

6

As influências sobre a identidade e comprometimento

Este capítulo apresenta os resultados da pesquisa de campo, em termos do que se revela, no discurso dos entrevistados, acerca da maneira como suas identidades e seu comprometimento são influenciados pelo contexto de trabalho nas empresas de suas famílias. As análises são divididas em duas categorias, a saber:

- Aspectos que influenciam a identidade;
- Comprometimento com a empresa da família.

6.1.

Aspectos que influenciam a identidade

“Contar estórias, sobre nós e sobre os outros, para nós mesmos e para os outros, é ‘a primeira e a mais natural das maneiras de organizar nossa experiência e nosso conhecimento’” (GEERTZ, 2000 p. 193 apud GARCEZ, 2001)

De acordo com Lopes (2001), para entendermos como um indivíduo se percebe diante de seu contexto, é crucial observar seus discursos, pois é por meio deles que se manifestam as identidades sociais.

Os entrevistados deram diversos relatos espontâneos sobre quem eram ou como agiam sobre aspectos tanto pessoais quanto profissionais. Cada indivíduo possui diversas identidades que são, muitas vezes, fragmentadas, conflitantes, dinâmicas e dependentes de questões subjetivas. Isto não poderia deixar de ser verdade no caso dos indivíduos que são, ao mesmo tempo, herdeiros, gestores, acionistas, filhos/parentes. Na tentativa de compreender como os herdeiros constroem sua identidade e quais são as implicações no dia a dia de trabalho destas complexas relações, os assuntos foram divididos da seguinte forma:

- a necessidade de individualização;
- a mistura de papéis e a relação com a família;
- a idéia de sucessão e o primogênito;
- a questão do gênero;
- a relação com outros funcionários da empresa.

6.1.1. A necessidade de individualização

De acordo com a Teoria da Identidade Social (TAJFEL,1982), a identificação depende do contexto social. Na mesma linha, March (1994) ressalta que as identidades surgem, em parte, de um processo de socialização, no qual os relacionamentos e papéis sociais são, muitas vezes, ensinados e previamente definidos. Sob esta perspectiva, a identidade é imposta e não descoberta ou criada. Este provavelmente é o sentimento de alguns herdeiros que, conforme apresentado no item 4.1, se sentem como predestinados e que somente conseguem vislumbrar a carreira associada aos negócios da família.

Alguns dos predestinados a trabalhar nos negócios da família aceitam esta identidade que lhes foi imposta, parecendo satisfeitos com tal condição. Porém, quando trabalhar na empresa da família deixa de ser possível, o herdeiro 'predestinado' pode perder sua referência. O caso do entrevistado R ilustra esta situação, pois precisou sair da empresa quando uma participação foi vendida a um outro sócio. R demonstrou uma sensação de perda da sua identidade, relatando dúvida e preocupação com relação a seu futuro, já que não pode mais gerenciar diretamente a empresa:

"Minha paixão era o varejo, deixei de tocar, na época eu fiquei viciado... eu gostava... logo depois da associação [com a outra empresa] eu continuei visitando loja, depois eu me toquei... o que eu estou fazendo aqui?!... Eu gostava do que eu fazia... Quando você é médico, vai ser médico a vida inteira, eu era varejista, a minha carreira foi toda no varejo, de uma hora para outra mudou.... e me deixou muito preocupado... não dá para se aposentar com 45 anos, não existe isso, sinceramente eu não sei..." (Entrevistado R).

Por outro lado, outros questionam o que lhes foi imposto, não parecendo tão satisfeitos. Neste caso, o herdeiro tenta construir sua própria identidade, buscando diferenciar-se através de um processo de individualização. O entrevistado P ilustra bem esta questão:

"Eu tenho um lado artístico, eu faço algumas esculturas, mas... hoje eu estou tão envolvido com as pessoas, com a empresa, que não tem como largar, mas eu quero botar os melhores profissionais porque eu não me considero o melhor. Eu quero ter a melhor equipe comigo. Quero criar essa equipe. Acho que isso eu consigo fazer e passar isso para as pessoas. Eu tenho essa característica, de conversar, de reunir todo mundo, fazer um ambiente gostoso, um ambiente tranquilo de tomar algumas decisões, sendo o dono isso é muito importante. Porque geralmente o dono é arrogante, por ser dono... ele quer dar aquela pressão. Eu acho que, não é isso que eu quero" (Entrevistado P).

P possivelmente tomou como modelo de liderança seu próprio pai, pois, posteriormente, descreve o pai como uma pessoa arrogante que fala sempre o que pensa de maneira muito direta, e às vezes, agressiva. Ao mesmo tempo, P se contradiz e fala espontaneamente que gostaria de ser igual aos pais:

[Pesquisadora: *E como é que foi trabalhar com o pai e com a mãe?*] “Maravilhoso. Maravilhoso. Acho que pela educação que eles me deram eu sempre curti muito, muito. Minha mãe é uma pessoa muito legal, meu pai, ele é um cara muito enérgico ele é um cara que eu considero brilhante, nas sacadas dele, na maneira dele falar. Então eu sempre vi os dois como verdadeiros ídolos, sempre querendo ser igual” (Entrevistado P).

De acordo com March (1994), as pessoas ouvem instruções de terceiros e analisam suas próprias ações e as dos outros, permitindo que o comportamento associado a uma determinada profissão possa ser aprendido. Os indivíduos adotam regras de comportamento a partir de suas famílias, escolas ou outros grupos que possam fazer parte e interagir socialmente. No caso dos entrevistados, a influência da família acaba tendo um peso ainda maior, pois há também o relacionamento no trabalho. Para boa parte dos entrevistados, o pai foi o fundador ou antigo sucessor, sendo sua referência em casa e no trabalho. Vários entrevistados falaram espontaneamente que tentavam ser iguais aos pais, pois estes são suas referências de comparação sobre a maneira de ser e se comportar:

“... hoje as pessoas quando têm problemas, elas até me procuram mais do que ao meu pai, primeiro que meu pai é muito mais ocupado e segundo que meu pai é uma pessoa mais fechada, eu já sou muito comunicativa, eu falo pelos cotovelos...” (Entrevistada B).

“... eu sou uma pessoa, como te falei, conciliadora, procuro conversar, aprendi assim, gosto de fazer assim, meu pai é muito conciliador, ele gosta sempre de conversar, procura fazer sempre da maneira que as pessoas todas estejam no consenso. Eu também procurei fazer assim sempre, tenho procurado fazer...” (Entrevistada F).

“... mas eu acho que eu tenho muita coisa que eu já, vamos dizer, captei dele [pai]e ao longo do tempo no convívio diário com ele e com o meu tio, quer dizer, hoje eu tenho incorporado muita coisa na empresa” (Entrevistado E).

“... o meu pai ele ainda tem uma presença muito legal... ele é muito carismático e as pessoas às vezes querem comparar, não é? Eu procuro falar: Cada um tem seu jeito. Ele é mais emotivo, ele é mais intuitivo, ele é mais empreendedor tem mais essa característica, ele é mais tomador de risco. Enquanto eu sou um pouco mais distante, um pouco mais frio um pouco mais administrador e menos empreendedor, mais conservador, menos tomador de risco. Então são características diferentes que as pessoas às vezes ficam fazendo comparações, até tentando me levar para um lado e para o outro. Eu digo: Não, não dá, eu não posso ser igual a ele. Ele é desse jeito eu sou desse jeito” (Entrevistado J).

“E outra coisa que meu pai fala, eu já me realizei, eu vim de [país de origem dos pais] com uma moeda no bolso e construí minha vida, eu me realizei profissionalmente, eu sei o quanto é importante poder construir alguma coisa... e ele também tem a oportunidade de ver que eu e meu irmão construímos alguma coisa...” (Entrevistada M).

M chega a se comparar com o pai, dizendo que, assim como ele, também é capaz de construir algo por si só. Os relatos acima, ilustram de certa forma o processo de individualização. Neste processo, a identidade é construída, o indivíduo é encorajado a ter uma postura ativa, derivando sua identidade de seu próprio comportamento, de suas emoções, de seus pensamentos e de suas motivações intrínsecas. Assim como dito por March (1994), a formação da identidade se dá através da interação do processo de individualização e do processo de socialização, sendo que um ou outro pode ser mais valorizado, dependendo de cada cultura.

6.1.2. A mistura de papéis e a relação com a família

“Uma vez eu ouvi essa frase e gostei: ‘o problema de se trabalhar com a família é que você leva a empresa para o almoço de domingo e o almoço de domingo para a empresa’... se você não tiver os dois papéis muito bem administrados... as vezes, o pai passa mão na cabeça do filho ou é intolerante demais, ele pode levar para casa a raiva ... quando encontro minha família, 70% do tempo é trabalho, eu acho que você perde um pouco da qualidade da família se você não tiver cuidado, as coisas acabam se misturando” (Entrevistado R).

No depoimento acima, o entrevistado R fala sobre o que Gersick et al (2006) citam sobre a complexidade de se assumir diferentes papéis. As identidades dependem de questões subjetivas e, muitas vezes, são ambíguas e conflitantes. Ser filho e gestor, sócio e irmão/primo, herdeiro e funcionário parecem envolver questões específicas a cada tipo de relação, dependendo do contexto e das características dos indivíduos envolvidos. O entrevistado P narra o desafio de se trabalhar na empresa da família:

“Eu sou família, eu sou acionista e eu que estou tocando, então dependendo da reunião eu tenho que sentar como acionista. Aí dependendo da reunião, eu tenho que sentar como família e depois eu tenho que ser cobrado pelos acionistas, que são os meus pais, pelo resultado da empresa... Agora que eu estou entendendo o nó que às vezes dá na minha cabeça e eu não sabia! Então quando você começa a conversar com pessoas que já analisaram, que já passaram por isso noutros lugares você fica... eu não me sinto mais diferente, porque às vezes eu me sentia muito diferente...” (Entrevistado P).

A família influencia na formação da identidade pessoal e profissional, as quais estão sempre inter-relacionadas. Mas no caso das famílias que possuem negócios, a identidade pessoal e profissional parece se confundir e aparenta estar profundamente ligada uma à outra. Os diferentes papéis das pessoas envolvidas geram complexas inter-relações entre a família e a empresa (GOFFEE, 1996, WESTHEAD, 2003), porém cada uma com identidades e culturas próprias (MORRIS et al, 1996, PIEPER & KLEIN, 2007, GERSICK et al, 2006).

Gersick et al (2006) citam que essa relação com os pais e a maneira como a família interage podem ter fortes implicações na empresa. Isto pode ser observado quando alguns entrevistados falam sobre certos aspectos da sua relação com o pai antes de começar a trabalhar na empresa e sobre como esta relação afetou o relacionamento profissional e pessoal posteriormente:

“... hoje eu entendo perfeitamente isso, ele é um cara que se dedicou cem por cento a empresa e eu um cara que eu senti isso em casa, meu pai ausente final de semana, ele ficava muito fechado, tudo questão de problema de empresa, muito tenso, chagava a noite em casa, raramente brincava comigo... eu sofri muito isso, até porque eu sou um cara muito emotivo, muito de relações humanas e meu pai seco e distante... então isso gerou seqüelas grandes e ... eu trouxe toda essa minha revolta para a empresa na hora que eu fui tratar isso com ele, eu não entendia que ele tinha se dedicado...talvez se ele não tivesse assumido a empresa como assumiu a gente não tivesse o que tem hoje. Então alguém teve que ir para o sacrifício e foi ele. Então eu entendi isso, depois da minha terapia de dois anos conversando é que eu passei a entender, eu amadureci e passei a entender o quanto foi importante o meu pai na história da empresa. ... passei lidar com isso melhor e a minha proximidade com ele depois ... foi muito melhor a gente tem uma relação muito mais saudável hoje do que era antes” (Entrevistado C).

“... eu, desde garoto, como a maioria, sempre tem o pai como herói. E meu caso não é diferente, então eu sempre vi o meu pai dessa forma. E com uma educação bem disciplinar a gente teve aquela autoridade, autoridade de pai..., não eram dois amigos. Então isso acabou acontecendo na minha fase adulta..., no início tinha muito a questão, a educação da época, ... você não tinha, muita vezes, espaço para colocar o que você pensava e no decorrer do tempo e depois já na fase adulta, isso aconteceu naturalmente” (Entrevistado G).

“Talvez com receio de repetir, por exemplo, o que aconteceu com o meu irmão, ele [pai] preservou um pouco mais a nossa relação, era uma coisa que eu acho que ele negligenciou com o meu irmão mais velho. Não tinha essa preocupação, como se ele não antecipasse que alguma coisa desse tipo pudesse acontecer simplesmente, o meu irmão sair e desistir do negócio, mas isso... e a gente também... sempre se deu muito bem, então a gente tem uma relação muito boa... De certa forma eu sou o filho dele um pouco mais próximo... isso também nos ajudou muito em vencer algumas discordâncias eventuais que a gente venha a ter...” (Entrevistado J).

Conforme as declarações acima, as relações dentro de casa tiveram um grande impacto no relacionamento dentro da empresa. A relação com o pai mais afetiva precisou conviver com o lado profissional do trabalho, onde teoricamente, questões mais racionais são valorizadas (KETS de VRIES, 1993). A forma como cada um enxerga o pai gerou diversas implicações na maneira do indivíduo se comportar, parecendo ser difícil separar os papéis. O entrevistado A falou espontaneamente sobre esta questão quando relatou suas dificuldades no dia a dia de trabalho com o pai:

[Pesquisadora: Como foi trabalhar com o seu pai todo esse tempo?] “Não é muito bom. No meu caso, meu pai tinha muito receio e insegurança de deixar eu gerenciar a empresa, ele tinha muito medo de eu não ter a capacidade de tocar o negócio... dá aumento de salário para funcionário, mas para o filho ele não dava ... se tivesse alguém que ceder, entre os sócios e eu, era eu que tinha que ceder... A relação pai e filho entra muito na empresa. Precisa separar a relação de sócio p/ sócio e de pai p/ filho, e muitas vezes ele não quer escutar quer fazer o que ele quer fazer, mas ele não pode tomar essa posição porque tem eu como sócio, mas ele me enxergava como filho...” (Entrevistado A).

Além de A, outros entrevistados também ressaltaram as implicações que a relação pai /filho geraram no dia a dia de trabalho:

“... hoje eu trabalho para o acionista e menos para ele como pai, porque todo filho tem vontade de agradar o pai, não é?... Mas em alguns momentos ele pode estar pedindo alguma coisa... que não é correta para a empresa, e você pode estar fazendo só para agradá-lo. Se você estivesse diante de um outro acionista, o acionista profissional, podia estar te pedindo isso, mas podia argumentar ... de maneira mais independente. ... Como eu sei que ele é meu pai e sei que ele tem por mim um apreço, eu me aproveito um pouco dessa afinidade que nós temos para abusar um pouco... é mais fácil... não seguir um pedido dele como acionista por ser filho. Se eu não fosse filho, se eu fosse um executivo e tivesse o acionista principal da empresa, falando assim: Faça isso. Você deve pensar duas vezes antes de não fazer, porque o acionista pode chegar e pedir o seu boné, não é? Então nesse sentido, acho que eu tenho até mais liberdade do que teria um executivo puro” (Entrevistado J).

“ Então esse choque de geração acho que ocorre em qualquer empresa familiar ... você tem que ter uma habilidade política muito grande... saber tirar o chapéu de filho e botar o de diretor, tirar o de diretor e botar de filho, você tem que ter um meio campo. Isso eu penei muito, a gente fez terapia...[em determinadas situações]eu tento não ser herdeiro, tento ser um funcionário. Tento usar o fato de ser herdeiro só nos momento que acho que precisa, tomou uma decisão errada aí eu vou lá: Qual é pai? Aí é proximidade de você poder influenciar seu pai, seu tio. ... meu pai é pedreira é difícil (Entrevistado C).

“Então a grande vantagem de que eu vejo de estar com o meu pai é que eu tenho liberdade suficiente para dizer: não sei me explica, e ele tem paciência de me escutar, eu não sei se numa empresa normal, sem ser familiar, eu teria essa abertura...” (Entrevistada B).

“Ele [pai] também me vê aqui como um sócio como outro qualquer, muito contente por eu estar dando o resultado que dou, sendo filho dele, mas tirando essa questão do orgulho paterno, o tratamento é muito de igual para igual. Eu me sinto mais à vontade de fazer algumas colocações e ele ouve ou não, então... Mas isso não dá para separar não é? Eu sou filho, então às vezes eu me sinto mais à vontade de fazer uma colocação que talvez não fizesse se não fosse filho dele” (Entrevistado H).

“... você tem que dar uma aceitada nas coisas, não é pelo caminho que você quer, mas você tem que dar uma *segurada de onda* e falar, mas vai chegar lá na frente, o que eu quero” (Entrevistado P).

A intimidade e emoção presentes nestas relações, embora comuns à grande parte dos entrevistados, geram diferentes impactos, a depender das circunstâncias de cada caso e das características das pessoas envolvidas. Alguns se aproveitam da maior proximidade para conseguir o que querem. Outros abrem mão de discutir sobre alguma discordância para que a relação não seja prejudicada. Ou seja, alguns privilegiam a relação, outros brigam pelos seus pontos de vista e se desgastam com a família. As afirmações seguintes ilustram esta questão:

“... 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. Eu me dou bem com ele, mas eu me desentendo muito, não é muito fácil não, ele é teimoso, eu sou também, a gente briga bastante, é bem difícil. Também a gente briga, mas o dia seguinte tá bem. Eu procuro assim, mesmo quando nós nos desentendemos..., eu sempre procuro não perder, não deixar de falar, tenho carinho, isso aqui é uma coisa, mas a família é outra, então a gente sempre acaba ficando bem” (Entrevistada S).

“Porque às vezes por eu ser..., na minha cabeça eu devo respeito, devo..., então eu não vou falar..., às vezes você precisa dar uma palavra mais dura, como sócia, que eu sou, como profissional, não como filha. Por ser filha, eu tenho algum receio de falar algumas coisas, brigar por alguma coisa... Aquilo para mim faz um pouco mal e, às vezes, eu recuo em certos momentos, avanço em outros, não sou tão dura por esse fato de ser filha” (Entrevistada B).

“Sabe, porque você quando trabalha com a família tem a intimidade de gritar, berrar, bater a porta e no dia seguinte... Beijo, um abraço, é teu irmão não é? E graças a Deus a gente tem um ambiente familiar muito amável, de muito amor, eu acho que tem isso também quando você trabalha em família ou vocês se amam muito e consegue trabalhar juntos nesse clima ou então você briga e vai embora, briga. E na minha família, eu acho inconcebível, então a gente briga, mas desbriga no dia seguinte está morrendo de ódio, aí vem teu irmão ou seu pai te abraça te beija como se nada acontecesse, aí tudo bem, você vai adiante e releva” (Entrevistada F).

Ser ao mesmo tempo parente, acionista ou profissional e saber acionar uma ou outra identidade a cada momento no dia a dia de trabalho parece ser complicado. Isto também acaba tendo implicações na maneira como o pai trata

o(a) filho(a). Muitos dos entrevistados reconhecem que há diferença na forma como seu pai os trata comparados a outro funcionário da empresa:

“É difícil dizer que não. É impossível. Eu acho que tem [tratamento diferente], sempre teve, é uma coisa que apesar de que quando a gente entra, eles [o pai e o tio] colocam para gente que não, é igual a todo mundo, é funcionário e tal... Mas a gente tem, a gente sabe que tem no fundo a gente sente e sabe disso também” (Entrevistada N).

“... às vezes, o pai acaba tratando... a cerimônia é bem menor que ele tem com outras pessoas, ele acha que pode falar o que quiser para você, e não é assim, não é?” (Entrevistado R).

“É diferente sim, se eu falar que não é diferente acho que é mentira. Porque eu quando comecei a trabalhar aqui eu trabalhava direto na sala dele do lado dele. Então mal ou bem eu sempre fui o cara que estava aprendendo para poder ser diretor, não posso dizer que eu tive outro cargo senão esse... Até porque se eu for falar para ele se eu atrasar um relatório, alguma coisa não é a mesma coisa, não é, o tratamento é diferente sim não dá para negar que é.” [Em que sentido? - pesquisadora]. “Até na cobrança, por mais que ele me cobre não é da mesma forma, é diferente, é diferente... eu não deixo atrasar, mas é menos...” (Entrevistado I).

“Eu não acho, eu tenho certeza. Ele [o pai] sempre me elogia, não é que eu sou a preferida, mas eu estou mais próxima dele, eu é que trabalho com ele, que agüento, os defeitos dele ...ele exige demais e ele reconhece isso porque..., ele fala: Não, ela é a pessoa que eu mais exijo. Às vezes, até para funcionários ele fala isso. Porque eu, na cabeça dele, eu tenho que saber tudo da empresa... então, ele quer que eu saiba de tudo para eu poder controlar, gerenciar a empresa...” (Entrevistada B).

“No início ele me tratava muito diferente, cobrava muito mais, me cobrava mais do que de algum funcionário e depois vendo o dia-a-dia, ele acabou trabalhando e confiando e aí já não me cobrava mais como..., mas eu acredito que essa cobrança era uma cobrança educacional, querendo que eu corrigisse melhor ou corrigisse mais rápido alguma coisa que ele avaliava que eu não estava conduzindo bem. Mas sempre tive uma cobrança maior, até maior do que alguns funcionários” (Entrevistado G).

“Ah! Sempre, normal não é? Para começar meu apelido é Bela. Todo mundo me chama de Bela... Uma coisa louca... Então é bem informal até, até mais do que eu gostaria... Vamos para não sei aonde? Eu dizia não pai eu não posso ir, tenho que trabalhar. Aí ele chamava quem era meu chefe e dizia fulano, ela vai viajar para, sei lá aonde. Ou então, quando eu fiquei doente, voltei. Olha... ela não vai mais se cansar, ela não pode ser aborrecida, e aí, fazia esse tipo de coisa, entendeu?” (Entrevistada F)

“Então ele [pai] sempre foi uma pessoa muito forte, sempre falou a verdade, mas de maneira muito, às vezes, agressiva... então eu vi algumas cenas que eu via que ele me tratava diferente. E esse é o maior ponto de insegurança que eu tenho. Porque se eu fosse tratado da mesma maneira e tivesse vencido assim mesmo... Ele não ia com a mesma... pancada assim, sabe, a pessoa percebia, e eu percebo até hoje.” [Pesquisadora: *Seu pai te tratava diferente de todos os outros funcionários?*] “Sim tratava... talvez se você perguntar isso para ele, ele vá falar assim: Não tratava igual. Talvez ele nem veja isso.” [Pesquisadora: *E a tua mãe te tratava diferente?*] “Mas como filho, ela me via como filho. A mãe é mãe, não é?... a grande maioria das mulheres não consegue perder isso, o olho dela no meio de

uma reunião, ela me olhava assim para mim, e eu via que ela estava olhando tipo admirando o filho” (Entrevistado P).

Quase todos reconhecem que há um tratamento diferenciado por parte da família, ou mais especificamente do pai, na maioria dos casos. Alguns se sentem mais exigidos, enquanto outros menos cobrados, sendo difícil saber o impacto que isto tem em cada indivíduo.

Gersick et al (2006) falam que a interferência da geração mais velha, intencional ou não, tem fortes impactos na autoconfiança e no sentimento de controle da geração mais nova. A declaração do entrevistado P dá indícios da grande influência que sua relação com a família tem sobre seu trabalho e da maneira como P enxerga a si mesmo:

“Eu não sei se é pelos pais, mas os meus nunca me elogiaram. Então, eu fui cinco vezes campeão brasileiro de [nome do esporte que pratica], mas eles nunca foram me ver... Ah!.Achei uma desvantagem: a insegurança. Porque sempre meu pai, que é um cara muito forte. Se ele estivesse aqui ele estaria falando..., forte que eu digo, ele é uma pessoa carismática, é um cara que quer falar, ele é um cara bonito então ele chama atenção... e eu acho que se eu tivesse que escolher um nome eu seria um administrador e não me considero, nem perto de um bom administrador, tanto que eu quero contratar uma pessoa para ficar no meu lugar” (Entrevistado P).

Para P, seu pai é o principal líder da empresa e sua referência pessoal e profissional. Estar ao lado de um pai tão grande faz P se sentir protegido, mas, ao mesmo tempo, diminuído. O pai torna-se uma meta inalcançável, o que acaba afetando sua auto-estima. Kets de Vries (1993) fala sobre esta questão e de como pode ser complicada a relação pai/filho. A pressão sobre o desempenho do filho pode ser muito grande, não sendo fácil viver sob a sombra do “capitão da indústria” (KETS de VRIES, 1993). Além de P, as declarações da entrevistada S sugerem que isto também pode estar presente na relação pai/filha:

“Meu pai outro dia pediu para eu ir numa formatura, eu não sou [nome do pai], se tem um momento em que eu não posso te substituir é no momento que as pessoas querem o [nome do pai] ali, pode não falar nada, mas a tua presença... Aquela pessoa que teve uma trajetória, um trabalho, que vai ser diferente. Eu nunca dei aula como ele deu, as pessoas vêem como professor [nome do pai]. 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 está hoje, se o resultado desse trabalho, esse reconhecimento eu pretendo ter, de fazer parte disso daí, de ter a minha história completamente diferente da dele. Mas do ponto de vista profissional, na parte da administração, não da parte da sala de aula, porque isso eu não vou ter nunca (...)” [Pesquisadora: *Como você acha que seria sem teu pai?*]“Acho que a empresa perderia o brilho, porque ele é o sol, o meu sol aqui dessa empresa. Do ponto de vista da rotina, do dia a dia, não ia mudar coisa... agente trabalha junto, mas ele é

o motor, ele é a locomotiva, e uma de nós [ela e as irmãs] ou nós todas teríamos que assumir esse papel de ficar impulsionando. ...acredito que faríamos isso bem, mas ele é a referência, ... aquela pessoa carismática, isso é bem complicado...” (Entrevistada S).

Quase todos os entrevistados demonstraram uma grande admiração pelo pai, fundador ou antigo sucessor, assim como S e P. No entanto, nem todos se sentem ofuscados pelo brilho do pai, talvez isto dependa também da personalidade dos pais e dos filhos. As características e a complexidade das relações em família acabam trazendo peculiaridades a cada caso. Assim como dito por diversos autores, as relações inter-pessoais estão no centro deste tipo de empresa (GERSICK et al, 2006; LEE, 2006; HOOVER & HOOVER, 1999 apud LEE, 2006).

6.1.3. A idéia de sucessão e o primogênito

Gersick et al (2006), Passos et al (2006) e Kets de Vries (1993) citam que o filho homem mais velho, em geral, eleito o sucessor ou principal proprietário, pode estar sujeito a uma grande exigência pelo seu desempenho e compromisso com a empresa. Isto poderia pressioná-lo a satisfazer tais altas expectativas. Já os irmãos mais novos e as irmãs (mesmo que as mais velhas entre os irmãos) sentem-se, muitas vezes, mais livres na escolha de sua carreira:

“... não sei se foi meu pai, não sei se foi a minha mãe; sempre me falaram que ia trabalhar aqui. Minhas irmãs também... desde pequeno ouvindo: empresa familiar, você é o irmão mais velho... então eu fui montando minha cabeça para trabalhar na empresa, então vou fazer a empresa crescer, então sempre fui formatado para isso” (Entrevistado C).

A afirmação anterior de C ressalta a questão da primogenitura, ou seja, a preferência pelo filho homem mais velho na sucessão. Esta preferência está presente em boa parte dos casos entrevistados, assim como destacado pela literatura (IP e JACOBS, 2006, PASSOS et al, 2006, GERSICK et al, 2006). Gersick et al (2006) ressaltam que, se por um lado, o primogênito pode ter a sensação de ser especial ou preferido, por outro, ele pode sentir-se coagido a se tornar o sucessor ou a atender as altas expectativas sobre seu desempenho. O entrevistado A, ao falar sobre o trabalho da irmã mais velha, comentou:

“... mas eu por ser homem, sou mais destinado trabalhar dentro da empresa, a pegar a parte do meu pai... mas eu queria entrar... foi um pouco de ser o homem e seguir os passos do pai” (Entrevistado A).

O entrevistado J, por sua vez, relata que seu irmão mais velho (primeiro na linha de sucessão) desentendeu-se com o pai na empresa e acabou saindo. A saída de seu irmão abriu de certa forma, espaço para J se tornar o sucessor:

“Não eu sou o do meio, sou o do meio. Na verdade o meu irmão mais velho era quem o meu pai tinha uma visão de sucedê-lo e continuar o negócio. O que aconteceu: ele começou trabalhando muito cedo também, com dezesseis anos... ele ficou bastante tempo, ficou até... uns quatro ou cinco anos trabalhando, só que não curtii,... não sei se não houve uma boa relação com meu pai, não teve talvez uma capacidade de estar se adaptando as multitarefa do negócio, eu não sei o que aconteceu, eu sei que quando ele estava saindo do negócio e eu senti a vontade a necessidade de estar participando. Já estava num processo de desgaste muito grande, ... e aí saiu[irmão mais velho] e aí eu entrei. Eu entrei porque quis” (Entrevistado J).

Ip e Jacobs, (2006) relatam que, se o principal proprietário tem um filho, este vai provavelmente ser o primeiro sucessor a ser considerado. Raramente, as mulheres são candidatas à sucessão. A idéia de que os filhos mais novos e as mulheres tendem a se sentir mais livres nas suas escolhas profissionais pôde ser observada na amostra. A figura do sucessor pareceu estar mais associada ao filho homem mais velho. As entrevistas sugerem que a identidade deste filho acaba sendo moldada para ser o sucessor, e, em alguns casos, com a própria anuência dos outros irmãos e integrantes da família. Uma das entrevistadas cita o irmão mais velho como o que mais possui postura de líder:

“Eu acho que o perfil de liderança, maior, é o [nome do irmão mais velho]. Eu acho que de nós três é o que gosta mais de brigar... ele é muito bom... na parte de negociação,... ele tem uma postura mais de líder eu acho... ele é mais, assim, tem o temperamento mais duro. Eu acho que é o que normalmente os empresários de sucesso, são..., os *caras* são mais duros” (Entrevistada L).

A entrevistada L comparou o irmão mais velho ao pai, argumentando que possuem características similares de personalidade e de liderança. A preferência pelo filho homem mais velho na sucessão parece ser clara até a segunda geração. Entretanto, a partir da terceira, tal ‘legitimidade’ pode passar a ser questionada, conforme o relato de C:

“... meu pai ele foi legítimo, porque é irmão mais velho, então nunca foi questionado. Quando vem outra geração... começa a se questionar: Por que ele e não eu? Já tiveram a chance deles. O pai dele já foi presidente, agora é a vez do meu, sabe? Algo assim” (Entrevistado C).

6.1.4. A questão do gênero

Embora não fosse o objetivo da pesquisa, a questão do gênero foi espontaneamente mencionada em algumas entrevistas. As mulheres entrevistadas falaram sobre a dificuldade de conseguir se dedicar à família e ao trabalho. Características associadas à figura feminina, algumas vezes estereotipada, acabam surgindo nos relatos das entrevistadas:

“Eu não me imagino a manda-chuva da empresa...” [Pesquisadora: *Não? Por quê?*] “Eu gostaria muito de..., não sei. Porque eu acho que eu sou mulher e meus tios não iam aceitar uma mulher no lugar do meu pai, eles não iam depositar muita confiança em mim não, eles não iam acreditar em mim. Acho que eu ia acabar ficando na Diretoria de RH, casada cuidando de meus filhos, me imagino assim. Cuidaria do RH, mas eu tenho uma família fora, não vou ter a principal decisão, gostaria muito, mas acho que não vai dar...” (Entrevistada Q).

A entrevistada Q se submete à condição que lhe foi imposta, enquanto M não aceita o papel que lhe foi atribuído pela sua educação. M procura construir sua identidade de maneira diferente no trabalho:

“Hoje, engraçado, eu acho que eles [pais] têm um orgulho enorme. Com toda dificuldade porque eu sou mulher, nova, e os meus pais de uma cultura portuguesa, de um lugar desse tamanho [pequeno], que mulher é criada para ser mãe, para cuidar da casa e do marido, e eu tive exatamente essa mesma criação. E esse é um grande dificultador para mim também, porque a grande maioria aqui é homem, um monte de gente que tem muito mais experiência que eu. E eu não me deixar diminuir pela falta de experiência... quando eu fiquei mais segura nisso, e entender que eu posso errar, pode não saber... isso facilitou...” (Entrevistada M).

A questão descrita acima está de acordo com a afirmação de Hogg (2000) -- a minoria, incluindo as mulheres, acham difícil alcançar altos cargos de liderança porque elas não se encaixam culturalmente nos modelos presentes nas organizações. No caso deste tipo de empresa, os papéis pessoais e profissionais se misturam, já que a própria família que participou de sua educação está presente. Algumas entrevistadas queixaram-se do preconceito por ser mulher, como por exemplo, a entrevistada F:

“...Ele [pai] sempre ... me criou como mulher para ser advogada ou a profissão que eu escolhesse (...) Eu vejo um pouco de machismo no tratamento comigo, porque, as vezes, eu acho que o meu irmão, por ser homem, tem mais...como é que eu vou dizer...o momento dele chega antes. Como eu sou mulher, eu posso ganhar um presente, em vez de ganhar dinheiro, dinheiro em forma de presente. Entendeu? Então isso me incomoda, não queria ganhar presente, muito difícil de ultrapassar isso, venho tentando arduamente, é muito difícil, eu tenho marido, um marido que me dá o que eu quero. Então... o outro é o marido, que tem que dar o

que a outra quer, então na hora de dividir isso é difícil, mas aí você está em família, você vai brigar? Você briga até certo limite...” (Entrevistada F).

Assim como descrito por Goffee (1996), o padrão de atitudes, valores e crenças irão formatar os modelos sobre o papel escolhido por cada membro, variando de família para família. Através das declarações acima, pode-se reforçar que tal padrão influencia fortemente as metas pessoais e profissionais dos indivíduos. Isto provavelmente possui implicações nas questões associadas à sucessão e aos papéis de cada filho.

Gersick et al (2006) acrescentam que a ordem de nascimento e a dinâmica de diferenciação e de identificação são aspectos importantes no relacionamento entre irmãos. A divisão de atividades ou responsabilidades entre irmãos na empresa apareceu, com frequência, nas entrevistas, assim como citado pelos autores. O ‘escolhido’ como líder em alguns casos era claro, em outros não. A relação entre irmãos, em algumas situações, pareceu como uma sociedade de igual para igual, independente do sexo ou da ordem de nascimento, não havendo uma figura preponderante de sucessor. No entanto, isto é uma questão muito sutil e de difícil compreensão através de uma única entrevista.

Algumas mulheres aceitam o papel que lhe foi imposto pela família, podendo dar contribuições à empresa, porém através de um cargo mediano. Enquanto outras buscam se afirmar como líderes, questionando o que lhe foi imposto e construindo sua identidade a partir de seu comportamento, de suas emoções e de seus pensamentos.

6.1.5. A relação com outros funcionários da empresa

Conforme dito anteriormente no item 4.1.3, todos os entrevistados relataram se sentir, a princípio, como ‘filho do dono’. Em quase todos os discursos, os herdeiros relataram que os outros funcionários os enxergavam desta maneira. No entanto, cada um lidou com esta situação de uma forma diferente, dependendo, por exemplo, do contexto da empresa, da sua personalidade e de como o pai/parente direcionou sua carreira dentro da firma.

À princípio, alguns tentaram se colocar numa posição de igual para igual, embora soubessem que eram vistos como ‘filho do dono’:

“Logo que eu entrei aqui, eu... misturava muito, eu tinha receio de me moera filha do dono, eu... estava num cargo de gerência, eu já entrei como gerente e aquela coisa toda me fazia mal, e eu meio que me botava em igual posição com os funcionários ” (Entrevistada N).

“... a gente sempre é visto como filho do dono... Mas sempre tive uma relação de amizade boa... por mais que alguns acabem não te olhando assim, mas eu sempre me considerei sendo mais um colega de trabalho” (Entrevistado G).

[Pesquisadora: *Como você acha que os outros funcionários te veem?*]“Naturalmente como filho do meu pai, mas eu espero aos poucos... Mas eu espero poder interagir com eles[outros funcionários] de igual para igual mostrar o meu trabalho e adquirir respeito pelo meu trabalho, mas é natural que me vejam como filho do meu pai, mas aqui é enfim, não tem prerrogativa, não tem... todo mundo é tratado de igual para igual mesmo” (Entrevistado H).

“... eu procuro ser que nem eles... independente da empresa ser do meu pai ou não... como se eu fosse uma funcionária qualquer.” (Entrevistada Q)

“Eu era filho do patrão, mas eu não tinha relação com eles de filho de patrão... Sempre me relacionei com eles [funcionários] normal, nunca num pedestal acima (...) eu já fiz tudo aqui dentro, já tirei nota, dirigi caminhão, já despachei mercadoria ..., então quando eu despachava mercadoria, trabalhava do lado dos peões que carregavam, sentava na mesma mesa que eles “(Entrevistado O).

O fato de começar de baixo tende a diminuir a culpa por estar entrando na empresa de uma maneira privilegiada, conforme mencionado no item 4. Além disto, muitos valorizam esta experiência como uma maneira de conhecer melhor a empresa e de alcançar maior proximidade com os funcionários, conforme dito pelo entrevistado R:

“No início foi muito duro, comecei de baixo, o meu pai disse para você conhecer o seu negócio você tem que ver aonde o negócio acontece... isso foi muito importante, até para valores como humildade. Você começa a conviver com pessoas de nível muito baixo, com uma realidade de vida muito diferente da sua, que ganha pouco... você começa a entender a pessoa que ganha hoje, sei lá 400 reais... começa a compreender a realidade mais difícil da vida. Então isso é importante, esse contacto com a realidade mais difícil das pessoas... [Pesquisadora: *E como era essa relação?*] “Era ótimo, eles me ajudavam em tudo... eles me ensinavam, era *legal*, não tinha barreira, mas era uma vida dura, tinha 19 anos e trabalhava sábado...é uma lição de vida para gente porque nascemos num ambiente privilegiado...” (Entrevistado R).

Outros acreditam que eram vistos como intrusos, “espiões” ou como alguém que estava presente para fiscalizar o trabalho dos funcionários:

[Pesquisadora: (os funcionários) *tratavam você diferente?*] “Tratavam, tratavam. Houve algumas situações: ‘O que esse cara está no meu setor aqui? Está servindo de espionagem?’ Isso é comum, isso é comum acontecer, pelo menos comigo aconteceu” (Entrevistado C).

“No início, foi bem difícil, porque as pessoas me tinham com aquela, fofoqueira, não é? Que ia trazer as coisas dos funcionários para o meu pai, de contar o que aconteceu... Depois de um tempo acho que foram vendo que eu estava ali para aprender, e que ia aprendendo...” (Entrevistada B).

“Você é estagiário de um engenheiro, ele sabe que eu sou o ‘filho do homem’... Alguma coisa que está errada numa obra ele não vai me falar, entendeu por que... eu sou o ‘filho do homem’, entendeu? Então vamos ver, quando você entra numa empresa é importante você aprender com os erros e acertos. É muito difícil um funcionário chegar para o filho do dono e ter a liberdade de dizer: ‘Eu fiz uma besteira aqui, vamos sentar e vamos resolver.’ Esse tipo de informação eu sempre tive com certa reserva. Quer dizer eu acho isso faz parte numa empresa familiar você ter esse tipo de sonegação...” (Entrevistado E).

“Agora por essa questão de você estar numa empresa do seu pai, o comportamento nosso acaba sendo diferente, se você vê um funcionário que não está cuidando bem de alguma coisa da empresa, você acaba falando com a pessoa reclamando... nisso aí é igualzinho a uma criança de colégio. Então eu até preferia às vezes conversar com a pessoa do que falar com o chefe. Para que a pessoa não ficasse falando que eu era dedo-duro ou que eu estava falando mal por trás... só o fato de você estar ali presente, acredito eu, que já não faziam alguma coisa errada na minha presença, até porque sabiam do meu comportamento. Eu iria fazer alguma crítica. Mas nunca, sempre procurei fazer alguma crítica, sem discutir, sem levar a coisa para discussão ou até para uma resposta mais áspera de um ou de outro, sempre procurei, um pouco, pelo lado da conscientização” (Entrevistado G).

De acordo com as afirmações anteriores, os entrevistados buscam se aproximar dos outros funcionários, mas, dificilmente, são tratados de igual para igual. Assim como G, outros entrevistados falaram que se presenciassem algo considerado como errado, eles tentariam consertar, pois o objetivo é através de seu trabalho contribuir para a melhora da empresa. Cada um pode conduzir a situação de uma determinada maneira, mas eles parecem se sentir e se comportarem, em princípio, como donos da empresa.

B descreve bem esta situação quando diz ter se tornado um canal de comunicação dos funcionários com o presidente. E na medida em que ela foi conquistando seu espaço e aprendendo sobre o negócio, a sensação de que ‘estava ali para tomar conta’ ficou mais clara:

“Eu fui me metendo nos setores, perguntando sobre como é que estava para dar satisfação... o meu pai sempre esteve muito só na empresa... então eu acabava sendo o canal de saber como tudo está acontecendo, e dúvidas que eu tinha... em relação aos problemas, para depois solucionar o problema de cada um. Então o pessoal foi meio que vendo que eu era esse canal, que eu era a pessoa que, vamos dizer assim, ia dar alguma satisfação do que estava acontecendo. Então isso foi natural. ...Naturalmente eu fui sendo vista, como a [nome da entrevistada] está aqui para tomar conta, eu já estava realmente tomando conta. Depois que eu me tornei sócia, ... aí, depois disso, ficou mais evidente, que eu estava ali para tomar conta, gerenciar as coisas, chamava atenção de um de outro, quando acontecia alguma coisa ...” (Entrevistada B)

A entrevistada Q, que acaba de começar a trabalhar com o pai, descreve a maneira como é tratada pelos outros funcionários. Por ser ‘filha do dono’, ela acredita que seus colegas a vêem como um canal de visibilidade na empresa. Ela explica porque tem essa percepção:

“Eles [funcionários] querem se apegar e mostrar para mim que sabem muita coisa entendeu? Chegar em casa e falar para o meu pai: ‘.. pai aquele cara...da Contabilidade é muito bom.’ Eu sinto isso neles, eles querem que eu aprove eles. Eu estou ali junto com eles, mas eu tenho que aprovar, eu sei muito menos do que eles, tenho muito menos conhecimento, estou a muito menos tempo na empresa, mas eles querem que eu aprove eles. Eu sinto muito isso lá (...) Ah, eu me dou super bem com todos eles, a gente sai para jantar fora. É super legal... Eles querem sempre me mostrar serviço, mas pessoalmente eu acho que a gente se deu bem a gente tem contato, porque a gente sempre passa, conversa...” (Entrevistada Q).

Já o entrevistado D entende que há diferentes grupos dentro da empresa. Alguns colegas preferem se distanciar, outros se aproximar. Há também aqueles que vêem o herdeiro como um possível obstáculo ao crescimento dos demais funcionários:

“Eu acho que um grupo me vê com naturalidade, tem um outro grupo que vê... , puxa, vem mais um da família, a gente não vai conseguir crescer aqui, porque o espaço vai ser ocupado por alguém da família... para alguns nós somos pessoas normais e para outros nós somos pessoas que tem que se ter cuidado... tem pessoas que te tratam com mais reservas, não se expõem muito. E têm outras que não, tratam você como igual...” (Entrevistado D).

Ao mesmo tempo em que o herdeiro busca uma aproximação com os funcionários ao ingressar na empresa, ele tem consciência de que é visto como ‘filho do patrão’. No entanto, alguns entrevistados falaram que, com o tempo, buscaram um distanciamento, justificando que isto era necessário, já que haviam se tornado de fato o ‘chefe’:

“... eu meio que me botava em igual posição com os funcionários. E hoje em dia eu vejo que eu não posso. Até por uma posição, ou pelo status que eu galguei ou pelo caminho que eu segui na empresa, a gente tem que fazer uma diferenciação, que de certa forma são duas Diretoras e duzentos e dezessete funcionários. Mas não deixo de ter o mesmo carinho, o mesmo bom dia um clima tranqüilo e relaxado onde a gente está trabalhando, entendeu? Mas a postura mudou, mudou um pouco, até porque para você poder cobrar deles, você não está num patamar igual. Quando eu estava querendo ficar igual, mas hoje em dia eu vejo que não posso estar igual, que não é igual, então o trato e o cuidado é o mesmo sempre, mas a postura é diferente” (Entrevistada N).

Uma outra justificativa por buscar este distanciamento foi dada pelo entrevistado I que freqüentava a empresa desde pequeno acompanhando o pai. I tinha contato muito próximo com vários funcionários quando criança e adolescente. Esta relação tornou-se complicada depois que entrou na empresa e virou ‘chefe’ dessas pessoas:

“... para o funcionário começar a te olhar e te respeitar como patrão e não como filho do patrão isso é uma coisa que você tem se impor de uma certa forma ... que as vezes vai de encontro a coisas que você não gostava. Eu sou um cara muito... converso muito com as pessoas aí eu tive que me afastar um pouco para poder dar uma distância para conseguir..., até os funcionários começarem a te enxergarem e te respeitar daquela forma.” [Pesquisadora: Mas porquê?] “Porque eu fui criado dentro da empresa. Então, ...muitos funcionários aqui me viam com 5 anos dentro da empresa, com 10 anos, andando, brincando, então é difícil... Você é um estudante que vai lá almoçar com o seu pai, conversar, brincar, fazer como eu ia nas empresas do meu pai para construir carrinhos... então é difícil aquele mesmo funcionário passar a te enxergar...funcionários muito antigos que são funcionários que me carregaram no colo, eu era criança. ...muito difícil dele que está enxergando em você como a criança que ele brincava e passar a ser o cara que está passando as ordens para ele, do que ele tem que fazer, do que ele não tem o que fazer e como ele tem que fazer. Então essa foi a maior dificuldade para mim. O meu irmão já não teve tanta dificuldade porque..., o meu irmão ...é mais reservado do que eu. Então ele já não teve tanta dificuldade, mas isso foi uma coisa que eu pessoalmente tive mais dificuldade” (Entrevistado I).

Muitos entrevistados relataram esta mesma dificuldade do entrevistado I. Em alguns casos, embora o herdeiro não tenha dito que freqüentava a empresa quando criança, eles também se sentiam muito jovens e inexperientes, acreditando que os outros o viam desta forma. Os entrevistados abaixo falaram como os outros diretores ou funcionários o enxergavam quando ingressaram na empresa:

“Me viam como um garotão que estava chegando e tal e respeitavam, mas me viam como um garotão. (...) Porque o problema é que quando você entra na empresa, eu era muito novo 18, 19 anos não tinha maturidade nenhuma era garotão mesmo e você comete muita besteira ...Você sai no meio do dia para conversar com uns amigos teus. No teu aniversário tu falta, entendeu? Ninguém

vai te cobrar isso mesmo. E o pessoal está vendo não é....duas horas de almoço, sabe? ...é que tinha cabeça de 18, 19 anos hoje em dia é outra visão, hoje em dia tenho maturidade” (Entrevistado C).

“Eles [funcionários] me viam com filhinho do patrão. Tinha até funcionário aqui que me levavam quando eu era criança para soltar pipa... Então com a gente aqui..., eu tenho quarenta e sete anos, estão aqui, há mais de trinta” (Entrevistado O).

[Pesquisadora: *Quando você começou a trabalhar, como é que você acha que os funcionários te viam?*] “Totalmente filhinha do papai... Ah! Patricinha. Até porque uma coisa que eu nunca deixei de fazer era tirar férias, enquanto eu era a filha do papai realmente, meu pai vai para não sei aonde, minha filha vai junto. Então isso eu sei, que deve ter incomodado muito, sempre, não é?” (Entrevistada F).

“Eu acho que me viam como uma pessoa jovem um pouco arrogante em alguns momentos, com pouco conhecimento do negócio e que queria impor as coisas que queria fazer...” (Entrevistado J).

“Eles viram uma menina, que entrou, quer dizer menina. Eu tenho hoje quarenta e seis, mas eu já estou há vinte e um anos aqui, eu era novinha de uma certa forma. E tem funcionários já aqui há quarenta anos, trinta e cinco anos e tudo mais, me viram novinha. Então eu acho..., eu tenho certeza que eles viram uma [nome da entrevistada] que cresceu muito profissionalmente, que fez jus a posição que eu tenho, independente...” (Entrevistada N).

Ao ingressar na empresa da família, o herdeiro sente-se como ‘filho do dono’, ou seja, um protegido da família que precisa superar para si mesmo tal condição. Conforme dito no item 4.2.2, com o tempo, através da dedicação e do comprometimento com seu trabalho, a maioria dos entrevistados pôde se auto-afirmar e superar, pelo menos para si, a condição de ‘filho do dono’ jovem e inexperiente. A grande maioria buscou respeito profissional trabalhando duro, se preparando, estudando, e se mostrando competente. A declaração de R ilustra esta questão:

“Hoje, não trabalho nem mais no varejo, mas eu tenho conhecimento de varejo... hoje eu me sinto preparado para ser o líder dessa empresa porque eu passei por essas fases todas, porque eu consegui este tipo de auto-confiança, você tem que trabalhar e meter a *cara*...eu fiz vários cursos...” (Entrevistado R)

6.2.

Comprometimento dos herdeiros-gestores da empresa familiar

Quase todos os entrevistados demonstraram um comprometimento muito forte com a empresa da família. Alguns pareciam ter um grande apelo emocional pelo negócio em si, relatando uma visão pessoal ‘enviesada’ sobre o comprometimento de um profissional de mercado:

“A paixão pelo negócio é tão grande, o profissional é muito frio, está aqui hoje e pode sair... a paixão da família pelo negócio, é o lado positivo, isso assim é muito legal cria assim uma força, não dá nem para explicar que é diferente de um profissional, é muito interesse, a paixão seria um negócio bem diferente... eu vejo isso assim em outras empresas familiares...” (Entrevistado R)

Mas, o novo contrato de trabalho, de acordo com Cappelli (1999), parece não se aplicar à alguns dos herdeiros-gestores entrevistados, que se colocam numa relação com sua empresa diferente do que se fossem simplesmente um profissional contratado, alegando terem uma dedicação e um comprometimento muito maior. Isto provavelmente acontece porque essas pessoas se vêem como ‘donos do negócio’ e porque está em jogo sua própria família ou o seu legado. Alguns declararam espontaneamente:

“... a dedicação que você tem de forma maior, comprometimento maior, porque trabalhando numa empresa... eu tenho amigas que trabalham e tudo, mas chega fim de semana, a pessoa desliga. A gente não desliga, você está final de semana lendo jornal, vendo lançamentos, está ligando para cá para saber quanto foi o movimento, quanto deu de visitas, a gente tem esse comprometimento, assim porque você trabalha, não é um emprego, é a sua empresa, sua empresa. Então na verdade você tem um olhar diferente. Eu fiz MBA ..., tinha contato com pessoas que trabalhavam em empresas grandes e tudo, mas era diferente o comprometimento. O cara está ali, até ... mas não está deixando de mandar currículo para outra, não é? O cara está setenta por cento ali dentro, trinta por cento... A gente está cem por cento aqui, trabalhando aqui” (Entrevistada L).

“Se eu fosse funcionário de algum lugar, bom, não sei se eu arrumaria tempo, eu teria que me virar... você não sendo dono, acho que dá menos dor na consciência de você..., ‘Olha o cara, um mês de férias’, ‘eu quero que se dane o vai acontecer aqui’. Como chefe não pode fazer isso: ‘Vou sair e que se dane.’ É teu. Tua família toda está aqui, isso aqui não pode dar errado” (Entrevistado O).

“... você está cuidando de uma coisa que é do seu pai, e na ordem natural das coisas ela vai ser seu também, então você acaba se dedicando muito sobre isso, eu nunca fiz conta de horário, eu sempre tive a obrigação de chegar no horário, mas sair eu nunca fiz conta, eu sempre saí depois...” (Entrevistado G).

E, ainda, questionados diretamente sobre a possibilidade de trabalhar numa outra empresa responderam:

[Pesquisadora: *Mas e se você tivesse uma oferta de trabalho muito atraente?*]
 “Teria que se tomar uma atitude e até uma estratégia com médio para que eu pudesse realmente sair, como isso iria impactar em muitas coisas, provavelmente eu não poderia, não me ausentaria, da empresa, até pelo compromisso que eu tenho com os demais da família. Eu tenho um compromisso grande com eles e naturalmente eles comigo” (Entrevistado G).

“A pergunta que você me fez, se eu trocava se amanhã tivesse uma boa oferta [de emprego]? Eu não. Até porque eu tenho esse lado de comprometimento ou de confiança, o que quer que seja muito forte, com a empresa, porque é da minha família. O funcionário por mais fiel que ele seja, por mais bem remunerado que ele seja, por mais comprometido, ele vai trocar, ele vai pensar, duas vezes. E é natural, também, hoje em dia a gente vê que cada vez mais isso é natural. A gente tinha aqui na empresa funcionários de trinta, quarenta anos, cinqüenta anos, hoje em dia não. Se um profissional entrar, gerente de uma área, ficar cinco anos, quatro anos, três, mas fizer um bom trabalho, deixar um bom fruto, amanhã se ele sair, tudo bem. É uma coisa que isso já não assusta mais a gente, a empresa familiar não tinha um *turnover* grande de gerências e hoje em dia, quanto mais profissionalizada ela é, mais você vai ter isso... natural, acho que faz parte” (Entrevistada N).

Algumas das características do antigo contrato de trabalho estão presentes nos casos acima, pois existe uma lealdade muito forte. Com estabilidade e segurança, há um horizonte de mais longo prazo e, portanto, uma atitude mais relacional do que transacional. O objetivo principal parece não ser a empregabilidade, mas sim a perpetuidade da sua empresa. O motivo que os faz permanecer pode ser, em parte, o apego emocional pela empresa, sendo difícil desassociá-lo da família.

Para muitos, o comprometimento e a lealdade são mais com a família do que com a empresa em si, gerando um comprometimento normativo (ALLEN e MEYER, 1996), como é o caso de O na declaração seguinte:

[Pesquisadora: Se você tivesse assim uma excelente oportunidade no mercado de trabalho?] “Ia ter o lado afetivo e o lado profissional.” [Pesquisadora: *Como assim?*] “O lado afetivo é o que me prende aqui. Se fosse analisar friamente, se eu não tivesse o meu pai, meu irmão, trabalhando comigo e sabendo que eu saindo vou deixar um buraco que eles vão..., não é porque eu sou capaz, um buraco que eles vão ter que preencher com uma pessoa que não sei se é da família... O que me prende aqui seria o lado afetivo. O que ia me fazer balançar e aceitar a proposta para sair daqui, profissionalmente eu aceitaria sem pensar” (Entrevistado O).

Na mesma linha, P demonstra um forte sentimento de responsabilidade com a gestão da empresa em consideração ao seu pai, caracterizando também um comprometimento normativo. P declara que pretende se liberar e obter maior qualidade de vida através da profissionalização ou da venda da empresa:

[Pesquisadora: O que faria você sair da empresa?] “Qualidade de vida. A gente tem pouco tempo de vida nesse mundo que eu não seria maluco de continuar, eu quero sair daqui do Rio de Janeiro, para isso eu tenho que me preparar. Para tocar a empresa de uma maneira legal. Mesmo que eu tenha que me desfazer de alguma maneira de um percentual, alguma coisa, mas eu não quero continuar nessa minha vida, foram dez anos que eu acordo seis da manhã, uma hora dirigindo, trabalho, uma hora voltando.” [Pesquisadora: *Você venderia toda a empresa?*] “Eu acredito que tudo tem preço. Para vender aquela empresa teria que ser um preço bem alto, para que eu pudesse me sentir satisfeito e saber o que iria acontecer com a empresa, o caminho dela, quem seria a pessoa, não seria simplesmente pelo dinheiro... eu estou preparando a empresa para poder deixar ela voar sozinha. Eu acredito nisso. ... eu acho que se eu montar um sistema inteligente com pessoas que querem fazer isso eu vou conseguir me ausentar muito mais da empresa... E até talvez fazer parte do Conselho...mas tendo certeza que tudo que eu quero fazer já estaria implementado, as pessoas corretas lá dentro. Eu jamais sairia hoje, hoje não. Hoje não porque estaria na verdade jogando um abacaxi pro meu pai de volta...” (Entrevistado P).

Vários entrevistados responderam que somente uma briga muito grande na família os faria sair da empresa. Aparentemente, esta briga geraria uma crise de confiança que poderia resultar na violação do contrato psicológico, uma vez que este parece estar fortemente vinculado à expectativa de reconhecimento pelos familiares:

[Pesquisadora: *E o que você acha que faria você sair da empresa, querer sair daqui?*] “Desentendimento muito grande com um dos dois ou com os dois [pai e irmão], daqueles que não tivesse jeito de voltar atrás” (Entrevistado O).

[Pesquisadora: *Se você tivesse assim uma excelente oportunidade no mercado de trabalho?*] “Eu não sairia não. Eu só sairia se tivesse briga aqui na família....Mas se fosse uma briga feia mesmo. ...sempre tem uma preocupação, mas eu não trocaria...” (Entrevistado C).

[Pesquisadora: *Mas o que faria você querer sair?*] “Só assim se eu fosse muito humilhado, principalmente pelo meu pai... eu gostava da empresa do que eu fazia, só se tivesse uma humilhação muito grande, constrangimento...” (Entrevistado R).

[Pesquisadora: *Mas o que faria você querer sair?*] “Se a convivência com o meu pai fosse difícil a ponto da condição social da gente ficar prejudicada, como eu já vi em alguns casos. Se fosse assim acho que eu sairia... Porque eu não queria perder a convivência com o meu pai como eu já vi em alguns casos...” (Entrevistado I).

“Já houve momentos, nesses embates difíceis, quando eu te falei que a gente começou com a terapia corporativa... a gente estava num momento de stress muito difícil, digamos que naquela época que eu não estava vendo uma luz no fim do túnel. Se eu tivesse uma oportunidade, até poderia pensar, mas como o negócio é seu e você sabe que no futuro, você vai estar aqui, tocando gerindo, vai ser sócio, vamos dizer assim, você pensa duas vezes. Mas hoje se eu tivesse uma boa oferta fora, não trocaria. Não trocaria, porque isso aqui já é nosso, é uma coisa que você já dedicou à vida inteira. (...) [Pesquisadora: *E você venderia a sua empresa se tivesse uma boa oferta?*] “Acho que não”... a não ser que conversasse com minha sócia, se fosse uma coisa muito, que valesse muito a pena, podendo

continuar numa gestão, você fazer uma venda que você continuasse tocando, ... Pode-se estudar, eu acho que sim. Mas ... vender a minha parte e sair fora, no momento não vejo... A não ser num momento de cisão, num momento de briga, alguma coisa nesse sentido” (Entrevistada N).

Já outros disseram que não aceitariam uma proposta de emprego em outro lugar, pois levam em conta as vantagens e desvantagens da sua condição de trabalho. A entrevistada F, por exemplo, cita como grande vantagem sua flexibilidade de horários, provavelmente em função da sua dificuldade de conciliar a vida pessoal com o trabalho:

“Só se fosse para ficar em casa. Para ralar em outro lugar eu não ia não. Não ia, porque eu ia perder todas as vantagens que eu tenho... Uma boa oferta só se fosse para ficar rica... Só se fosse por muito dinheiro, muito, muito, um dinheiro que realmente fosse mudar minha vida. Porque, para não mudar minha vida e para piorar? Aí eu fico feliz aqui onde eu estou, onde eu tenho realmente as vantagens de trabalhar para mim mesma, porque dez para as quatro, *‘tchau gente’*, estou indo embora... Porque se eu trabalhasse num escritório de advocacia, outro, não poderia fazer isso, mesmo que eu fosse sócia, se eu trabalhasse numa empresa, menos ainda. Então eu ia ter o mesmo volume de trabalho, ia ganhar provavelmente menos, ou mais... E não ia poder ter flexibilidade, que é o que me segura... Eu saio muito tarde, mas outras vezes eu saio cedo. Eu fico de acordo com o meu volume de trabalho” (Entrevistada F).

Também pensando na possibilidade de ficar ‘sem emprego’ e sem ter o que realizar, J responde que não venderia sua empresa, pois acredita que dificilmente se realizaria exercendo alguma outra atividade. Isto pode ser interpretado como um forte comprometimento afetivo (ALLEN e MEYER, 1996):

“Nesse momento não porque isso me criaria,... é uma pergunta interessante porque, nesse caso, como gestor também opino e eu também ficaria sem ter o que fazer e isso não me interessa muito, não é? Isso é importante porque várias pessoas aí que participaram desse bonde de vendas de empresas e tal, ficaram sem ter o que realizar, eu me realizo aqui dentro bastante. Eu faço o que gosto, como eu te falei, eu sou muito jovem tenho trinta e cinco anos, teria que buscar outra carreira porque ficar administrando algum recurso não me recompensaria em termos objetivos. Então eu não faria principalmente por conta disso” (Entrevistado J).

Por outro lado, as declarações do entrevistado D parecem mostrar uma relação mais fria com a empresa, deixando claro que seu compromisso é, antes de tudo, com seu ramo familiar e não com a empresa em si:

“..eu quero continuar, me certificando de que aqui está indo bem, está indo como eu quero, porque eu tenho um patrimônio que tem que ser cuidado, mas posso

fazer outra coisa. O negócio é quanto tempo eu tenho que dedicar para me certificar de que isso aqui está andando bem... Então eu acho que hoje isso, não daria para abandonar. Mas... Eu tenho uma Administradora de condomínios, quero que você seja meu sócio. Eu poderia ir. ... o negócio seria meu, eu faço já o que conheço, o que eu gosto e o negócio seria meu. Mas ao mesmo tempo, teria que ter alguém, pelo menos do meu núcleo, olhando para cá. (...) Eu não estou ligado no negócio, estou ligado no que eu faço no negócio. ... a função de administração é a mesma independente do negócio, então... Eu acho que meu negócio vale dez, chega alguém e fala: Toma cinquenta pelo seu negócio, acho que qualquer um venderia. Legal, vou pegar os cinquenta ou eu vou comprar outro negócio igual que valha dez ou vou comprar outro negócio, vou fazer outro negócio, acho que é questão financeira não tenho vínculo com o negócio em si” (Entrevistado D).

Já Q e A demonstram ter um comprometimento por continuação (ALLEN e MEYER, 1996), pois dão maior importância à comodidade de trabalhar com a família. Eles argumentam que a competição no mercado de trabalho é muito maior e que não conseguiriam provavelmente obter os mesmos cargos que na empresa da família:

“Porque trabalhar com pai é mais fácil, tem todo um espaço para você, espaço mais fácil de conquistar do que lá fora. Lá fora tem que trabalhar muito mais duro para conseguir um espaço...” (Entrevistado A).

“... você crescer dentro de uma empresa é muito complicado... eu tenho medo de... ‘Ah! Não quero trabalhar na empresa do meu pai’, aí eu vou trabalhar [numa grande empresa]... eu nunca vou ocupar um cargo de diretoria, é muito difícil. Lá na empresa do meu pai não, eu vou conseguir ter um cargo de diretoria, eu vou conseguir ter um salário maior...” (Entrevistada Q).

Por outro lado, S e E possuem uma relação emocional muito forte com a empresa, mas, o mais importante acaba sendo a família ou a continuação de seu legado. O entrevistado E inclusive destaca que abre mão de parte da sua remuneração para investir na empresa. O comprometimento de ambos é forte, demonstrando ser afetivo e normativo ao mesmo tempo:

[Pesquisadora: *O que faria você sair da empresa?*] “Ele [o pai] já tentou! Uma briga assim muito grave, mas hoje em dia, eu já agüentei tanto, que acho que nem ele, só ele mesmo me faria sair da empresa... Numa briga assim, num momento de raiva, ele falar; pode sair numa briga dessas, mas depois ele se arrepende, só talvez só isso, uma briga feia na família, mas eu acho pouco provável, bem pouco provável, acho bem difícil eu sair daqui, só mesmo quando tiver uma estrutura abaixo que eu possa sair...” [Pesquisadora: *E você venderia?*] “Nós, a família, a gente não pensa nisso a curta prazo não, não passa na nossa cabeça, mas sei lá em algum momento..., a gente não pode dizer que nunca, mas a princípio não venderíamos, não temos essa intenção. A gente está reestruturando para poder dar perenidade para que a empresa continue na família...” (Entrevistada S).

“Eu já tive uma excelente oportunidade profissional de sair de crescimento. E eu conversei muito aqui principalmente com o meu pai e expliquei e pesei de um lado e de outro. E na vida você tem que tomar decisões e decidi por permanecer na empresa.[Pesquisadora: *Por quê?*] “Porque eu acho que eu tenho como crescer mais aqui na empresa, desde que sejam me dadas àquelas seguranças para a empresa se perpetuar, entendeu? Acho que esse é o grande desafio de uma empresa familiar. É você prover a empresa, criar mecanismos na empresa de uma maneira que essa empresa ela se perpetue. ...É você não permitir que essa empresa comece a ser um..., a receita sair da empresa para dar luxo... aos herdeiros da empresa. Esses mecanismos são muito importantes de serem criados senão a empresa vai embora. Várias empresas acabaram dessa forma. ...O salário que eu recebo aqui na empresa, poderia receber um salário três vezes maior... O salário que eu recebo é para me manter para ter uma boa qualidade de vida e reinvesti mento dentro da empresa. Então se eu abro mão disso eu acho que tem que ter uma política dentro da empresa onde o dinheiro fique aqui para a empresa crescer “(Entrevistado E)”.

Aparentemente, em alguns casos, o comprometimento maior parece ser com a família, a empresa seria mera conseqüência, caracterizando um comprometimento normativo. O sentimento parece ser: ‘já que herdei, então vou ter que cuidar’. Sem apego emocional, alguns deixam claro que venderiam se tivessem uma boa oportunidade.

Por outro lado, quando o indivíduo toma para si a responsabilidade de continuar o legado familiar, o comprometimento afetivo também parece ter sido desenvolvido. De acordo com Meyer e Allen (1996), o comprometimento afetivo e normativo pode estar intimamente relacionado.

A forma como cada pessoa demonstra estar comprometida com a empresa provavelmente depende de uma série de fatores. Dentre estes fatores podem estar a maneira como o herdeiro escolheu ingressar na empresa, se ele se sente obrigado ou não a tomar conta do que herdou, e, por último, mas não menos importante, a qualidade da sua relação familiar, principalmente entre os sócios. Assim como mencionado por Lee (2006), a satisfação no trabalho parece gerar comprometimento organizacional e satisfação na vida de uma maneira geral. No entanto, ao contrário do que sugere Lee, o nível de coesão entre os familiares aparenta ser relevante.