplicabilidade da principiologia na compreensão e interpretação dos fenômenos jurídicos contemporâneos, chegando finalmente ao estudo da relação empregatícia, como ela se manifesta entre os familiares e como isso afeta empresas familiares.

No primeiro capítulo, far-se-á uma abordagem da evolução histórica do surgimento e consolidação das empresas de um modo geral, tanto a nível mundial quanto a nível nacional. Também será abordada a manifestação e a forma organizacional das empresas familiares, além do estudo dos fatores que influenciam na sua longevidade e os principais problemas que esta enfrenta.

Já, no segundo capítulo, tratar-se-á do fenômeno da principiologia na contemporaneidade, e a maneira pelas quais a utilização e manifestação dos princípios gerais do Direito e específicos do Direito do Trabalho podem servir como ferramenta que determinante na compreensão e interpretação das situações fáticas atuais.

Por fim, o terceiro capítulo destinar-se-á à análise da relação empregatícia, seus elementos caracterizadores e à apresentação dos estudos de caso, que tem por objetivo elucidar através da hermenêutica jurídica e da incidência da principiologia, como se configura e se manifesta a relação empregatícia intrafamiliar nas empresas familiares.

O tema estudado, portanto, reveste-se de importância tanto acadêmica quanto profissional, pois o objeto de estudo é inerente, não só a área jurídica, mas também a área administrativa, social e psicológica. A empresa familiar é, dentre as possibilidades de constituição de uma empresa privada, a forma de constituição mais antiga. Possui expressiva importância histórica, econômica e social, sendo responsável direta pela organização mundial da maneira atual. Deste modo, compreender e estudar todas as variáveis que a envolve e influencia em sua perpetuação ao longo do tempo, é uma necessidade.

1 EMPRESAS FAMILIARES: CONSIDERAÇÕES SOBRE A RELAÇÃO JURÍDICO-SOCIAL

O presente trabalho científico em seu primeiro capítulo irá abordar fatos recorrentes dos temas escolhidos, apresentando primeiramente uma contextualização histórica do surgimento e evolução das empresas tanto no Brasil quanto no mundo. Posteriormente, serão apresentados alguns apontamentos sobre empresas familiares, sua importância e os problemas que as afetam. Por fim, serão abordadas algumas considerações sobre os fatores que contribuem para a sua longevidade.

1.1 Das empresas familiares: Contextualização e Evolução Histórica

Em um primeiro momento, faz-se necessário que haja uma contextualização que auxilie na compreensão da importância histórica e cultural que as empresas, especialmente as familiares, possuem na sociedade contemporânea.

1.1.1 As empresas no mundo

A compreensão das relações entre passado e presente é uma questão inerente ao ser humano. Uma máxima proferida pelo filósofo Santayana (2005) defende que “[...] aqueles que não conseguem lembrar o passado estão condenados a repeti-lo”. Portanto, uma contextualização histórica que demonstre o surgimento, a evolução e a consolidação das empresas se faz importante para o objeto de estudo proposto.

Nos primórdios, no período definido historicamente como pré-história, há aproximadamente quatro mil anos antes de Cristo, o homem se organizava em pequenos grupos para garantir sobrevivência, vivendo basicamente das atividades de caça e coleta de alimentos, com instrumentos rudimentares e organização social simples baseada na cooperação (SOIFER, 2002; DIVALTE, 2002; COTRIM, 2003; GOUCHER e WALTON, 2011).

Com a evolução das organizações sociais, bem como a descoberta do melhor manuseio dos meios produtivos da época (nascimento da metalurgia e das técnicas agrícolas),

o homem passou a se organizar em aldeias e assim, deu-se início ao período histórico chamado de Civilização (SOIFER, 2002; DIVALTE, 2002; COTRIM, 2003; GOUCHER e WALTON, 2011).

Dentro desse novo período histórico, consolida-se a figura do artesão. Artesão é aquele que domina uma profissão, que partilha das mesmas necessidades públicas que os seus clientes/vizinhos. Cabia a ele, portanto, atender demandas e satisfazer necessidades específicas da época. O artesão na época transcendia o simples papel de prestador de serviço, e tornava-se conselheiro e mediador de conflitos dentro de sua própria sociedade. Sendo assim, detinha grande poder e influência, devido ao seu conhecimento único e essencial para a aldeia. A realidade na época era outra, os recursos eram escassos, não havia comunicação entre aldeias e o principal meio de subsistência era a terra, ou seja, a extração e beneficiamento de recursos naturais eram a fonte de riqueza e poder (SOIFER, 2002; DIVALTE, 2002; COTRIM, 2003; GOUCHER e WALTON, 2011).

Este modo de organização perdurou por um longo período. Somente no começo do milênio passado, após 3.000 anos, houve uma real mudança na tendência organizacional do homem. Com a acumulação de conhecimentos, as aldeias cresceram, começaram a surgir interações entre as mesmas e o objetivo então passou da subsistência para a conquista, desbravar novos territórios, prosperar.

E como consequência disso, a importância das profissões mudou. Dava-se importância agora a mestres que dominavam artes de guerra (forjadores de espada, carpinteiros navais, ferreiros etc.) e que propiciavam bem estar aos detentores de bens necessários e essenciais (cozinheiros, costureiros, domésticas etc.). Começavam a surgir as primeiras concepções de qualidade e expansão e quem proporcionava isso eram os mestres e artesãos detentores do conhecimento. Quem melhor dominava as técnicas produtivas se diferenciava, seu produto agora poderia cruzar fronteiras, atender a novas demandas, abria-se uma nova gama de possibilidades (SOIFER, 2002; DIVALTE, 2002; COTRIM, 2003; GOUCHER e WALTON, 2011).

A situação permaneceu nesta tendência, até meados da Revolução Industrial. Percebe-se que há um lapso de tempo de aproximadamente 700 anos até a nova quebra de paradigma. Parece muito, mas se comparados aos 3.000 anos da anterior, é evidente o aumento da velocidade. Nesta época, no período que antecedeu a Revolução Industrial, o trabalho e a força produtiva se organizavam no meio rural, normalmente próximo a uma pequena inclinação em córregos de rios, onde uma roda d'água era instalada e utilizada como força motriz para produção. A matéria prima era abundante próxima a roda d'água e a mão de obra,

normalmente escravos e aprendizes, vivia nas fazendas junto às fábricas da época (SOIFER, 2002; DIVALTE, 2002; COTRIM, 2003; GOUCHER e WALTON, 2011).

Com a organização da força produtiva no meio rural, as fábricas e os acúmulos de pessoas se organizavam no terreno adequado e próximo, formando assim os primeiros bolsões industriais e empresariais. Como consequência, traziam cada vez mais mestres e artesãos, e assim, novas competências, o que tornava a produção interdependente, fato este que permitiu a prosperidade de diversas pequenas empresas familiares instaladas na região. Estas famílias pequenas empresárias da época tiveram importante influência nas grandes decisões históricas da sociedade da época, tais como a Revolução Francesa e Industrial (SOIFER, 2002; DIVALTE, 2002; COTRIM, 2003; GOUCHER e WALTON, 2011).

Com o advento da Revolução Industrial e da máquina a vapor, que levou a força motriz e produtiva para qualquer área, ocorreu uma real divisão entre a força de trabalho da época. Os trabalhadores dividiram-se: a grande maioria foi tentar a sorte ao trocar o trabalho no campo pelo trabalho urbano. Isto acarretou em uma perda de capacidade por parte da massa trabalhadora, pois esta ficou presa a tarefas específicas (uma máquina ou uma ferramenta, ou uma tarefa). A mão de obra, especialmente os aprendizes parentes ou familiares de um artesão mestre, que optou por continuar no campo continuou com o método de aprendizado antigo, onde era responsável por todo o produto, ou seja, aprendia uma competência e não uma tarefa (SOIFER, 2002; DIVALTE, 2002; COTRIM, 2003; GOUCHER e WALTON, 2011).

Cabe ressaltar que as primeiras noções de direito do trabalho nascem com a instituição da sociedade industrial e do trabalho assalariado. Com o conjunto de transformações surgidas na época, houve a substituição do trabalho em caráter predominantemente escravo, servil e corporativo pelo trabalho assalariado em larga escala, e a gradual substituição da manufatura pela fábrica gerou diversas reivindicações sociais, políticas e jurídicas na sociedade da época (NASCIMENTO, 2001)

Esta divisão do trabalho limitou a visão de produto final dos trabalhadores da época, e fez desaparecer a figura do homem que, perante o cliente, respondia por prazos e qualidade. O artesão-empresário inteligente utilizava máquinas e mão de obra desqualificada para realizar o trabalho bruto, e o artesão-artista para o trabalho fino. Basicamente, surgiam já nessa época, trezentos anos atrás, os primeiros conceitos de troca de conhecimento. A mão de obra qualificada já não se restringia mais a sua aldeia, ela era flutuante e seus conhecimentos eram disputados por diversas cidades ou empresas vizinhas (SOIFER, 2002; DIVALTE, 2002; COTRIM, 2003; GOUCHER e WALTON, 2011).

No começo do século passado, apesar de a Revolução Industrial iniciada ainda no século anterior, haviam poucas grandes empresas na Europa. As únicas áreas que se sobressaiam eram as de mineração, tecelagem, transporte marítimo e agricultura (ainda uma das principais forças na época). O processo de industrialização e urbanização porém não tardou a acontecer. E a sua rápida expansão (principalmente até meados de 1930, antes da grande crise que afetou empresas mundialmente) foi fator determinante para a criação e consolidação de milhares de microempresas familiares. Ou seja, o grande êxodo rural e a crescente demanda ofereceram oportunidades a pequenas construtoras (habitação), oficinas (bens manufaturados), fábricas, olarias, cerrarias, carpintarias, pedreiras, usinas, enfim, toda forma de indústria e produção se consolidaram no mercado (SOIFER, 2002; DIVALTE, 2002; COTRIM, 2003; GOUCHER e WALTON, 2011).

Conforme Soifer (2002, p. 26): “Em alguns anos, milhões de famílias que antes produziam no campo a maior parte do que consumiam – alimentos básicos, queijos, doces, tecidos, móveis, calçados, bebidas – tiveram de frequentar lojas.”. Esse fenômeno não se limita somente a Europa, tendo os Estados Unidos vivido o mesmo processo em período semelhante de tempo. Com a grande proliferação de pequenas empresas, consolidou-se portanto, a classe média europeia.

E foi esta classe média europeia que pressionou seus respectivos governos (despóticos e ainda dominadores do poder) a garantir uma vasta gama de direitos à massa popular. Nascimento (2001, p.41), defende que as primeiras leis trabalhistas na Europa foram “[...] motivadas pela necessidade de coibir os abusos perpetrados contra o proletariado e, mais diretamente a exploração do trabalho dos menores e das mulheres.”.

A grande urbanização e industrialização, no entanto, não trouxeram somente benefícios, especialmente à Europa. Com o advento da Revolução Industrial basicamente não haviam mais territórios desocupados e a busca por novos mercados consumidores era cada vez maior. Era o começo de um período chamado Imperialismo, que visava, principalmente, resolver os problemas citados acima. Este período se caracterizou pela conquista e dominação do território africano e oriental e pelas constantes batalhas internas por poder e matéria-prima. Tais conflitos e medidas, prolongadas ao longo dos anos, levaram o mundo às duas Guerras Mundiais (SOIFER, 2002; DIVALTE, 2002; COTRIM, 2003; GOUCHER e WALTON, 2011).

Ambas as Guerras Mundiais tiveram efeito destruidor sobre a Europa como um todo, não excluindo é claro as empresas. Porém, a grande e principal consequência destas guerras no contexto geral, foi a transformação dos Estados Unidos na grande potência econômica

mundial, posto que possui até hoje. Somente as grandes e essenciais empresas sobreviveram no período pós-guerra na Europa e as pequenas que ainda operavam fecharam ou foram incorporadas pelas grandes (SOIFER, 2002; DIVALTE, 2002; COTRIM, 2003; GOUCHER e WALTON, 2011).

Os Estados Unidos como grande potência estabeleceu um programa de recuperação europeia, chamado Plano Marshall. Tal plano injetou bilhões de dólares na economia europeia, o que serviu como aporte de capital para reestruturação industrial e produtiva. A situação era próspera ao desenvolvimento, afinal o continente precisava ser reconstruído, porém a variedade de possibilidades e opções empresariais era limitada, pois, como potência emergente e idealizador do projeto de recuperação econômica, a maioria dos produtos era importada de seu território (SOIFER, 2002; DIVALTE, 2002; COTRIM, 2003; GOUCHER e WALTON, 2011).

Porém, mesmo no período pós-guerra mundial, ainda houveram expansões industriais e empresariais no mundo. Durante a Guerra Fria, período que se caracteriza pela disputa entre Estados Unidos e União Soviética pelo protagonismo econômico e político no mundo pós-guerra, no período entre 1945 e 1990, houve a ascensão tecnológica do Japão como potência tecnológica, bem como a reconstrução da Alemanha e a sua consolidação como polo tecnológico no final do século XX (SOIFER, 2002; DIVALTE, 2002; COTRIM, 2003; GOUCHER e WALTON, 2011).

Conforme supracitado, os Estados Unidos e o seu modelo político e econômico baseado no neoliberalismo e no capitalismo, foram transformados no período pós-guerra em grande potência mundial. Como consequência, o modelo americano auxiliou no processo de aprofundamento da integração econômica, social, cultural e política, que tornou o mundo interligado, globalizado. Tal situação transformou a realidade empresarial, permitindo que as empresas e indústrias tenham alcance facilitado a diferentes mercados, promovendo um crescimento exponencial de possibilidades nunca antes imaginado (SOIFER, 2002; DIVALTE, 2002; COTRIM, 2003; GOUCHER e WALTON, 2011).

Desse modo, considerando a situação atual, de acordo com dados da comissão europeia de PME's (Pequenas e Médias Empresas), 99% das empresas europeias são PME's com menos de 250 trabalhadores. Situação esta que se repete nos Estados Unidos. Estas mesmas PME's são também responsáveis por mais de metade dos empregos gerados no mundo, ou seja, são essenciais para as duas principais potências econômicas e para a economia global. Um fato que se revela interessante afirma que se levando em consideração

as empresas no âmbito mundial, 90% delas são de gerência familiar (BERTUCCI *et al.*, 2009, p. 154), ou seja, são as famílias, ainda, as detentoras das empresas no mundo.

1.1.2 As empresas no Brasil

Em âmbito nacional, assim como no mundo de um modo geral, as empresas começaram a se desenvolver somente após a Revolução Industrial. No entanto, o movimento de urbanização e industrialização veio com certo período de atraso com relação a Europa. Ele realmente se intensificou no período pós-guerra, em meados das décadas de 1920 e 1930, quando imigrantes europeus, fugindo do período caótico que viviam, povoaram o país e começaram então a favorecer o movimento de expansão empresarial em território nacional (FONSECA, 1999; SOIFER, 2002; DIVALTE, 2002; COTRIM, 2003; HOLANDA *et al.* 2006).

Antes da chegada dos imigrantes, o país se concentrava basicamente em regiões litorâneas, como Rio de Janeiro, São Paulo e Fortaleza, por exemplo, fatos estes que acabavam por gerar uma polarização da estrutura organizacional. Devido a grande extensão territorial, os grandes polos industriais e urbanos eram distantes um dos outros, fator este que aliado aos escassos meios de transporte e comunicação da época tornava deveras complicada a interdependência e comunicação entre os polos. Isto, no entanto, não impediu a grande prosperidade econômica vivida no período das duas Guerras Mundiais. O país foi importante fonte de matéria-prima para os países europeus, tanto durante, quanto no período de reconstrução pós-guerra. Com a chegada dos imigrantes, em meados da década de 40, houve um considerável aumento de demanda que precisava ser atendida, e assim, o Brasil realmente iniciou seu processo urbano-industrial, que agora se estendia a todo território (FONSECA, 1999; SOIFER, 2002; DIVALTE, 2002; COTRIM, 2003; HOLANDA *et al.* 2006).

Nas décadas seguintes (de 1950 a 1970) ocorreu em solo brasileiro uma grande explosão industrial. O programa de aceleração econômica de Juscelino Kubitschek, que incentivou a instalação de multinacionais, idealizou e construiu Brasília, trouxe uma enorme gama de grandes e pequenas empresas. Era a consolidação do processo urbanista industrial iniciado anteriormente. Pode-se dizer que o país viveu um período de ouro, chamado também de “milagre econômico”, até meados da década de 80. Esta nova década, que é chamada de década perdida na economia brasileira, caracterizou-se pela retração da produção industrial, grande endividamento, desemprego e baixo crescimento econômico. O período

governamental e político vivido na época foi o grande responsável por esta crise, que foi um duro golpe nas empresas nacionais, principalmente as pequenas (FONSECA, 1999; SOIFER, 2002; DIVALTE, 2002; COTRIM, 2003).

O início da década de 90 trouxe, com a abertura de mercados, um novo plano econômico e a troca do sistema político, uma nova fase para o país. Com o resgate da credibilidade da moeda brasileira e a estabilização financeira, o pequeno empresário passou então a vislumbrar seu novo papel na economia, grande parte dele na terceirização. Atualmente, de acordo com dados de pesquisa do Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2009) realizada em 2009, há cerca de 5,7 milhões de micro e pequenas empresas no Brasil, que correspondem por aproximadamente 98% do número de empresas nacionais. Além de abastecer a economia, elas ainda servem como amortecimento dos níveis de desemprego no país, sendo parte essencial do funcionamento eficiente da economia brasileira.

1.2 A empresa familiar

Para Post (1994 *apud* ESCUDER, 2006, p.1) as empresas brasileiras possuem características empresariais das empresas familiares, ou seja, concentração de capital nas mãos de famílias que controlam tanto o patrimônio quanto a gestão do negócio. Nestas seguintes características intrínsecas às empresas familiares, encaixam-se as empresas de pequeno e médio porte. No entanto, associar a imagem de empresas familiares somente empresas de pequeno e médio porte é errôneo segundo Coelho; Ribeiro; *apud* Zilber *et al.* (2010, p. 91), pois grande parte dos maiores grupos empresariais do mundo são oriundos de empresas familiares.

Um conceito unânime de empresa familiar ainda não está estabelecido. A maioria dos autores considera que uma empresa só pode ser considerada familiar quando sua propriedade e gestão são transmitidas de uma geração para outra, levando-se como base fatores hereditários e laços sanguíneos (LODI, 1998). Já outros autores afirmam que é necessária uma relação mais extensa, somente sendo considerada familiar, a empresa em que houver envolvimento familiar por pelo menos duas gerações (DONNELEY, 1976; GRZYBOVSKY e TEDESCO, 1998; RICCA NETO; *apud* PETRY e NASCIMENTO 2009). Gárcia (2001) e Petry e Nascimento (2009) entendem que, no entanto, uma empresa é familiar quando uma ou

mais famílias exercem influências sobre componentes estratégicos da empresa, e que, portanto, esta já é considerada familiar desde a primeira geração.

Bernhoeft e Gallo (2003) vinculam o conceito de empresa familiar no Brasil a questões históricas ligadas a figura dos imigrantes, que em determinado momento abandonaram seus países de origem com destino ao Brasil sem grandes capacidades de investimento, porém com duas características empreendedoras essenciais: capacidade de correr riscos e determinadas habilidades baseadas na intuição. Seguindo essa lógica, Bernhoeft e Gallo *apud* Escuder (2006, p. 2) concluíram que os empresários brasileiros não conseguem separar e distinguir a família da propriedade e da empresa.

Para fins deste trabalho, optou-se pela adoção do conceito sugerido por Fischer, Silva e Davel *apud* Bertucci *et al.* (2009, p. 156) que contempla de uma forma geral as principais características de uma empresa familiar. De acordo com seus estudos, a empresa é familiar quando a família contiver, simultaneamente, posse sobre a propriedade da empresa (podendo assumir sua propriedade total, majoritária ou controle financeiro), influência sobre as diretrizes estratégicas de gestão, valores e princípios que a identifiquem na empresa e poder na determinação do processo sucessório.

1.2.1 Evolução histórica e características da empresa familiar

Werner e Leone *apud* Escuder (2006, p. 3) assim como Cotrim (2003) vinculam as origens das empresas familiares aos primórdios do Brasil com as capitanias hereditárias como marco inicial da modalidade de empreendimento privado.

A imigração europeia ocorrida no final em meados do começo do século XX foi responsável por um novo ciclo econômico no Brasil, com o surgimento da indústria e a definição de um novo papel para a empresa familiar. Por trás do ciclo econômico brasileiro, sempre houve uma categoria de empreendedores vindos de outros países que chegaram ao país em uma situação de mercados aquecidos, sem regulamentação e proteção (SOIFER, 2002; DIVALTE, 2002; COTRIM, 2003; OLIVEIRA *apud* ESCUDER, 2006, p. 3).

Devido a características culturais típicas da origem italiana e portuguesa dos imigrantes, houve sempre um grande apego a propriedade por parte dos empresários, levando-os a, na hora de constituírem suas empresas, optarem por financiamentos onerosos ou uso de recursos próprios, como forma de concentrar o capital. Mesmo se quisessem, os empresários brasileiros da época não tinham outra opção de captação de recursos, visto que a Comissão de

Valores Mobiliários (CVM) e a Lei das Sociedades por Ações só surgiu no início da década de 70, limitando assim suas possibilidades de financiamento e favorecendo o desenvolvimento das empresas com o modelo citado. O comando excessivo da economia pelo Estado, dificultando o aparecimento de modelos privados de financiamento da produção e da aceitação do risco e do lucro de forma menos criminosa, também colaborou com a continuação da adoção de tal modelo (SOIFER, 2002; ESCUDER, 2006).

Álvares *et al*; Oliveira; e Leone *apud* Escuder, (2006, p. 3) afirmam que as empresas familiares brasileiras foram pilares de crescimento para a economia brasileira ao longo dos anos, e que hoje, as mesmas encontram-se atrás nos mais diversos setores da economia. No entanto, sua existência é de fundamental importância, visto que são grandes empregadoras de mão de obra, correspondendo com a sustentabilidade de uma grande parcela da população.

Algumas outras características ligadas a empresa familiar são:

- a) A influência que dois ou mais membros da família tem sobre a decisão dos negócios, por meio do exercício de laços de parentesco, papéis de gerenciamento ou direito de propriedade (TAGIURI e DAVIS, 1996, *apud* BERTUCCI *et al.*, 2009, p. 4).
- b) Controle acionário majoritário por parte de uma família, que define, portanto, sua gestão (GALLO e SVEN, 1991, *apud* BERTUCCI *et al.*, 2009, p. 4).
- c) A intenção e esperança de transmitir o controle da empresa a geração seguinte, caracterizando a sucessão familiar (DAVIS, 2004, *apud* BERTUCCI *et al.*, 2009, p. 4).
- d) Modelo gerencial que centraliza as decisões na figura do proprietário (por muitas vezes fundados) da empresa (LODI; RICA; NETO; *apud* PEREIRA *et al.*, 2008, p. 7).
- e) A importância do papel do empreendedor: suas aspirações, motivações e seus objetivos pessoais (LEONE; BORNHOLDT; OLIVEIRA; MUNIZ *et al.*, 2006 *apud* ESCUDER, 2006, p. 3).

Mesmo levando-se em consideração todas suas aspirações e características, a empresa familiar possui um aspecto em comum que se faz presente, tanto nas suas definições, quanto nas motivações para sua criação e manutenção (BERTUCCI *et al*, 2009, p. 5). Existe uma relação entre família e empresa não apenas no âmbito da gestão, mas também, com relação ao âmbito da propriedade (sociedade) e da influência dos proprietários familiares sobre sua gestão, termos estes que caracterizam o modelo tridimensional das empresas familiares e os seus três sistemas.

1.2.2 Sistema tridimensional da empresa familiar

Os primeiros estudos sobre empresas familiares surgiram nas décadas de 60 e 70. Neste primeiro instante, eram avaliadas somente as interações entre os sistemas família e empresa. Na década de 80, Tagiuri e Davis *apud Bertucci et al.*, (2009, p. 156) propuseram que o sistema “empresa” fosse subdividido em: empresa e propriedade (também abordado como sociedade). Tal divisão visava, portanto, analisar os pontos fortes e fracos, distinguir suas propriedades e limitações e oferecer elementos que possibilitem ampliar a compreensão acerca do comportamento de seus integrantes. Para analisar tais sistemas é preciso também analisar a passagem de tempo, que influencia diretamente nos conflitos e dilemas existentes na empresa.

Werner; Bornholdt; Muniz *et al.*, *apud Escuder* (2006, p. 6) descrevem o modelo de três círculos como “[...] sistema da empresa familiar, composto por três sistemas independentes, porem interligados entre si, sendo ainda composto pela família, a sociedade e a empresa. As partes externas podem ser identificadas nas partes que interligam o modelo sistêmico.”.

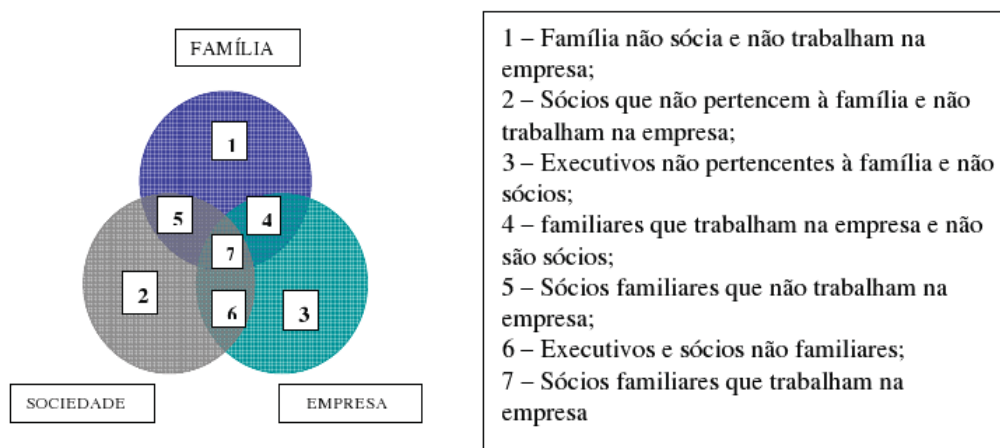


Figura 1: Modelo Sistêmico Tridimensional da Empresa Familiar
Fonte: Adaptado de Gersick et al. (*apud ESCUDER*, 2009, p. 6).

Percebe-se que através desse modelo a interdependência entre todos os sistemas. Separá-los parece tarefa demasiadamente difícil nas empresas familiares, especialmente para as empresas de pequeno e médio porte familiares, que ainda se encontram na primeira geração e estão em fase de desenvolvimento, possuem um controle centralizador e um gestor proprietário (ESCUDER, 2009). Todas as influências estão vinculadas e relacionando-se com

os demais sistemas. De membros da família que não trabalham, dos familiares que trabalham mas não são sócios, dos sócios familiares que não trabalham e dos externos, executivos e sócios não familiares.

1.3 O litígio intrafamiliar no cenário das empresas familiares

O entendimento dos principais problemas que incidem diretamente sobre a longevidade das empresas familiares é uma das ferramentas que podem ajudar na manutenção das atividades de tais organizações ao longo do tempo. Dentre alguns dos fenômenos estudados na atualidade, o litígio intrafamiliar surge como um dos maiores desafios a serem enfrentados para a perpetuação destas organizações.

1.3.1 Problemas da empresa familiar

A gestão de uma empresa familiar apresenta seus pontos positivos e negativos. Rapidez nas decisões, capital familiar próprio, união entre acionistas e a integridade de zelar não só pelo negócio e sim pela reputação da família são grandes exemplos das vantagens.

Porém, ao passar do tempo, com crescimento e o conseqüente envelhecimento do fundador/gestor/proprietário (na maioria dos casos) as empresas familiares se deparam cada vez mais com uma gama de problemas que podem levar a sua extinção (ANTONIALLI, 1998), dados estes confirmados por Lansberg *apud* Escuder (2006, p. 4) que afirma que 70% das empresas encerram as atividades com o falecimento de seu fundador e que o ciclo médio de vida é de 24 anos.

Lodi *apud* Escuder (2006, p. 4) e Soares, Machado e Marroco *apud* Antonialli (1998) relacionam os problemas das empresas familiares aos seguintes pontos cruciais:

- a) O conflito de interesse entre a família e a empresa, que reflete na descapitalização, falta de disciplina, contratações ineficientes de gestores;
- b) Estrutura organizacional mal definida;
- c) Uso indevido de recursos por membros da família;
- d) Dificuldade de aceitação de novos modelos de gestão e novas tecnologias;
- e) Uso de critérios pessoais e de relação hierárquica na promoção e contratação de profissionais;

- f) Falta de um planejamento estratégico;
- g) Concentração em um produto ou serviço específico;
- h) Brigas de sucessão.

Percebe-se através da análise dos dados citados acima que, grande parte dos problemas das empresas familiares estão intimamente ligados a poder e gestão, comprovando a aplicabilidade do modelo dos três sistemas. Lodi *apud* Antonialli (1998) afirma que: “[...] o pior dos conflitos que infestam as empresas familiares acontece na fase de sucessão, resultando que sempre de problemas estruturais da família, cujas raízes estão 20 ou 30 anos atrás; sendo determinada a longo prazo pela maneira como os pais constituíram e educaram a família, preparando-a para o poder e a riqueza.”.

Opinião compartilhada também por Bornholdt *apud* Escuder (2006, p.4) que afirma que os grandes conflitos nas empresas estão relacionados aos três grandes sistemas: sociedade, família e empresa e que a longevidade e perpetuação da mesma depende de uma relação estável e organizada entre as mesmas. Portanto, a sobrevivência está intimamente relacionada a fatores como o relacionamento e a sucessão.

Há, por conseguinte, diversos motivos envolvidos a mortalidade dessas empresas. Grande parte deles dizem respeito ao processo sucessório, conforme dito anteriormente. Falta de preparo técnico, falta de interesse, questões familiares de relações de poder, discussões societárias, desinteresse por parte do fundador para com o futuro da empresa, falta de tempo no preparo e treinamento de um possível sucessor e rivalidade entre sucessores são alguns dos principais problemas enfrentados tanto no processo sucessório, quanto na longevidade e perpetuação das empresas ao longo dos anos (LODI; BERNHOEFT; *apud* ANTONIALLI. WERNER, 2004; BABIC, 2003; OLIVEIRA, 1999 *apud* ESCUDER, 2006, p. 5). Logo, um dos maiores desafios que determinam a continuidade de uma empresa familiar de uma geração para outra é o planejamento do processo de sucessão.

Para Leone *apud* Antonialli (1998) sucessão é: “[...] o rito de transferência de poder e capital entre a geração que atualmente dirige e a que a virá a dirigir, podendo acontecer de forma gradativa e planejada, ou quando por ocasião de morte, acidente ou doença do dirigente, de forma repentina.”. Para fins jurídicos, Scheffer *apud* Antonialli (1998) sucessão é considerada “a transmissão dos bens da pessoa que falece aos seus herdeiros, legítimos ou testamentários.”.

Nem sempre, porém, a sucessão precisa ser fruto de *causa mortis*. A sucessão pode, e deve, ser um processo previamente planejado. Normalmente, a necessidade da busca por um sucessor é precedida por uma série de fatores (psicológicos, naturais, extraordinários) onde o

gestor percebe a necessidade da aposentadoria, ou quando percebe a necessidade de escolher um sucessor, por exemplo. Tal decisão se torna complexa e temerosa para aqueles que substituem, principalmente se o substituído ainda estiver ativo na empresa. Cabe lembrar que as empresas familiares, normalmente, costumam ser extensões pessoais próprias do empreendedor, onde este deposita um meio de satisfação e realização pessoal. O ato de perceber que não há condições de continuidade e que é preciso que haja uma transferência de poder e de liderança, é um momento crucial, tanto do ponto de vista empresarial, quanto do pessoal (BERNHOEFT, 1995). Quando se decide pela adoção deste processo, esta sucessão pode ser feita de duas maneiras, de acordo com Leone, Bernhoeft; *apud* Escuder (2006, p. 7): empresarial ou profissional.

Na sucessão profissional, os fundadores contratam executivos para ocupar cargos diretivos na empresa, transferindo os familiares para ocuparem um conselho consultivo, podendo ainda atuar como conselho de administração (ESCUDER, 2006, p. 7). Este modelo traz uma preocupação das empresas na busca pela profissionalização da gestão, que tem por objetivos identificar os pontos fortes e fracos, seu real potencial e traçar meios e estratégias para aumentar a competitividade no mercado em que atuam. Essa necessidade de profissionalização surge, gradativamente, ao passo que as empresas abandonam seu caráter meramente familiar, ou seja, quando a família já detém direito e noção absoluta sobre a vida e morte da empresa. Em outras palavras, quando a empresa opta pela sucessão profissional, ela busca a separação entre propriedade e gestão. E neste plano, é de competência dos herdeiros ocupar um conselho consultivo com finalidade única de elaborar o planejamento estratégico da empresa, evidenciando assim, a separação entre propriedade e gestão (LEONE, 2005; DELLA e LUZ; BERNHOEFT *apud* ESCUDER, 2006, p. 7).

Já a sucessão familiar se caracteriza pelo modelo básico de sucessão onde uma geração deixa a seguinte assumir o comando da empresa. Este é o modelo que mais ocorre nas empresas familiares, especialmente nas de pequeno e médio porte, visto que os custos da profissionalização acabam desmotivando quem tem orçamento e modelo de gestão limitado. Tal modelo é vantajoso quando ocorre o comprometimento, conhecimento, flexibilidade de tempo, trabalho e dinheiro e a percepção de longo prazo sejam absolutamente reconhecidos pelas partes, iniciando pelo compartilhamento da gestão para o sucesso do modelo (WERNER *apud* ESCUDER, 2006, p. 7).

Cabe ressaltar ainda, que em todas as características dos processos sucessórios, uma questão é básica e inerente a todos: a questão do controle. O processo sucessório visa, como seu objetivo geral, a transmissão de responsabilidade, coordenação, poder e autoridade do

sucedido para o sucessor. Por conseguinte, independente do modelo escolhido, essa transição, transferência, ocorrerá de qualquer maneira.

1.4 Fatores determinantes da longevidade das empresas familiares

Diversos são os fatores considerados determinantes para a longevidade das empresas familiares. Campos *et al.* (2008) aponta em seus estudos que através da análise das principais teorias da empresa familiar, aliadas a conclusões práticas e empíricas observadas em empresas que tiveram sucesso em se perpetuar ao longo do tempo, que é possível dividir os fatores determinantes da longevidade das empresas familiares de maneira objetiva em quatro temas essenciais: a governança; o processo sucessório; a definição de regras, mecanismos e acordos; a família.

1.4.1 Governança

A governança corporativa na empresa familiar é o elo que une o indivíduo, a família e a empresa. Assim, é necessário compreender que o indivíduo é parte da família, assim como esta é parte da empresa, sendo o ajustamento entre esses três níveis ajustado pela noção de governança (LAMBRECTH *apud* CAMPOS *et al.*, 2008, p. 25). Cabe destacar que, segundo Davis *apud* Campos *et al.* (2008, p. 25) fazer parte, ou pertencer, não significar abrir mão de suas convicções ou restringir sua individualidade por causa da família ou da empresa, mas apenas evidenciar que é necessário que o indivíduo se comprometa com o grupo social do qual faz parte, aceitando suas normas e colaborando com elas.

Neste tema são avaliadas questões relativas ao Conselho de Administração, ao CEO, a separação entre o CEO e o presidente do CAD, aos mecanismos de sucessão nos órgãos de governança, a existência de conselhos de família e de herdeiros, as definições estratégicas de longo prazo da empresa, aos mecanismos de produção e a divulgação de informações aos acionistas (CAMPOS *et al.*, 2008).

1.4.2 O processo sucessório

A questão da sucessão merece um destaque, pelo significado e pelas estratégias que são estabelecidas no momento da passagem do negócio de uma geração para outra. O cuidadoso planejamento dessa etapa pode tornar a transição entre gerações um momento potencialmente efetivo para a organização, quando se conseguem conciliar os interesses da família e da empresa, em busca do desenvolvimento da empresa, da propriedade e da própria família (GERSICK *et al.*, *apud* CAMPOS *et al.*, 2008, p. 27).

Esse segundo tema, portanto, diz respeito a questões relativas à existência de políticas e diretrizes para orientar o processo sucessório, ao nível de desenvolvimento de um plano sucessório, a transferência de controle acionário concomitantemente a sucessão na gestão, ao histórico da(s) sucessões já ocorridas, ao tipo de oportunidades oferecidas para os postulantes de cargos executivos entre familiares e não-familiares, à existência de processos mais formais de formação de sucessores dentro e fora da empresa, aos processos de formação de herdeiros enquanto acionistas, a políticas de afastamento de proprietários e de proteção patrimonial (CAMPOS *et al.*, 2008).

1.4.3 Regras, mecanismos e acordos

Tal categoria estipulada por Campos *et al.* (2008) incorpora vários mecanismos formais utilizados pelas empresas familiares, não necessariamente associados a governança ou a família. Tratam-se de mecanismos e processos relativos a gestão da empresa, como a questão da profissionalização, que afeta tanto as empresas de controle familiar quanto aquelas de controle não familiar. A profissionalização da gestão é um imperativo às exigências de um mercado cada vez mais competitivo e, no caso da empresa de controle familiar, essa decisão implica na preparação dos herdeiros e dos grupos familiares envolvidos, a fim de possibilitar que esses indivíduos desenvolvam a visão e as ferramentas indispensáveis para nortear sua compreensão acerca de questões complexas, nas esferas da família, propriedade e empresa.

Por conseguinte, este tema traz questões relativas ao acordo societário ou a conduta existente nas empresas, dos mecanismos de tratamento de conflito adotados, da política de dividendos, da separação entre remuneração do capital e do trabalho e das estratégias de financiamento e investimento adotadas pela família em relação ao negócio (CAMPOS *et al.*, 2008).

1.4.4 A relação intrafamiliar

Para que qualquer negócio familiar seja bem sucedido e se perpetue ao longo das gerações, é necessário que incorpore os valores familiares, a história da família e suas raízes, pois esses são os elementos que permitem a coesão dos membros em torno de um objetivo comum, e que, muitas vezes, servem como mola propulsora tanto para a família quanto para a empresa (DAVIS *apud* CAMPOS *et al.*, 2008, p. 32).

A dimensão afetiva e simbólica da família, contudo, precisa ser racional e formalmente organizada e estruturada para que possa ser utilizada em benefício da família e da empresa. Somente essa organização consegue transformar em mecanismos tangíveis as influências simbólicas ou intangíveis, geralmente esparsas e dispersas (CAMPOS *et al.*, 2008).

Então, este tema trata sobre questões relativas aos valores, ao relacionamento e a visão da família acerca de seu papel na empresa, na família e nos negócios, aos mecanismos desenvolvidos para formação e transmissão de valores e formação de lideranças e sucessores, as formas existentes para encaminhamento e solução de conflitos, formas existentes para autofinanciar necessidades da família, participação de acionistas e de seus herdeiros na gestão, participação de parentes afins na gestão e na governança, visão acerca da importância da reputação e da relação intrafamiliar como um fator relevante para o sucesso dos negócios.

2 A PRINCIPIOLOGIA DO DIREITO APLICADA ÀS EMPRESAS FAMILIARES

Este capítulo tem como objetivo elucidar a importância que os princípios possuem no atual ordenamento jurídico pátrio, tendo em vista que a sua aplicação pode servir de grande valia para a resolução dos problemas e casos concretos que se apresentam regularmente. Primeiramente será efetuada uma contextualização do que significam os princípios, bem como as formas pelas quais os mesmos atuam no atual Estado Democrático de Direito. Posteriormente serão abordados os princípios gerais de direito que atuam conjuntamente com os princípios específicos de Direito do Trabalho na resolução de casos concretos. Por fim, serão expostos alguns princípios específicos do Direito do Trabalho que incidem diretamente sobre o problema proposto no estudo, de maneira a esclarecer como estes podem auxiliar na busca por uma resposta ao objeto de pesquisa.

2.1 Contextualização

É possível definir, etimologicamente, o termo princípio, do latim *principium*, *principipi*, com uma conotação de começo, origem, base. Sob a ótica da linguagem formal utilizada em nosso país, Houaiss (2001, p. 2299), define que a palavra princípio é “o primeiro momento da existência de algo ou de uma ação, ou processo”, ou também “causa primeira, raiz, razão” conferindo a palavra a conotação de que “serve de base a alguma coisa”.

Através da análise da definição formal da palavra, Delgado (2011, p. 171) aponta que princípio pode ser entendido como uma forma lógica sob a qual o raciocínio se apoia, se sustenta. Posição semelhante a de Kant *apud* Martins (2010, p. 60), que complementa ao afirmar que princípio é “toda proposição geral que pode servir como premissa maior num silogismo”.

De nada adianta, no entanto, somente a definição da palavra princípio. A sua real importância reside na sua aplicabilidade, nos efeitos que produz no mundo real, e, mais especificadamente para fins deste estudo, no ordenamento jurídico.

2.1.1 A relação dos princípios na contemporaneidade

A principiologia aplicada às ciências jurídicas funciona como base da organização do ordenamento jurídico. Martins (2010, p. 61) expõe que os princípios são “[...] as proposições básicas que fundamentam as ciências. Para o Direito, o princípio é seu fundamento, a base que irá informar e inspirar as normas jurídicas”. Leite (2011, p. 52) complementa, ao afirmar que a coerência interna de um sistema jurídico decorre dos princípios sobre os quais se organiza.

Resta esclarecida então a ideia de que os princípios estabelecem fundamentos normativos para a interpretação e aplicação do Direito, deles decorrendo, direta ou indiretamente normas de comportamento, que se transformam em critérios de orientação (DAMASCENO, 2002; ÁVILA, 2006;). Para Vecchi (2009, p. 260) os princípios se apresentam como “[...] diretrizes supremas, portanto não só fundamento como também ápice do sistema que comandam todo o processo de criação e aplicação do direito.”.

No entanto, esta concepção atual passou por diversas mudanças ao longo do tempo. Para Bonavides (2009, p. 232), a juridicidade dos princípios passou por três fases: a jusnaturalista, positivista e pós-positivista. Na fase jusnaturalista, os princípios servem mais como inspiração abstrata, agindo mais como bússolas que buscam o sentido de justiça através de concepções éticas. Já na fase positivista, os princípios ganham uma característica mais concreta, sendo inseridos nos códigos e adquirindo uma qualidade de instrumentos auxiliares em caso de lacunas ou divergências jurídicas. A fase atual, pós-positivista, é caracterizada pela normatividade superior adquirida pelos princípios, que quando constitucionalizados se tornam a chave de todo o sistema normativo (VECCHI, 2009, p. 261).

Em se tratando desta fase pós-positivista, há uma tentativa de reaproximação do direito com a ética, trazendo para dentro do ordenamento jurídico de maneira concreta, os ideais e valores morais compartilhados pela sociedade, que ganham portanto entendimento de normas jurídicas. Barroso (2011, p.11) defende os princípios na atualidade “ganham normatividade, dando unidade e harmonia ao sistema, integrando as suas partes e atenuando as tensões normativas, figurando como a síntese dos valores abrigados no ordenamento jurídico[...]”.

Em virtude de todas estas mutações e transformações conceituais, a doutrina ainda possui certa confusão ao tratar do tema. Magalhães *apud* Streck coloca

[...]os princípios gerais do direito como um paradoxo, na medida que não existem, porque são criados em função das consequências que produzem, e, por outro lado, existem pois produzem determinadas consequências (dando lugar não exatamente a estas consequências, que podem não ser exatamente aquelas esperadas, mas a efeitos que surgem em função da expectativa de que tais consequências se produzam. (2004, p. 108).

Como solução a este paradoxo apontado, é apresentada a ideia de que os princípios gerais do direito só adquirem um significado quando considerados em conjunto com o restante do sistema jurídico. Parte daí então a necessidade de pressupô-lo (o ordenamento jurídico) como uma totalidade, conforme a própria teoria pós-positivista defende. Neste caso, os princípios se apresentam como um *topos* hermenêutico, em seus mais variados conteúdos (STRECK, 2004, p.109).

De forma a iluminar ainda mais o tema, Claus-Wilhelm Canaris *apud* Vecchi (2009, p. 264), apresenta um rol de características que são próprias aos princípios, que podem ser expostas da seguinte maneira: os princípios constantemente entram em conflito; não possuem pretensão de exclusividade em sua aplicação; adquirem sentido diante dos casos concretos através de combinações de complementações e restrições recíprocas e geralmente incidem através de subprincípios.

Em se tratando da primeira característica, a conflituosidade entre os princípios, a posição doutrinária apresenta diversas teorias. Para os fins desta pesquisa, seguir-se-á com o que Alexy *apud* Vecchi (2009, p. 276) expõe, afirmando que em um conflito de princípios, ambos devem ser válidos e aceitos no mesmo ordenamento jurídico. Ademais, faz-se presente o entendimento de que os princípios podem ser compreendidos como mandados de otimização (na medida em que determinam que algo seja realizado da melhor forma possível, dentro das possibilidades jurídicas e reais) em que se faz necessário o uso da ponderação (hierarquização-axiológica de interpretação e aplicação dos princípios) de modo a buscar a melhor solução prática no caso de conflitos (ÁVILA, 2006; VECCHI, 2009).

Quanto característica da não pretensão de exclusividade, é possível demonstrar que diversos princípios podem convergir e atuar mutuamente entre si na busca pela melhor solução possível para o caso concreto. Como o próprio nome já diz, não há exclusão de um princípio em detrimento de outro, ambos podem coexistir na resolução do caso.

Já a terceira característica (aquisição de sentido diante de combinações de complementação e restrição recíprocas no caso concreto) apresenta a complementação recíproca dos princípios em caso de conflitos, onde alguns deles atuam em favor de uma

solução e outros, em favor de outra, resultando deste caráter dúplice a resposta que mais convém para o caso concreto.

A quarta característica (concretização através de subprincípios) aponta que na aplicabilidade dos princípios, é comum que haja a necessidade da utilização de outros subsídios ideológicos, normativos ou subprincípios, de forma a apoiar e dar solidez à decisão do caso concreto. No entanto, mesmo com a utilização destes subsídios, o caráter de eficácia imediata dos princípios não é ameaçada.

Ainda como forma de elucidar o tema, De Castro *apud* Plá Rodrigues (2000) assim como Damasceno (2002, p. 22) e Delgado (2011, p. 175) apontam que os princípios possuem três funções básicas: informadora, integradora e interpretativa. Na função informadora, os princípios cumprem o papel de fundamentos da ordem jurídica, inspirando o legislador na manutenção da ordem jurídica como um todo. A função integradora é aquela que confere aos princípios um caráter de supletividade, atuando nos casos em que a lei é ausente.

Quanto a função interpretativa, que se caracteriza por atuar como critério orientador do juiz ou do intérprete da lei, Vecchi (2009, p. 266) alerta que é necessário adequar a sua função ao momento pós-positivista atual, onde os princípios não atuam mais como fontes supletórias, mas possuem força de norma, sendo aplicados também nos casos concretos não só subsidiariamente.

Aliás, cabe aqui ressaltar novamente que a concepção de que os princípios gerais do direito são, na maioria dos sistemas jurídicos, fontes subsidiárias do direito, está ultrapassada. Sússekind (2001, p. 60) expõe que independentemente do direito positivo explicitar que os princípios gerais de direito podem, ou devem sanar omissões da lei (conforme artigo 4º da Lei de Introdução ao Código Civil Brasileiro e artigo 8º da Consolidação das Leis do Trabalho), não significa que o seu campo de atuação esteja assim limitado.

Tal concepção subsidiária defendida pelo positivismo, é sustentada também pelas diferenças conceituais entre normas e princípios que o movimento suporta. Para os positivistas, somente no caso da existência de lacunas das ordens positivadas é que se recorreria aos princípios, como um instrumento secundário, excluindo-os da abrangência conceitual de norma jurídica. Essa ideia não se consolida na interpretação jurídica moderna, que está pautada na interpretação jurídica segundo a Constituição, enquanto sob o ideal de um Estado Democrático de Direito (OLIVEIRA, 2008, p. 50).

Normas são gênero, da qual regras e princípios são espécies. Subentende-se então que não há diferenças entre normas e princípios. Os princípios são dotados de normatividade, e as normas compreendem regras e princípios (OLIVEIRA, 2008, p. 51). Complementa Bonavides

(2002, p. 259) ao comentar que a “distinção relevante não é, como nos primórdios da doutrina, entre princípios e normas, mas entre regras e princípios, sendo as normas o gênero, e as regras e os princípios a espécie”.

De modo a contribuir com tal posicionamento, Alexy apud Ávila (2006, p. 42) demonstra que regras e princípios são considerados normas jurídicas, tendo ambos, força normativa. Por conseguinte, é possível afirmar que os princípios são normas que podem ser cumpridas e aplicadas em diferentes graus, possuem maior amplitude e podem ser realizadas dentre várias possibilidades jurídicas. Já as regras são mais restritas, e sendo válidas, aplica-se exatamente o que elas exigem. Dificilmente podem ser graduadas (OLIVEIRA, 2008, p. 51).

Desta forma, a normatividade dos princípios é amplamente reconhecida, de modo que, assim, deixam de ser somente elementos de aplicação subsidiária, passando a ter normatividade própria e direta, devendo ser aplicados aos casos concretos. Assim, quando os princípios são consagrados principalmente em sede constitucional, apresentam-se como normas fundamentais para serem utilizados na resolução dos problemas jurídicos (BOBBIO, 1997, p. 86-87; VECCHI, 2009, p. 267).

2.2 Princípios gerais aplicáveis ao direito do trabalho

Conforme o que foi exposto, é possível afirmar que os princípios quando positivados principalmente em forma de constituição se apresentam como elementos chave para a solução dos problemas jurídicos.

Partindo deste pressuposto, a partir da elaboração da Constituição Federal de 1988, ocorreram mudanças de paradigmas no direito do trabalho, transformando a nova legislação elaborada em um meio de garantir a proteção aos direitos fundamentais do ser humano. Direitos estes que têm sua base ideológica fundamentada em princípios (VECCHI, 2009; LENZA, 2008; DELGADO, 2011).

Por conseguinte, faz-se necessário o esclarecimento de alguns princípios gerais que incidem também sob o direito do trabalho, além daqueles que são pertinentes ao tema. Cabe salientar que tal esclarecimento terá caráter simplório, uma vez conhecida a complexidade que permeia o tema, e visa apenas expor de maneira acessível a essência de tais princípios que possuem relevância e importância para auxiliar na resolução do problema proposto pelo trabalho.

2.2.1 Princípio da dignidade da pessoa humana

O princípio da dignidade humana está previsto no inciso III do artigo 1º e no *caput* do artigo 170 da Constituição Federal de 1998, recebendo uma qualidade norteadora de todo o ordenamento jurídico e demais princípios. Serve também de fonte para grande parte dos direitos fundamentais, estabelecendo também o limite absoluto às restrições a esses direitos, pois é indisponível. A dignidade humana é inerente ao homem, e, assim como os direitos humanos, possui caráter supra-estatal (SARLET, 2006, p. 68, VECCHI, 2009, p. 286).

Esse princípio visa abranger a diversidade de valores existentes na atualidade. Seu conceito é adequável as novas tendências da sociedade, acompanhando a evolução e modernização da mesma através do tempo. Sendo assim, entende-se que a dignidade humana se trata de uma qualidade intrínseca e distintiva de cada ser humano que o faz merecedor de um complexo de direitos e deveres fundamentais que visam a sua proteção contra todo e qualquer ato de cunho degradante e desumano, bem como garantir condições existenciais mínimas para uma vida saudável em comunhão com a sociedade (SARLET, 2006, p. 62).

Caracteriza-se também por sua qualidade interindividual, uma vez que transcende a relação Estado-indivíduo, espalhando-se por toda sociedade e servindo também como forma pela qual a moralidade se manifesta. A sua consagração é o reconhecimento de que a ordem jurídica existe para a pessoa humana, para a sua defesa e desenvolvimento. Assim, caracteriza-se como princípio que serve de base para a construção de um sistema jurídico que tenha um mínimo de legitimidade, aponta Tepedino *apud* Vecchi (2009, p. 387).

É importante ressaltar o caráter indisponível de tal princípio. Ele está direta e inseparavelmente ligado ao simples estado de ser da pessoa humana. E justamente por isso, tal princípio possui importância para o direito do trabalho, pois é nesta área que mais se explicitam os abusos e as violações contra os direitos fundamentais dos trabalhadores, inclusive sua dignidade. Boa parte dos princípios inerentes ao direito do trabalho tiveram sua inspiração nos ideais da dignidade da pessoa humana, validando portanto a sua essencialidade nos casos concretos apresentados (LENZA, 2008; OLIVEIRA, 2008, p. 64).

2.2.2 Princípio da valorização do trabalho

Presente no inciso IV, primeira parte, do artigo 1º da Constituição Federal de 1988, assim como no *caput* do artigo 170 da mesma legislação, tal princípio se torna importante

pois está direcionado a todas as formas de trabalho, tais como o trabalho subordinado (objeto principal de estudo do direito do trabalho) e também o trabalho autônomo.

Ao positivizar tal princípio na Constituição, o legislador confere ao trabalho uma característica de valor fundamental, ou seja, o coloca como base de desenvolvimento da sociedade, não podendo o mesmo ser tratado apenas como mercadoria.

No entendimento de Vecchi (2009, p. 291), tal princípio demonstra que “[...] o trabalho é fator de desenvolvimento não só de riqueza, mas também da própria personalidade humana, pois o trabalho deve possibilitar que o homem, em sua atividade, acabe por imprimir no mundo um pouco de sua individualidade e de sua contribuição social.”.

Tal princípio incide diretamente sob a ótica das empresas familiares, uma vez que, considerado o trabalho como meio de formação da personalidade, o mesmo assume papel fundamental nas noções de responsabilidade, comprometimento e formação profissional dos membros da família. Desta forma, há uma atuação recíproca do princípio no meio organizacional, uma vez que as atividades laborais moldam a personalidade do familiar, e a personalidade do familiar molda as características da empresa.

É impreterível, portanto, o respeito a instituição do trabalho, retirando do mesmo a visão meramente econômica de força de trabalho, e sim considerar que o mesmo é um dos pilares de sustentação da sociedade contemporânea, servindo como fonte de dignificação e consideração pela pessoa que o presta (SÜSSEKIND, 2001, p. 62; VECCHI, 2009, p. 292.).

2.2.3 Princípio da igualdade

O princípio da igualdade está esculpido no *caput* do artigo 5º e no inciso IV do artigo 3º da Constituição Federal de 1988, e, portanto, serve como forma de buscar a garantia de isonomia de tratamento a todos os seres humanos, sem que hajam distinções arbitrárias entre os indivíduos através de formas discriminatórias.

Em se tratando de sua importância para o direito do trabalho, o princípio da igualdade se manifesta explicitamente nos incisos do artigo 7º da Constituição Federal de 1988, como por exemplo: no inciso XXX, que proíbe as diferenças salariais, de exercício de funções e de critérios de admissão por motivos de sexo, idade, cor ou estado civil; no inciso XXXI que proíbe a discriminação quanto a salário e critérios de admissão de trabalhadores portadores de deficiência; no inciso XXXII, que proíbe a distinção entre trabalho manual, técnico e intelectual ou entre os profissionais respectivos; no inciso XXXIV, que prevê a igualdade de

direitos entre trabalhador com vínculo empregatício permanente e o trabalhador avulso (VECCHI, 2006, p. 292).

Dessa forma, busca-se garantir uma igualdade não só formal, mas também material, que significa tratar igualmente os iguais e de forma diferenciada os desiguais, na medida de suas diferenças. É, por conseguinte, um princípio que visa a diminuição das disparidades, proporcionando condições e situações justas, seja qual for o ambiente ou situação, para que se busque a melhor solução possível no caso de conflito ou litígio (LENZA, 2008; VECCHI, 2009; DELGADO, 2011).

2.2.4 Princípio da autonomia privada

O princípio da autonomia privada consiste no poder que os particulares tem, de regular pela sua própria vontade, as relações jurídicas das quais fazem parte. Tem como seu fundamento básico a liberdade como forma de poder jurídico. Expresso como “livre iniciativa no campo constitucional, o princípio está previsto como valor social, de acordo com Grau *apud Vecchi* (2009, p. 295) na Constituição Federal de 1988 pelo inciso IV, *in fine*, do artigo 1º e no *caput* do artigo 170.

Tal princípio tem um entendimento que não pode ser mais compreendido em seu sentido tradicional, ou seja, como liberdade plena de contratar, uma vez que, segundo Vecchi, a liberdade deve ser

[...]valorizada enquanto compatível com os demais princípios e regras que lhe são opostos e que lhe são limitativos, ficando evidenciada a sua proteção enquanto se justifique por sua função social. Além disso, a autonomia privada não é sinônimo de autonomia contratual, pois a autonomia privada se manifesta em vários outros fenômenos jurídicos onde não há contrato (2009, p. 296).

Partindo deste entendimento contemporâneo, o direito do trabalho foi um dos ramos do direito que estabeleceu fortes restrições à autonomia privada, pois diante da desigualdade que assola os sujeitos na relação de trabalho, a plena liberdade contratual estabeleceria uma sujeição muito grande dos interesses de um dos sujeitos perante o outro, como, por exemplo, nos contratos celebrados antes das normas protetoras do trabalhador (VECCHI, 2009, p. 294).

2.2.5 Princípio da justiça contratual

O princípio da justiça aparece expresso, tanto no preâmbulo da Constituição Federal de 1988 como no *caput* do artigo 170, como um dos valores supremos do ordenamento jurídico atual, bem como a sua aplicabilidade consiste em um dos objetivos fundamentais da República Brasileira, de acordo com o inciso I do artigo 3º da mesma legislação.

Trazendo o princípio da justiça para o âmbito contratual, segundo Vecchi, o princípio se expressa por meio da justiça contratual

[...] que tem íntima ligação com o princípio da igualdade. Com efeito, a justiça apresenta-se como preocupação de garantir às partes a igualdade no processo de contratação (justiça formal), bem como de assegurar o equilíbrio entre benefícios e encargos para as partes contratantes, com uma distribuição equivalente dos ônus, risco, benefícios e vantagens (2009, p. 297).

Contribuindo para o tema desta pesquisa, é relevante um breve apontamento sobre a concepção da justiça contratual, pois esta é uma das questões que atingem diretamente a realidade das empresas familiares.

A estrutura organizacional mal definida, e também a confusão entre o papel desempenhado pelos familiares na organização, que são características deste tipo de empresa, podem acabar gerando desconformidades tanto salariais quanto laborais entre colaboradores de mesma função, havendo ou não laço familiar entre eles. Desta forma, há uma incidência direta sobre o princípio da igualdade e também sobre o princípio da justiça contratual, o que salienta a importância de uma melhor elucidação do tema.

2.2.6 Princípio da boa-fé objetiva

O princípio da boa-fé não possui um conceito expressamente definido no ordenamento jurídico brasileiro, conforme defende Araújo *apud* Krost (2012), a expressão não “possui uma definição exata, tanto no Direito Privado genericamente quanto no Direito do Trabalho especificamente.”.

No entanto, em virtude dos fundamentos adotados pela Constituição Federal de 1988 e a conseqüente promulgação do Código de Defesa do Consumidor (Lei nº 8.078/90), que em seus artigos 4º, inciso III e 51, inciso IV trouxe as primeiras noções do instituto no direito

brasileiro, o princípio da boa-fé passou a ser visto como uma ferramenta útil para a interpretação de cláusulas contratuais e ao cumprimento de obrigações (PAVLESKI, 2006; KROST, 2012).

Segundo consenso da doutrina e da jurisprudência brasileira, a boa-fé se manifesta no ordenamento jurídico brasileiro sob duas vertentes distintas, porém complementares: a subjetiva e a objetiva. A subjetiva corresponde ao *animus* dos sujeitos envolvidos na relação jurídica e se refere as intenções e interpretações pessoais quanto a aquisição ou perda de um direito, como ocorre no direito possessório, por exemplo. Já a objetiva se caracteriza por ser um padrão ético de conduta e lealdade, que prima pela confiança, transparência e cooperação das partes em uma relação contratual (VECCHI, 2009, p. 302; KROST, 2012).

Devido a sua importância para as relações obrigacionais, o princípio da boa-fé é considerado um verdadeiro princípio geral do direito do qual emanam diretrizes do ordenamento jurídico, que para Plá Rodriguez (2000, p. 15) tem as funções de “promover e embasar a aprovação de novas normas, orientar a interpretação das existentes e resolver casos não previstos.”.

Para os fins do presente trabalho e também pela oportunidade de uma possível modificação e melhoria na conduta das partes na relação trabalhistas, objeto principal do estudo, o caráter objetivo do princípio da boa-fé será posto em evidência (VECCHI, 2009, p. 302).

Conforme exposto anteriormente, houveram desde a promulgação da Constituição Federal de 1988 e o Código de Defesa do Consumidor diversos fundamentos que ajudaram a contribuir para as primeiras noções do princípio. Porém, somente com a promulgação do Código Civil de 2002, que em seu artigo 422 o mencionou expressamente, houve um embasamento normativo capaz de aumentar a sua aplicação na resolução de casos concretos, como por exemplo nos contratos individuais de trabalho, uma vez que o Código Civil serve como fonte subsidiária para a Consolidação das Leis Trabalhistas (PAVLESKI, 2006).

No campo específico do direito do trabalho, conforme explica Plá Rodriguez *apud* Vecchi, o princípio da boa-fé

[...] tem um sentido especial, em virtude do componente pessoal que existe nesse ramo jurídico, pois o contrato de trabalho não cria somente direitos e obrigações de ordem exclusivamente patrimonial, mas também pessoal. Cria, outrossim, uma relação estável e continuada, na qual se exige confiança recíproca em múltiplos planos, em direções opostas e, sobretudo, por um período prolongado de tempo. Desta forma, afirma o autor que para o cumprimento dessas obrigações e a adequada manutenção dessas

relações, torna-se importantíssimo que ambas as partes atuem de boa-fé (2009, p. 311).

Verifica-se portanto que a boa-fé atua como um fator de equilíbrio contratual entre empregados e empregadores, já que normalmente há uma relação de hipossuficiência entre as partes. A boa-fé exige portanto que os contratantes ajam em cooperação, e mais, em todas as fases do pacto, seja antes de sua celebração (nas tratativas), durante ou após o alcance da finalidade entre a qual as partes se propuseram (PAVLESKI, 2006).

Nas empresas familiares, uma vez que os conflitos entre os próprios familiares em razão de divergências profissionais e pessoais são comuns e apontados como fatores que contribuem para sua decadência, a atuação das partes com boa-fé recebe grande importância. O vínculo contratual estabelecido entre as partes determina que haja convergência de esforços de ambos em razão de um acordo previamente pactuado, independente das posições pessoais e subjetivas de cada um.

Dessa forma, o princípio pode atuar de maneira determinante, tanto na resolução de conflitos como também contribuir para aumentar a sua longevidade ao longo do tempo.

2.3 Princípios específicos do Direito do Trabalho

Além dos princípios gerais do direito, cabe salientar que o Direito do Trabalho, ao longo de sua evolução conceitual, foi desenvolvendo um corpo doutrinário que contém princípios que lhe são comuns, correspondentes a diretrizes que inspiram o sentido das normas laborais de acordo com critérios que lhe são particulares (MELO *apud* OLIVEIRA, 2008, p. 54).

Em se tratando especificamente do direito do trabalho, Plá Rodrigues (2000, p. 19) elenca seis principais princípios como aqueles pertencentes ao ramo: (a) princípio da proteção; (b) princípio da irrenunciabilidade de direitos; (c) princípio da continuidade da relação de emprego; (d) princípio da primazia da realidade; (e) princípio da razoabilidade; (f) princípio da boa-fé.

Martins (2010, p. 66) discorda da divisão do autor supracitado, apontando que os princípios da razoabilidade e da boa-fé podem ser excluídos do rol de específicos ao direito do trabalho, uma vez que possuem aplicação em outras áreas jurídicas além desta.

Já Delgado (2011, p. 182) defende que há um rol de nove princípios especiais que formam um núcleo basilar de princípios especiais do direito do trabalho, formado pelo: (a) princípio da proteção; (b) princípio da norma mais favorável; (c) princípio da imperatividade das normas trabalhistas; (d) princípio da irrenunciabilidade dos direitos trabalhistas; (e) princípio da condição mais benéfica; (f) princípio da inalterabilidade contratual lesiva; (g) princípio da intangibilidade salarial; (h) princípio da primazia da realidade; (i) princípio da continuidade da relação de emprego.

Tal divisão possui uma abrangência ampliada e generalizada do conjunto de ideais do direito do trabalho, sem que haja um confronto direto e inconciliável com os outros importantes princípios gerais que incidem sobre o mesmo. Além disso, a inobservância de tal núcleo basilar de princípios especiais, comprometeria a própria noção de direito de trabalho na sociedade atual (DELGADO, 2011, p. 183).

Devido as características apresentadas, a posição de Delgado (2011) aparece como a mais adequada se levando em consideração as atuais necessidades do direito do trabalho. No entanto, alguns dos princípios elencados pelo autor não incidem diretamente sob o objeto de estudo deste trabalho. Por conseguinte, somente serão abordados, nos mesmos moldes do subtópico anterior, aqueles que possam ajudar a elucidar o tema.

2.3.1 Princípio da proteção

Este princípio informa que o Direito do Trabalho estrutura em seu interior através de suas regras, institutos, princípios e presunções próprias um mecanismo de proteção à parte hipossuficiente na relação empregatícia, visando atenuar no plano jurídico o desequilíbrio inerente ao plano fático do contrato de trabalho. Basicamente, trata-se de uma projeção, na legislação trabalhista, do princípio da dignidade da pessoa humana (MARTINS, 2010, p. 68; DELGADO, 2001, p. 183; MARTINEZ, 2011, p. 80).

Para Plá Rodriguez (2000, p. 83) o princípio da proteção se refere ao critério fundamental que orienta o Direito do Trabalho, que é o de oferecer um amparo ao trabalhador. Ele faz uma comparação, ao afirmar que no direito comum há uma preocupação em assegurar uma igualdade jurídica entre as partes, enquanto no Direito do Trabalho a principal preocupação parece ser a de proteger uma das partes, afim de alcançar uma igualdade substancial entre ambas.

De acordo com o posicionamento de Süsskind (2001, p. 66) e também Plá Rodriguez (2000, p. 83), os fundamentos jurídicos-políticos e sociológicos do princípio da proteção abrangem ainda outras regras e princípios que lhe são inerentes, tais como o *indubio pro operario*, o da *norma mais favorável* e o da *condição mais benéfica*, tratando-se de três regras distintas porém resultantes do mesmo princípio geral.

O princípio *in dubio pro operario* é o que aconselha o intérprete escolher, entre duas ou mais interpretações viáveis, a que estiver mais a favor do trabalhador, desde que não se trate de matéria probatória (SÜSSEKIND, 2001, p. 67; DELGADO, 2011, p. 184). Observa-se que essa regra é caracterizada, essencialmente, por servir de método interpretativo. É a oportunidade do intérprete de escolher, optar pela norma mais benéfica que caracteriza e diferencia essa regra das demais advindas do princípio da proteção (OLIVEIRA, 2008, p. 54).

Quanto ao princípio da norma mais favorável, ele defende que, no caso de pluralidade de normas, deve-se aplicar aquela que é mais favorável ao empregado. Para Süsskind (2001, p. 67) “independentemente de sua colocação na escala hierárquica das normas jurídicas, aplica-se em cada caso, a que for mais favorável ao trabalhador.”.

Esse princípio encontra fundamento na Constituição Federal, a partir da leitura do *caput* do artigo 7º, que dispõe a garantia aos trabalhadores de direitos que visem à melhoria de suas condições. A regra da norma mais favorável encontra fundamento constitucional, no ordenamento jurídico brasileiro, e se relaciona intimamente com o princípio da proibição de retrocesso social (VECCHI, 2009, p. 326).

Já a regra da condição mais benéfica, seguindo o conceito de Plá Rodrigues, é “o critério pelo qual a aplicação de uma nova norma trabalhista nunca deve servir para diminuir as condições mais favoráveis em que se encontrava um trabalhador” (2000, p. 107). Ou seja, o ponto característico dessa regra se encontra no âmbito de uma situação concreta de superveniência de determinada norma, a qual não pode contrariar nem desrespeitar os direitos já conquistados pelo trabalhador (OLIVEIRA, 2008, p. 55).

Essa regra se caracteriza pela prevalência das condições mais vantajosas para o trabalhador, ajustadas no contrato de trabalho, ainda que vigore ou sobrevenha norma jurídica prescrevendo menor nível de proteção (SÜSSEKIND, 2001, p. 68). Sua aplicação pode ser vista expressamente no artigo 468 da Consolidação das Leis Trabalhistas, que trata especificamente das alterações contratuais.

Em se tratando das empresas familiares, o princípio da proteção recebe importância uma vez que há a existência, mesmo que subentendida, de uma hierarquia entre os familiares dentro de uma organização, proveniente da própria estrutura familiar. Sendo assim, o

princípio da proteção se propõe a equalizar a relação intrafamiliar no contrato de trabalho, permitindo uma igualdade formal perante os familiares e também os demais colaboradores deste tipo de empresa.

2.3.2 Princípio da primazia da realidade sobre a forma

Além do princípio da proteção, outro princípio bastante importante para definir a peculiaridade do Direito Trabalhista e que merece destaque é o Princípio da primazia da realidade. Tal princípio atua diretamente na essência da relação jurídica de trabalho (OLIVEIRA, 2008, p. 55).

O princípio defende que é a relação objetiva evidenciada pelos fatos e pela situação concreta do trabalhador que define a verdadeira relação jurídica estipulada pelos contratantes, e não a simples vinculação a um instrumento de contrato, que, muitas vezes, é utilizado como capa simulada e não correspondente à realidade (SÜSSEKIND, 2001, p. 68).

Em virtude desse princípio, Vecchi (2009, p. 330). diz que, no Direito do Trabalho, “há uma valorização maior da vida concreta, do conteúdo, não da forma, a qual é determinada como medida de proteção dos empregados”. Segundo o autor, esse princípio terá forte repercussão no campo probatório na relação de emprego, devendo prevalecer a situação que realmente aconteceu, desde que mais benéfica ao empregado conforme o princípio da proteção.

Diante dessas conceituações, fica evidenciada a importância e a substancialidade de tal princípio, confirmada pela conceituação de Plá Rodriguez (2000, p. 234), ao expressar que “[...]isto significa que, em matéria trabalhista, importa o que ocorre na prática mais do que o que as partes pactuaram, em forma mais ou menos solene ou expressa, ou o que se insere em documentos, formulários e instrumentos de contrato”.

No caso específico das empresas familiares, há uma dificuldade na definição da forma como se configura a relação de emprego em relação aos familiares, conforme objeto deste estudo. Portanto, o princípio da primazia da realidade pode auxiliar de maneira crucial na resolução deste caso concreto, uma vez que devem ser observados prioritariamente os fatos práticos que ocorrem nas empresas, e não a forma pactuada entre as partes, seja ela formal ou informal.

2.3.3 Princípio da imperatividade das normas trabalhistas

Expõe tal princípio que prevalece no segmento juslaborativo o domínio de regras jurídicas de caráter obrigatório, em detrimento de regras apenas dispositivas. Desse modo, as regras justrabalhistas são essencialmente imperativas, não podendo, de maneira geral, ter sua regência contratual afastada pela simples manifestação de vontade das partes, salvo raras exceções, como o caso do parágrafo 2º do artigo 472 da Consolidação das Leis Trabalhistas, por exemplo (DELGADO, 2011, p. 186).

Para este princípio, prevalece a restrição à autonomia da vontade no contrato trabalhista, em contraponto à diretriz civil de soberania das partes no ajuste das condições contratuais (DELGADO, 2011, p. 186). Esta restrição é tida como instrumento assecuratório eficaz de garantias fundamentais ao trabalhador, em face do desequilíbrio de poderes inerente ao contrato de emprego.

2.3.4 Princípio da irrenunciabilidade dos direitos trabalhistas

Igualmente conhecido como princípio da “indisponibilidade”, este princípio consiste na vedação de que os empregados renunciem ou acordem, individualmente, os direitos que são conferidos pelas normas trabalhistas. Suas diretrizes estão expostas em várias normas da Consolidação das Leis Trabalhistas, tais como nos artigos 9º, 444 e 468.

Como sugere Vecchi (2009, p. 327), sendo as normas trabalhistas, em sua grande maioria, normas de ordem pública e interesse social, a elas são conferidas um caráter de inafastabilidade pela manifestação de vontade das partes, gerando uma aura de indisponibilidade dos direitos conferidos pela mesma. Pelas normas trabalhistas serem vistas como direitos mínimos dos trabalhadores, de nada adiantaria a previsão de tais diretrizes se as mesmas pudessem ser renunciadas ou transacionadas pelos trabalhadores.

Assim como aponta o princípio da imperatividade das normas trabalhistas, em face do desequilíbrio de poderes inerente ao contrato de emprego, o princípio da irrenunciabilidade dos direitos trabalhistas visa igualmente proteger a parte hipossuficiente da relação e garantir o cumprimento dos direitos fundamentais expostos na norma. (VECCHI, 2009, p. 328; DELGADO, 2011, p. 187). Desta forma, presume-se que ambos incidem sob a mesma lide jurídica, atuando conjuntamente e de maneira complementar em favor do trabalhador.

3 A RELAÇÃO EMPREGATÍCIA NAS EMPRESAS FAMILIARES

O presente capítulo tem como objetivo apresentar e esclarecer os elementos que compõem a relação de emprego, bem como as suas características e peculiaridades, além de apresentar os estudos de caso e as análises dos mesmos a fim de compreender como se configura o vínculo empregatício entre familiares nas empresas familiares. Primeiramente será contextualizada a relação de emprego, seus elementos e características. Posteriormente serão apresentados os estudos de caso, a respectiva metodologia utilizada na pesquisa e, por fim, as análises realizadas

3.1 Da relação de emprego e seus elementos

Com o processo de globalização da economia e a modernização trazida pelo avanço tecnológico, acabam por ocorrer novas formas de relação de trabalho jamais previstas pelo legislador quando ocorreu o surgimento das primeiras noções do Direito do Trabalho.

Deste modo, resta evidenciada, com a forma atual de organização do trabalho, a necessidade de reflexões acerca da caracterização da relação de emprego e os elementos que a compõem, de forma a auxiliar na melhor e mais correta aplicação das normas e princípios que norteiam o sistema jurídico pátrio.

3.1.1 Noções e diferenciação entre relação de trabalho e relação de emprego

Ao se tratar de Direito do Trabalho, é comum a confusão conceitual entre relação de trabalho e relação de emprego, visto que, o núcleo básico do segmento justralhista se centra na relação de trabalho, sendo, entretanto, a relação de emprego a sua modalidade mais aplicada (MARTINEZ, 2011).

A Ciência do Direito, porém, enxerga clara distinção entre relação de trabalho e relação de emprego. A primeira tem caráter genérico: engloba todas as relações jurídicas que possuem características voltadas a uma obrigação de fazer consubstanciada em trabalho humano. Para Delgado (2011), a expressão refere-se, portanto, a toda modalidade de contratação de trabalho humano modernamente admissível. De tal maneira, a relação de

trabalho compreende a relação de emprego, a relação de trabalho autônomo, a relação de trabalho eventual, de trabalho avulso, além de outras modalidades de prestação de trabalho (NASCIMENTO, 2001; LIMA, 2010; DELGADO, 2011).

A relação de emprego, então, nada mais é do que apenas uma das modalidades específicas da relação de trabalho. Como afirma Delgado (2011, p. 276), a relação de emprego “corresponde a um tipo legal próprio e específico, inconfundível com as demais modalidades de relação de trabalho ora vigentes.”. Investida de tais características, tal modalidade se constitui tanto para Lima (2010) quanto para Delgado (2011) como a mais relevante forma de pactuação da prestação de trabalho existente nos últimos duzentos anos. Ainda segundo Martinez (2011), sua importância é visível, não só sob a ótica jurídica, mas também sob a ótica econômico-social. No âmbito jurídico, a relação de emprego foi a responsável pela origem e desenvolvimento do instituto do Direito do Trabalho, enquanto a nível socioeconômico, foi responsável por submeter às suas regras a vasta maioria das fórmulas de utilização da força de trabalho na economia contemporânea.

3.1.2 Características e elementos da relação de emprego

Sendo a forma mais utilizada para reger a utilização da força de trabalho na economia contemporânea, a relação empregatícia, no direito brasileiro, é caracterizada como o vínculo jurídico que assume o aspecto de trabalho subordinado, pressupondo a presença sempre de um acordo entre as partes, seja ele tácito ou expresso (SIQUEIRA, 2009). Como elementos principais do contrato de trabalho, surgem o empregador e o empregado.

O *caput* do art. 2º da Consolidação das Leis Trabalhistas indica que se considera empregador “[...] a empresa, individual ou coletiva, que, assumindo os riscos da atividade econômica, admite, assalaria e dirige a prestação pessoal do serviço.”. Em seu artigo subsequente, a Consolidação das Leis Trabalhistas, no *caput* de seu art. 3º, define empregado como “[...] toda pessoa física, que prestar serviços de natureza não eventual a empregador, sob dependência deste e mediante salário.”.

Partindo da interpretação do dispositivo legal, percebe-se que para que haja a configuração de uma relação de emprego, é obrigatória a presença na situação fática de cinco requisitos essenciais: trabalho por pessoa física, pessoalidade, não eventualidade, onerosidade e subordinação (VILHENA, 1999; CAMINO, 2003; SIQUEIRA, 2009).

Apontados os principais elementos que compõem a relação empregatícia, faz-se necessário que haja um esclarecimento maior sobre tais requisitos, uma vez que o entendimento e aplicabilidade correta destes é a essência da configuração do vínculo empregatício.

Avaliando a concepção de trabalho por pessoa física, é possível observar que a prestação de serviços que o Direito do Trabalho leva em consideração é aquela pactuada por uma pessoa física (ou natural). Os bens jurídicos tutelados pelo Direito do Trabalho (vida, integridade, moral, saúde, dentre outros) são pertinentes à pessoa física, não podendo ser usufruídos por pessoas jurídicas. Mediante tais fatos, a figura do trabalhador há de ser, sempre, uma pessoa natural (RAMOS, 2005; DELGADO 2011).

Já a pessoalidade se caracteriza pela ideia de que a prestação de trabalho é personalíssima, já que o objeto do contrato de trabalho não é o resultado do trabalho, mas o ato de trabalhar. Este ato somente se realiza através de um homem trabalhando, daquele empregado, que se obrigou a entregar sua energia, a trabalhar. Há, portanto, um caráter subjetivo envolvido no contrato de trabalho (CAMINO, 2003; MARTINEZ, 2011).

Quanto ao requisito da não eventualidade, é entendido que o empregado se caracteriza necessariamente por ser um trabalhador não eventual, permanente, contínuo. A relação de emprego, via de regra, exige uma prestação contínua, fixando um espaço de tempo ou uma tarefa a ser cumprida (NASCIMENTO, 2001). No entanto, não há um posicionamento uniforme da jurisprudência quanto a real definição do conceito de eventualidade e a sua aplicação às relações trabalhistas.

O parágrafo 4º do artigo 9º do Decreto nº 3.048/99 expõe que, para fins da Previdência Social, trabalhador não eventual é aquele que presta serviço relacionado direta ou indiretamente com as atividades normais da empresa. Tal definição é defendida pela corrente majoritária do tema, que aponta que o fato da realização do trabalho ou serviço ocorrer em alguns dias predeterminados (na semana, por exemplo), não indica existência de eventualidade, já que tanto o tomador quanto o prestador do trabalho sabem que o serviço se repetirá, caracterizando portanto a não eventualidade (MARTINEZ, 2011).

Desse modo, entende-se que a não eventualidade está ligada a tudo que tem caráter de previsão, de certeza, de não casualidade. Ou seja, há um entendimento, uma previsão de habitualidade por parte do empregador de que o empregado irá realizar determinada atividade laboral em determinado local por um determinado espaço de tempo.

Outro elemento necessário para configuração do vínculo empregatício é a onerosidade, que expõe que a relação de emprego é uma relação de essencial fundo

econômico. Sendo assim, a força de trabalho do empregado colocada à disposição do empregador deve receber uma contrapartida remuneratória (salário), devida em virtude da relação empregatícia pactuada entre ambos. Acresça-se que o trabalho tem por meta a garantia da subsistência humana, e é possível perceber que a onerosidade é um elemento essencial na caracterização da relação de emprego (VILHENA, 1999).

Quanto ao elemento da subordinação, é possível entender que na relação de emprego, o empregador adquire o direito de dispor da força de trabalho do empregado, nos limites do contrato de trabalho. Consequentemente, o estado de disponibilidade (estar à disposição) do empregado, acaba o tornando o sujeito subordinado da relação (SILVA, 2004).

O estudo da concepção de subordinação recebe grande importância, pois este é considerado desde o surgimento do direito laboral e até os dias de hoje, o critério mais decisivo para a afirmação da existência da relação de emprego. Neste sentido, ele representa a chave de acesso aos direitos e garantias trabalhistas, os quais, em regra, são assegurados em sua plenitude apenas aos empregados (FRAGA, 2011.). Desta forma, torna-se necessário se aprofundar no tema de forma a definir de forma mais clara a sua aplicabilidade e dirimir as dúvidas quanto a sua incidência.

É importante destacar também, que, tais requisitos ou pressupostos da relação de emprego ocorrem no mundo dos fatos, existindo independentemente do Direito. O que ocorre é que, em virtude de sua relevância sociojurídica, eles são captados pelo Direito, que lhe confere os efeitos adequados. De tal forma, tais pressupostos não são criação jurídica, mas um simples reconhecimento pelo Direito do que ocorre na realidade fática. Cada um desses elementos, após apreendidos pelo Direito, vêm a formar um tipo legal específico e delimitado (SILVA, 2004; MARTINEZ 2011).

A ciência do Direito, portanto, busca precisar eficazmente a composição e a caracterização de cada um de tais requisitos, tornando assim mais objetiva e universal sua compreensão pelos operadores jurídicos.

3.2 A caracterização da subordinação como elemento essencial da relação de emprego

A Consolidação das Leis Trabalhistas, conforme o *caput* de seu art. 3º se refere a subordinação na relação de emprego através da expressão “[...] sob a dependência deste.”. É possível observar que o legislador optou pela palavra dependência ao invés de subordinação,

para designar o estado de sujeição que fica o empregado diante do poder de direção do empregador sobre a atividade que desempenhará (SIQUEIRA, 2009).

Para Orlando Gomes e Elson Gottschalk (1998), reside na qualificação do estado de dependência a grande maioria das discussões doutrinárias da área trabalhista, sendo subdivididos em quatro critérios sugeridos: a) subordinação jurídica ou dependência hierárquica; b) dependência econômica; c) dependência técnica; e d) dependência social.

Siqueira (2009), Vilhena (1999) e Delgado (2011) relatam que a teoria com maior aceitação no meio jurídico é a da subordinação jurídica ou hierárquica. Isso porque, o fundamento para a análise da dependência econômica reside na condição econômica e social em que se encontra o empregado em relação ao empregador. Já o critério da dependência técnica é o considerado o menos preciso, pois se refere somente a uma das formas de manifestação da subordinação jurídica ou hierárquica do trabalhador. Por fim, o critério da dependência social falha ao prever a fusão da subordinação jurídica e da dependência econômica, devido a sua instabilidade e impossibilidade, uma vez que ambos constituem institutos diferentes com características próprias das quais não se separam. Porém, a maior falha dos critérios da dependência técnica, social e econômica, foi se preocupar mais com a pessoa e a situação socioeconômica do empregado do que com a relação de emprego propriamente dita.

Mediante a indefinição da lei ao estabelecer o real significado de subordinação jurídica ou dependência hierárquica, a doutrina trouxe alguns apontamentos. De acordo com Vilhena (1999), o conceito jurídico da subordinação possui um objetivo limitador, ou seja, visa garantir ao empregador a possibilidade de limitar, mediante contrato, as ações do empregado. Tal opinião também é partilhada por Camino (2003), quando afirma que a subordinação jurídica resulta da obrigação personalíssima de trabalhar sob a fiscalização e direção de outrem.

Como é possível perceber, a subordinação decorre do acordo de vontades celebrado entre sujeitos que se vinculam juridicamente, visando a obtenção de uma prestação de serviços em contrapartida ao pagamento de uma remuneração. E sobre essa obrigação de realizar o trabalho é que incide o poder/direito do empregador de ordenar, conduzir a atividade do jeito que lhe convier. Como contrapartida, há um dever do empregado de obedecer tais ordens (SIQUEIRA, 2009).

Cabe ressaltar, entretanto, que esta situação de submissão do empregado se restringe a esfera profissional e pactuada por acordo tácito ou expresso, conforme artigo 442 da

Consolidação das Leis Trabalhistas, não sendo aplicada a ordem pessoal, conforme os princípios constitucionais de liberdade individual e dignidade da pessoa do trabalhador.

Mesmo sendo o critério da subordinação jurídica o mais adotado pela doutrina, a realidade social resultante do surgimento de outras relações de trabalho modernas obrigou o Direito do Trabalho a desenvolver novos sistemas de proteção social normativos, uma vez que a concepção clássica do elemento passou a ser vista como insuficiente para aplicação dos princípios protetivos trabalhistas.

Para Porto *apud* Fraga (2011, p. 8), a manutenção do conceito tradicional de subordinação leva a grandes distorções, comprometendo a própria razão de ser e a missão do Direito do Trabalho. Segundo o autor, atualmente o poder empregatício é exercido de forma mais sutil, indireta, e por vezes, quase imperceptível, fazendo com que a função essencial do direito laboral não seja atingida.

Deste modo, verifica-se uma tendência em substituir a noção predominante de subordinação (jurídica), por subordinações diferenciadas. O princípio da proteção, por exemplo, deve incidir não mais em relação a intensidade da subordinação, pois esta muitas vezes é imperceptível, mas sim na debilidade contratual, qual seja, a posição hipossuficiente do trabalhador quando presta seu labor, mesmo que este não esteja sob as ordens diretas de quem o contratou (FRAGA, 2011, p. 9).

Partindo deste pressuposto, a concepção atual de subordinação evoluiu e se desdobrou em diferentes meios pela qual se manifesta, podendo ser definida se levando em consideração seu caráter pessoal (subjetivo) ou funcional (objetivo), trazendo novas perspectivas a serem analisadas na aferição do vínculo empregatício.

A subordinação subjetiva ou ordinária, é fundada na relação de sujeição do empregado diante do empregador, estando o primeiro sujeito ao controle, à fiscalização e à gerência do último. Trata-se da teoria clássica, em que o empregado recebe, dentro do estabelecimento do empregador, direta e indiretamente o efeito do poder empregatício. Essa forma de subordinação é a mais comum e também o critério mais utilizado pelo Judiciário para a declaração do vínculo empregatício (FRAGA, 2011, p. 2).

Já a subordinação objetiva, também conhecida como subordinação estrutural, tem como objeto a caracterização da subordinação com base na atividade desempenhada pelo trabalhador, e a natureza dessa atividade, se essencial ao funcionamento da estrutura organizacional do empregador ou não. A subordinação é encarada sob um prisma objetivo: ela atua sobre o modo de realização da prestação e não sobre a pessoa do trabalhador (FRAGA, 2011, p. 14).

A ideia central desta nova concepção é a de que, no novo contexto da atividade industrial atual, que se baseia na flexibilidade e na abrangência global, torna-se dispensável a ordem direta do empregador, que passa a ordenar apenas a produção como um todo. Tem-se a ruptura do conceito clássico de hierarquia funcional das empresas, que passam a funcionar com a colaboração de seus empregados.

Deste modo, o fato de o trabalhador se integrar a uma organização de meios produtivos alheios, dirigida à obtenção de fins igualmente alheios, acarreta na sua submissão às regras que exprimem o poder de organização do empresário, derivada de sua posição nas relações de produção, mesmo quando a prestação laboral seja realizada fora do alcance visual do empregado (FRAGA, 2011, p. 17).

Tendo como fundamento as novas concepções de subordinação nas relações de trabalho e na necessidade de proteção social legal resultante destas novas realidades que se apresentam, que o estudo de como se configura a aferição do vínculo de emprego entre familiares nas empresas familiares se coloca como tema relevante para a atualidade.

3.3 Estudo de casos sobre a relação de emprego nas empresas familiares

Levando-se em consideração que não há um número expressivo de fontes doutrinárias que versam sobre as relações familiares nas empresas desta mesma alcunha, optou-se, para fins deste estudo, aferir através da de estudos de casos como se configura a relação empregatícia intrafamiliar nas organizações familiares.

Através da realização deste estudo de casos, será possível relacionar diferentes situações fáticas que ocorrem na atualidade com a incidência e aplicação dos princípios que norteiam a relação justralhista, além, é claro, dos elementos que caracterizam a relação empregatícia.

Deste modo, espera-se apontar com maior fidelidade as condições pelo qual o vínculo empregatício se manifesta nas situações fáticas, contribuindo não só com os estudos sobre o tema, mas igualmente com a resolução de conflitos que versem sobre o assunto.

3.3.1 Metodologia

A pesquisa foi realizada em uma única etapa exploratória, de corte-transversal. Os dados primários, ou seja, aqueles que são originados pelo pesquisador com o objetivo

específico de abordar o problema em estudo são de natureza qualitativa (MALHOTRA, 2006). Optou-se pelo uso dos dados primários e secundários de natureza qualitativa, pois estes, segundo Malhotra (2006) proporcionam melhor visão e compreensão do contexto do problema. Além disso, conforme Campos *et al* (2008), a pesquisa qualitativa é a que melhor se adapta aos propósitos de identificação de padrões comportamentais nas empresas familiares.

A técnica de pesquisa utilizada foi o estudo de casos múltiplos, que segundo Yin (2005, p. 25) consiste em uma “inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidências são utilizadas”. A utilização de casos múltiplos também é apontada por Campos *et al* (2008, p. 11) como ideal para a obtenção dos objetivos propostos, na medida em que “[...] não foram identificadas, no Brasil, pesquisas relativas aos fatores que influenciam as empresas familiares e que as teorias sobre a temática envolvida não são suficientemente consolidadas”.

A unidade de análise da pesquisa é composta por três empresas familiares situadas no norte do estado do Rio Grande do Sul, (Quadro 1). Priorizaram-se neste estudo as empresas predominantemente familiares de maior destaque na região e que se mostraram abertas a colaborar com o trabalho, o que neste caso, foram três empresas em que há participação laborativa de familiares em suas atividades ordinárias. A escolha das mesmas se deu por acessibilidade. A unidade de análise é caracterizada por cada caso e é configurada por cada uma das empresas selecionadas para estudo.

O Quadro 1, abaixo, sintetiza o contexto das empresas estudadas nesta pesquisa.

Quadro 1: Unidade de análise conforme ramo de atividade

EMPRESA	NATUREZA JURÍDICA	ANO DE FUNDAÇÃO
Comércio varejista de produtos alimentícios	LTDA	2000
Fabricante de implementos industriais metal-mecânicos	LTDA.	1989
Comércio varejista de decorações	LTDA.	1995

Fonte: Elaborado pelo autor (2013)

Como fonte de evidências e coleta de dados para a realização desta pesquisa, foram utilizados como base dados primários e secundários (Quadro 2). Portanto, para identificar as informações e obter alguns dos dados necessários, foi utilizada a técnica de entrevista de profundidade, não estruturada, direta e pessoal, baseada em um roteiro previamente testado e elaborado, que serviu como roteiro para a condução das entrevistas. Dentre os tipos de

entrevista não-estruturada, foi utilizada a focalizada, onde mesmo sem obedecer a uma estrutura formal, o entrevistador possui um roteiro com os principais tópicos relativos ao assunto da pesquisa (ANDRADE, 2003; MALHOTRA, 2006; MARCONI; LAKATOS, 2006).

A utilização de documentos, que para Yin (2005, p. 113) “desempenha um papel explícito em qualquer coleta de dados, ao se realizar estudos de caso”, também foi uma das fontes da coleta de dados. Não menos importantes, as observações diretas também tiveram participação crucial nesta pesquisa, já que estas são, segundo Yin (2005, p. 120) “úteis para fornecer informações adicionais sobre o tópico o que está sendo estudado”. Não obstante as três fontes anteriores já citadas, igualmente aplicados como fonte de dados nesta pesquisa foram os registros em arquivos, ou seja, informações específicas – geralmente assumindo a forma de arquivos e registro em computador – que proveem informações adicionais sobre o assunto abordado (YIN, 2005).

Quadro 2: Qualificação dos Dados de Pesquisa

TIPO DE DADOS	FONTES DE EVIDÊNCIAS	TIPOS DE EVIDÊNCIAS
Dados primários	Entrevistas	Protocolo de entrevista Roteiro semi-estruturado
	Observação direta	Protocolo de observação (estrutura física, organização) Visitas
Dados secundários	Documentos	Relatórios Estudos Periódicos
	Registros em arquivos	Registros de dados Levantamentos de dados

Fonte: Elaborado a partir de Yin (2005)

O instrumento de coleta de dados utilizado nesta pesquisa foi elaborado pelo pesquisador se baseando nos estudos relacionados ao Direito do Trabalho, à relação de emprego e aos elementos que a caracterizam, bem como na observação e análise de decisões judiciais que versam sobre o tema.

Deste modo, através das perguntas abertas, espera-se obter informações relevantes quanto a situação fática do entrevistado na empresa familiar, de modo que posteriormente na análise dos dados coletados, seja possível identificar situações ou padrões que auxiliem no estudo da configuração do vínculo empregatício entre familiares nas organizações deste cunho.

Sendo assim, a entrevista foi realizada pessoalmente com os três entrevistados, um de cada empresa, que foram escolhidos por conveniência e disponibilidade, não sendo priorizado nenhum critério específico (Quadro 3). Ao todo, foram necessários cerca de quatorze dias nos meses de setembro e outubro do ano de dois mil e onze, entre os contatos iniciais com os entrevistados e a realização das entrevistas. As entrevistas tiveram duração média de aproximadamente quinze minutos, e foram gravadas com a anuência dos entrevistados, para posterior análise.

Quadro 3: Entrevistados e os seus cargos exercidos nas empresas estudadas

EMPRESA	CARGO DO ENTREVISTADO
Comércio varejista de decorações	Supervisor de Vendas
Fabricante de implementos industriais metal-mecânicos	Sócio-proprietário
Comércio varejista de produtos alimentícios	Auxiliar Operacional

Fonte: Elaborado pelo autor (2013)

A análise dos dados em pesquisas qualitativas normalmente consiste em três atividades interativas e contínuas, segundo Miles e Huberman apud Dias (2000): redução dos dados, apresentação dos dados e delineamento e verificação da conclusão.

Sendo assim, através da técnica de interpretação, que é a leitura com o intuito de verificar os fundamentos de verdade enfocados pelo autor (MARCONI e LAKATOS, 2006), os dados foram selecionados de acordo com a sua relevância perante a pesquisa, apresentados e interpretados de forma a se atingir os objetivos da pesquisa. Para fins desta pesquisa, a análise dos dados foi realizada por meio da análise temática do conteúdo das falas dos entrevistados (BARDIN, 2010), que foram transcritas e criteriosamente analisadas.

Os testes apresentados por Cosmos (*apud* YIN, 2005, p. 55) ajudam a conferir validade e confiabilidade aos dados coletados e a sua análise (Quadro 4). No teste de validade do constructo, realizado na coleta de dados, a utilização de fontes múltiplas é uma das medidas essenciais ao provimento da validade, assim como estudar as explicações concorrentes é também essencial para o teste de validação interna. Já para o teste de validação externa, a lógica da replicação em estudos de casos múltiplos, além da utilização da teoria, quando no desenvolvimento do projeto de pesquisa, concede a validade. E para testar a confiabilidade do trabalho, desenvolve-se um banco de dados ou se utiliza um protocolo de estudos de caso, durante a fase de coleta.

Quadro 4: Táticas do estudo de caso para quatro testes de projeto

Testes de caso	Tática do estudo	Fase da pesquisa na qual a tática deve ser aplicada
Validade do constructo	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliza fontes múltiplas de evidências • Estabelece encadeamento de evidências • O rascunho do relatório do estudo de caso é revisado por informantes-chave 	Coleta de dados Coleta de dados Composição
Validade interna	<ul style="list-style-type: none"> • Faz adequação ao padrão • Faz construção da explanação • Estuda explanações concorrentes • Utiliza modelos lógicos 	Análise de dados Análise de dados Análise de dados Análise de dados
Validade externa	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliza teoria em estudos de caso único • Utiliza lógica da replicação em estudos de casos múltiplos 	Projeto de pesquisa Projeto de pesquisa
Confiabilidade	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliza protocolo de estudo de caso • Desenvolve banco de dados para o estudo de caso 	Coleta de dados Coleta de dados

Fonte: COSMOS (apud YIN, 2005, p. 55)

3.3.2 Resultados da pesquisa

Nesta sessão, descrevem-se os principais dados obtidos por intermédio da pesquisa. A análise tomou como base inicialmente cada uma das empresas investigadas de forma individual, dispondo os critérios presentes em cada empresa de acordo com os elementos caracterizadores da relação de emprego e também a aplicabilidade e incidência dos princípios previamente expostos.

3.3.2.1 Caso 1: Comércio varejista de decorações

O comércio varejista de decorações é uma empresa familiar que possui mais de quinze anos de atividade na comercialização, instalação e promoção de decorações, atuando fortemente no mercado residencial e industrial na região norte do Rio Grande do Sul. A empresa tem seu controle societário dividido entre um casal de proprietários, que juntamente com seu filho, já na plenitude de suas capacidades, atua diariamente nas atividades pertinentes ao ramo.

De acordo com o entrevistado, neste caso o filho, “[...] quem cuida da parte administrativa burocrática é minha mãe. O pai é responsável pela gerência das vendas. Eu faço parte do setor de vendas e também faço parte do treinamento de produtos com os funcionários.”. Basicamente, afirma o entrevistado, a estrutura da empresa foi definida em

comum acordo pelo casal, e agora com a presença do filho, o mesmo também é consultado sobre a sua opinião quanto a organização do estabelecimento. Conforme salienta o entrevistado “[...] esta organização foi definida por acordo entre nós três, depois de eu passar por todos os outros setores da empresa.”.

Com as primeiras exposições do entrevistado, já é possível perceber que se caracterizam os elementos do trabalho por pessoa física, e da pessoalidade, os dois primeiros elementos que configuram a relação de emprego. A pessoalidade, neste caso, manifesta-se pelo claro ato de trabalhar, o emprego de sua força de trabalho e a definição específica de sua função dentro da empresa.

É possível reconhecer também a incidência do princípio da autonomia privada, já que a organização funcional da empresa foi pactuada de comum acordo entre as partes, a partir do momento em que o entrevistado já tinha experiência suficiente nas atividades laborais ordinárias da empresa e tinha autonomia para pactuar sua posição. Percebe-se neste exemplo as mutações sofridas na situação fática, uma vez que após o decurso de determinado tempo, houve a aquisição por parte do empregado de uma posição em que lhe cabia ter influência direta na escolha de seu setor de atuação, dando assim validade ao que defende o princípio.

Ainda quanto a suas responsabilidades e atribuições, o entrevistado aponta que “minha jornada é de quarenta e quatro horas semanais, porém não é rígida. As variações ocorrem quase que diariamente, geralmente no sentido de ficar mais tempo que o estipulado. Os horários são determinados pela ‘tríplice diretoria’.”. Tais informações indicam, desse modo, a presença do elemento da não eventualidade no caso em tela, outro dos requisitos essenciais da relação empregatícia.

A questão da onerosidade fica igualmente expressa segundo o que afirma o entrevistado, já que, quando indagado sobre o assunto, o mesmo expõe que “tenho um salário fixo, estipulado todo início de ano.”.

O último elemento, e o mais delicado de se ser aferido é a subordinação e a sua descrição e forma manifestação. Quando indagado sobre o assunto, o entrevistado enfatiza que “o relacionamento (entre os familiares) é bom, cada um respeita o limite da autoridade do outro, fator importante para a manutenção da saúde da empresa. Recebo ordens, principalmente se atuo nos setores onde o gerenciamento é feito ou pelo meu pai, ou pela minha mãe.” Ainda complementa, dizendo que no processo decisório da empresa “[...] eu opino, porém não decido. Quem decide são meus pais, levando em conta a minha opinião. Porém eu tenho autonomia para pôr em prática quaisquer mudanças que ocorrerem em minha área.”

Mediante tais fatos, consegue-se perceber que há uma subordinação do entrevistado perante seus familiares. No entanto, aqui há uma questão a ser analisada. O entrevistado, quando indagado sobre como está definido seu vínculo com a empresa, afirma que “[...] não tenho vínculo de emprego (formal), nem participação na sociedade. Me vejo como um sucessor em aprendizagem.”.

Pois bem, uma das correntes doutrinárias sobre o tema aponta que a subordinação deve se manifestar de maneira jurídica, subjetiva, na aferição do vínculo empregatício, ou seja, que haja nessa relação à obrigação personalíssima do empregado de trabalhar sob a fiscalização e direção de outrem, neste caso o empregador.

Em casos como este, faz-se possível a aplicabilidade da principiologia como forma de interpretação. De acordo com o princípio da primazia da realidade sobre a forma, é a relação objetiva evidenciada pelos fatos e pela situação concreta do trabalhador que define a verdadeira relação jurídica estipulada pelos contratantes, e não a simples vinculação a um instrumento de trabalho.

Ademais, a subordinação, neste caso, não se confunde com a autoridade paternal e a incidência do poder familiar, que normalmente é exercida como prolongamento da função educacional familiar, uma vez que o entrevistado já possui capacidade plena pela maioridade, conforme inciso III do artigo 1635 do Código Civil Brasileiro.

A atividade realizada atualmente, portanto, pode ser configurada como relação empregatícia entre as partes, já que de acordo com os fatos esclarecidos, resta descrita uma situação de subordinação entre as partes.

No período anterior, em que o entrevistado estava em rotação em outros setores da empresa, conforme o próprio relata, restava caracterizado uma condição de aprendiz, que pode ser enquadrado no artigo 403 da Consolidação das Leis Trabalhistas, já que, de acordo com o entrevistado “[...] comecei a frequentar a loja e ajudar em tarefas diárias quando tinha dezessete anos.”.

Percebe-se que a atividade exercida pelo entrevistado colabora com o seu crescimento pessoal e profissional, como defende o princípio da valorização do trabalho, e que também, este mesmo trabalho o garante condições existenciais para uma vida saudável em comunhão com a sociedade, uma das premissas do princípio da dignidade da pessoa humana.

Ainda quanto à principiologia, resta citar a incidência do princípio da imperatividade das normas trabalhistas, uma vez que, mesmo que as partes não tenham pactuado a sua manifestação de vontades através de um contrato, quando os elementos que configuram a

relação juslaborativa estão presentes, impõem-se as normas que asseguram as garantias fundamentais ao trabalhador.

3.3.2.2 Caso 2: Comércio varejista de produtos alimentícios

O comércio varejista de produtos alimentícios é uma empresa que atua na região norte do Estado do Rio Grande do Sul há mais de 13 anos. Com mais de 10 funcionários, a empresa é tradicional em sua área de atuação, é participante de uma grande rede comerciante de produtos alimentícios e se caracteriza por ser uma empresa familiar. A organização tem seu controle societário dividido entre dois irmãos, sendo que trabalham juntamente na empresa a mãe e mais uma irmã, ainda em condição relativamente incapaz sob o ponto de vista civil, que foi a pessoa entrevistada para essa pesquisa.

Conforme a própria entrevistada relata “formalmente, só trabalham minha mãe e o meu irmão. No contrato social, a empresa está no nome da minha irmã e do meu irmão.”. Ainda segundo ela, a organização societária e a distribuição das funções foram definidas conjuntamente pelos familiares atuantes na empresa.

Quanto a sua função na empresa, a entrevistada explica que “na verdade eu faço um pouco de tudo. Hoje eu estou cadastrando notas, cadastrando produtos, as vezes eu ajudo no caixa, empacoto as compras, organizo as ofertas, faço um pouco de tudo.”. Quem define as suas atribuições normalmente é sua mãe ou seu irmão, afirma “[...] eu sempre recebo ordens. Até pela questão de eu ser a irmã mais nova e a caçula da família, normalmente eu não tenho muita autonomia, faço mais o que me pedem. Tem coisas que por iniciativa eu vejo que tem que fazer, mas a princípio quem define minhas funções é a minha mãe.”.

Através dos relatos já expostos, fica possível evidenciar a presença dos elementos do trabalho por pessoa física e também da pessoalidade na aferição do vínculo empregatício. Resta estabelecido que existe o ato de trabalhar, e que este é realizado pela entrevistada. No entanto, falta aferir a continuidade, a não eventualidade deste ato de trabalhar.

A entrevistada diz que “[...] não tenho uma jornada definida. Eu faço de acordo com meus horários da escola, depende muito. Esse mês, por exemplo, estou vindo todos os dias, mas normalmente eu venho duas vezes por semana. O horário normalmente é um consenso entre eu e a minha mãe.”. Conforme expresso pela corrente doutrinária majoritária, trabalhador não eventual é aquele que presta serviço relacionado direta ou indiretamente com as atividades normais da empresa, e que é conhecido de ambas as partes que o serviço se

repetirá, caso este que se manifesta no caso em tela.

Tendo em vista tais fatos, é concebível assegurar que a atividade realizada pela entrevistada se caracteriza como não eventual, uma vez que há certeza de que a prestação de um serviço relacionado direta ou indiretamente com as atividades normais da empresa. O simples fato da realização do trabalho ou serviço ocorrer em alguns dias predeterminados, não indica existência de eventualidade, já que tanto o tomador quanto o prestador do trabalho sabem que o serviço se repetirá, caracterizando portanto a não eventualidade

Em relação a onerosidade, quando questionada sobre sua remuneração a entrevista explica que “[...] não tenho uma remuneração fixa, algo definido, tipo um salário. Mas quando eu preciso de dinheiro, eu recebo. Eu acabo pedindo e a minha mãe me dá o quanto eu preciso. Não é nada fixo, mas quanto mais eu ajudo, fica mais fácil pra pedir algo depois.”.

Aqui, resta estabelecida uma certa dúvida quando a presença da onerosidade. Conforme artigo 1583 e o artigo 1630 do Código Civil Brasileiro, é responsabilidade dos pais garantir condições de saúde, segurança, educação aos filhos enquanto ainda relativamente incapazes, fruto do poder familiar que lhes é concedido. A compensação em dinheiro pelas atividades exercidas pela filha não estão atreladas somente ao desempenho de suas funções laborais, mas também como forma de exercício do poder familiar.

A própria entrevistada esclarece que “[...] eu peço dinheiro mais quando eu preciso mesmo, as vezes eu preciso mais por causa do colégio ou algo que eu quero. Fica mais fácil de convencer a mãe quando eu ajudei mais, mas mesmo quando eu não vou no mercado ela sempre faz o possível pra me dar o que eu preciso.”. Não está configurada, portanto, uma espécie de contraprestação, onde a quantia de dinheiro recebida pela entrevistada é proporcional a atividade laboral exercida pela mesma.

A entrevistada ainda explica, com auxílio da mãe, como ela enxerga a sua função na empresa, ao expor que “[...] ainda não sei o que vou fazer, mas como minha mãe disse, acho importante saber das coisas do mercado. Não da pra garantir muita coisa, então é sempre bom, pelo menos que eu saiba como funcionam, para, se no futuro eu quiser trabalhar aqui, já saber direitinho como são as coisas.”.

Baseando-se no princípio da primazia da realidade sobre a forma, é plausível entender que as atividades realizadas pela entrevistada funcionam também como prolongamento da função educacional familiar, no preparo da filha para uma eventual substituição no negócio familiar ou para o mercado de trabalho.

Esta função educacional também incide sob o princípio da valorização do trabalho, já que a atribuição de responsabilidades e o ensino de novas competências através do trabalho

auxilia na formação tanto pessoal quanto profissional da entrevistada.

Não obstante tais fatos, a própria subordinação da entrevistada perante a mãe e o irmão se confunde igualmente com o exercício do poder familiar, já que a mesma ainda é dependente economicamente e relativamente incapaz para os atos cíveis.

Quando a entrevistada diz que “[...] eu sempre recebo ordens. Até pela questão de eu ser a irmã mais nova e a caçula da família, normalmente eu não tenho muita autonomia, faço mais o que me pedem. Tem coisas que por iniciativa eu vejo que tem que fazer, mas a princípio quem define minhas funções é a minha mãe.”, não fica esclarecido se este comportamento ocorre em razão das atribuições que recebe no ambiente empresarial, ou pelo simples fato da existência de um respeito a hierarquia familiar. Há portanto uma confusão quanto ao real motivo desta subordinação.

Sendo assim, o exercício do poder familiar se confunde com a subordinação hierárquica ou poder diretivo. Nestes caso, na impossibilidade de desvencilhar o liame parental da concepção jurídica clara de subordinação, tendo como base novamente o princípio da primazia da realidade sobre a forma, não se pode afirmar a presença do elemento da subordinação jurídica, caracterizador do vínculo empregatício.

Ademais, ainda de acordo com o princípio da primazia da realidade sobre a forma, é possível enquadrar a situação fática da entrevistada na hipótese que versa o parágrafo único do artigo 402 da Consolidação das Leis Trabalhistas. O dispositivo legal expõe que o trabalho do menor rege-se-á pelas disposições de determinada legislação trabalhista, exceto no serviço em oficinas em que trabalhem exclusivamente pessoas da família do menor, e este esteja sob a orientação do pai, mãe ou tutor.

Segundo Martins (2007, p. 332) o termo oficina, atualmente, tem uma concepção errada, já que é frequentemente utilizado para designar o local em que ocorrem os consertos de veículos. Ainda segundo o autor, para fins de interpretação deste dispositivo, deve-se entender por oficina o lugar onde se exerce um ofício, um local de trabalho, caso este do comércio varejista de produtos alimentícios.

O que se observa muitas vezes nestas oficinas de família, é que não há vínculo empregatício, mas sim um regime de colaboração entre as pessoas para um fim comum (MARTINS, 2007, p. 333). De acordo, portanto, com o princípio da primazia da realidade sobre a forma, é possível afirmar que a situação fática da entrevistada se enquadra nesta hipótese, visto que ela trabalha em um estabelecimento familiar e sob direção direta da mãe.

3.3.2.3 Caso 3: Fabricante de implementos industriais metal-mecânicos

A fabricante de implementos industriais metal-mecânicos é uma organização de pequeno porte instalada na região norte do Estado do Rio Grande do Sul. Tem uma atuação nacional, fornecendo seus serviços a grandes empresas, incluindo multinacionais há mais de 24 anos, trabalhando atualmente com mais de 80 funcionários. Sua organização societária é dividida entre um casal de proprietários, sendo o entrevistado o que possui maior participação societária.

Explica o entrevistado, que “[...] na fabricante de implementos industriais metal-mecânicos somos eu e a minha esposa os sócios. Porém agora por questões fiscais, estamos estruturando uma mudança para que minha esposa assuma junto com a minha filha mais nova outra empresa, apenas por questões tributárias. A gente foi aconselhado pela contabilidade a fazer essa separação.”. Porém, ressalta que “[...] no contrato social atual, o responsável social, o sócio administrador da empresa sou eu.”.

Quanto a divisão de funções, o entrevistado aponta que não há uma formalidade muito forte na posição que ele ocupa “Minha esposa trabalha como diretora administrativa. Ela é diretora financeira, e eu sou diretor industrial e também diretor geral. Mas o diretor geral aqui também não é uma posição muito definida, já que nós somos uma empresa de pequeno porte, então não precisa de uma estrutura tão definida assim. Eu cuido mais da parte industrial, lógico que também acompanho a parte financeira, mas quem realmente tem a posição é a minha esposa. Nós mesmos decidimos essa divisão de acordo com nossas afinidades.”.

É concebível obter o reconhecimento de que estão caracterizados os elementos do trabalho por pessoa física e também da pessoalidade, pois ao entrevistado está atrelado o ato de trabalhar e também a característica de pessoa natural.

Ao explanar a sua jornada de trabalho, o entrevistado diz que sua jornada “[...] é praticamente igual a dos funcionários. Claro que ela não é tão rígida, eu não tenho que registrar ponto né, mas a princípio faço um horário normal, carga normal de trabalho ou mais. Depende muito das necessidades, mas em princípio meus horários são iguais aos dos funcionários.”. Levando-se em conta tais fatores, percebe-se a incidência do elemento da não eventualidade nas suas atribuições diárias.

A remuneração de sua atividade laborativa acontece através de pró-labore, que segundo o mesmo “[...] foi definido entre eu e a minha esposa qual seria o valor de retirada mensal.”. Desse modo, identifica-se o elemento da onerosidade resultante de sua força de

trabalho e da remuneração de seu capital próprio investido, outro dos requisitos necessários para a aferição do vínculo empregatício.

O elemento que mais gera confusão, tanto neste quanto na maioria dos casos envolvendo as empresas de cunho familiar, é a subordinação. O entrevistado explana que “[...] não recebo ordem, assim, direta. Lógico que eu recebo todo o suporte de informações e relatórios de todos os setores, inclusive da minha esposa, mas a decisão é mais minha, até por questões técnicas.”. Nesta primeira fala, o entrevistado deixa a entender que existe uma subordinação jurídica e hierárquica por parte de sua esposa na empresa. Fica subentendido que há uma gerência de ordens e orientações de uma parte para a outra.

No entanto, recorrendo novamente ao princípio da primazia da realidade, resta estabelecida outra concepção. Em outro trecho da entrevista, é afirmado que “[...] a autonomia da minha esposa é um pouco maior. Ela tem um horário mais aberto, flexível. Ela, por exemplo, as vezes chega um pouco mais tarde, ou as vezes fica até mais tarde para resolver alguns problemas. Entre nós foi feito um acordo, de que ela tem que fazer as obrigações dela, as atividades dela, com os funcionários dela. Cada um na sua função, ela no administrativo e eu com o pessoal da engenharia, a gente se organiza.”.

Ora, denota-se que há uma forma independente, digamos assim, de agir da esposa do entrevistado, o que não exemplifica substancialmente a configuração de subordinação jurídica. Há, sim, uma prestação de serviços na condição de gerência, de sócia. Esta realidade incide diretamente sobre o que versa o princípio da igualdade, que vai exatamente em direção oposta aos conceitos de subordinação.

Ainda quanto a esta situação, há a uma aplicabilidade quanto ao princípio da autonomia privada, que dá aos particulares o poder de regular pela sua própria vontade, as relações jurídicas das quais fazem parte. Ora, a existência de um acordo através do contrato social e da livre pactuação entre as partes é a prova concreta da incidência de tal princípio, se fazendo imprescindível que haja uma hermenêutica voltada a utilização dos princípios nas decisões que versem sobre a configuração do vínculo empregatício nas empresas familiares.

CONCLUSÃO

O estudo e compreensão das empresas familiares e de todas as variáveis que a cercam é, sem dúvidas, um dos desafios modernos que afetam a sociedade e a economia global, devido à expressiva representatividade que tal modalidade de negócio possui. Somente através desta compreensão, será possível o desenvolvimento de mecanismos sólidos que auxiliem tais empresas a atingirem o seu pleno potencial, garantindo a manutenção da ordem socioeconômica mundial.

Como forma de contribuir para os estudos ainda recentes sobre o tema, esta pesquisa se propôs a analisar, sob uma ótica mais voltada a esfera jurídico-administrativa, como são as relações intrafamiliares nas empresas familiares. Sendo assim, o estudo visou apreciar a existência ou não de litígios intrafamiliares nas organizações e a sua influência na perpetuação das mesmas no tempo, bem como aferir a aplicabilidade dos elementos da relação empregatícia no contexto destas empresas.

Para a obtenção dos resultados propostos foi utilizado o método do estudo de casos, que é considerada a metodologia apropriada, pois não existem muitas pesquisas relativas aos fatores que influenciam as empresas familiares e a aferição do vínculo empregatício entre familiares em empresa desta alcunha.

Ademais, as teorias sobre a temática envolvida, principalmente em se tratando das empresas familiares e das relações intrafamiliares nestas organizações, não são suficientemente consolidadas

Tal decisão se mostrou acertada, visto que a extensa gama de informações proporcionadas pelos casos serviram como rica fonte de dados para análise e interpretação de como pode ser caracterizado o vínculo empregatício entre parentes nas empresas familiares.

Através de um estudo detalhado da forma de constituição e evolução das empresas de cunho familiar ao longo do tempo, objetivou-se identificar quais eram os fatores que influenciavam na sua longevidade, ou seja, quais fatores que levam as mesmas a ter de encerrar suas atividades. Os conflitos internos na família correspondem pela maioria dos problemas encontrados nas empresas familiares, e, conseqüentemente, pela maior incidência de causas da sua mortalidade.

Sendo assim, compreender as relações interpessoais no seio familiar, bem como sua aplicabilidade perante as questões técnicas empresariais e trabalhistas nas empresas

familiares, parece ser de fundamental importância na manutenção da ordem organizacional/familiar, afetando diretamente na longevidade das mesmas.

Para auxiliar nesta compreensão, foi utilizada a incidência da principiologia como meio de analisar de maneira atual a situação juslaborativa intrafamiliar, e auxiliar no entendimento de como se configuram estas relações de emprego nas empresas familiares.

A utilização dos princípios foi escolhida pois ficou clara a ideia de que os mesmos estabelecem os fundamentos normativos para a interpretação e aplicação do Direito, deles decorrendo, direta ou indiretamente normas de comportamento que se transformam em critérios de orientação para o ordenamento jurídico pátrio.

Além disso, na atual concepção pós-positivista, os princípios, especialmente quando constitucionalizados, adquirem uma normatividade superior, servindo como chave de compreensão de todo o sistema normativo pátrio.

Dotada de tais características, a principiologia foi aplicada diretamente na interpretação hermenêutica dos casos concretos apresentados, de modo a avaliar da maneira mais correta e justa possível como se manifesta a relação interpessoal entre os familiares nas organizações, bem como determinar a incidência ou não dos elementos que caracterizam a relação de emprego.

Exemplo desta incidência se dá na interpretação do primeiro caso prático, onde, sob uma ótica positivista, o entrevistado dizia não haver relação empregatícia formal, uma vez que não se caracterizaria a relação de emprego sob o seu ponto de vista. Porém, baseada na incidência do princípio da primazia da realidade sobre a forma, bem como no princípio da imperatividade das normas trabalhistas, constatou-se que a situação vivenciada configura sim o vínculo empregatício.

Do mesmo modo que os princípios exercem importante papel na aferição do vínculo, a correta interpretação e estudo dos elementos que compõem a relação empregatícia também é essencial para dirimir os conflitos resultantes da interação familiar laborativa. Exemplo disso é o disposto no segundo caso, em que um dos elementos normativos (onerosidade) não se enquadrava na situação fática.

Aliás, no segundo caso estudado, a principiologia atuou de maneira divergente do caso anteriormente citado, já que baseado nos princípios da primazia da realidade sobre a forma e da valorização do trabalho, o elemento da subordinação foi afastado na aferição do vínculo empregatício.

Neste caso inclusive, foi impossível perceber a distinção e estabelecer os limites entre a subordinação jurídica e a manifestação do poder familiar na relação entre as partes, situação fática que pode ocorrer com grande incidência nestes tipos de organização.

Nas situações em que há dificuldade nesta distinção, e estando presentes as hipóteses de incidência do poder familiar, a potencial configuração da relação empregatícia precisa receber ainda mais atenção, pois o caráter subjetivo da relação, e como ela se manifesta entre as partes é um elemento chave a ser analisado. A aplicação da principiologia como uma alternativa hermenêutica a ser utilizada, surge como hipótese a ser válida na tentativa de resolução destes conflitos, conforme comprova o presente estudo.

Não obstante tais fatos, justifica-se igualmente a utilização dos princípios na análise interpretativa dos casos, uma vez que as normas, leis e as decisões judiciais ainda não versam uniformemente sobre tais situações fáticas.

A interpretação do terceiro caso é exemplo disto, onde somente após uma análise da situação fática sob a ótica do princípio da igualdade, e novamente do princípio da primazia da realidade, foi plausível determinar que não havia relação de emprego entre os familiares na empresa estudada.

Foi possível ainda identificar na prática durante a pesquisa, que a maior dificuldade na definição e aferição do vínculo sempre foi o elemento da subordinação. Isso ocorre pois o conceito de subordinação é muito amplo, e conforme a doutrina expõe, não é claramente definido na legislação atual.

Se somente a subordinação por si só já é um tema delicado, nas situações envolvendo as empresas familiares esta situação fica ainda mais complexa, uma vez que também são levadas em conta questões relacionadas ao exercício do poder familiar, o vínculo afetivo e a relação intrafamiliar.

Ademais, também foi perceptível com a realização da pesquisa constatar a evolução e modernização que as relações trabalhistas sofreram ao longo do tempo. Com a complexidade desta sociedade globalizada, é imposto ao Direito do Trabalho a necessidade de buscar novos parâmetros legais, bem como a aplicabilidade de princípios e normas capazes de manter o prisma basilar da proteção ao trabalhador em face da reestruturação de diversas formas de exploração do trabalho humano, dentre elas o labor intrafamiliar nas empresas familiares.

Ressalta-se igualmente a necessidade de um maior estudo sobre o tema, visto que pesquisas sobre as empresas familiares, seja sob a ótica jurídica ou administrativa, ainda são pouco realizados no país, demonstrando que ainda há pouco conhecimento e interesse sobre esta crucial forma de manifestação empresarial

A extensa e complexa variedade de elementos e princípios a serem analisados, assim como a dificuldade de se encontrar empresas que se adequassem ao perfil exigido para a pesquisa e que estivessem dispostas a realizá-la, podem ser consideradas dificuldades encontradas durante a realização da pesquisa, do mesmo modo que a escolha dos entrevistados ter sido feita por conveniência pode ser considerada uma limitação.

Constata-se que, nos casos estudados, a relação intrafamiliar nas organizações, mesmo que as vezes não definida de maneira muito clara, não gerava litígio, descontentamento das partes. Por um ponto de vista, este aspecto pode ser considerado idem como uma limitação. Porém, as relações interpessoais são mutáveis, e não há a garantia de que esta situação seja imutável.

Resta o entendimento, portanto, de que se a falta de clareza não atrapalha de maneira determinante nas relações intrafamiliares, certamente uma melhor definição das condições da relação intrafamiliar juslaborativa ajudaria a reduzir o risco de ocorrerem desentendimentos futuros.

Realizar a pesquisa novamente com o decorrer do tempo, a fim de analisar diferentes casos que possam abranger uma maior incidência de fatos e princípios, além de estudos que ampliem e busquem novas tendências de pesquisa a respeito deste importante tema, são sugestões de estudos futuros que podem contribuir para maior compreensão da área.

Da mesma forma, a realização de uma nova pesquisa com as mesmas empresas deste estudo, após o decurso de um determinado tempo, com o intuito de perceber se as mesmas conseguiram se perpetuar ao longo do tempo, se houveram litígios intrafamiliares decorrentes de alguma confusão na configuração da relação de emprego e como tal problema foi abordado, também surge como hipótese relevante para pesquisas futuras.

REFERÊNCIAS

- ALVARES, E.; LANK, A G.; AIRES, A.; DUPAS, G. **Governando a Empresa familiar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003;
- ANDRADE, M. M.. **Introdução á metodologia do trabalho científico**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003;
- ÁVILA, H. **Teoria dos princípios: da definição à aplicação dos princípios jurídicos**. 5.ed. São Paulo: Malheiros, 2006;
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Trad. Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 2010.
- BARROSO, L. R. **Controle da constitucionalidade no direito brasileiro**. 6.ed. São Paulo: Saraiva, 2011;
- BERNHOEFT, R & GALLO, M. **Governança na Empresa Familiar – poder – gestão e sucessão**. Ed. Campus. 4. ed. 2003;
- BERTUCCI, J. L. O et al. Mecanismos de Governança e Processos de Sucessão: um estudo sobre a influência dos elementos da governança corporativa na orientação do processo sucessório em uma empresa familiar. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 11, n.31, p. 152-167, 2009;
- BOBBIO, N. **Teoria do ordenamento jurídico**. 10.ed. Brasília: Universidade de Brasília, 1997;
- BONAVIDES, P. **Curso de direito constitucional**. 23.ed. São Paulo: Malheiros, 2009;
- CAMINO, C. **Direito individual do trabalho**. 4. ed. Porto Alegre: Síntese, 2003;
- COTRIM, G. **História Global: Brasil e geral**. 7. ed. São Paulo: Saraiva, 2003;
- DAMASCENO, F. A. V. **Direito, processo e justiça do trabalho: princípios e perspectivas**. 1.ed. Barueri: Manole, 2002;
- DELGADO, M. G. **Curso de direito do trabalho**. 10. ed., São Paulo: LTr, 2011;
- DIAS, Cláudia. **Pesquisa qualitativa – características gerais e referências**. Disponível em < <http://www.reocities.com/claudiaad/qualitativa.pdf> >. Acesso em maio de 2011.
- DIVALTE, G. F. **História (volume único)**. São Paulo: Ática, 2002;
- ESCUDE, S. A. L. **A Governança Corporativa como solução dos conflitos sucessórios nas pequenas e médias empresas**. XIII SIMPEP, São Paulo: 2006. Disponível em: <www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/71.pdf> Acesso em maio de 2012;

FONSECA, P.C.D. **Vargas: O capitalismo em construção**. 2.ed. São Paulo: Brasiliense, 1999;

FRAGA, C. Subordinação estrutural: um novo paradigma para as relações de emprego. 2011. 22 f. Artigo extraído do Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Direito) – Curso de Direito, PUCRS, 2011;

GARCIA, V.P. **Desenvolvimento das famílias empresárias**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001;

GOMES, O; GOTTSCHALK, E. **Curso de Direito do Trabalho**. 15. ed. Rio de Janeiro: Forense, 1998;

GOUCHER, C. L; WALTON, L. **História mundial: jornadas do passado ao presente**. 1.ed. Porto Alegre: Pens, 2011;

GRZYBOVSKI, D.; TEDESCO, J. C. Empresa familiar x competitividade: tendências e racionalidades em conflito. **Revista Teoria e Evidência Econômica**, Passo Fundo, v. 6, n. 11, p. 37-68, nov. 1998;

HOLANDA, S. B.; CAMPOS, P. M.; FAUSTO, B. **História geral da civilização brasileira**. 8.ed. São Paulo: Bertrand Brasil;

HOUAISS, A. **Dicionário Houaiss da língua portuguesa**. 28.ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001;

KROST, Oscar. O princípio da boa-fé objetiva como balizador de condutas na relação de emprego. **Jus Navigandi**, Teresina, ano 17, n. 3109, 5 jan. 2012 . Disponível em: <<http://jus.com.br/artigos/20779>>. Acesso em: 11 set. 2013;

LEITE, C. H. B. **Curso de direito processual do trabalho**. 9.ed. São Paulo: LTr, 2011;

LENZA, P. **Direito constitucional esquematizado**. 12.ed. São Paulo: Saraiva, 2008;

LIMA, F. M. M. **Elementos de direito do trabalho**. 13. ed. São Paulo: LTr, 2010;

LODI, J.B. **O Fortalecimento da empresa familiar**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1998;

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006;

MARCONI, Maria de Andrade; LOKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006;

MARTINEZ, L. **Curso de direito do trabalho**: relações individuais, sindicais e coletivas do trabalho. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2011;

MARTINS, S. P. **Direito do Trabalho**. 26.ed. São Paulo: Atlas, 2010;

MARTINS, S.P. **Comentários à CLT**. 11.ed. São Paulo: Atlas, 2007;

NASCIMENTO, A. M. **Iniciação ao direito do trabalho**. 27. ed. São Paulo: LTr, 2001.

NASCIMENTO, A. M. **Iniciação ao direito do trabalho**. 27. ed. São Paulo: LTr, 2001;

OLIVEIRA, D. P.R.. **Empresa familiar**: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. São Paulo: Atlas, 1999;

OLIVEIRA, W. B. **Mundialização e hermenêutica constitucional no direito do trabalho**. 2008. 93 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Direito) - Faculdade de Direito, Universidade de Passo Fundo, 2008;

PAVLESKI, A. P. Funções da boa-fé objetiva no contrato individual de trabalho. **Revista do TRT 9 R.**, Curitiba, a. 31, n.56, jan./jun. 2006;

PEREIRA, M. F. et al. **Fatores condicionantes de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil**. Florianópolis: UFSC, 2008. Disponível em: <http://www.clee2008.ufsc.br/index_esp.php>. Acesso em 12 maio. 2011;

PETRY, L. I.; NASCIMENTO, A. M. Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares. **Revista Contabilidade & Finanças**, USP, São Paulo, v. 20, n. 49, p. 109-125, 2009;

PLÁ RODRIGUEZ, A. **Princípios de Direito do Trabalho**. 3.ed. São Paulo: LTr, 2000. Disponível em < <http://fiquesursis.files.wordpress.com/2012/04/livro-princc3adpios-do-direito-do-trabalho-amc3a9rico-plc3a1.pdf> > Acesso em 10 de setembro de 2013;

RAMOS, J. E. S. **A relação de emprego**: conceito de empregador e empregado e a parassubordinação. Trabalho de Conclusão de Curso: Faculdade de Direito de Campos, Rio de Janeiro, 2005. Disponível em: <<http://www.ramosaraujo.com.br/advocacia/docs/A%20relacao%20de%20emprego%20-%20conceito%20de%20empregador%20e%20empregado%20e%20%20para%20subordinacao.pdf>> Acesso em 15 de maio de 2012;

SANTAYA, G. The life of reason: the phases of human progress. 2005 Disponível em: < <http://www.gutenberg.org/files/15000/15000-h/15000-h.htm> > Acesso em 14 de setembro de 2013.

SARLET, I. W. **A eficácia dos direitos fundamentais**. 6.ed. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2006;

SILVA, J. C. S.; FISCHER, T. DAVEL, E. **Organizações familiares e tipologias de análise: o caso da organização Odebrecht**. Anais Eletrônicos, 22º ENANPAD: Foz do Iguaçu, 1998;

SILVA, O. P. **Subordinação, Autonomia e Parassubordinação nas Relações de Trabalho**. 1. ed. São Paulo: LTr, 2004;

SIQUEIRA, R. L. G. Parassubordinação: uma nova visão no Direito do Trabalho. **Revista do Tribunal Regional do Trabalho da 13ª Região**, João Pessoa: Bdjur, v. 16, n. 1, 2009;

SOIFER, J. **A grande pequena empresa**. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002;

STRECK, L.L. **Hermenêutica jurídica e(m) crise: uma exploração hermenêutica da construção do Direito**. 5. Ed. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2004;

SÜSSEKIND, A. **Direito constitucional do trabalho**. 2.ed. Rio de Janeiro: Renovar, 2001;

VECCHI, I. D. **Noções de direito do trabalho: um enfoque constitucional**. 3.ed. Passo Fundo: Universidade de Passo Fundo, 2009;

VILHENA, P. E. R. **Relação de emprego: estrutura legal e supostos**. 2. ed. São Paulo: LTr, 1999;

YIN, R. K. **Estudo de caso – Planejamento e métodos**. 3. ed. São Paulo: Artmed, 2005;

ZILBER, S.N et al. Sucessão em Empresas Familiares e seus impactos na estratégia empresarial: Estudos de caso em empresas do setor de fabricantes de produtos médicos. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, São Paulo, v. 9, n. 3, p. 86-110, 2010.