

7 Conclusões

Este estudo teve como objetivo principal identificar os questionamentos, expectativas e dilemas enfrentados por indivíduos que trabalham nas empresas de propriedade de suas famílias, no que diz respeito às suas identidades sociais, seu contrato psicológico com a empresa e suas relações com os familiares.

Através de um roteiro semi-estruturado, as entrevistas foram conduzidas pessoalmente com 18 herdeiros-gestores atuantes nas empresas de suas famílias na cidade do Rio de Janeiro. Foram consideradas apenas empresas sob o controle de famílias que participam ativamente de sua gestão e que têm pelo menos a segunda geração atuante no corpo gerencial. Após as transcrições, os resultados puderam ser analisados e agrupados em categorias que foram inspiradas pelas discussões do referencial teórico ou que emergiram naturalmente, nas falas dos entrevistados. Tais categorias foram reunidas, em um nível mais macro, em torno de dois assuntos, a saber: as expectativas profissionais e as influências sobre identidade e comprometimento.

Dentre as expectativas profissionais, surgiram duas categorias principais: 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.

Os motivos que fazem com que o herdeiro se sinta atraído à empresa da família variam caso a caso. Entretanto, alguns parecem decidir de maneira mais livre, enquanto outros mostram-se condicionados a se dedicar à empresa da família, como se não houvesse outro caminho possível. Os negócios, nesses casos, parecem ocupar o “universo familiar” de tal maneira que alguns herdeiros sentem-se predestinados a trabalhar na empresa. O contexto familiar e a educação que os pais dão aos filhos parecem influenciar fortemente essa maneira de pensar.

Alguns dos entrevistados – em geral, os sucessores – tomam para si a responsabilidade de dar continuidade ao legado familiar, como se fosse uma missão a ser cumprida. Com forte apelo emocional ou não, 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. Estas

questões influenciam a trajetória de carreira do indivíduo e geram implicações futuras extremamente relevantes com relação à satisfação com o trabalho, o comprometimento e o contrato psicológico com a organização familiar.

Os que tiveram maior liberdade na suas escolhas profissionais tendem a se sentir mais satisfeitos com a trajetória da sua carreira. Além disto, os que vivenciaram uma experiência no mercado de trabalho, pelo menos por alguns anos, tendem a se sentir menos arrependidos com relação à trajetória da sua carreira, pois enxergam em tal experiência diversos benefícios para seu preparo profissional, além do desenvolvimento da sua própria autoconfiança. A experiência externa também ajuda o herdeiro a ingressar na empresa da família sem culpa, adquirindo um sentimento de respeito profissional com maior facilidade.

Mesmo que alguns optem por trabalhar na empresa da família desde o início de sua carreira por comodidade, é grande o desafio de superar o rótulo de “filho do dono” para si mesmo, para os outros funcionários e até para os próprios pais. O tratamento recebido, tanto dos outros funcionários quanto dos pais ou parentes atuantes na empresa, é parcial e diferenciado. Alguns se sentem mais exigidos enquanto outros, menos cobrados, sendo difícil saber o impacto que isto tem em cada indivíduo. A carreira independente parece ajudar mais no processo de conquista de respeito profissional do que o ‘começar de baixo’ na empresa da família, não só no aspecto da auto-estima, mas também como experiência profissional de uma maneira geral.

No momento em que o indivíduo supera tais obstáculos, ele tende a esperar um tratamento como outro profissional de mercado dentro da empresa e da família. Sua realização parece depender principalmente do reconhecimento das pessoas que ele considera importantes, como os colaboradores da empresa, a família e, em alguns casos, mais especificamente do pai. Este reconhecimento pode permitir que o herdeiro supere o rótulo de “filho do dono”.

O seu sentimento de realização também parece depender da forma como a família confia ao herdeiro a continuação da empresa, do grau de autonomia que lhe é dado e da oportunidade de ele mostrar que é competente. O seu valor é justificado pela sua dedicação ao trabalho, pelo seu preparo e pelas suas conquistas associadas ao seu desempenho. Isto, de acordo com Lee (2006), depende do grau de adaptabilidade da família. O nível de proximidade e coesão com sua família parece ser crucial para tornar o herdeiro-gestor comprometido com sua tarefa de dar continuidade ao legado da família. Conflitos e desentendimentos mais sérios que prejudiquem essa relação podem gerar

mágoas, levando o herdeiro a abandonar a empresa da família. No entanto, vale investigar, em futuras pesquisas, tais atitudes, quando as brigas envolvem diferentes membros da família, ou seja, se há diferença nas consequências dos conflitos envolvendo, por exemplo, pai/mãe/filhos, irmãos ou primos.

Quanto aos aspectos que influenciam a identidade desses profissionais e o comprometimento com a empresa da família, conforme dito por diversos autores, as relações interpessoais são cruciais para se compreender a empresa familiar (GERSICK et al, 2006; LEE, 2006; HOOVER & HOOVER, 1999 apud LEE, 2006).

Os indivíduos adotam regras de comportamento a partir de suas famílias, escolas ou outros grupos de que possam fazer parte e com os quais interajam socialmente. No caso dos entrevistados, a influência da família acaba tendo um peso ainda maior, pois também se relacionam no trabalho. As identidades pessoal e profissional do indivíduo parecem se confundir e aparentam estar profundamente ligadas uma à outra. Sob tal contexto, a ambigüidade está presente em diversos aspectos nessas interações no dia a dia de trabalho e nas escolhas profissionais dos herdeiros.

A intimidade e a emoção presentes nessas 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 privilegiam a relação, outros brigam pelos seus pontos de vista, desgastando-se com a família em alguns momentos. Os papéis associados à família e ao trabalho acabam se misturando a todo tempo, como explicita a declaração de um dos entrevistados: “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” (Entrevistado R). Ter consciência dessas dificuldades pode auxiliar os herdeiros a lidar melhor com seus dilemas e conflitos internos.

A preferência pela primogenitura foi observada em algumas situações, assim como a questão do gênero, que parece ser relevante para avaliar a condição de algumas herdeiras-gestoras. Estudos futuros sobre os parâmetros para realização profissional utilizados por homens e mulheres podem ajudar a melhor compreendê-los e a verificar se há alguma diferença nas suas aspirações.

A condição de herdeiro ou o rótulo de “filho do dono” gera traços específicos no indivíduo, no que diz respeito às suas relações internas dentro da empresa, e, até, na sua própria carreira profissional. A família, seus valores e a

maneira de ela se relacionar geram influências profundas na identidade do indivíduo e no contrato psicológico com a organização familiar.

Portanto, o contrato psicológico do indivíduo com a empresa da família parece se constituir, pelo menos em parte, da seguinte forma: o herdeiro-gestor assume a tarefa de continuar ou contribuir com a continuidade do legado familiar em troca de reconhecimento tanto da família quanto de terceiros pela sua competência e dedicação ao trabalho.

No entanto, alguns entrevistados não pareceram totalmente realizados ou com possibilidades de se sentirem realizados no futuro, por diversas razões. Alguns se sentem aprisionados ou obrigados a cumprir a tarefa de continuar o legado familiar, sem oportunidade de experimentar outros caminhos profissionais. Em alguns casos, os herdeiros-gestores buscam a profissionalização como uma forma de liberdade, permitindo que se afastem do gerenciamento da empresa. Outros acreditam ser pouco provável o reconhecimento por parte da família, na medida em que acreditam que seus parentes os vêem como privilegiados dentro do grupo familiar.

O pilar mais importante do contrato psicológico parece estar associados à família e ao relacionamento entre seus membros. Ou seja: tal contrato parece ser mais direcionado para a relação com a família do que para a relação com a empresa. Talvez por isto, poucos relataram ver suas experiências nas empresas de suas famílias como definidas pelos moldes do novo acordo de trabalho, tal como aquele descrito por Cappelli (1999). Observa-se, por exemplo, que os discursos dos entrevistados não revelam seguir uma lógica de transitoriedade, característica das atuais relações de trabalho, além de não serem balizadas pelo discurso “de mercado” apontado por aquele autor como típico do atual contexto. No discurso de alguns entrevistados, como Q e A, trabalhar na empresa da família parece ser visto mais explicitamente até mesmo como uma forma de proteção do indivíduo no que diz respeito às incertezas do atual mercado de trabalho.

Entretanto, isso não significa dizer que, no contexto de outros tipos de empresas familiares, o discurso relativo ao novo acordo de trabalho não se faça presente. Assim, futuras pesquisas precisam ser conduzidas para investigar essa questão.

É difícil ignorar a profunda influência que a família tem na formação da identidade profissional e pessoal do herdeiro-gestor, que toma como modelo de comportamento, grande parte das vezes, seus pais. Este modelo pode ser visto por alguns como elevado demais, tornando-se inalcançável. Já para outros, há

uma grande necessidade de se diferenciar ou até de superar a referência dos pais. Algumas pessoas assumem uma postura mais passiva, outras lutam para construir uma identidade diferente da que lhe foi imposta. No entanto, parece ser muito difícil, senão quase impossível separar os papéis. Pois a família e a empresa se confundem e estão inevitavelmente interligadas, por mais que haja um enorme esforço em separá-las. Julgar se isto é bom ou ruim é uma tarefa difícil e dependerá das circunstâncias de cada caso, assim como das pessoas envolvidas.

Como sugestão para futuras pesquisas, recomenda-se, ainda, estudar quais são as características da relação familiar que levam à construção de um contrato psicológico positivo, com alto comprometimento afetivo e uma sensação de realização no trabalho. Através de uma amostra com pessoas que deixaram de trabalhar na empresa da família, sugere-se ainda estudos para investigar seus motivos para saída e uma possível violação do contrato psicológico em empresas familiares. Além disto, investigar as influências culturais de diferentes países sobre os valores e a dinâmica das empresas familiares pode ajudar na compreensão sobre o funcionamento de tais organizações.