

Você está preparando sua equipe para enfrentar a mudança?

Recorte de empresas familiares da Pesquisa Global Hopes and Fears 2024





Conteúdo

| Apresentação | 3 |
|---|----|
| Tema 1: liderança transformadora | 6 |
| Tema 2: liberando o potencial da inteligência artificial generativa | 16 |
| Tema 3: fortalecendo o desempenho com base na capacitação e na experiência do colaborador | 21 |
| Contatos | 28 |



Apresentação

As mudanças atuais são mais amplas e acontecem em um ritmo cada vez mais rápido – e os profissionais estão sentindo esse impacto. A mais recente Pesquisa Global Hopes and Fears da PwC, de uma série iniciada em 2019, revela que mais da metade dos 56 mil entrevistados em 50 países sente que há mudanças demais acontecendo ao mesmo tempo no trabalho, e 44% não entendem por que elas são necessárias. Paralelamente, as pessoas também relatam aumento na carga de trabalho, incerteza quanto à segurança no emprego e dificuldades financeiras.

Antes de concluir que o cenário é desafiador, porém, observamos também fortes sinais de otimismo e engajamento. A maioria dos profissionais diz estar pronta para se adaptar a novos métodos de trabalho. Muitos estão empolgados em melhorar suas competências e acreditam que a inteligência artificial (IA) generativa pode ajudá-los a melhorar sua eficiência. Mais de 70% dos entrevistados no Brasil (60% no mundo) relatam que as mudanças vividas recentemente os deixam otimistas em relação ao futuro de suas empresas.

Esses sinais contraditórios, baseados nas respostas dos participantes da pesquisa, podem revelar uma força de trabalho global dividida entre o presente e o futuro. Apesar das razões empresariais legítimas que impulsionam a necessidade de mudança – com os CEOs buscando, de forma urgente, fazer suas empresas evoluírem para garantir a viabilidade econômica no longo prazo –, os líderes precisam intensificar seus esforços para comunicar a importância dessas transformações a sua força de trabalho. Sem o entendimento e o engajamento desse público, os planos de transformação dificilmente terão sucesso.





Hopes & Fears: recorte de empresas familiares



Mais de 18 mil participantes da pesquisa trabalham em empresas familiares,¹ o que nos permite entender sua visão e compará-la com as de profissionais que atuam fora desse ambiente. O que os motiva? O que os preocupa? E como estão se adaptando às mudanças em um momento de intensa transformação?

Os resultados da pesquisa revelam **três temas** principais que podem ajudar as empresas familiares a preparar suas pessoas para inovar e transformar.

Além disso, convidamos dois acadêmicos de destaque nessa área – **Matt Allen**, professor clínico John L. Ward de Empresas Familiares na Kellogg School of Management da Northwestern University, em Chicago, e **Peter Vogel**, professor de Empresas Familiares e Empreendedorismo no IMD, em Lausanne – para analisar alguns resultados relacionados às empresas familiares.



¹ Incluímos nesta análise as respostas dos participantes que responderam "sim" à pergunta: "Seu empregador é uma empresa familiar?". A definição de empresa familiar fornecida foi: "A maior parte da empresa é de propriedade de uma família".



"Para estar à frente na reinvenção dos negócios, é essencial ter talentos preparados para as mudanças. Nas empresas familiares, existem desafios específicos, pois a força de trabalho, muitas vezes, pode não compreender a necessidade da transformação. Por isso, é cada vez mais importante que as lideranças engajem seus profissionais, envolvendo-os e ajudando-os a entender o imperativo da reinvenção e como podem ser protagonistas nesta nova jornada."

Helena Rocha, sócia da PwC Brasil

Tema 1: liderança transformadora



A maioria (66%) dos profissionais que trabalham em empresas familiares no mundo afirma ter vivenciado mais mudanças no último ano do que nos 12 meses anteriores, em comparação com apenas 60% daqueles que trabalham em empresas não familiares.² Esses dados são importantes porque, à medida que as organizações se transformam, os líderes precisam ter a habilidade de promover mudanças positivas, motivando as pessoas, em vez de simplesmente forçá-las a acompanhar as mudanças.

Três quartos (80%) dos funcionários de empresas familiares (em comparação com 76% em empresas não familiares) dizem se sentir preparados para se adaptar a novas formas de trabalho. Eles parecem estar enfrentando níveis mais altos de mudança do que seus colegas de empresas não familiares e demonstram mais preocupação com a segurança no emprego (53% contra 44%). Além disso, oferecem maior potencial de resistência à mudança – metade dos respondentes de empresas familiares afirma não entender por que a mudança é necessária em primeiro lugar (em comparação com 42% dos trabalhadores de empresas não familiares).

Acreditamos que esses resultados refletem o fato de que, historicamente, empresas familiares inovam de forma mais lenta e cautelosa, muito relacionada à visão de longevidade, o que torna as mudanças mais graduais e fáceis de assimilar. No entanto, o ritmo acelerado das transformações nos últimos anos tem tornado os funcionários mais conscientes dessas tendências e mais resistentes a elas, o que eleva os níveis de preocupação.

² Consideramos empregados de empresas não familiares aqueles que responderam "não" à pergunta: "A maior parte da empresa é de propriedade de uma família?".

Visão dos empregados sobre as mudanças vividas nos últimos 12 meses

Empresa familiar Empresa não familiar

Sinto que há mudanças demais acontecendo ao mesmo tempo

57% 51%

As mudanças recentes que experimentei me deixam preocupado com a segurança do meu emprego

44%

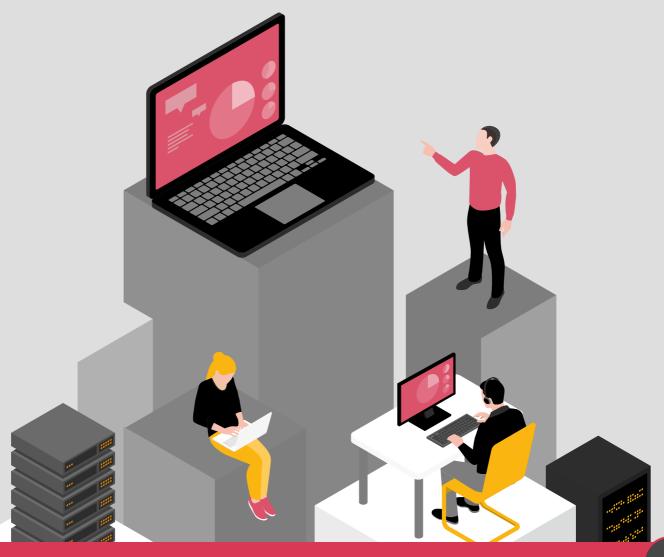
Não entendo por que as coisas precisam mudar – estava tudo funcionando bem

42%



"Empresas familiares costumam se destacar por sua capacidade de criar uma cultura forte e solidária para seus colaboradores. Essa característica é extremamente vantajosa em tempos de estabilidade, mas o senso de pertencimento pode aumentar a sensibilidade às mudanças quando elas ocorrem. Em períodos de transformações rápidas ou significativas, os líderes podem se sentir tentados a abandonar essa cultura de apoio. No entanto, líderes realmente eficazes aproveitam essa característica única, fortalecendo o ambiente diferenciado que uma empresa familiar proporciona."

Matt Allen, professor clínico John L. Ward de Empresas Familiares na Kellogg School of Management da Northwestern University, Chicago



Os profissionais que trabalham em empresas familiares tendem mais a acreditar que fatores como avanços tecnológicos, mudanças climáticas e alterações nas preferências dos consumidores impactarão seus trabalhos (veja <u>a seguir</u>).

Em conjunto, esses resultados indicam uma oportunidade para os líderes de empresas familiares garantirem que seus empregados estejam conscientes da necessidade de mudanças organizacionais, compreendam o contexto e as implicações dessas transformações e recebam apoio para desenvolver as competências necessárias para contribuir de forma positiva nos processos de transformação.

Essas medidas refletem o fato de que, para gerenciar mudanças de forma eficaz, os líderes devem definir uma visão clara de futuro, promover comunicações estratégicas que engajem os colaboradores e elaborar planos holísticos que permitam aos funcionários participar das mudanças e até mesmo liderá-las.

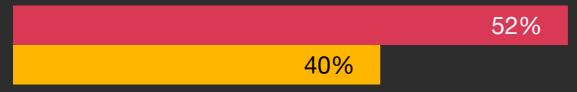


Principais fatores que impactam o trabalho em empresas familiares

(percentual de respostas "muito" e "extremamente" para os próximos três anos)

Empresa familiar Empresa não familiar

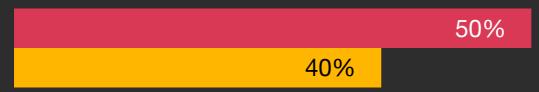
Mudanças nas preferências dos consumidores



Mudanças tecnológicas



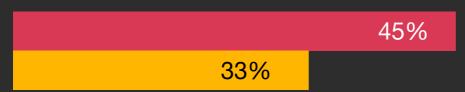
Mudança em metas e objetivos de longo prazo dos empregadores



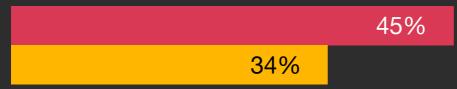
Mudanças na regulação governamental



Mudanças climáticas

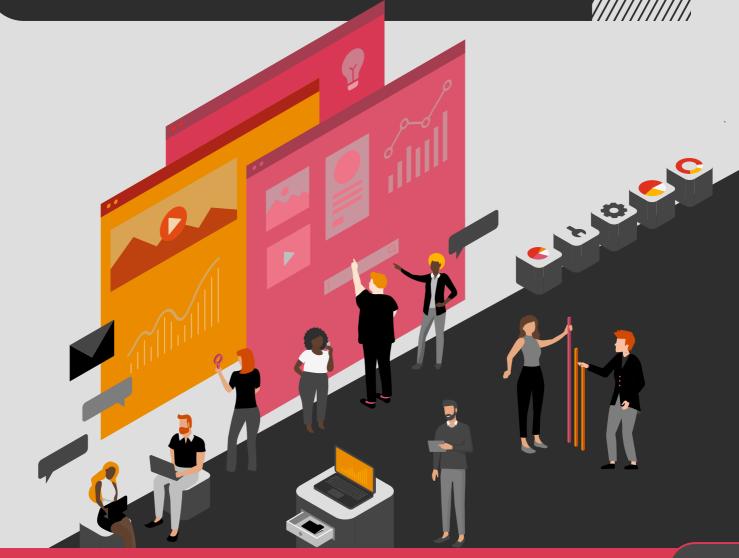


Conflitos geopolíticos



"Empresas familiares têm características únicas que podem ser usadas para capacitar seus colaboradores e motivá-los a aceitar mudanças. Por sua própria natureza, elas pensam no longo prazo, têm valores sólidos e mantêm uma forte lealdade à sua equipe. Quando a família compartilha uma mensagem clara, honesta e transparente sobre sua visão de futuro e seu propósito, explicando como as mudanças estão conectadas a um objetivo maior de garantir a competitividade, os colaboradores tendem a compreender melhor a necessidade dessas mudanças. Em essência, as empresas familiares cultivam um diálogo honesto e direto, e é exatamente essa característica que confere a elas vantagem competitiva."

Peter Vogel, Ph.D, professor de Empresas Familiares e Empreendedorismo do International Institute for Management Development (IMD)



Principais ações



Lidere de forma inovadora para fortalecer a resiliência da sua equipe

Com as organizações passando por transformações em uma escala sem precedentes para atender a novas aspirações, cresce o risco de fadiga diante das mudanças entre os colaboradores. Mais da metade (51%) dos funcionários de empresas familiares relatam um aumento significativo em sua carga de trabalho no último ano – um fator que pode estar intensificando os níveis de estresse entre eles.

Enfrentar esse risco exige uma liderança transformadora, conduzida por pessoas capazes de desafiar o *status quo* de maneira inspiradora e fomentar nos demais a capacidade de abraçar a mudança. Essa abordagem ajuda os colaboradores a desenvolver resiliência, tornando-os mais aptos a lidar com a incerteza e aproveitar oportunidades, mesmo em meio a um cenário de constante transformação.

As empresas familiares têm a oportunidade de aproveitar sua longa trajetória de resiliência e agilidade para ajudar seus colaboradores a se adaptar às mudanças. Empresas que priorizam o bem-estar de seus empregados e adotam uma liderança centrada nas pessoas estarão mais bem posicionadas para conquistar adesão e até mesmo entusiasmo por mudanças em toda a força de trabalho.

As empresas familiares têm a vantagem de recorrer à sua tradição de resiliência e agilidade para apoiar seus colaboradores na adaptação às mudanças. As organizações que priorizam o bem-estar de seus funcionários e adotam uma liderança centrada nas pessoas estarão mais bem posicionadas para garantir o comprometimento com a mudança e até mesmo o entusiasmo de toda a força de trabalho.



Inspire as pessoas a impulsionar a transformação



No total, 80% dos colaboradores de empresas familiares (em comparação com 76% em empresas não familiares) sentem que seu trabalho está alinhado com os objetivos e as metas de longo prazo da organização. Esse dado reflete os resultados de nossas edições da Pesquisa Global de Empresas Familiares nos últimos anos, segundo os quais a maioria dos proprietários e líderes entrevistados afirma ter um propósito claro e objetivos bem definidos, além de assegurar que esses aspectos sejam comunicados de maneira clara e assimilados pelos colaboradores.

Os funcionários de empresas familiares também tendem mais a afirmar que seus líderes ouvem as opiniões dos colaboradores (72% contra 63% em empresas não familiares) e que a comunicação dos líderes é clara e transparente (74% contra 67% em empresas não familiares).

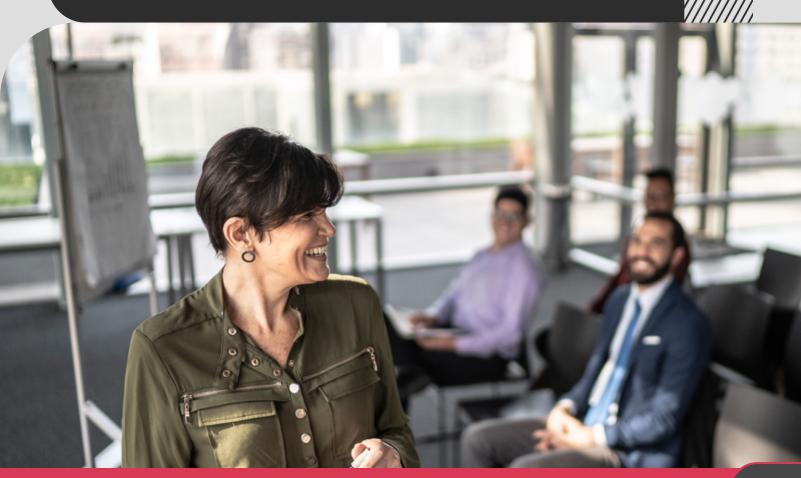
Depois de definir claramente a visão para a mudança, alinhá-la ao propósito e aos valores da organização e elaborar um plano estruturado para alcançá-la, os líderes não podem se esquecer de engajar os colaboradores em torno dessa visão.

Uma maneira eficaz de fazer isso é organizar grupos de trabalho que promovam uma comunicação aberta entre líderes e colaboradores de todos os níveis da organização. Normalmente, são nomeados Agentes da Mudança ou Embaixadores Culturais: um grupo de indivíduos que têm um forte elo de confiança com os demais colaboradores e exercem uma liderança informal, ou seja, não são necessariamente líderes na hierarquia formal do organograma da empresa. O feedback desses grupos pode ajudar os líderes a incorporar uma variedade maior de perspectivas e a abordar proativamente preocupações que poderiam dificultar a implementação da mudança.



"A maior estabilidade no emprego e os níveis elevados de envolvimento afetivo normalmente observados em empresas familiares podem incentivar os colaboradores a adotar uma postura mais proativa diante das mudanças do mercado. Funcionários que têm maior consciência sobre como as condições macroeconômicas afetam suas atividades estão mais preparados para contribuir de forma eficaz com os esforços organizacionais de adaptação a essas mudanças. Os líderes de empresas familiares devem aproveitar essa consciência ampliada, fornecendo aos colaboradores uma visão clara das estratégias organizacionais para lidar com essas mudanças e do papel importante que cada empregado desempenha. Dessa forma, essa consciência se torna um ativo, e não uma desvantagem."

Matt Allen, professor clínico John L. Ward de Empresas Familiares na Kellogg School of Management da Northwestern University, Chicago



Tema 2: liberando o potencial da inteligência artificial generativa



Os colaboradores de empresas familiares reconhecem o imenso potencial da IA generativa. Essa tecnologia surge como uma poderosa aliada para empresas de todos os setores, trazendo uma ampla gama de benefícios. Entre eles, destaca-se a capacidade de automatizar e otimizar fluxos de trabalho operacionais, aprimorar a entrega de serviços e viabilizar decisões baseadas em dados por meio de análises avançadas.

Muitos colaboradores reconhecem essa oportunidade: 65% dos profissionais de empresas familiares (em comparação com 60% nas empresas não familiares) acreditam que a IA generativa aumentará a eficiência em seu trabalho ao longo do próximo ano. A maioria concorda que ela melhorará a qualidade do trabalho (76%) e incentivará a criatividade (77%). Ambos os percentuais são superiores aos observados entre os entrevistados de empresas não familiares (70% e 71%, respectivamente).

Além disso, 44% da força de trabalho de empresas familiares (em comparação com 32% das empresas não familiares) usa a IA generativa no mínimo mensalmente em suas atividades profissionais no último ano. No entanto, esses profissionais demonstram preocupação com alguns impactos potenciais dessas ferramentas, incluindo o risco de discriminação.

De maneira geral, os colaboradores de empresas familiares parecem ser mais receptivos e abertos à IA generativa do que seus pares em empresas não familiares. Em especial, esses funcionários estão alinhados com a próxima geração de donos de empresas familiares. Em nossa mais recente Pesquisa NextGen, os entrevistados disseram acreditar firmemente no poder transformador da IA generativa, mas também expressaram preocupação com a capacidade de suas empresas familiares enfrentarem os desafios que ela pode causar e de aproveitar as oportunidades que ela oferece.

Com os colaboradores e a próxima geração de líderes de empresas familiares reconhecendo as oportunidades e o valor proporcionados pela IA, surge uma possibilidade única de maximizar o potencial da IA generativa, promovendo ativamente o apoio e o engajamento desses dois grupos.

Empregados que relatam usar a IA generativa no trabalho com frequência diária, semanal ou mensal

Empresa familiar

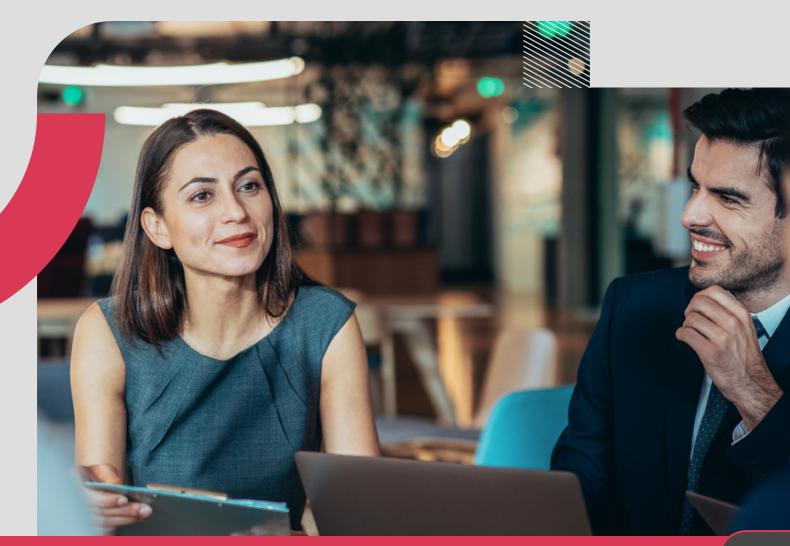
44%

Empresa não familiar

32%

"Os colaboradores de empresas familiares têm integrado a IA em suas rotinas de trabalho mais rapidamente do que os de empresas não familiares. Isso pode ser explicado pelo fato de que, em organizações familiares, as regulamentações e políticas para adoção de novas tecnologias geralmente são menos rigorosas, facilitando uma implementação mais ágil. Além disso, o tamanho dessas empresas pode ser outro fator importante. Essas características permitem que empresas familiares adotem novas tecnologias de forma rápida e prática, sem precisar enfrentar longos processos burocráticos. Elas simplesmente fazem acontecer, de um jeito bem empreendedor."

Peter Vogel, Ph.D, professor de Empresas Familiares e Empreendedorismo do International Institute for Management Development (IMD)



Principais ações



Ajude os colaboradores a liderar a inovação

Embora a maioria dos colaboradores de empresas familiares tenha uma visão positiva sobre a IA, há um claro potencial para melhorar sua adoção. Mais de um em cada cinco trabalhadores que nunca usaram a IA generativa afirma que seus empregadores não disponibilizaram acesso a essa tecnologia (22%) – e a mesma proporção diz que não sabe como usá-las.

Para aproveitar plenamente os benefícios da IA generativa, os líderes de empresas familiares precisam não apenas adotar a tecnologia, mas também garantir que ela seja totalmente incorporada às práticas de trabalho dos colaboradores. Isso deve incluir iniciativas de capacitação focadas em casos de uso específicos, facilitando a adoção eficaz das ferramentas de IA generativa mais relevantes.





Inspire confiança na IA generativa

Ao incorporar a IA generativa em suas operações, os líderes devem também trabalhar para aumentar a confiança dos colaboradores na tecnologia, abordando suas preocupações sobre o uso ético. Uma parte significativa dos colaboradores de empresas familiares teme que a IA generativa aumente a desinformação (58%) e a discriminação (56%). Esses percentuais são mais altos do que em empresas não familiares (49% e 54%, respectivamente).

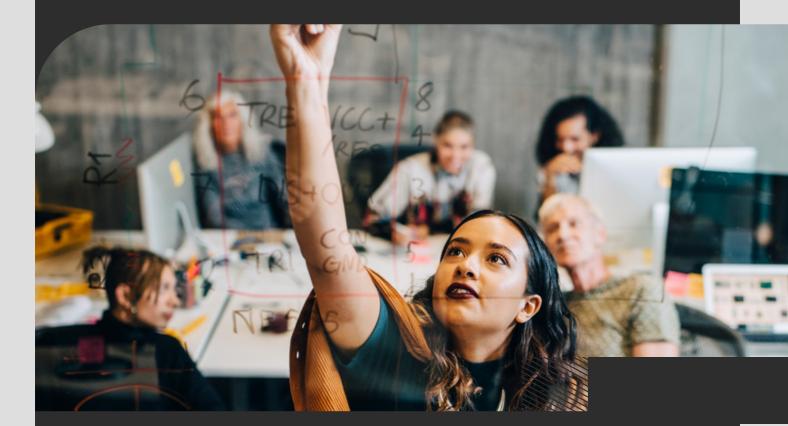
A educação sobre o uso responsável da IA generativa é fundamental para ajudar tanto os colaboradores quanto os líderes a identificar e lidar com vieses. Além disso, os líderes devem ser transparentes sobre o uso de sistemas de IA nos processos de tomada de decisão, explicando claramente como eles se integram aos sistemas tecnológicos internos, quais dados usam e quais algoritmos empregam.

"Muitas vezes se presume que as empresas familiares são, de certa forma, mais relutantes ou lentas em adotar novos conceitos, ideias ou tecnologias. No entanto, isso claramente não se aplica ao uso da IA generativa. Essa tecnologia não só está sendo implementada em um ritmo mais rápido, como também os colaboradores de empresas familiares mostram maior capacidade de identificar seus benefícios. Os líderes podem reforçar essa vantagem competitiva oferecendo incentivo, respaldo e reconhecimento, além de continuar investindo na tecnologia, para motivar ainda mais esse profissionais com visão de futuro."

Matt Allen, professor clínico John L. Ward de Empresas Familiares na Kellogg School of Management da Northwestern University, Chicago

Tema 3: fortalecendo o desempenho com base na capacitação e na experiência do colaborador





É essencial manter o engajamento dos colaboradores elevado durante períodos de transformação. A maioria dos funcionários de empresas familiares acredita que seu trabalho está alinhado com os objetivos de longo prazo da organização (veja a seguir) e demonstra maior otimismo em relação ao futuro da empresa, em comparação à média global (66% contra 57%). Investir em oportunidades de capacitação e aprimorar a experiência do colaborador pode ser decisivo para sustentar e impulsionar o desempenho durante esse processo de transformação.

Visão dos empregados sobre metas e objetivos de longo prazo

Empresa familiar Empresa não familiar

Meu trabalho diário está alinhado com as metas e os objetivos de longo prazo da organização

77%

Acredito nas metas e nos objetivos de longo prazo da organização

79% 75%

Entendo as metas e os objetivos de longo prazo da organização

78% 77%

Entendo as etapas específicas que a equipe de liderança da organização está seguindo para alcançar as metas e os objetivos de longo prazo

76% 71% "Ao comparar as respostas de funcionários de empresas familiares e não familiares, fica evidente que os de empresas familiares têm um nível mais elevado de consciência. Eles estão mais atentos às mudanças, aos medos e às frustrações que elas podem gerar, assim como às oportunidades e aos impactos em suas funções. Além disso, eles demonstram um entendimento mais claro das estratégias e metas organizacionais para enfrentar essas mudanças. Os líderes de empresas familiares podem aproveitar essa percepção melhor para enfrentar os desafios das mudanças em colaboração com sua equipe."

Matt Allen, professor clínico John L. Ward de Empresas Familiares na Kellogg School of Management da Northwestern University, Chicago



Principais ações



Reconheça a importância do desenvolvimento das habilidades que importam para suas pessoas

Embora a maioria dos colaboradores de empresas familiares tenha uma visão positiva sobre a IA, há um claro potencial para melhorar sua adoção. Mais de um em cada cinco trabalhadores que nunca usaram a IA generativa afirma que seus empregadores não disponibilizaram acesso a essa tecnologia (22%) – e a mesma proporção diz que não sabe como usá-la.

Para aproveitar plenamente os benefícios da IA generativa, os líderes de empresas familiares precisam não apenas adotar a tecnologia, mas também garantir que ela seja totalmente incorporada às práticas de trabalho dos colaboradores. Isso deve incluir iniciativas de capacitação focadas em casos de uso específicos, facilitando a adoção eficaz das ferramentas de IA generativa mais relevantes.



Priorize a experiência dos profissionais para melhorar o desempenho

Há uma discrepância entre o que os profissionais de empresas familiares consideram importante em seus empregos e o que acreditam receber. Os aspectos mais valorizados são remuneração justa (82%) e realização pessoal (76%), mas apenas 51% sentem que são pagos de forma justa e 61% encontram realização no trabalho. Além disso, 51% relatam estresse financeiro.

Pesquisas da PwC mostram que dificuldades econômicas afetam o bem-estar e a produtividade dos funcionários. Para mitigar esse problema, os líderes podem trabalhar na redução de disparidades salariais, oferecer trabalhos mais gratificantes e divulgar iniciativas de apoio ao bem-estar, incentivando seu uso. Essas medidas ajudam a alinhar as expectativas dos funcionários com o que o trabalho oferece.

"Assim como a maioria das empresas atuais, as de perfil familiar enfrentam a necessidade de transformar e, muitas vezes, reinventar seus modelos de negócios. Para isso, é essencial manter um foco constante na força de trabalho, garantindo que os empregados estejam engajados nesse processo, já que sua capacidade e disposição para abraçar mudanças são cruciais para o sucesso no longo prazo. Tecnologias emergentes, como a IA, o foco crescente na sustentabilidade e a necessidade de uma abordagem cada vez mais centrada no consumidor estão impulsionando novas formas de trabalho, novas capacidades e a demanda por novas competências.

Empresas familiares são marcadas por uma 'tradição de inovação', fruto da necessidade de se reinventarem regularmente para permanecerem relevantes diante de eventos desafiadores, sobretudo quando atravessam várias gerações. No entanto, com a velocidade sem precedentes das mudanças atuais, a fórmula que funcionou no passado pode exigir grandes ajustes.

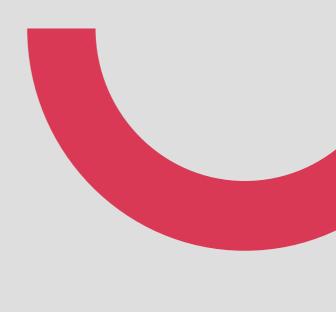
Independentemente do caminho que as empresas familiares escolham para inovar e se reinventar, é fundamental garantir que sua equipe reconheça a necessidade de mudança. Os líderes devem comunicar claramente os novos requisitos, avaliar de forma rigorosa as capacidades e as cargas de trabalho atuais, e desenvolver programas para preencher lacunas de habilidades. Além disso, devem aproveitar o fato, revelado por nossa pesquisa, de que os colaboradores de empresas familiares valorizam e têm uma visão positiva sobre as possibilidades oferecidas pela IA generativa.

Nossa pesquisa destaca que as empresas familiares estão em uma posição ideal para desenvolver uma força de trabalho leal e motivada a promover mudanças, especialmente considerando que os profissionais valorizam trabalhar em empresas com propósito e valores,³ principalmente quando estão alinhados aos seus.⁴ Sabemos também que, no que diz respeito ao 'efeito dos valores', as empresas familiares estão à frente: muitas delas têm um forte propósito sustentado por valores claros e bem definidos – uma característica amplamente reconhecida como vantagem competitiva, como revelam várias edições da Pesquisa Global de Empresas Familiares da PwC".

Jonathan Flack

Líder global e dos EUA para Empresas Familiares da PwC Estados Unidos





³ 80% acreditam que seu trabalho está alinhado com os objetivos e metas de longo prazo da organização (Pesquisa Global Hopes & Fears 2024, PwC).

⁴ Pesquisa Global de Empresas Familiares da PwC, edições 2023 e 2021.



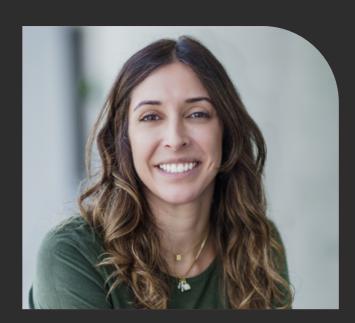
"Apesar das dinâmicas distintas entre empresas familiares e não familiares, existem desafios comuns entre elas. O crescimento empresarial e profissional, em um cenário de disrupção tecnológica e constante inovação, é um deles. O caminho não é linear, e a evolução não se encerra no aprendizado. O desenvolvimento vai além dos limites técnicos. Para ter sucesso, é preciso pensar em adaptação, resiliência e reinvenção, refletindo sobre quais passos serão dados não só em prol do crescimento da empresa, mas também das pessoas que contribuem para a sustentabilidade da organização. O que diferencia o seu negócio e as suas pessoas?"

Camila Cinquetti, sócia da PwC Brasil

Contatos



Helena Rocha Sócia helena.rocha@pwc.com



Camila Cinquetti Sócia camila.cinquetti@pwc.com



Acesse o site:

www.pwc.com.br

Siga a PwC nas redes sociais:











Neste documento, "PwC" refere-se à PricewaterhouseCoopers Brasil Ltda., firma membro do network da PricewaterhouseCoopers, ou conforme o contexto sugerir, ao próprio network. Cada firma membro da rede PwC constitui uma pessoa jurídica separada e independente. Para mais detalhes acerca do network PwC, acesse: www.pwc.com/structure