

5 As expectativas profissionais

Conforme apresentado no Capítulo 1, esse estudo tem como objetivo principal identificar os questionamentos, expectativas e dilemas enfrentados por indivíduos que trabalham nas empresas de propriedade de suas famílias.

Nas entrevistas, procurou-se observar como os participantes do estudo analisam suas condições de atuação e suas oportunidades profissionais nas empresas de suas famílias. Conforme descrito no Capítulo 3, apesar das entrevistas terem sido baseadas em roteiro semi-estruturado, as categorias de análise foram identificadas a partir dos aspectos que emergiram da leitura da transcrição das falas dos próprios entrevistados.

A partir da análise das entrevistas, os resultados foram organizados em dois capítulos. Este capítulo discute os aspectos relacionados às expectativas profissionais dos entrevistados. O conteúdo da análise é apresentado de acordo com as seguintes categorias: os discursos sobre a carreira, as escolhas e os projetos de vida; as referências utilizadas para avaliação do seu sucesso profissional e de seu sentimento de realização. No Capítulo 6, discutem-se os aspectos relacionados à influência do contexto das empresas familiares sobre as identidades e o comprometimento dos indivíduos.

5.1. Carreira profissional, escolhas e projetos de vida

Os relatos dos entrevistados sobre a trajetória de suas carreiras e os seus projetos futuros de vida revelaram muitas questões em comum. Embora as características de cada família e as circunstâncias de cada caso pudessem variar, as vivências, os motivos e as argumentações sobre as decisões das pessoas entrevistadas possuem traços similares. Os temas foram agrupados da seguinte forma:

- Trabalhar na empresa da família: escolha pessoal, missão ou predestinação?
- A alternativa de viver outras experiências profissionais;
- As vantagens e desvantagens de se trabalhar na empresa da família;
- Projetos futuros de vida.

5.1.1. Trabalhar na empresa da família: escolha pessoal, missão ou predestinação?

A maioria dos entrevistados começou a trabalhar muito cedo na empresa da família. Muitos tinham acabado de ingressar na universidade e boa parte não teve qualquer outra experiência profissional. A iniciativa de trabalhar, em geral, partiu do próprio filho(a). Embora os pais, em muitos casos, não tenham chamado ou convocado os filhos diretamente para trabalharem na empresa, estes se sentiam “atraídos ou obrigados” a isto. Os motivos variam caso a caso, mas a maioria relata ter sido uma decisão pessoal, porém com incentivo dos pais. Os motivos também parecem depender das circunstâncias envolvendo o início de carreira do herdeiro. Questões, como a necessidade financeira, a vontade de continuar o legado da família ou simplesmente o desejo de começar a trabalhar apareceram nas entrevistas, assim como afirmado por Morris et al (1996).

Alguns mencionaram a entrada na empresa como um movimento gerado por iniciativa própria, mas dão a entender que esta “porta de entrada” já estava pronta para recebê-los, fosse por um desejo implícito do pai ou por uma “acolhida natural”:

“Comecei como todo mundo começava... entrei na Faculdade e falei: Pai, eu quero trabalhar, quero fazer alguma coisa [e o pai disse]: Vai trabalhar lá. Podia ser: ‘Não, vou te arranjar outro lugar’, não é? Mas, não, ele disse: ‘Vai trabalhar lá’” (Entrevistado D).

“Então da mesma forma que a maioria dos meus primos e familiares batia aqui na porta, falei: ‘Pai, estou precisando trabalhar, vou me separar, realmente eu preciso me sustentar’... Então na verdade foi assim... e aí é óbvio que todo pai acolhe, era assim que era feito...” (Entrevistada N).

A decisão de entrar na empresa parece ter sido racional nos dois casos acima. A alternativa sempre existiu, mas coube aos herdeiros tomar a iniciativa. Talvez, o pai já desejasse e só estivesse aguardando o filho pedir, como aparenta ser no caso do entrevistado D. Ou talvez, o pai tenha deixado a filha livre para decidir, como no caso da entrevistada N que chegou a seguir outra profissão. Mas, depois, a entrevista N precisou se sustentar financeiramente e pediu ao pai um emprego na empresa da família.

A situação é bem diferente no caso do entrevistado J que se sentiu chamado para uma missão -- continuar o legado familiar:

“Eu senti uma necessidade de estar participando mais... eu senti quase que um chamado do tipo: olha é o patrimônio da família, é o negócio da família, meu irmão [mais velho] está saindo e o meu pai está um pouco abalado com essa situação toda... Aí eu tive essa vontade e eu comecei... Aí eu fui num crescente no sentido de estar me envolvendo aos pouquinhos, cada vez mais, e não parou desde então” (Entrevistado J).

Talvez a empresa tivesse uma grande importância no ambiente familiar, fazendo com que J se sentisse motivado a entrar. De acordo com Gersick et al (2006), quando os negócios da família estão no centro das relações familiares, o indivíduo pode se sentir atraído a participar. Isto pode refletir o contexto de J, para quem a entrada na empresa parece mais uma obrigação com a família, do que apenas uma possível alternativa de trabalho. O compromisso com sua família e seu legado impede que J não atenda ao chamado de sua missão.

Por outro lado, muitos não se lembram exatamente porque ou como começaram. Pode ser devido ao fato de terem começado muito jovens e muitos anos terem se passado. Mas, algumas afirmações sugerem que a entrada foi tão natural que o indivíduo não conseguia conceber uma alternativa de trabalho (GOFFEE, 1996). Os negócios ocupavam o “universo familiar” de tal maneira que alguns herdeiros sentiam-se predestinados a trabalhar na empresa, como se fosse o único caminho viável. O contexto familiar e a educação dada pelos pais aos filhos parecem influenciar fortemente esta maneira de pensar. As afirmações abaixo, de cinco entrevistados diferentes, ilustram essa questão:

“Por ter nascido numa empresa familiar, eu não tive opção de trabalhar em outros lugares. Quando eu vi, com quinze anos eu já estava no meio da confusão, com dezoito eu já estava trabalhando” (Entrevistado P).

“Na verdade desde que eu tomei consciência como gente eu já sabia que ia trabalhar lá, eu me preparei a vida inteira para trabalhar na [nome da empresa]... não sei se porque eu já nasci sabendo que ia trabalhar lá...” (Entrevistado R).

“ Eu vivia sempre no meio ... eu morava do lado desse terreno, então, o tempo que eu tinha livre ... vendo isso aí tudo. ... soltava pipa nesse terreno, passava o dia vendo isso aí tudo. Aí que eu fui estudando, não sabia o que..., como todo mundo, não sabia o que eu ia querer ser na vida. Comecei faculdade... e já trabalhava aqui...(Entrevistado O).

“Desde pequeno como a família inteira trabalhava com isso era um universo que eu sempre enxerguei, sinceramente eu nunca imaginei trabalhar em outra coisa, porque sempre teve o universo que você fazia parte. Era das conversas de fim de semana, do que eu ouvia em casa, então isso era muito natural para mim, eu sempre enxerguei de forma muito natural, chegar trabalhar em outra coisa, acho

que nunca passou assim na minha cabeça, eu sempre gostei dos negócios da família [Pesquisadora: *Mas foi você pediu? O seu pai que chamou?*]. Você sabe que eu não lembro. Para ser muito sincero eu não lembro, é tão natural que eu não lembro... foi muito natural. Eu acho que quando eu completei o segundo grau e passei para a faculdade foi uma coisa natural, eu comecei a vir para a empresa" (Entrevistado I).

A forma como cada herdeiro refere-se a esta "predestinação" não está associada necessariamente à idéia de uma imposição da família, mas também como um sentimento que ele mesmo desenvolveu ao longo de sua vida. O entrevistado I, por exemplo, embora nunca tenha imaginado "trabalhar em outra coisa", faz questão de ressaltar que seu pai sempre lhe acenou com a possibilidade dele escolher outros caminhos:

"... eu fui criado no meio disso, só vi isso a vida inteira, eu acho que eu tenho quase que uma obrigação. Nunca me foi imposto por ninguém isso...muito pelo contrário. Ele [pai]... sempre falou ...se eu não queria estudar fora, se não queria fazer outra coisa, sempre foi muito claro nisso. Isso nunca me foi imposto de forma alguma por ninguém, mas é meio que, eu falo, obrigação, é porque isso é uma coisa sua mesmo. Ao longo do tempo isso vai crescendo, crescendo. Isso é meu, não tem jeito" (Entrevistado I).

Outros, como a entrevistada S, vêem a sua entrada e trajetória na empresa como um processo de "adaptação natural", como uma "descoberta gradual de seu destino", revelando, talvez, uma atitude mais passiva:

[Pesquisadora: *Como você começou? Você que quis?*] "Sabe que eu não me lembro... Eu sempre me adaptei, fui me adaptando, fui fazendo tudo que eu fazia e na hora eu gostava... tudo que eu fiz, todas as fases foram boas" (Entrevistada S).

Além de se sentir predestinado, o entrevistado I também assumiu para si a missão de cuidar dos negócios da família. Da mesma forma, algumas pessoas que, no passado, tomaram a decisão de entrar na empresa de uma maneira mais livre e racional, acabaram, com o tempo, tomando para si a responsabilidade de dar continuidade ao legado. As escolhas de algumas pessoas da amostra acabam mesclando-se entre as diferentes perspectivas -- missão, predestinação ou escolha pessoal -- enquanto outras parecem ter a orientação mais voltada para uma única perspectiva.

Em muitos casos, o herdeiro predestinado vive no "universo" da empresa desde a infância. Neste caso, são diversas as oportunidades de se aprender através de almoços, passeios, reuniões em família onde muito se conversa sobre os negócios. Kets de Vries (1993) cita tal fato até mesmo como uma

vantagem competitiva, pois o contato desde cedo pode proporcionar aos herdeiros um grande conhecimento sobre os negócios da família.

Além disto, o contato constante e precoce pode fazer com que os filhos aprendam a gostar da empresa, dependendo de como os pais lidam com seu trabalho: se há paixão pelo negócio, se os assuntos são conversados de forma prazerosa, ou se, por outro lado, o pai reclama do trabalho e mostra-se insatisfeito (GALLO et al, 2002; GERSICK et al, 2006; PASSOS et al, 2006). A afirmação do entrevistado G ilustra como ele desenvolveu sua paixão pelos negócios da família:

“... desde garoto eu sempre andava com meu pai. Então aquela paixão que ele tinha pelo negócio dele eu ganhei junto... então eu faço hoje o que eu gosto e que eu aprendi, vamos dizer assim, junto com meu pai... porque quando criança eu já andava sempre junto com meu pai; para onde ele ia, eu estava junto. Então ali, eu acabei, aprendendo muito só em estar do lado, só em observar o dia-a-dia dele” (Entrevistado G).

Enquanto G observava seu pai e aprendia sobre o funcionamento dos negócios, ele foi se apaixonando pelo trabalho. Houve, neste caso, um forte apelo emocional na decisão de trabalhar na empresa da família.

5.1.2.

A alternativa de viver outras experiências profissionais

Se, por um lado, o convívio desde pequeno pode levar o indivíduo a não se ver de outra forma que não trabalhando nos negócios da família, a experiência numa outra empresa pode fazer falta, mesmo nestes casos. Olhando para a trajetória de sua carreira, o indivíduo pode se arrepender de não ter tido outras vivências. Grande parte das pessoas entrevistadas nunca trabalhou em outro lugar, mas todos reconhecem o valor desta experiência. No entanto, isto incomoda mais alguns do que outros. O entrevistado D, que não parece, em princípio, arrependido, dá sua justificativa:

“ Eu acho que a experiência seria positiva. O fato é o seguinte: eu acho que eu sou administrador por vocação, fiz Administração convicto e gosto. Para mim, quando você... tem um negócio da família, você tem que cuidar do negócio da família, acho que tem certa coerência. Porque que eu vou fazer o que eu gosto em outro lugar?” (Entrevistado D).

Por outro lado, o entrevistado C, por se sentir condicionado e educado para trabalhar nos negócios da família, compreende porque acabou não tendo esta experiência. Analisando seu passado ou, talvez, como autojustificativa, argumenta que poderia não ter se adaptado a outro lugar:

“O meu *setup* na minha cabeça, desde pequeno, assim, acho que eu teria muita dificuldade em adaptar num negócio fora daqui, como eu fui formatado, vamos falar assim. Se eu fosse formatado ser orientado a trabalhar fora, crescer porque é importante, depois fosse para a empresa, talvez fosse diferente, mas eu fui formatado para isso. Então talvez eu me sentisse um peixe fora d’água” (Entrevistado C).

Mas este mesmo indivíduo assume não acreditar que este seja o melhor caminho, quando diz que orientou seu irmão mais novo de forma diferente e também orientaria seus filhos:

“Eu nunca fui, vamos dizer assim, orientado dentro desta visão, coisa que o meu irmão, eu já consegui orientar, pelos menos eu tinha essa visão diferente. E... para o meu filho ou minha filha, acho que também...” (Entrevistado C).

Muitos falaram que gostariam muito de ter tido outras experiências. As declarações abaixo de B e L foram espontâneas, enquanto R respondeu a uma pergunta direta sobre a possibilidade de trabalhar em outra empresa:

“... talvez, eu poderia ter nesse período uma experiência externa para, sei lá... conhecer o mercado externo. Não faço idéia de como é que funcionam as outras empresas, o que eu poderia trazer de vantagem ou desvantagem de outra empresa para dentro da nossa para a coisa funcionar melhor. Isso seria talvez, não um arrependimento, mas uma vontade de ter tido essa experiência, partilhar uma coisa totalmente diferente para que eu pudesse trazer... Mas, eu não tive essa oportunidade, até porque meu pai sempre precisou de mim demais... ” (Entrevistada B).

“Eu acho que eu poderia ter trazido mais coisas se eu tivesse tido esse tempo para estudar e trabalhar fora. Acho que isso poderia ter sido interessante para a minha vida profissional, mas enfim na época acabei fazendo aqui” (Entrevistada L).

“No início, o que aconteceu comigo, como a empresa é da sua família, é que você acaba não tendo padrões de disciplina, de compromisso e de horário que você teria em qualquer outra empresa. Então, eu acho importante que o herdeiro tenha um aprendizado fora... O que eu faria hoje [de diferente] seria trabalhar numa outra empresa fora, sei lá uns três anos, para você ser empregado... Se você erra numa outra empresa, o meu pai sempre fala, a empresa está pagando para você aprender... Se você trabalhar numa outra empresa, você já vai ter aprendido uma série de coisas e talvez a sua empresa não tenha que pagar por isso” (Entrevistado R).

Alguns entrevistados parecem mais arrependidos do que outros, talvez em função do quanto a família interferiu nesta escolha. Assim como mencionado por Morris et al (1996), quando a decisão de entrada parte do próprio herdeiro, o processo de passagem de bastão tende a ser mais bem sucedido. Porém, em muitos dos casos, a questão é que o indivíduo não consegue enxergar outras possibilidades no início de sua carreira por não ter sido “orientado nesta visão” e por se sentir comprometido com a família ou predestinado.

Um dos entrevistados chega a associar sua entrada na empresa à experiência de uma criança que é apresentada a uma nova atividade, mostrando a relevância da iniciativa de seus pais:

[Pesquisadora: *Você que quis?*] “Não sei”. [Pesquisadora: *Seu pai que chamou?*] “É lógico, acho que no fundo no fundo eu que quis porque eu estava lá, se fosse uma coisa que me incomodasse muito eu ia pular fora...como esporte que o pai bota, como por exemplo, futebol...desde menininho... Aí teve um momento que eu vi que eu não queria[mais jogar futebol]...eu não gostava, então eu saí fora” (Entrevistado P).

As decisões sobre a trajetória profissional do herdeiro, muitas vezes, envolvem questões emocionais. No início da carreira, há uma grande influência da família sobre as escolhas do indivíduo, envolvendo sua formação, sua entrada na empresa e sua experiência no mercado de trabalho, o que irá interferir mais a frente no contrato psicológico com a organização. Estas influências podem ser inconscientes ou, em alguns casos, muito diretas. Uma das entrevistadas, no início de sua carreira, chegou a participar de todo o processo de seleção de uma instituição no mercado. No entanto, seu pai lhe pediu para não ir, e ela, sentindo-se obrigada a atender ao pedido paterno, acabou ficando na empresa da família, ou seja, o lado emocional acabou sendo mais forte naquele momento:

[Pesquisadora: *Seu pai não deixou você ir?*]. “Não deixou não, na verdade eu queria ter ido. Hoje olhando pra trás eu acho que eu deveria ter ido. Eu era solteira... poderia ter ido, até como uma experiência. Mas na época estava entrando um grande cliente. Então ele disse: mas você vai sair agora? Está entrando tal cliente! Você é muito importante para a gente! Não vai, não vai agora. Aí, eu não fui. Ele não disse: Não vai! Não me deu uma ordem, mas ele pediu para eu não ir, sabe? Aí eu não fui. Quer dizer, eu não tive uma outra experiência profissional. Eu acho que isso... estou abrindo meu coração, é ruim para a carreira, eu acho que deveria ter ido... Por outro lado, se eu tivesse ido, talvez eu não tivesse voltado, porque eu teria tido outra carreira, acho que até em termos financeiros. Mas a vida é assim, as coisas são como são.” (Entrevistada F)

O lado emocional também pesa quando há algum desentendimento em família, podendo fazer com que a pessoa busque um caminho diferente. No caso do entrevistado O, uma discussão com o pai acabou fazendo com que procurasse emprego numa outra instituição:

“Eu saí daqui porque eu não podia tirar férias. Meu pai nunca tirou férias. Mas ele não tira porque ele não gosta... acho que a vida dele é isso aqui... eu era solteiro, morava na mesma casa que meu pai ainda. Estava de férias, acordei no outro dia de manhã, eu ia à praia... Meu pai estava pronto para trabalhar me chamou... eu [pai] trabalho aqui há trinta anos e não estou cansado, você trabalha há oito e já está de férias. Me deu um ... de mais uma hora. ...Aí depois disso, eu fiz um concurso ... passei, aí saí daqui e fui trabalhar na [nome da instituição]. Eu fiquei na [nome da instituição] quatro anos” (Entrevistado O).

O fato de ter experimentado uma outra realidade, independente da família, foi muito valorizado por O, que acabou depois de quatro anos voltando a trabalhar com o pai e outros familiares. Esta experiência fez com que O soubesse, talvez, lidar melhor com suas dificuldades quando voltou a trabalhar com a família, fazendo sua opção de uma maneira mais racional:

“Porque trabalhar aqui [outra empresa], um negócio que não é meu... Isso aqui já estava crescendo... Eu vou ralar aqui para *caramba* e no final isso aqui não vai ser meu. Daqui a pouco eu vou ficar mais velho, aparece um maluco aqui, me manda embora. Aí eu não trabalhei nem no que é meu... eu não sei nem se vai existir, aí voltei para cá. Quando eu voltei já tinha as regalias, tinha férias...” (Entrevistado O)

A falta da experiência externa também pode contribuir para um sentimento de insegurança. Conforme Kets de Vries (1993), o fato de o indivíduo poder provar para si mesmo e para os outros que é capaz de fazer por si só, independente da família, pode ter um grande impacto na sua auto-estima. O entrevistado P fala claramente sobre esta questão:

“...hoje eu não tenho condições nem passa pela minha cabeça de largar, mas eu me sinto um pouco tipo..., a palavra não é lesado, mas cortaram um pedaço que eu deveria ter feito, sem querer, que era ter vivenciado uma empresa maior talvez ter ficar cinco anos trabalhando em outro lugar, para me sentir um pouco mais confiante ... quando você está trabalhando com os teus pais, você sabe que o teu pai te acha lindo, a pessoa mais inteligente do mundo, aquela coisa de pai e mãe” (Entrevistado P).

O respaldo dos pais trouxe insegurança para P que gostaria de ter desenvolvido suas habilidades e ter testado seu desempenho no mercado de trabalho. Ele duvida da sua própria competência porque não vê a opinião e a avaliação dos pais sobre seu trabalho como isenta.

Por outro lado, o entrevistado H, com uma trajetória de carreira totalmente independente da família, mostra-se muito seguro sobre sua competência. Sua experiência de mercado contribuiu para sua auto-afirmação, conquistando respeito profissional da sua família e dos outros funcionários da empresa. Embora também tenha começado no escritório do pai quando ingressou na faculdade, H voltou a trabalhar há poucos meses com o pai e a madrasta, depois de 12 anos em outra companhia:

“...foi mais motivado por essa idéia de querer ter uma experiência fora do escritório do meu pai e numa estrutura maior, foi muito bom, muito gratificante...hoje em dia eu acho que adquiri respeito profissional. Ele [pai]me ouviu muito, então eu sinto que as minhas sugestões, as minhas críticas, as minhas ponderações têm um peso nas decisões dele e da [nome da madrasta] no escritório. Hoje em dia eu vejo que eles me tratam como um sócio importante para eles... clientes que eu estou conseguindo trazer ou captar. Então ele está muito satisfeito com meu trabalho, com os resultados, com as minhas idéias, com a experiência de um escritório maior...” (Entrevistado H).

Na mesma linha de pensamento, o entrevistado C, embora não tenha trabalho em outro lugar, também valoriza a carreira independente, quando relata uma conversa com seu irmão que pensava em começar a trabalhar nos negócios da família:

“... não precisa de você lá agora. Vai lá fora, pega experiência, pega know-how, ganha bagagem, se promove no mercado, mostra que você é competente, porque se você cair aqui dentro, você não vai ser visto como o [nome do irmão] profissional primeiro. Antes de você cair aqui, venha com uma bagagem, você vai ser muito mais respeitado.” (Entrevistado C).

Alguns dos entrevistados relataram um sentimento de culpa ou desconforto quando ingressaram na empresa da família, provavelmente porque não se sentiam experientes ou porque achavam que estavam tirando o emprego de outras pessoas. O sentimento era de que haviam entrado na empresa somente por ser um membro da família:

“Olha, no começo eu sentia uma certa culpa por não ter, uma culpa originária vamos dizer assim, por estar ali sem ter conquistado o espaço, porque na verdade o espaço foi criado por eu ser um membro da família. No começo, isso eu digo, há quinze, treze anos atrás, mas depois acho que eu me preparei tanto (...) não tenho [hoje] nenhuma culpa ... de estar dirigindo a empresa pelo fato de não

ter sido uma pessoa de carreira. Não tem nada, nada, nada, isso já para mim zerou, é coisa que ficou aos doze, treze anos atrás e eu acho que eu sou bem visto na empresa.” (Entrevistado J).

“Em relação à empresa é porque o cara caiu de pára-quadras... porque o cara tem 40, 35 anos de [nome da empresa], eu entrei e cai no colo, entendeu?” (Entrevistado C).

Outros, tentando talvez se justificar, argumentam que começaram num cargo de baixo escalão e não tiveram qualquer privilégio dentro da organização. Mas a culpa, aparentemente, não deixa de estar presente:

“Eu acho que pelo fato de eu ter começado de baixo, não tirei o emprego de ninguém. Então eu acho que também não teve muito problema, eu sempre fui uma pessoa assim, fácil, eu sempre trabalhei...” (Entrevistada L).

Para alguns, começar num cargo de baixo escalão, de certa forma, substituiu a experiência de trabalhar numa outra empresa. O entrevistado G associa estas duas idéias:

“Realmente até seria bom como experiência profissional acho que é sempre válido você ter vivenciado uma outra questão, se bem que todos nós aqui sempre começamos a trabalhar,... sempre começar de baixo, em cada setor e sempre respeitando a hierarquia, está certo? Sempre vindo do chefe imediato, nunca o fato de ser filho de um dos donos... não respeitar a hierarquia do chefe do setor...” (Entrevistado G)

Mas mesmo “começando de baixo”, alguns dos entrevistados demonstram um certo desconforto, sentindo-se obrigados a mostrar sua competência ou provar suas qualidades como profissional. Afinal, ingressaram na empresa meramente por ser da família e não por próprio mérito.

Os que viveram uma carreira “solo” no mercado de trabalho, pelo menos por alguns anos, tendem a se sentir menos arrependidos com relação à trajetória da sua carreira, pois enxergam diversos benefícios em relação a seu preparo profissional. De acordo com a afirmação anterior de C, quando sua competência pode ser respaldada pelo mercado de trabalho, o herdeiro entra na empresa sem culpa ou, pelo menos, com menos culpa, adquirindo respeito profissional com maior facilidade. Além disto, o desenvolvimento das habilidades individuais fora do círculo familiar contribui para a autoconfiança do indivíduo.

5.1.3.

Vantagens e desvantagens de se trabalhar na empresa da família

Quase todos os entrevistados passaram pelo processo de conquistar o respeito profissional, que também está associado à auto-estima do indivíduo. A experiência fora da empresa da família pode colaborar nesse processo. Conforme relatado por uma das entrevistadas, uma das desvantagens de se trabalhar com a família é ser visto (a), a princípio, como “filho (a) do dono”.

“... nenhum deles [funcionários] pode dizer: Ah! Está ali porque é filha do dono. Eu tenho essa certeza, no início, obviamente que não. Durante uns bons anos, a gente era... porque era da família, porque era filha do dono porque trabalhava aqui...” (Entrevistada N).

“... uma das desvantagens é você conseguir passar daquele estágio em que você é filho do dono, seja para você, seja para as outras pessoas, como se vê e como você acha que as pessoas te vêem... ah estou aqui porque isso aqui é do meu pai, da minha mãe, do meu tio, ou de alguém próximo. Que é diferente de quando você bate numa empresa, entrega um CV, você começa do zero e você atinge um cargo legal... e você conseguir vencer essa coisa, pelo menos para você...beleza o que os outros pensam, aí é legal... para mim esse foi o caminho mais difícil, o que você ouve ao longo da história, seja de alguém próximo da família, seja alguém amigo, seja uma forma de agressão ou seja uma forma proteção... isso é muito difícil. Depois não, depois não tem mais esse peso...” (Entrevistada M).

“A desvantagem é sempre a forma com que você tem que se impor com o funcionário que nunca é uma coisa muito natural..., para o funcionário começar a te olhar e te respeitar como patrão e não como filho do patrão ...” (Entrevistado I).

Ser visto meramente como “filho do dono” para alguns entrevistados é muito difícil e incômodo, e pode ter um grande impacto na sua auto-estima, principalmente no início de sua carreira. Sete dos entrevistados relataram esta questão espontaneamente. A entrevistada B fala claramente sobre isto, quando diz que algumas pessoas a tratavam como alguém sem valor:

“Porque antes era assim: Eu quero falar com o [nome do pai]. É a [nome da entrevistada] que está falando, eu falava... pode perguntar. Não eu quero falar com o [nome do pai]. Então isso para mim era muito difícil. Porque eu não significava nada, nem para os clientes, nem para os funcionários, eu não representava nada. Então aos poucos eu fui demonstrando que eu sei trabalhar... Eu não estou aqui porque eu sou filha do meu pai. Então isso mudou com o tempo... Porque eles viram que eu não dependia do meu pai” (Entrevistada B).

Por outro lado, ser dependente dos pais pode ter um impacto positivo em algumas pessoas, no sentido de se sentirem mais protegidas. Conforme comentam Schultze e Miller (2004), a liberdade de escolha pode ser ameaçadora. Alguns entrevistados disseram que uma das vantagens de se

trabalhar com a família é justamente a segurança e a comodidade. Além disso, muitos falaram que o(s) pai(s) dificilmente demitiria(m) um filho (a), mesmo que este cometa diversos erros e que ocorram muitas brigas. O mercado de trabalho é visto como muito competitivo, onde alguns herdeiros acreditam ser preciso trabalhar muito mais duro para alcançar altos cargos:

“De maneira geral não é ruim não (...) porque você tem autonomia e tem segurança. Teu pai nunca vai te mandar embora... e você pode testar, você pode fazer as coisas sem medo de errar. O que pode acontecer é tomar bronca ...” (Entrevistado O).

“... eu me sinto numa segurança maior, um apoio maior. Acho que se você errar ou se você tiver... um projeto seu que não dê certo, você está no seu berço familiar, você tem uma proteção maior. E tem mais liberdade de apresentar suas idéias, de você lutar por aquilo que você acredita. Ah! Eu acredito nisso, vou correr atrás, toco o projeto, vou lá, depende de você só...” (Entrevistado C).

“A vantagem é a comodidade... se eu trabalhar mesmo, eu vou ter o emprego, o meu emprego garantido, o mercado está muito concorrido...” (Entrevistada Q)

Alguns entrevistados também destacaram como uma das vantagens a maior flexibilidade de horários, diferente do que normalmente acontece nas outras empresas:

“... talvez não tivesse sido tão feliz como eu sou, de ter a possibilidade de sair às quatro da tarde para ir para o colégio dos meus filhos todas as vezes que eu preciso. Porque isso acho que também não tem preço, não é? Eu vejo várias amigas largando o trabalho porque elas não têm a flexibilidade de trabalhar num ambiente de trabalho dócil, porque trabalham em ambientes mais hostis... ” (Entrevistada F).

Outros ressaltaram a maior autonomia, a melhor estabilidade e a possibilidade de um horizonte de mais longo prazo para sua própria carreira. As afirmações seguintes ilustram estas questões:

“Como eu sou uma pessoa que tem uma perspectiva de longo prazo aqui dentro, isso me traz estabilidade, então eu posso planejar minha carreira... Então eu posso construir a minha carreira em função desse papel que eu executo hoje.... E muitos executivos [no mercado] não têm essa possibilidade... Então o cara tem que ter um currículo para o mercado. E eu na verdade me preparo para ser o melhor executivo possível dessa empresa.” (Entrevistado J).

“É uma tranquilidade também de estabilidade de emprego... Ao mesmo tempo em que eu estou tranquila de que a coisa é minha amanhã, a gente vai estar seguindo, eu tenho uma estabilidade...” (Entrevistada N).

“A nossa família tem a perspectiva de não sair do negócio, então você tem mais tranquilidade de tocar as idéias, de você planejar o seu tempo, então acho que isso é uma vantagem” (Entrevistado C).

O conforto da estabilidade no emprego e a maior facilidade de alcançar um cargo importante parecem ser fatores importantes para atrair o herdeiro para a empresa da família. Por outro lado, estas vantagens podem gerar, ao mesmo tempo, um impacto negativo na segurança e auto-estima do indivíduo, não só no início de sua carreira. O entrevistado P fala sobre sua insegurança no processo de sucessão, quando os pais começam a se afastar da empresa:

“Então quando você está do lado de um pai assim, de uma mãe carinhosa, maravilhosa, você se sente protegido... Então hoje como eles estão saindo, eu estou me sentindo um pouco desprotegido. Por isso que eu acho que tenho que me cercar de pessoas competentes, profissionais para eu me sentir protegido de novo.” (Entrevistado P).

Alguns não parecem se “incomodar” com tal proteção, talvez porque entendam que já haviam afirmado sua competência profissional com a validação do mercado. Isto provavelmente depende também do grau de responsabilidade do sucessor e/ou do nível de autonomia em seu próprio trabalho, ou seja, sem a influência direta do fundador ou antigo sucessor na organização. Na medida em que obtém autonomia dentro da organização, o indivíduo acredita que seu trabalho tenha contribuído para o crescimento da empresa, aumento de lucro ou a conquista de novos clientes, sentindo-se mais autoconfiante. A afirmação de J ressalta a questão da autonomia como uma grande vantagem:

“... eu tenho muita autonomia, faço o que eu pretendo, cometo meus erros, meus acertos, são meus...” (Entrevistado J).

Assumir a responsabilidade sobre seus erros e acertos e ter a liberdade de conduzir seu negócio trouxe auto-afirmação para J. Mas, esta liberdade de atuação nem sempre ocorre, pois a empresa pode ser comandada por um grupo de sócios, como acontece em grande parte dos casos pesquisados. Quase todos relataram espontaneamente a dificuldade deste relacionamento como uma desvantagem:

“... mas em empresa familiar a gente tem os nossos dissabores, não é? A gente tem divergências não é? E por ser empresa familiar é mais complicado. Que eu posso divergir de você, mas você não vai sair e nem eu vou sair. A gente vai ter que conviver com essas nossas diferenças... não sei se é porque somos primas ou porque somos diferentes, talvez porque somos diferentes, talvez um irmão também se fosse diferente, ia ser a mesma coisa. Mas eu sinto que existe uma competição, uma rivalidade porque são famílias diferentes, não é uma mesma família, a empresa não é só do meu pai. A empresa é do meu pai e do meu tio, e do meu tio ela representa... Acho que toda empresa familiar tem, às vezes a gente se cansa, às vezes para você poder valer seu ponto de vista é uma luta, é um

desgaste... Isso eu acho que é o ponto ruim de uma empresa familiar.” (Entrevistada N).

“Tem muitas desvantagens. Para mim pelo menos a questão emocional afeta muito, tem uma questão forte de toda essa questão de brigar com irmão, discutir com primo isso aí é uma coisa que tem que ter uma solidez emocional muito forte, tem que ter uma blindagem muito forte... é complicado.” (Entrevistado C).

“Se é algum sócio [não parente] você pode chegar e *xingar* o cara e..., a família você às vezes tem que engolir sapo, tem que segurar. Às vezes você está vendo coisa errada, não concorda, mas até você conseguir modificar, demora muito mais do que... se você não tivesse tua família. As coisas aqui..., demoram, você tem que chamar a pessoa para conversar, aí você ofende, e quando você ofende é teu pai, teu irmão, teu tio e aí já é complicado” (Entrevistado O).

O desgaste na relação com a família foi apontado por alguns entrevistados como uma das principais desvantagens:

“... a desvantagem é exatamente esse desgaste na relação, mas que a gente a gente consegue administrar bem, até hoje a gente nunca teve nenhuma briga importante” (Entrevistada S).

“Mas a grande desvantagem de trabalhar com o meu pai... pelo jeito que eu sou, eu diria para você que eu não consigo, às vezes, falar certas coisas para ele com medo de magoar, por ser meu pai” (Entrevistada B).

“O problema é que... leva a empresa para a família e vice versa, então às vezes, cria assim uma situação de atrito, que na empresa sempre tem atrito, que atrapalha a relação... Às vezes, é muito ruim para a família, você acaba tendo um desgaste dentro da família que talvez não tivesse se cada um trabalhasse em outra coisa, você tem atrito todo dia não é?” (Entrevistado R).

Em contrapartida, este maior convívio com os familiares é visto por alguns entrevistados como uma vantagem, já que o trabalho permite uma grande proximidade com a família:

“ A vantagem é porque eu estou o tempo todo ao lado dos meus pais. A minha irmã não trabalha, mas seria um prazer estar do lado dela também, porque são pessoas que estão..., tem um carinho especial. Então vantagem seria isso, você compartilhar mais o tempo da sua vida com as pessoas, você ser um pouco mais você ...não precisa fingir” (Entrevistado P).

A relação mais sincera e próxima da família pode proporcionar um ambiente agradável de trabalho, de acordo com o entrevistado P. Por outro lado, se existem problemas ou ressentimentos, isto provavelmente vai refletir na empresa e nas relações de trabalho. Por este motivo, alguns dos entrevistados fizeram terapia para melhor lidar com a mistura das questões emocionais e as da empresa. Algumas das declarações de C ilustram a dificuldade dos relacionamentos da família dentro da empresa:

“As desvantagens... às vezes a gente não saber separar. Você tem emoção por ser teu pai, teu tio, teu primo e você tem que saber separar esta questão. Se você não tiver os papéis bem definidos, uma regra bem funcionando, uma tranquilidade emocional, vai dar em briga, vai dar em confusão, sempre vai achar que um está privilegiado mais do que o outro” (Entrevistado C).

De acordo com Kaye (1996), trabalhar nos negócios da família pode ser complicado se as relações entre os parentes não são saudáveis. Manter os negócios pode ser prejudicial à saúde de algumas famílias, que fazem da empresa uma arena de brigas e disputas envolvendo complexas questões emocionais.

Duas pessoas entrevistadas fizeram terapia corporativa para tentar superar diversas questões da família que, em última instância, acabam refletindo na empresa. O entrevistado C explica porque foi importante trabalhar suas questões emocionais através da terapia:

“A gente fez terapia, eu fiz com ele [pai] um ano e meio de terapia familiar, fiz com meus primos também... Eu diria que completa muito a relação familiar. Porque no final acaba sendo uma coisa só, então na verdade é difícil de você separar. Então se você não trabalhar o lado subjetivo da relação, você não vai ter tranquilidade para ser encarado como sócio” (Entrevistado C).

Mas quando os problemas existem e estas questões não são trabalhadas, torna-se difícil o trabalho junto com a família. Kaye (1996) diz que há vários casos de filhos de empreendedores prisioneiros dos negócios da família.

Os fortes comprometimentos com a família e o sentimento de obrigação podem fazer com que o indivíduo se veja aprisionado, sonhando com outro tipo de vida e/ou não desejando que seus filhos trabalhem na empresa:

“... mas não quero meus filhos trabalhando aqui. Já falei para eles”. [Pesquisadora: *Não quer? Por quê?*]. “Porque você acaba virando escravo disso aqui. Eu já consigo sair mais do que conseguia antes, mas mesmo assim ainda é difícil, para aproveitar o dinheiro que ganha, não tem tempo. Se eu fosse funcionário de algum lugar, bom, não sei se eu arrumaria tempo...por minha vontade eu não queria ver meus filhos trabalhando aqui, só se não tiver outro jeito. Isso nós, até agora estamos de comum acordo. Eles já foram educados para não precisar trabalhar aqui...O que me prende aqui seria o lado afetivo... “ (Entrevistado O).

“Ah, eu queria que o meu filho tocasse a empresa - eu não tenho essa necessidade. Então se eu conseguir criar profissionais e fazer essa empresa crescer para o resto da vida de uma maneira saudável, eu prefiro do que arriscar botar uma carga num filho que eu acho que ele não merece. Acho que as pessoas têm que vir para o mundo escolher o caminho e não forçar a barra e falar: Oh! Você pode ser o que você quiser, mas olha só a empresa ali. Acho que as pessoas tinham que cada um criar... escolher o seu caminho” (Entrevistado P).

Os entrevistados O e P sentem-se obrigados a trabalhar na empresa da família, e não desejam colocar tal carga sobre seus filhos. Nas falas de O e P, há um desejo por uma vida diferente, pois se vêem forçados a tomar conta do patrimônio da família. Gersick et al (2006) e Passos et al (2006) falam sobre esta questão quando citam que o sucessor pode estar sujeito a uma grande exigência pelo seu desempenho e seu compromisso com a empresa, não se sentindo livre para escolher sua própria carreira.

5.1.4. Projetos futuros de vida

Boa parte dos entrevistados planeja ocupar um cargo no Conselho de Administração futuramente, a fim de participar mais da estratégia e menos do dia a dia da empresa. Depois de cumprida sua missão e suas metas dentro da organização, os herdeiros pretendem aproveitar um pouco a vida. Este desejo faz parte, em alguns casos, de um plano de sucessão ou de aposentadoria:

“... imagino montar a empresa com toda essa governança, a empresa crescer... eu quero que a empresa caminhe por conta própria. A empresa tem que ter, a engrenagem tem que ficar funcionando e a família só acompanhando protegendo... Então eu penso em preparar toda essa sucessão... a empresa caminhando, aproveitando as oportunidades... e daqui a uns dez anos, meu projeto de vida pessoal, eu estar no conselho... o meu sonho é comprar um apartamento em Miami, ir morar em Miami, fazer minha aposentadoria por lá... Mas nunca sem deixar..., sempre acompanhando a empresa” (Entrevistado C).

“... me vejo assim , saindo um pouco da parte administração fazendo parte desse Conselho c/ minha família, investindo na minha formação profissional, para poder me voltar mais p/ a área acadêmica que eu também gosto” (Entrevistada S).

“Obviamente eu quero no futuro trabalhar um pouquinho no menos. Ter um pouquinho mais de tempo para minha família. Porque eu acho que a gente está no auge de uma transformação, de uma mudança e eu espero em algum momento poder ter um pouquinho mais, de menos horas de trabalho, mas também se não for eu gosto, eu gosto disso que a gente faz... eu gostaria de viver mais no estratégico... Não sei se vou conseguir isso, mas se conseguir cinquenta, cinquenta, operacional e estratégico, já estou feliz...” (Entrevistada N).

O desejo de ter uma vida mais tranqüila, sem tantas cobranças e responsabilidades, também apareceu em diversas declarações, como, por exemplo, da entrevistada F que falou espontaneamente:

“Eu gostaria de estar um pouco mais calma, assim, de stress de trabalho... É pressão, pressão, pressão, é muita pressão. Queria que chegasse a hora de menos pressão um pouco. Não sei se tem essa hora, na advocacia acho difícil” (Entrevistada F).

Outros dão indícios de que desejariam partir para uma outra vida, mas somente depois de cumprida a obrigação de organizar a empresa e dar continuidade ao que foi herdado. O principal objetivo é fazer a organização andar por si só, no intuito de se tornar livre para fazer o que bem quiser, partindo até para uma carreira totalmente diferente:

“ porque hoje eu falo assim: acabou tua historinha de trabalhador. Você quer fazer o que agora? Eu ia falar: legal isso aqui [a empresa da família]e vou fazer outra coisa. Eu teria condições de fazer isso...se eu receber uma proposta da Austrália para trabalhar com desenho industrial, eu vou para lá. Mas para isso eu tenho que ter certeza que vai ter alguém aqui, me representando da maneira que eu acho correto...” (Entrevistado P).

A exceção estaria na entrevistada mais jovem que acaba de começar a trabalhar, mas pretende ganhar experiência e se dedicar à empresa da família, provavelmente porque está em outra fase de sua carreira profissional:

“Eu quero fazer um estágio, até fora, para ganhar experiência, mas depois eu pretendo voltar para lá[empresa da família]. Porque como minha irmã não se interessa e...acho que alguém tem que tomar conta...Mas eu iria para ganhar experiência porque eu preciso aprender, eu quero terminar lá...Eu quero terminar minha carreira ali, trabalhando na empresa do meu pai” (Entrevistada Q).

São poucas as pessoas que se imaginam na empresa “para sempre”, até o fim da sua carreira. Isto provavelmente depende do grau de realização e satisfação que o indivíduo possui no trabalho. Os motivos para o afastamento das tarefas diárias variam de acordo com as circunstâncias de cada caso. O objetivo pode ser o planejamento de um processo sucessório ou de profissionalização. Entretanto, a busca por uma vida mais livre parece estar presente, de alguma forma, na maioria das declarações.

5.2.

Referências para avaliação do seu sucesso profissional e do sentimento de realização

Na pesquisa, foi possível observar algumas das referências que os herdeiros participantes da gestão utilizaram como avaliação do seu sucesso profissional. Quais são seus parâmetros de comparação ou de argumentação para se apresentar como um profissional realizado? Que tipo de reconhecimento eles esperam?

Muitos dos entrevistados utilizaram as mesmas referências. Elas foram divididas da seguinte forma:

- o resultado financeiro e o reconhecimento de terceiros;
- a conquista do respeito profissional;
- o estereótipo da empresa familiar como referência;
- o reconhecimento público.

5.2.1.

O resultado financeiro e o reconhecimento de terceiros

A idéia de que seu trabalho contribuiu de alguma forma para a melhora da empresa foi amplamente citado pelos entrevistados como uma forma de realização, assim como o reconhecimento por parte de determinadas pessoas. Medidas de avaliação, como por exemplo, lucro, qualidade ou crescimento, serviram para argumentar seus próprios feitos ou suas contribuições, e por conseqüência, sua realização profissional. Tais medidas também foram citadas como as que faltariam ser alcançadas para que o indivíduo se sinta realizado:

“Eu vejo perspectivas de me sentir realizada, hoje em dia ainda não, realizada como pessoa talvez... ainda falta muito...” [Pesquisadora: *O que falta?*] “Então, falta resultado, a gente ter um ideal de modelo de empresa que a gente quer ser... o que eu espero ao longo do tempo é fazer um trabalho... ajudar a empresa a dar um salto de qualidade, até de faturamento, e ajudando a empresa a chegar num ponto melhor do que a gente esta hoje” (Entrevistada S).

“Quando eu entrei o faturamento era pequeno, a gente quadruplicou... o faturamento aumentou bastante... é o lado financeiro que também é uma coisa que ajuda muito, então a gente fica feliz em dizer que o nosso trabalho... no final do mês... dá lucro. A gente está correndo por uma luta que está valendo à pena, não é como algumas empresas... a gente tem visto muitas empresas quebrando,

muitas empresas fechando, muitas empresas em dificuldades financeiras... que legal a minha empresa não está passando por isso... “ (Entrevistada B).

“Acho que não existe nenhum juiz ou alguém que vá falar assim: *poxa*, você está fazendo um trabalho *bacana*, *legal*... É no final do ano o faturamento crescer, progredir... O crescimento é um reconhecimento não tem jeito. Não só o crescimento de funcionários, mas tem que ser o crescimento de faturamento e de lucro...” (Entrevistado P).

“Eu estou aqui... para dar lucro para a empresa... Na minha visão, a empresa tem que dar lucro, você tem que ser competitivo e não pode ter aquele negócio: Ah é meu amigo, é o fornecedor, sempre forneceu. Há algum tempo atrás o mercado permitia, hoje não. Você tem que estar competitivo...” (Entrevistado E).

“A auto-realização... é você fazer várias coisas legais e depois ver o resultado... mas tem que ganhar bem também” (Entrevistado R).

“Então por mais que eu não tenha essa recompensa no sentido de retribuição financeira brutal, como a gente vê colegas, amigos que tem uma carreira às vezes curta ou menor e tem um surto patrimonial... tem crescimento patrimonial muito forte, eu não tenho esse lado... eu me encontro aqui dentro...” (Entrevistado J).

O resultado financeiro, embora destacado pela maioria, não parece ser, por si só, capaz de trazer satisfação. O lucro não parece ser o objetivo principal, seria apenas o resultado final. Outras questões foram colocadas espontaneamente como mais relevantes do que o retorno financeiro. O entrevistado C, por exemplo, diz que busca o lucro, mas não a qualquer custo, sendo importante alcançá-lo sem deixar de lado os valores da empresa:

“... a gente tem que tirar resultado, tem que ser positivo, mas a gente não tem essa paranóia em relação ao lucro em primeiro lugar. O lucro é importante, mas a consequência para chegar ao lucro tem que ser consequência do trabalho bem feito, da qualidade, do funcionário satisfeito, esse é nosso lema nosso principal valor” (Entrevistado C).

Já F relata que lutou para não perder um cliente, independente do resultado financeiro, como um desafio pessoal:

“Negocieei esse ano a renovação de um contrato durante meses... com um cliente, que é cliente há dez anos e foi por um fio que a gente não saiu... Fiquei doente para conseguir ficar com esse cliente, não era pelo dinheiro não porque o dinheiro... não ia ser nem nada de mais, mas era uma questão de... Tinham oito escritórios lá dentro, nós somos as equipes de melhor performance ... o cliente queria me tirar para botar o peixinho” (Entrevistada F).

Na maioria dos casos, há um grande orgulho da empresa. Preservar seus valores e fazer parte dela traz grande satisfação. Enxergar que seu trabalho tenha se refletido de alguma forma na organização ou ter a sensação de que seu trabalho influenciou a ‘identidade’ da organização foi destacado por alguns

entrevistados como uma grande realização pessoal e profissional. As entrevistadas M e N ilustram estas questões:

“É eu olhar para o trabalho e falar: *caramba*, eu faço parte disso! O que eu adoro é..., sabe quando tem uma pessoa da família e diz: deixa eu ver. Sabe aquela coisa que você fica emocionada com o que você faz. ...'vem cá que eu quero te mostrar tudo'... você tem orgulho da forma como você faz, do resultado daquilo. ...o dia que eu não tiver mais orgulho, se eu tiver que fazer alguma coisa só por dinheiro... eu acho que eu não vou querer não... eu consigo olhar para o [nome da empresa] e ver que tem várias coisas que tem a minha cara, tem coisas que eu imaginei, que eu pensei, tem o meu dia a dia...” (Entrevistada M).

“Vantagens... é trabalhar numa coisa que você vê que é sua realmente de fato, ver crescer, ter a liberdade, de certa forma, de poder tocar, não é? Que isso nos foi dado” (Entrevistada N).

Achar que contribuiu para a melhora da empresa, ser respeitado pelo mercado (como fornecedores, clientes ou associações), receber um elogio por parte dos clientes ou de pessoas que consideradas importantes seriam também maneiras de se sentir realizado. Portanto, o reconhecimento de terceiros mostra-se relevante:

“... é lógico que você quer ser reconhecido pelas pessoas que você considera mais importante dentro da sua empresa, e quer ser valorizado por isso... o reconhecimento que eu espero, é o reconhecimento pelas coisas boas que eu fiz, como eu ajudei a empresa a crescer, a ter participação no mercado...” (Entrevistado R).

“... eu vejo o negócio acontecendo, eu vejo a casa cheia, aquilo me realiza, as pessoas elogiando eu fico satisfeito, acho legal. E eu sinto como se as pessoas estivessem elogiando o meu trabalho, mesmo que não estejam falando: Esse é o trabalho do [nome do entrevistado], mas eu sei que de alguma maneira, eu tive um dedo para que aquilo acontecesse. É isso que me recompensa, bem claramente...” (Entrevistado J).

“Então o que motiva é natural, é você ver a empresa bem financeiramente, isso, quer dizer, com resultados bons... é, às vezes, algumas declarações de alguns clientes porque que gostam de comprar na loja. Então esse sentimento que a pessoa passa ou apenas às vezes com uma simples frase, na certa do fato de dar preferência à empresa, isso é uma coisa que realiza e motiva” (Entrevistado G).

“... o grande reconhecimento que eu tenho é saber que eu sou respeitada, pelos funcionários, pelos clientes... é o quando o cliente vê que eu sei trabalhar, me elogiar, me dar um problema na mão e eu resolver, sem meu pai estar perto, é eles confiarem no que eu digo. ...é cliente chegar para mim e dizer: eu me sinto tão aliviada em falar com você, porque você fala e eu sinto que o que você fala é o melhor para eu fazer. Então isso para mim é excepcional!” (Entrevistada B).

Além de clientes, funcionários e outras pessoas no mercado, o reconhecimento da família ou mais especificamente dos pais aparece em algumas entrevistas como um desejo ou como uma maneira de realização:

“Eu te digo que hoje eu já tenho um pouco desse reconhecimento, porque a gente vai ao cliente que só conhecia o meu pai, que só falavam com meu pai e hoje eles na frente do meu pai me elogiam falam que realmente a [nome da entrevistada] sabe trabalhar, a [nome da entrevistada] que é organizada, já teve cliente de dizer para o meu pai, de falar: Olha a [nome da entrevistada] está ficando melhor que você e ele até sente um pouco de ciúmes disso, entendeu? ...o reconhecimento que eu recebo também é do meu pai mesmo, de ele reconhecer que algumas coisas ele não sabe fazer e eu sei...” (Entrevistada B).

“Então poucas coisas, assim de vez em quando, você tem uma recompensa, uma coisa boa, ali, aqui ou ali. Mas assim... Ah, sei lá, eu acho que o meu pai acha que eu faço um bom trabalho e tal, acho que de repente, não sei, é bom, mas não vejo ele, achar nada assim demais... De vez em quando ele fala que está bom e tal, mas não vejo nada de extraordinário, entendeu? Porque não gera uma receita extraordinária, gera uma boa receita, mas nada extraordinário” (Entrevistada F).

“Nossa, nossos pais estão super satisfeitos com a gente... Eu tenho uma satisfação, eu tenho por parte dele um reconhecimento total, é gratificante, não tem um senão, realmente não tem um senão de trabalhar com meu pai... pai acho que protege mais, não vê filho feio, não vê defeito em filho não é? Para o meu pai eu sou o máximo, ele acha que eu sou..., ele diz que hoje eu sou a filha mãe, eu cuido de todas as coisas dele, cuido da empresa, ele tem um reconhecimento, é maravilhoso e a gente corre atrás, faz por onde” (Entrevistada N).

“Eu estou com trinta e quatro e já estou realizado. Por tudo o que eu fiz. Por tudo que eu ajudei meus pais, nos últimos quatro anos, a empresa triplicou de tamanho... eu quero ser um empresário com sucesso, porque eu acho bacana. Se existe alguma maneira de alguém me ver, o meu pai vai me ver de algum canto e falar: ... *que legal!*” (Entrevistado P).

Além dos pais, alguns esperam o reconhecimento das outras pessoas da família, embora achem difícil isto acontecer. Eles acreditam que seus parentes o vêem como privilegiado por trabalhar nos negócios da família, assim como mencionado por Gersick et al (2006):

“A gente nem sempre é reconhecido como profissional, por mais que o pai veja... sempre acham que a empresa é a galinha dos ovos de ouro e que a gente está beneficiada por estar aqui. Eu quero que tenham um reconhecimento que eu estou aqui assim como um outro profissional, fazendo o patrimônio crescer, o patrimônio da família toda, e tenha um reconhecimento por isso, que às vezes nem sempre é fácil. Nem sempre as pessoas que estão de fora conseguem ver isso, porque aqui, internamente eu já tenho, por parte do meu pai que está vendo o que a gente faz, também dos sócios. Mas eu digo em torno da família... e poder tirar daqui obviamente minha remuneração a melhor possível, a que estiver mais a altura, mais de acordo, é isso que a gente espera...”(Entrevistada N).

“...o meu reconhecimento é a família dizer o seguinte: O [nome do entrevistado] deu continuidade ao legado, a empresa está crescendo, a empresa está se valorizando, o patrimônio da família se valorizou, acho que é um reconhecimento.

Acho que o meu reconhecimento é mais ligado a família reconhecer: Porque às vezes é muito difícil para mim é muito difícil isso, talvez eu esteja sendo meio utópico nisso. Ah! Aquele ali é o filho do [nome do pai] ... está lá porque é filho do, entendeu? Está lá porque é filho do homem, então não tem essa competência... É difícil. Diria até que você tem que matar um leão por dia...” (Entrevistado C).

O reconhecimento pela sua competência por parte de algumas pessoas como a família e os colaboradores da organização, faz com que o herdeiro sintasse realizado. Este reconhecimento também permite que o herdeiro seja visto como um profissional e supere o rótulo recebido de “filho do dono”.

5.2.2. A conquista do respeito profissional

Conforme mencionado anteriormente no item 4.1.3, quase todos os entrevistados falaram que ao entrar na empresa sentiam-se simplesmente como “filho do dono”. A sensação era de que tanto a família quanto os profissionais dentro da empresa os viam desta forma. Com o tempo, eles puderam mostrar seu valor e conseguiram respeito pela sua capacidade de trabalho:

“Eu era o filho do dono, eles tinham um certo respeito por eu ser o filho do dono e não um funcionário qualquer. Mas ainda assim o filho do dono tem que conquistar seu espaço e o respeito dos funcionários” (Entrevistado A).

“É filha do dono... agora tem que fazer por onde para poder ser respeitada, não é? A gente chega mais, cedo, a gente dá o exemplo, a gente está aqui todo dia... nenhum deles [funcionários] pode dizer: Ah! Está ali porque é filha do dono. Eu tenho essa certeza, no início, obviamente que não. Durante uns bons anos, a gente era... porque era da família, porque era filha do dono porque trabalhava aqui. Mas hoje em dia eu tenho certeza, nenhum funcionário pode dizer que a gente está porque é filha do dono, obviamente que está porque é sucessora e filha do dono, mas a gente faz jus ao cargo que ocupa...” (Entrevistada N).

Muitos da amostra relataram sentir uma grande satisfação por ter conquistado seu espaço na empresa. Isto porque entendem que começaram “de baixo” e galgaram novas funções e maiores responsabilidades como qualquer outro funcionário, sem qualquer privilégio. Esta trajetória dentro da empresa parece ter ajudado os herdeiros a superar o estigma de “filho do dono”:

“... quando eu entrei, com dezoito anos, eu fui galgando, sabe, sinto realmente que eu fui andando fui traçando meu caminho. Ninguém chegou em um dia: Agora você sai de estagiária e senta aqui na cadeira da coordenadora desse grupo aqui, fui andando, o caminho natural que quase todos os advogados andaram...” (Entrevistada F).

“Fui estagiário, rodei todos os setores da empresa, tive um caminho longo até começar a ser assessor da presidência... foram oito nove anos. Mas mesmo assim, quando você começa a interagir com os diretores você tem mostrar que é competente, você tem que conquistar espaço, eu diria que essa fase minha já está superada... [Pesquisadora: *Como você acha que eles te vêem hoje?*]. Acho que vêem com mais respeito, com uma bagagem. Porque a gente começa a gerar resultados, a gente começa a trazer montar equipes... É bem mais respeitado (Entrevistado C).

De acordo Luckmann e Berger (1963, apud COLLINSON, 2003), a auto-afirmação não mais está garantida através de *status* familiar ou religião, mas depende de valores mais individualistas ligados a uma carreira de sucesso, a acumulação material e a validação de um “determinado grupo”, principalmente nas sociedades ocidentais. Esta idéia está presente nos discursos dos entrevistados. Estar na empresa meramente por ser “filho do dono” não é um argumento positivo. O seu valor pessoal é justificado pela sua dedicação ao trabalho, pelo seu preparo e pelas suas conquistas associadas ao seu desempenho:

“...nunca gostei quando alguém falou: ...'sorte a tua que nasceu em família rica que tem isso tudo.' Eu escutei de um cara isso aí eu fiquei chateado, porque eu via que ele não me via como... olha que legal o [nome do entrevistado] encarando. Como alguns falavam: Que legal, o teu filho encarou o trabalho quis ficar, quis fazer acontecer, porque muitos não querem, não é?... Eles [funcionários] me respeitam bastante, não existe aquela coisa: Ah, é porque é o filho do...” (Entrevistado P).

“Acho que essa coisa assim de quem é o gestor e as pessoas respeitarem o gestor mesmo numa empresa familiar é igual, se você é família, se você não é família, se você trabalha igual aos outros, se trabalha muito, se você se dedica, se você é bom profissional as pessoas respeitam, respeitam a tua autoridade, agora se você é vagabundo, se você está lá só porque você estar, aí não respeitam” (Entrevistada F).

“... está ali porque é filho de fulano, respeito é uma coisa muito importante que você tem que conseguir, isso você não consegue na marra, vai ter que me respeitar porque eu trabalho duro que nem eles, porque sou tão bem ou melhor preparado que eles, isso aí você tem que realmente galgar ...” (Entrevistado R).

“Hoje é feriado está todo mundo trabalhando eu estou trabalhando aqui também. Então eu acho que isso é uma coisa que também você conquista o respeito. As pessoas vêem que você não está para brincar, só porque é filha do chefe” (Entrevistada L).

Por outro lado, um dos entrevistados reconhece que o caminho percorrido acaba sendo mais fácil do que se buscasse o mesmo emprego no mercado de trabalho. A posição privilegiada de herdeiro permitiu atingir um alto cargo num

período mais curto e o poupou do sacrifício necessário para trilhar uma carreira independente:

“Eu estou em cargo de direção muito rápido, eu tive essa possibilidade com uma tenra idade, com vinte e poucos anos eu já estava em cargo de direção. Em cargo de direção você conversa com pessoas interessantes, você quando conversa com outras empresas, em negócios você fala com pessoas mais qualificadas... Você não precisa fazer aquele jogo que os meus executivos precisam fazer de tolerar uma determinar coisa, de aceitar, de respeitar espaços, o trabalho de quem está embaixo é muito mais complicado, é muito mais difícil... o cara, rala, rala bastante, mas tem que sempre tomar cuidado, tem sempre um cara do lado que pode estar puxando o tapete, falando mal da área de responsabilidade dele, ele tem que estar se defendendo quanto essas fofocas corporativas... E na média gerência... para ter uma carreira de sucesso, eu tinha que fazer o sucesso que eu não fiz, de passar de ter uma carga horária monstruosa de cair dentro, de participar das coisas, de fazer esse jogo, coisas que eu tive a felicidade de não precisar fazer... (Entrevistado J).

Conforme discutido no item 1.1.3, muitos admitem tais vantagens ou comodidades. Mas, na medida em que os resultados desejados pelo seu trabalho e o reconhecimento de terceiros são alcançados, o sentimento de realização é conquistado.

No entanto, o respeito profissional e a satisfação só podem ser conquistados quando é dada a oportunidade de o herdeiro mostrar que desenvolveu habilidades e competências. No caso dos entrevistados, a grande maioria foi, com o tempo, conquistando a confiança pelo seu trabalho dentro da organização e permitindo que cargos mais elevados fossem galgados.

De acordo com Lee (2006), nas famílias com alta adaptabilidade, os integrantes conseguem obter a confiança e a oportunidade de assumirem uma posição de liderança. Isto gera uma grande sensação de realização e satisfação no trabalho. Na medida em que o controle dos negócios é confiado às gerações mais novas, os herdeiros adquirem um senso de gratificação e poder que contribuem para seu sentimento de realização. Em linha com a afirmação de Lee (2006), diversos entrevistados falaram espontaneamente sobre sua autonomia na empresa como uma maneira de justificar seu sucesso e realização. A declaração do entrevistado J ilustra claramente esta questão:

“... eu dou a direção para o negócio, então de certa forma isso me dá uma sensação de realização. É diferente de você ser um executivo e que de alguma maneira você pode estar sendo conduzido no negócio. Você está operando como executivo até num nível bom, mas às vezes você não tem o controle total sobre a direção do negócio. Eu gosto de ter o controle do negócio de propor a direção. Então eu acho que empresarialmente eu não teria uma outra posição que me satisfizesse tanto... Então eu acho que aqui eu encontro autonomia, possibilidade

de criação, aplicar os conhecimentos que eu pude aprender... Eu gosto de aplicar as coisas, não gosto de ficar na teoria...” (Entrevistado J).

A autonomia dentro da organização permite que o sucessor se sinta responsável por criar uma ambiente de trabalho agradável e argumente este feito como um referencial de sucesso. Suas qualidades como líderes ao montar uma equipe bem coordenada e o bom relacionamento com os outros funcionários podem ser utilizados como argumentos para mostrar seu excelente desempenho:

“Por estar de fora eu via como o gerente ou diretores que estavam do lado do meu pai eram meio *puxa-saco*, ninguém enfrentava, ...e hoje eu estou conseguindo construir uma empresa que é um pouquinho diferente nisso. É de todo mundo achar que tem peso, tem valor e realmente tem. Mas mudou, se você fosse na empresa naquela época e agora as pessoas entendem que mudou. Quem vai visitar a gente... mudou alguma coisa, a energia... mudou” (Entrevistado P).

“... eu estou como acionista e sou gestor, então ninguém mais puro em pensar os desejos da empresa ou os objetivos de longo prazo da empresa que o próprio acionista... eu tenho uma relação bem tranqüila, as pessoas ficam bem à vontade comigo, elas criticam... Todo mundo tem o direito de falar aqui dentro, fala, opina... todos têm uma formação muito próxima também, todos têm um curso... cada um vem de uma área diferente, mas a gente tem um respeito mútuo profissional muito grande. Francamente eu acho que eu faço um feijão com arroz bem feito dentro da empresa...” (Entrevistado J).

5.2.3.

O estereótipo da empresa familiar como referência

De acordo com Goffee (1996) e Fletcher (2002), as empresas familiares costumam ser associadas a características tais como tradicionais, paternalistas e informais, comparadas às firmas ditas não familiares, as quais costumam ser classificadas como racionais e mais impessoais. Algumas destas características apareceram no discurso de alguns dos entrevistados espontaneamente. Eles acreditam que a empresa familiar funciona, em geral, da seguinte forma:

“... porque a empresa familiar é muito meio acomodada, a gente é mais jovem tem outra visão...” (Entrevistado J).

“ ...quando é uma empresa familiar na maioria das vezes e como é normal, no mundo todo, existem poucas grandes empresas, a maioria são pequenas e médias empresas...” (Entrevistado G).

Com o objetivo de comparar a sua situação com o “contexto comum” à muitas empresas familiares, alguns entrevistados falaram:

“ De uma certa forma a gente é privilegiado porque eu acho que na maioria das empresas familiares é difícil a gente ter tanta delegação como a gente teve, poder trabalhar, eles dão carta branca para gente trabalhar...a gente tem sorte, mas a gente vê amigos do nosso mercado, que o pai ainda continua lá nas reuniões e não quer nunca ir para um Conselho, tem essa dificuldade de você poder estar tomando seu lugar, poder estar realmente tomando as suas condutas, as suas diretrizes, independente de estar se reportando” (Entrevistada N).

“O mais difícil numa empresa familiar é a história do patriarca ser muito grande, e aí não deixa nada crescer em volta... tem uma copa tão grande, dá tanto sombra, que você não consegue crescer, e eu acho bem ruim, e eu acho que acontece na grande maioria das empresas familiares... Eu acho que eu tive uma sorte que a gente teve que começar do zero, e isso que foi bom, as vezes, uma Votorantim, uma empresa de vários anos... as pessoas tiveram que passar para escolher quem vai ser o sucessor, isso é bem diferente, isso eu acho que tive vantagem...” (Entrevistada M).

A idéia de uma estrutura paternalista e a visão de que o patriarca não abre espaço ao seu sucessor foram claramente colocadas pelas entrevistadas como uma característica comum a empresas familiares. E isto foi utilizado como parâmetro para explicar que, no seu caso, a sucessão foi ou tem sido mais fácil.

Afirmações sobre um ambiente profissional e meritocrático foram espontaneamente ditas em algumas entrevistas, provavelmente como uma maneira de diferenciar suas empresas do passado ou de outras firmas com perfil mais “familiar”.

“E todos os meus sócios que trabalham em qualquer empreendimento sabem que é assim que a minha empresa funciona. Esse, provavelmente, administrativamente é o maior orgulho que eu tenho aqui dentro da empresa. Uma empresa absolutamente correta, coerente. Todo mundo que trabalha aqui sabe que é assim e todo mundo que trabalha comigo sabe que é assim. Eu acho muito bom, é uma vitória enorme. Não que existia qualquer tipo de..., Não, o cara é meu amigo, está passando por uma dificuldade... Se está passando dificuldade você pega o dinheiro e ajuda o cara. Ótimo! Mas não mistura uma coisa com a outra. É uma visão que eu sempre tentei colocar aqui, hoje... funciona direitinho” (Entrevistado E).

[Pesquisadora: *Você considera a empresa profissionalizada?*] “Considero. Considero sim. Sabe por quê? O que eu olho muito? Meritocracia eu acho que existe bastante. Eu vejo outras empresas e comparo vejo que todas as empresas têm dificuldades políticas, a gente tem muito pouca aqui dentro...” (Entrevistado J).

Profissionalização, para alguns entrevistados, parece estar associada a características opostas às ditas da empresa familiar, conforme destacado por Goffee (1996) e Fletcher (2002). Porém, um dos entrevistados, ao ser

perguntado sobre profissionalização, argumenta que, no atual contexto, isso se torna uma questão mandatória para qualquer tipo de empresa:

“Olha, eu acho que nesse aspecto de... ser profissional, todas as empresas hoje, para que elas possam estar vivas, elas têm que ter um certo grau de profissionalização, porque senão, nenhuma delas sobreviveria... ” (Entrevistado G).

Mas, alguns depoimentos apresentados neste item da análise sugerem que a visão estereotipada sobre como funciona uma empresa familiar acaba se tornando uma referência de avaliação do próprio sucesso. Parece haver uma preocupação por parte de alguns entrevistados em mostrar que a sua empresa não possui as características que “normalmente” são associadas às empresas familiares.

5.2.4. O reconhecimento público

Alguns entrevistados também manifestaram o desejo de um reconhecimento público ou o sonho de encontrar um ambiente mais acolhedor para o empresário. Porém, acreditam que as condições proporcionadas pela sociedade, para que isto aconteça, nem sempre são as mais favoráveis.

Assim, a capacidade de sobreviver às adversidades e de conquistar o respeito da opinião pública também parecem ser elementos que os indivíduos utilizam para avaliar o seu próprio sucesso e o da empresa. É interessante observar que, ao falarem sobre isto, os indivíduos tendem a se colocar mais na posição de um empresário ou sucessor do que de um profissional genérico:

“O Brasil fala muito mal dos empresários, fala muito mal de quem produz, o Brasil quando eu falo, as pessoas em geral, ... Então, eu sinto falta também desse reconhecimento público... empresários... reconhecem isso mutuamente, a gente se ajuda, a gente fala: ‘Você é um herói mesmo’. Porque a gente é massacrado pela administração pública, por tudo e por todos. Isso também acaba sendo um ponto negativo, de recompensa negativa, mas também acaba sendo um desafio. Você sobreviver nesse ambiente no Brasil é um negócio que você fala: ‘É eu sou bom mesmo’. Porque com esse ambiente é para todo mundo desistir, vender a empresa, ficar com o dinheiro no banco e viajar” (Entrevistado J).

“... mas o país vê o empresário como... um cara que explora, ninguém vê que você paga o salário em dia, que você paga um monte de imposto, que a gente dá plano de saúde para todo mundo, para todos os familiares, a gente quer que todo mundo estude, a gente faz um papel que o Estado não faz nesse país. A grande maioria da população te vê como aquele português *filho da mãe* que vem lá do país dele explorar, você ainda é visto assim, dessa forma, isso é muito ruim... o que

acontece se essas pessoas perdem o emprego, e seus familiares? ... é por isso que tem que ser muito bom, tem que compensar isso tudo ..." (Entrevistada M).

Sobreviver a todas as dificuldades que o empresário está sujeito seria de certa forma, um reconhecimento do seu próprio valor, pois o ambiente, de acordo com os entrevistados, tende a ser perverso. Além disto, a realização pessoal precisa ser elevada para justificar tal sacrifício, já que, de acordo com M, a maioria da população os condena.

A percepção é de que há uma visão estereotipada sobre o empresário no Brasil. Algumas pessoas da amostra falaram que o empresário é visto como explorador e mau caráter. Ser associado a esta visão os incomoda e faz com que se sintam injustiçados, pois acreditam que o seu trabalho e a sua empresa proporcionam diversos benefícios para a comunidade. Não há um reconhecimento público pelos benefícios gerados, pelo contrário, há um preconceito.