

<http://dx.doi.org/10.21714/19-82-25372017v11n2p119133>

O Desafio da Geração Y em Processos de Sucessão Familiar nas Empresas.

Luana Jéssica Oliveira Carmo

Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais

luanajeoli@gmail.com

Varda Kendler

Núcleo de Pós-Graduação e Ensino a Distância SENAC - MG

vkendler@hotmail.com

Rachel Sant'Anna Murta

Núcleo de Pós-Graduação e Ensino a Distância SENAC - MG

Rachel.santannamurta@gmail.com

recebido em 26 de janeiro de 2017

aprovado em 04 de julho de 2017

Caso de Ensino

Resumo: Este Caso para Ensino apresenta o processo de sucessão em uma imobiliária existente há 35 anos em uma região de Minas Gerais. O provável sucessor é o gerente geral, Warley, segundo filho do presidente. Além do processo de sucessão, sugere-se a discussão sobre a diversidade de gerações, já que Warley terá que administrar uma equipe com integrantes da Geração X e *Baby Boomers*, que possuem várias características diferentes da sua – a Geração Y. O Caso tem como objetivo debater o processo de sucessão em empresas familiares, além de propor a discussão da diversidade de gerações, principalmente se tratando da Geração Y em um cargo de direção. Para a elaboração do mesmo, foram feitas entrevistas com os personagens principais, como o presidente da empresa, candidatos ao cargo de direção e algumas pessoas da equipe. Optou-se por utilizar nomes fictícios para manter o sigilo das identidades dos personagens. Foram importantes para a análise informações sobre o histórico e características da imobiliária e a observação *in loco* de aspectos perceptíveis, como a estrutura física e relacionamentos. É recomendado para docentes e alunos de cursos de estratégia, gestão de pessoas e empreendedorismo

Palavras-chave: Processo de Sucessão. Empresa Familiar. Geração Y. Gestão de Pessoas.

1 Introdução.

Por muitos anos, Warley não conviveu com a família paterna, não frequentou as festas ou os almoços de domingo na casa da vovó Maria. Entretanto, o que ninguém imaginava é que Warley herdara a ambição do pai, Sr. Abílio. Ao concluir o curso de Direito, em 2012, aproveitando a oportunidade oferecida por seu pai, conquistou o cargo de gerente geral da imobiliária mais tradicional da região em que atua, da qual Sr. Abílio é o fundador e presidente há 35 anos. O que Warley não previa era que teria que liderar uma equipe formada, por uma diversidade de gerações, sendo que alguns trabalham na organização desde a sua fundação. Qual é a melhor forma de Warley gerir essa diversidade de gerações, conquistando o respeito da equipe e prosseguindo com seu plano de alcançar a presidência da imobiliária?

2 Antecedentes e Contexto.

Com uma infância muito sofrida no interior, presenciando seu pai alcoólatra batendo em sua mãe e em seus nove irmãos mais novos, Sr. Abílio resolveu sair de casa aos 15 anos e tentar a vida na cidade. Com o espírito empreendedor desde o início, tentou acertar como proprietário de boteco, táxi, restaurante, agências de telefone e como doleiro - e fracassou em todas as opções. Entretanto, a sorte de Sr. Abílio começou a mudar quando resolveu adentrar o campo imobiliário em 1980.

Nesse ano foi convidado para trabalhar em uma pequena imobiliária e, nas palavras do próprio Sr. Abílio,

Com muita garra, trabalho e otimismo, fui aprendendo, trabalhando no ramo e adquirindo parte da imobiliária, chegando a ser sócio em 50%. O dono era uma pessoa boníssima, muito inteligente, grande conhecedor do ramo imobiliário, excelente negociador, grande conhecedor de documentos imobiliários, porém um mau administrador financeiro, pois pegava muitos empréstimos com juros altos e vendia mais barato para cobrir as dívidas. (Sr. Abílio, 60 anos).

Sr. Abílio foi vendo aquela situação, tentou dar conselhos ao dono da imobiliária, mas ele não ouviu. Sentindo que essa empresa estava pequena para seu potencial, com sua ambição e, como ele relata, “sempre com o espírito de crescer”, fundou sua imobiliária aos 26 anos de idade. Era dia 02 de maio de 1982 quando começou uma história de sucesso: hoje é o maior escritório da região, sendo um dos maiores de Belo Horizonte (MG), com sede própria.

3 A Empresa Familiar.

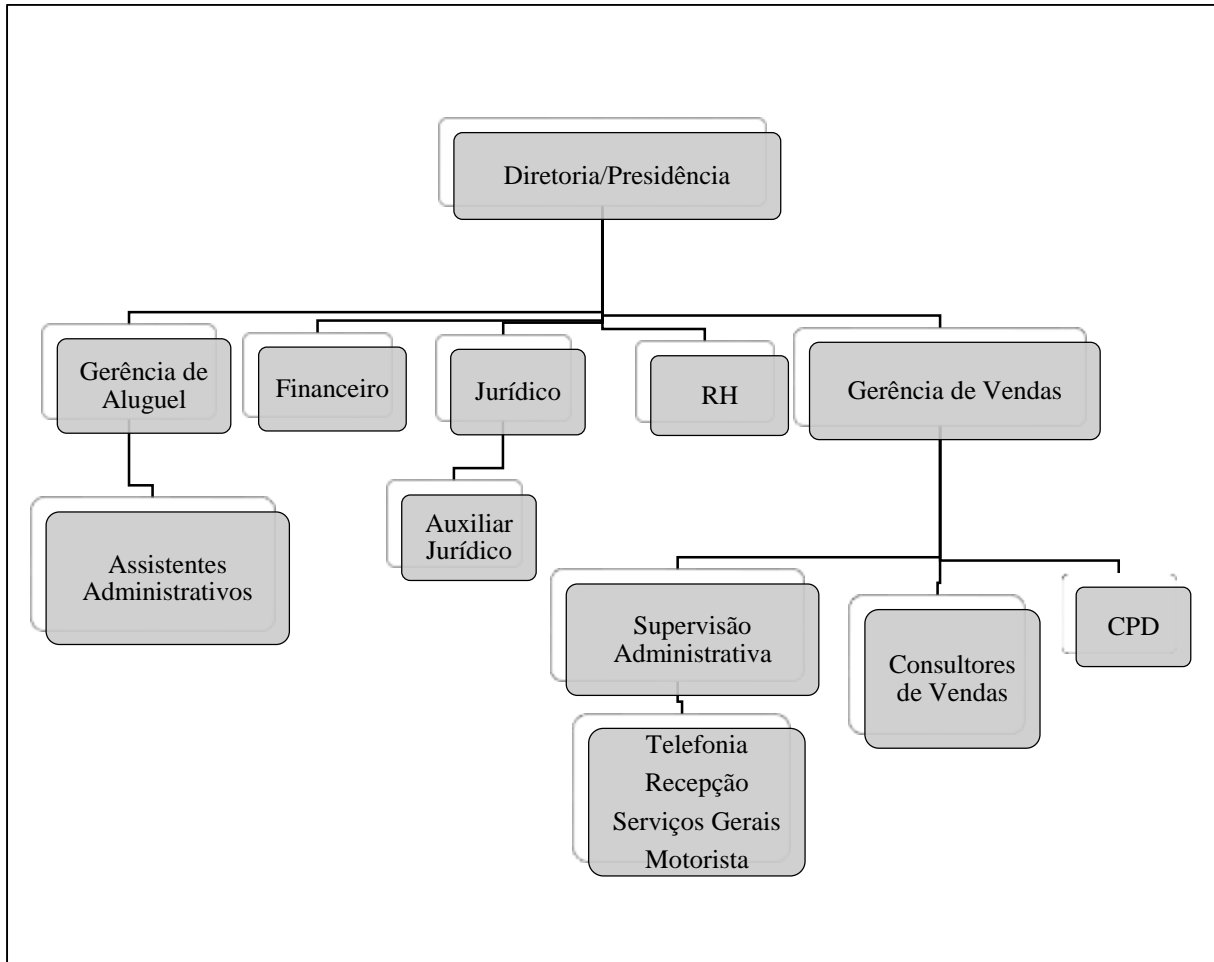
Para ajudar a família, e também ser ajudado, desde o início, alguns irmãos começaram a trabalhar com ele, como é o caso de Mauro (50 anos), que alega com orgulho ter mais tempo de casa do que a própria empresa: “Tenho 36 anos de empresa, até porque eu sou mais velho do que a própria empresa. Eu já trabalhava aqui antes de ter o contrato de constituição que naquela época demorava a ficar pronto”.

Com esse empreendimento, a parte da família que morava no interior migrou para a capital e foi constituindo mais família. Sr. Abílio, desde novo, muito namorador, teve dois filhos antes de se casar e mais dois depois que se casou. Todos os irmãos homens e os filhos de Sr. Abílio trabalham atualmente na imobiliária.

A importância de ser uma empresa familiar é aproveitada na missão, na visão e nos valores da empresa, que destacam essa referência familiar e o valor que a empresa dá à família.

O organograma da imobiliária (FIG. 01) demonstra o poder centralizador do presidente, comum em empresas familiares. São cerca de 30 funcionários e a maioria das atividades é ligada ao diretor-presidente que, atualmente, tem passado várias responsabilidades ao Gerente de Vendas, Warley, o possível sucessor, que já é visto como Gerente Geral.

Figura 01 – Organograma da imobiliária



Fonte: Informações cedidas pela empresa (2016).

Sobre trabalhar em uma empresa familiar, as opiniões se dividem. O interessante é ver que, quanto mais avançada a idade, mais as pessoas costumam destacar as vantagens, se sentindo mais satisfeitas. Para Mauro, essa é a melhor das alternativas:

Sobre trabalhar em empresa familiar, eu acho que deve ser uma das melhores coisas que têm hoje no mercado por causa da facilidade de negociar internamente. Se você trabalha com pessoas da família, normalmente são pessoas em que você confia, então fica fácil de resolver todos os problemas dentro da própria empresa, sem precisar recorrer a pessoas de fora. (Mauro, 50 anos).

Jorge concorda com Mauro, mas assume que as discussões existem. Entretanto, para ele, a diferença é que na empresa familiar a raiva não prevalece.

Eu acho ótimo, às vezes tem alguma diferença, mas é muito bom, é mais fácil porque não guarda rancor, não tem raiva, não tem briga, quer dizer, tem as brigas, é lógico, mas não tem aquela raiva que prevalece. (Jorge, 55 anos).

Já para Hélio o envolvimento familiar e a dificuldade de separação entre assuntos familiares e organizacionais são pontos negativos dos quais a existência não pode ser desconsiderada.



Tem um lado positivo e tem os lados negativos, mas se somar os dois eu penso que o positivo sobressai. De certa forma você tem o lado aqui na empresa, tem o lado em casa, você se encontra em reunião de família com as pessoas, você acaba ficando muito inteirado dos problemas da família e quase que não desvincula os problemas da família dos da empresa. Isso eu não acho muito legal, mas, pelo outro lado, por sermos irmãos, acaba um ajudando o outro, e este é o lado positivo. (Hélio, 46 anos).

A Geração mais jovem já se incomoda um pouco com esse envolvimento, chegando a se sentir constrangida, conforme Michel (26 anos) relata: “Tem os prós e os contras. Os prós é que um ajuda o outro, tenta fazer o máximo para ajudar; e o contra é que eles intrometem muito na vida da gente, tem hora em que isso constrange muito”.

O depoimento de Wendel, o filho mais velho, representa um antagonismo à ideia defendida. Ele já trabalha há 17 anos na empresa e sente-se satisfeito em trabalhar numa empresa familiar e no setor em que atua, que é o financeiro, não citando nenhuma desvantagem.

Até o momento eu acho satisfatório, é bom pra mim, me dá tranquilidade, não tenho nenhum tipo de problema. Tem um carinho, é diferente, eu sinto o lado bom, eu sei que se acontecer alguma coisa comigo eles vão me acolher na hora. (Wendel, 37 anos).

Entretanto, ele relata “até o momento”, o que possibilita um entendimento de que em sua geração, avalia-se o presente. Desse modo, para Wendel, se surgir uma oportunidade melhor, ou se ele se sentir insatisfeito, existe o risco de mudar de empresa. Percebe-se que não existe aquela lealdade à empresa, como nas gerações anteriores.

Um provável motivo para essa posição de satisfação de Wendel pode ser compreendido quando ele afirma que já saiu uma vez da empresa para tentar um negócio próprio, que não deu certo. Assim, percebeu que não tinha o estilo empreendedor do pai e, ainda conforme ele diz, o irmão Warley foi quem herdou este estilo: “Eu sou realista. O Warley gosta de dinheiro igual a meu pai, eles se parecem muito, eu não ligo muito não. Eu não tenho muito essa ambição, eu sou mais humano, eles são mais razão” (Wendel, 37 anos).

4 Herdou o DNA do Pai.

Parece que não é só Wendel que percebe essa semelhança de Warley com o pai. É um consenso entre os funcionários: “Eu penso que o sucessor dele seria o Warley, porque ele tem mais vontade, mais gana, mais conhecimento da empresa” (Hélio, 46 anos).

Eles enxergam em Warley as características do pai. A ambição e o interesse pelo negócio fazem com que a escolha seja fácil para o Sr. Abílio. Esse consenso independe da geração à qual a pessoa pertence: “É o Warley porque ele está mais capacitado, sabe tudo da empresa, igual ao pai dele mesmo” (Michel, 26 anos).

Eu acho que o sucessor de Sr. Abílio seria o Warley. É o filho com que ele tem mais afinidade, o jeito parece mais com o dele. Mesmo não sendo o mais velho, ele é filho e Warley tem o dom pra coisa, o mais velho não tem, e os mais novos não chegaram ainda nesse patamar. (Jorge, 55 anos).

Em um diálogo com Mauro, um dos irmãos de Sr. Abílio, sobre a sucessão, percebe-se o quanto essa ideia do sucessor está clara para todos e que eles esperam uma maior facilidade de relacionamento com o possível sucessor do que com o atual presidente:

- Você acha que ele vai assumir o lugar do diretor da empresa?
- *Eu não acho, eu tenho praticamente certeza de que ele será o novo diretor.*
- Mas e o filho mais velho?



- Não será o mais velho justamente pelo estudo que Warley tem em relação ao filho mais velho, pela vontade que ele tem de crescer na empresa, pela vontade que ele tem de ganhar dinheiro, pela seriedade no negócio. Não é de balada, é uma pessoa mais centrada no mercado de trabalho. Ele herdou todas as características do pai, todo o DNA do pai, e eu ainda acho que ele vai ser o novo diretor da empresa com muito mais facilidade em administrar, principalmente por causa do estudo que ele tem em relação ao irmão e ao pai.

Warley também afirma que tem se preparado para o cargo, demonstrando interesse e buscando capacitação e atualização no mercado.

Venho ao longo do tempo participando de cursos e palestras que abrangem o conhecimento e a prática no dia a dia do trabalho, tendo grande interesse em aprender novidades que aparecem, sendo curioso e bastante comunicativo. (Warley, 27 anos).

Entretanto, ele não assume ser o preferido, e, sobre a escolha do presidente não ser o filho mais velho, argumenta que o escolhido será aquele que estiver mais preparado, sugerindo uma competição.

Acho que isso é uma prova de que o mercado de trabalho no geral é competitivo, aquele que estiver mais bem preparado vai assumir o novo cargo de diretoria da empresa. Sendo assim, não fica pra mim e sim para aquele que estiver atualizado, estudando, sabendo tudo do dia a dia sobre o respectivo ramo de trabalho e não beneficiando ninguém, tendo competitividade entre eles. (Warley, 27 anos).

Essa ideia também é relatada pelo presidente, Sr. Abílio:

O sucessor não depende de ser o mais velho, o sucessor será aquele que estiver mais bem preparado, mais atualizado, tiver mais interesse, esforço e vontade em trabalhar, com mais garra, quem estiver mais disponível para empresa, quiser aprender e inovar. (Sr. Abílio, 60 anos).

Entretanto, como já foi apresentado, o irmão mais velho não se insere nessa competição. Ele mesmo afirma que não se parece com o pai, e já pensa nos benefícios de lidar com o irmão Warley na direção, pois, além de ser da mesma geração, para ele, o pai tem alguns atributos difíceis de lidar, como a inflexibilidade:

Ele é muito preso na vivência dele e quer passar isto pra gente, custe o que custar. Ele é muito preso nisso e é muito difícil de mudar de opinião, o “cara” mais novo tem o lado bom do diálogo, de conseguir moldar, adequar as ideias. (Wendel, 37 anos).

5 Abrindo as portas para a Geração Seguinte.

Com o passar dos anos, uma nova geração foi ingressando na imobiliária, incluindo os filhos do dono, sobrinhos, entre outros. Percebe-se que as gerações anteriores estão ainda se acostumando com as características dos mais jovens, principalmente na forma de lidar com as novas tecnologias, o que, segundo os veteranos, não atrapalha o cotidiano organizacional, pois todos têm o mesmo objetivo.

Assim, é inegável que a característica mais acentuada dessa geração mais jovem é a influência de variadas tecnologias, a utilização de todas ao mesmo tempo, e a necessidade de atualização, como se pode perceber pelos depoimentos:

A minha geração é de tecnologias, informatização, e a cada dia que passa devemos nos manter mais atualizados, informados e informatizados. (Warley, 27 anos).

A nova geração é mais de *internet*, essas coisas, a minha geração é mais brutal, mais serviçal, não tem essa mente hoje da tecnologia, esse leque que eles têm, a gente sabe mais o básico. Eles já têm a cabeça mais aberta. (Jorge, 55 anos).

Pelo depoimento de Mauro é possível notar o orgulho que as gerações anteriores tem de suas características de buscar o conhecimento, de trabalhar com as próprias mãos. É interessante ressaltar também a importância dada por eles ao seu conhecimento e experiência como características importantes para o andamento do negócio:

Essa nova geração, comparada com a minha, é uma geração muito mais inteligente, justamente por causa da tecnologia, por causa da facilidade da era digital, e por isso as pessoas ficam mais inteligentes para resolver as coisas. Na minha idade, as pessoas têm que ser inteligentes com a própria cabeça sem a ajuda de instrumentos. Eu acho que a nova geração é bem mais inteligente do que a geração passada, mas não pode descartar a minha porque ela é muito interessante porque tínhamos que trabalhar com as próprias mãos, sem a ajuda de mecanismo nenhum. (Mauro, 50 anos).

Isso é compartilhado também pelos mais jovens, que ressaltam a importância do conhecimento e da experiência que os veteranos transmitem: “Eu acho interessante o superior ser de uma geração antiga porque passa muita experiência pra gente” (Wendel, 37 anos).

A gente aprende muito, as pessoas mais velhas que eu têm muito a ensinar. Meu tio (Sr. Abílio) é mais velho, mas ele me ensina muito. Eu tenho muito a aprender, ninguém nasce sabendo nada, e vamos aprendendo ao longo do tempo. (Michel, 26 anos).

Entretanto, percebe-se uma dificuldade dos veteranos em lidar com as novas tecnologias:

As gerações anteriores às vezes têm uma grande dificuldade de colocar em prática as novas tecnologias no mercado de trabalho, tecnologias tais como informatização, *WhatsApp*, celulares e *e-mails*, entre outras que facilitam o contato com pessoas de todo o mundo. (Warley, 27 anos).

A Geração Y tem uma facilidade incrível com o computador, celular, e para os mais velhos a dificuldade deles é muito notória, não têm muita vontade de mexer no computador, não querem aprender, só ficam no básico, e com os novos já é o contrário. (Wendel, 37 anos).

A nova geração domina essa questão e a gente nem tanto, sabemos somente o básico, e, mesmo assim, o básico muito mal. (Hélio, 46 anos).

Esse relacionamento com o mundo digital também tem suas desvantagens para a nova geração que já se encontra no mercado de trabalho, a qual domina as tecnologias, mas tem dificuldade em se desapegar delas, o que a deixa impaciente em aprender com os veteranos, que se incomodam com esse excesso, como afirma Michel, de 26 anos: “Tem hora que as pessoas reclamam dizendo que a gente mexe muito no *Whatsapp*, mas hoje em dia temos tudo na mão”.

As novas gerações vêm para o mercado de trabalho com tecnologia, informação nova, mas com grande dificuldade em se desapegar de celulares, outros aplicativos fornecidos nessa Nova Geração, também às vezes têm dificuldades em fazer algo por achar que sabem muito, nem sempre têm paciência em aprender com pessoas que tenham mais experiência. (Warley, 27 anos).

A primeira experiência de Hélio (46 anos) com um computador ficou preservada em sua mente. Ele conheceu o computador quando se formou no curso técnico, sendo que antes não havia tido nenhum contato:

Eu vejo essa nova geração muito ligada à informática, e a minha geração, na maioria das vezes, não teve muito esse contato. Eu lembro que quando eu acabei meu curso Técnico em Contabilidade é que surgiu o computador e foi um negócio fora do sério. Eu me lembro de que saí daqui uma vez para ir conhecer um computador. (Hélio, 46 anos).

Um aspecto interessante foi perceber que algo que incomoda os veteranos são as gírias utilizadas no cotidiano dos mais jovens. Para eles, as gírias atrapalham a compreensão dos diálogos:

Tem conflito até nessa questão de conhecimento, às vezes eles falam algumas coisas que a gente não entende, alguns palavreados, algumas maneiras, muitas gírias, e às vezes nós não entendemos muito nesse sentido. (Hélio, 46 anos).

[...] existe gíria, existem tantas coisas que na minha época não tinha, então é mais difícil com a nova (geração). (Mauro, 50 anos).

Sr. Abílio, ao falar sobre a diversidade de gerações, acaba destacando características percebidas pelas gerações veteranas em relação às novas gerações:

A diferença de gerações às vezes pode ser boa quando traz novidades, conhecimentos que aprimoram e somam ideias para a empresa, mas pode ser ruim quando tiver ideologias e pensamentos negativos por parte dos mais jovens, que podem achar que não precisam trabalhar ou já vêm com hábitos diversos que venham a prejudicar a empresa. (Sr. Abílio, 60 anos).

Existe atualmente uma realidade dentro da imobiliária que é constituída por três gerações, lembrando que, daqui a alguns anos, a empresa deverá receber também uma geração ainda mais nova, que ingressará no mercado em breve. Assim, para o sucessor, surgem vários desafios em lidar com toda essa diversidade, mas, antes, precisa prosseguir com seu plano de se tornar o diretor.

6 Desafios para o Sucessor Y.

Como já foi dito, é clara a visão de sucessão na imobiliária. A maioria dos entrevistados acreditam que a sucessão será vantajosa, pois, além de ter o “DNA do pai”, e uma forma muito parecida de administrar os negócios, eles percebem uma maior facilidade em lidar com Warley, devido às suas características de maior flexibilidade, “cabeça mais aberta”, e não têm receio da mudança, já que no cotidiano da empresa eles já têm um relacionamento com Warley como superior.

Pra mim não tem incômodo nenhum até porque atualmente eu tenho muito mais contato com o Warley do que com o Sr. Abílio, o que eu acho que ajuda no sentido de ter uma cabeça mais aberta, de entender mais os problemas da gente. Eu vejo que tem mais flexibilidade para lidar com a Geração Y, porque a geração anterior tem a cabeça mais fechada. Mexer com pessoas com a cabeça mais aberta, com conhecimento maior, com mais facilidade de entender os problemas da gente, de entender os problemas da empresa, eu acho que facilita bastante esse contato. (Hélio, 46 anos).

Se a nova geração assumir como meu superior não atrapalha em nada, e já existe aqui dentro, eu já tenho meu sobrinho Warley como meu superior, ele é o gerente da empresa, apesar de ser uma empresa familiar, a gente tem um respeito e eu tenho um conhecimento tanto quanto ele, mesmo ele sendo gerente, mas isso não me atrapalha em nada, o respeito é mútuo, tem que ter, independentemente de geração. (Mauro, 50 anos).

Jorge alega que o sucessor, por ser mais novo, terá que se adaptar à forma de trabalho deles, pois já têm muita experiência e décadas na casa. Assim, conforme ele relata, pode ocorrer uma resistência da parte dos veteranos:

Se o mais novo não se adaptar ao nosso jeito de trabalhar e às regras, ele não fica. Por ser uma empresa familiar, tem que ter confiança. Eu tenho trinta e tantos anos de empresa, se chegar alguém e quiser colocar ordens erradas nós não vamos aceitar. (Jorge, 55 anos).

Para o aspirante a sucessor, Warley, existem algumas questões relacionadas às gerações com as quais ele terá que lidar e que sugerem desafios:

- *As gerações passadas têm vícios e hábitos e é difícil retirá-los, acabar com tais costumes.*

Entretanto, segundo ele, é vantajoso lidar com diferentes gerações devido à troca de experiências:

- *As gerações sempre contêm novidades, experiência, e ter coisas novas é muito bom, pois cada pessoa do nosso convívio tem experiências diferentes e nos ensina ainda mais no dia a dia.*

Warley diferencia as gerações em relação ao aprendizado, flexibilidade e mercado de trabalho, com base no seu depoimento sobre essas diferenças foi possível elaborar o Quadro 01:

Quadro 01 – Características das gerações

Geração	Aprendizado	Flexibilidade	Mercado de Trabalho
"Veteranos"	✓ Não tem facilidade de apreender, mas tem grande interesse.	✓ Tem uma visão mais fechada, mas sempre fazendo negócios com "pé no chão". ✓ Medo de arriscar.	✓ Grande interesse em resolver os problemas. ✓ São prestativos, principalmente porque o mercado é muito competitivo.
"Nova Geração"	✓ Tem grande facilidade de apreender, mas nem sempre tem interesse. ✓ Pensamento amplo, achando que sabem de tudo. ✓ Grande vantagem: são curiosos.	✓ A nova geração que tem uma grande visão, um lastro de conhecimento e tem grande interesse em conhecer novas coisas. ✓ Flexível para negociar e conhecer coisas novas.	✓ Estão querendo ingressar no mercado de trabalho, mas escolhendo a dedo o melhor emprego.

Fonte: Elaborado pelas autoras com base no depoimento de Warley (2016)

Warley assume que lidar com a diversidade de gerações não é uma tarefa fácil, mas já planeja como lidar com essa situação: "Não será fácil, mas as gerações diversas têm ideologias

e pensamentos diferentes, hábitos diversos. Nós teremos que aceitar ou acolher as ideias, que serão aprimoradas para serem colocadas em prática na empresa” (Warley, 27 anos).

Warley relata também o motivo da sucessão na empresa:

O motivo do processo de sucessão na hierarquia da empresa, ou no cargo de diretoria, ou no cargo de representante da empresa tem o intuito de o fundador ir descansando ao longo do tempo por estar há muito tempo no mercado de trabalho ou então começar a cuidar dos próprios interesses pessoais, e se beneficiar daquilo que construiu durante esses anos. (Warley, 27 anos).

Entretanto, o filho mais velho levantou uma questão que pode colocar em risco os planos de Warley. Para ele, o pai pensa em colocar um sucessor, mas, na prática, não vai “largar o osso” tão cedo:

Eu acho que ele pensa, mas não vai fazer. Porque eu acho que ele vai ficar aqui até não aguentar mais, porque ele é muito apegado aqui, muito apegado a dinheiro, acho que, com saúde, ele não vai ficar queimando dinheiro dedicando-se a fazer o que ele gosta na fazenda, pode ser que sim, mas eu não acredito. (Wendel, 37 anos).

Sr. Abílio sabe que todos aguardam a tão falada sucessão. Segundo ele, não há dúvidas em relação ao escolhido, que será o que tem demonstrado mais interesse, e, além disso, tem se preparado para isso. Entretanto, existe algo que ele não tem como prever, que é a questão levantada por Wendel, o filho mais velho. O pai, com suas características peculiares, sempre foi quem encaminhou o negócio, é a sua ambição que o impulsiona cada dia a querer mais e mais. Será que isso vai mudar devido à idade, lembrando que, atualmente, ele aparenta estar em perfeita saúde? Assim, o que o destino reserva para Warley? Será que ele vai conseguir assumir o cargo de diretor, ganhando a confiança de seu pai a ponto de receber a responsabilidade de conduzir com excelência a imobiliária e ainda com a incumbência de gerir a diversidade de gerações?

NOTAS DE ENSINO

Este Caso para Ensino apresenta o processo de sucessão em uma imobiliária existente há 35 anos em uma região de Minas Gerais. O provável sucessor é o gerente geral, Warley, segundo filho do presidente. Além do processo de sucessão, sugere-se a discussão sobre a diversidade de gerações, já que Warley, o sucessor, terá que administrar uma equipe de pessoas com integrantes de outras gerações que possuem várias características diferentes da sua – a Geração Y. O Caso permite debater o processo de sucessão em empresas familiares, além de propor a discussão da diversidade de gerações, principalmente se tratando da Geração Y em um cargo de direção. Para a construção do mesmo, foram feitas entrevistas com os personagens principais e com a equipe. Também foram utilizadas para a análise informações sobre o histórico e características da imobiliária e a observação *in loco* de aspectos perceptíveis que podem colaborar para a análise, como a estrutura física e relacionamentos. É recomendado para docentes e alunos de cursos de estratégia, gestão de pessoas, empreendedorismo.

As gerações e seus representantes

Percebeu-se a necessidade de apresentar um tópico especial nas Notas de Ensino para enquadrar os personagens em suas gerações, além de fornecer ao leitor uma breve explanação sobre as gerações abordadas neste estudo.

Quadro 2: Personagens e suas gerações



Nome Fictício	Idade	Geração
Warley	27 anos	Geração Y
Wendel	37 anos	Geração Y
Jorge	55 anos	Geração <i>Baby Boomers</i>
Mauro	50 anos	Geração X
Hélio	46 anos	Geração X
Sr. Abílio	60 anos	Geração <i>Baby Boomers</i>
Michel	26 anos	Geração Y

Fonte: Dados da pesquisa

A geração “**BABY BOMMERS**” – indivíduos que nasceram entre 1948 e 1963, após o final da segunda guerra mundial, são pessoas que cultivam a tradição familiar, foram educadas em moldes rígidos, prezando pela disciplina e obediência. O nome se deve ao fenômeno ocasionado nos Estados Unidos pela volta dos soldados para casa que fez com que muitas mulheres engravidassem. Houve um *boom* de bebês. Os jovens dessa geração, quando contestavam, eram vistos como rebeldes e recebiam punições. Assim, essas pessoas tendem, hoje, a ser menos contestadoras e buscam a estabilidade no emprego. Quando jovens, eram criados dentro de rígidos padrões disciplinares na família, nos estudos e no trabalho. Na esfera profissional, essa geração se define por meio dos resultados que alcançam (ZEMKE *et al.*, 2008).

A **GERAÇÃO X** é marcada pela participação em lutas pela abertura política e social. Nasceram entre 1964 e 1977 e manifestavam suas insatisfações por movimentos estudantis e *hippies*. A estrutura familiar dessa geração já apresentava algumas diferenças, como a ausência da mãe em casa e, em alguns casos, pais separados. A educação foi muito influenciada pela televisão e as punições eram relacionadas ao limite de acesso aos programas de TV preferidos. Por causa da TV, foi uma geração com muitos apelos consumistas. Na vida profissional, buscam estabilidade financeira, crescimento na carreira subindo na escala hierárquica até alcançar um cargo reconhecido. Nesse sentido, surge o termo *workaholic*, que são pessoas que colocaram sua carreira profissional à frente de tudo, deixaram a família em segundo plano e começaram a trabalhar bem cedo, buscando o sucesso profissional. Essa geração é marcada pelo pragmatismo e pela autoconfiança nas escolhas, e busca promover a igualdade de direitos e de justiça em suas decisões (OLIVEIRA, 2009).

A **GERAÇÃO Y**, com indivíduos nascidos entre 1978 e 1994, é composta por profissionais que buscam ascensão rápida no trabalho, retorno constante sobre o seu desempenho na empresa (*feedbacks*), flexibilidade de horários, além de soluções imediatas. Essa geração é conhecida por ter várias características diferentes de seus pais ou avós. Cresceram num clima de crescimento econômico, numa época marcada por separações e divórcios constantes e um modelo familiar flexível. As mães são mulheres independentes financeira e emocionalmente e têm vida profissional ativa, os pais dos “Y”, de maneira geral, têm um enorme sentimento de ausência na criação dos filhos, por isso procuram compensar essa lacuna proporcionando-lhes a melhor educação possível, oferecendo cursos, esportes, viagens, tecnologia. Estão sempre conectados, fazem várias coisas ao mesmo tempo, buscam informações imediatas devido ao advindo da internet, preferem computadores a livros, *e-mails* a cartas e estão sempre em busca de novas tecnologias. Muitos desses jovens da Geração Y ainda vivem com seus pais mesmo depois de adultos e aceitam, de forma natural, a diversidade de raças, religiões e outros grupos (SERRANO, 2010). No ambiente de trabalho são questionadores, ousados, interessados, multifuncionais, proativos, não gostam de formalidades, são corajosos ao expor suas ideias e lutam por suas opiniões. Admiram a competência real e não a hierarquia (KUNTZ, 2009), aliás, não entendem a diferença hierárquica, lidando com



gerentes, diretores e presidentes, de “igual para igual”. Não são fiéis a uma empresa e sim à sua carreira individual (ARMOUR, 2009).

Fontes dos dados

- ✓ Entrevistas com colaboradores da empresa e o próprio presidente.
- ✓ Site da empresa.
- ✓ Observação *in loco* da estrutura física e dos relacionamentos.
- ✓ Matérias publicadas sobre empresas familiares/sucessão.

Objetivo de Aprendizagem

- ✓ Analisar os impactos da diversidade de gerações para a gestão de pessoas.
- ✓ Discutir o processo de sucessão em empresas familiares.
- ✓ Avaliar dificuldades de aceitação do comando da Geração X pela Geração Y.

Utilização recomendada

O Caso poderá ser utilizado por docentes em disciplinas de empreendedorismo, cultura organizacional gestão de pessoas ou em ambientes organizacionais, para elucidar os conhecimentos acerca do processo de sucessão, empresa familiar e sobre o conflito de gerações. É atraente também para cursos e *workshops* que tenham como tema os aspectos citados.

Questões para discussão

- A- Considerando o Caso, é possível destacar elementos da trajetória de vida e carreira de Warley que o ajudaram a alcançar a diretoria da imobiliária?
- B- A partir das informações citadas ao longo do Caso, quais são os aspectos dificultadores e facilitadores para o processo de sucessão da imobiliária?
- C- Com as entrevistas apresentadas, nota-se um consenso em relação à escolha por Sr. Abílio de seu sucessor. Quais são os motivos desse consenso? Por que ninguém sugere o filho mais velho como provável sucessor?
- D- Qual é o melhor caminho para o pai repassar seus conhecimentos para o filho e atenuar o processo de transição sucessório?
- E- Se alcançar o cargo de diretor presidente da empresa, como Warley deverá lidar com a diversidade de gerações no cotidiano da imobiliária?

Análise do Caso

Questão A: Warley sempre buscou uma forma de se preparar para atingir cargos mais altos na imobiliária. Conforme apresentado no Caso, ele graduou-se em Direito e continua buscando melhoria contínua em seu preparo profissional, fazendo outros cursos e participando de eventos e palestras que o ajudam no ramo. Além disso, ele afirma que traços de sua personalidade podem ajudar nessa saga, como a curiosidade em saber tudo da empresa, em aprender coisas novas, estar sempre atualizado. Isso remete a características próprias da Geração Y, à qual Warley pertence. Conforme Kuntz (2009), no ambiente de trabalho esses jovens são questionadores, ousados, interessados, multifuncionais, proativos, não gostam de formalidades, são corajosos ao expor suas ideias e lutam por suas opiniões. Admiram a competência real e não a hierarquia (KUNTZ, 2009). O provável sucessor destaca também sua capacidade de comunicação, que é muito importante para a convivência com os funcionários e outras partes envolvidas.

Questão B: Como aspectos dificultadores identificados no caso apresentado, pode-se observar a forma em que as decisões são tomadas, centralizadas na figura do presidente, o que

causa uma forte dependência em relação a presença dele na empresa. (LODI, 1987, 1998). Outro aspecto é representado pela resistência do presidente em abandonar o negócio, o que foi explicitado no depoimento do filho mais velho, Wendel, o não-sucessor. Para Wendel, ele não vai largar o negócio tão cedo. Gersick et al. (2006) apresentam a criticidade do processo de sucessão, com a dificuldade da geração mais velha para sair e a dificuldade da geração mais nova para esperar.

Como aspectos facilitadores identificou-se a capacitação do sucessor para o desempenho gerencial, pois Warley já assumiu um cargo gerencial na empresa, o que o ajuda a exercitar a autoridade e adquirir experiência. Scheffer (1995) destacou que uma das dificuldades para a sucessão são as lacunas na capacitação do sucessor (falta de preparo gerencial e pouca experiência no exercício da autoridade). Assim, esse tema se constitui como facilitador para o processo de sucessão na imobiliária. A autora também cita como dificuldade a resistência à sucessão por parte dos funcionários mais antigos e falta de interesse do sucessor pelos negócios da família, o que também são facilitadores na imobiliária, já que o provável sucessor demonstra interesse pelo negócio e os funcionários mais antigos evidenciaram que estão ansiosos com a sucessão, pois acreditam no potencial de Warley para tocar o negócio e esperam que ele seja mais flexível que o pai, ou seja, tenha mais facilidade de relacionamento interpessoal.

Questão C: De acordo com Flores Jr. e Grisci (2012), dentre as razões para a escolha do filho sucessor identificam-se aspectos como formação, experiência, esforço e vocação. Nota-se que as pessoas que trabalham com Warley observam esses aspectos e por isso acreditam que ele será o sucessor escolhido, além disso, eles afirmam que ele possui características semelhantes ao pai fundador, como a gana, o espírito empreendedor, o interesse pelo negócio. Por isso alegam que Warley herdou o DNA do pai. Essa semelhança, conforme Kanitz (2008) citado por Flores Jr. e Grisci (2012) pode se tornar um dilema para o sucessor que busca de legitimar sua própria identidade. O irmão mais velho é considerado um não sucessor, pois além de não ter um preparo relacionado à formação acadêmica, não demonstra esse interesse pelo negócio. Ele mesmo afirma não ter puxado o pai, se sentindo acomodado na posição em que se encontra.

Questão D: A transferência do poder entre pais e filhos é um grande desafio em empresas familiares. Quando a questão sucessória envolve pais e filhos que atuam concomitantemente dentro da empresa, essa transição torna-se ainda mais complexa e emocional (FLORES JR.; GRISCI, 2012). Conforme Costa, Barros e Carvalho (2011), vários aspectos são envolvidos na sucessão, como a dificuldade de o fundador confiar o patrimônio que levou anos para construir nas mãos de um sucessor, que normalmente é de uma geração diferente da sua, e certamente vai querer implantar a profissionalização na empresa. Assim, o medo da perda da identidade, já que o fundador percebe o negócio como uma extensão de si mesmo, e outros aspectos, geram vários entraves para a decisão do presidente. Assim, acredita-se que o melhor caminho seja a aceitação por parte do fundador, de forma que se aproveite a oportunidade da atuação concomitante dentro da empresa para delegar certas decisões ao filho e acompanhá-lo, tornando a sucessão mais natural e fluida.

Questão E: Warley deverá aproveitar a diversidade utilizando-a sinergicamente para uma melhoria na busca dos resultados na imobiliária. O renomado filósofo e professor Mário Sérgio Cortella, em entrevista ao *Jornal da Globo*, em 2010, argumentou sobre a mudança na contagem de tempo entre as gerações. O que antes era contado em intervalos de, em média, 25 anos, nos últimos 50 anos, com a aceleração do tempo e com os efeitos da tecnologia, fala-se em intervalos cada vez menores, o que faz com que pessoas de várias gerações convivam em família e em organizações contribuindo para a diversidade de costumes. Ou seja, a tendência é



que cada vez mais gerações diferentes convivam no ambiente de trabalho. Assim, Warley terá que se preparar para conduzir tanto as gerações anteriores a ele quanto a próxima geração, a “Geração Z”, a qual entrará no mercado de trabalho em breve.

Inserção teórica do Caso

Para fundamentar de forma teórica a discussão da situação apresentada e possíveis soluções, recomenda-se a utilização de autores que tratam de empresas familiares, processo de sucessão e diversidade de gerações. Gersick, Lansberg, Davis e Hampton (2006) tratam no livro *De Geração para Geração* tanto do ciclo de vida da empresa familiar quanto dos processos de sucessão e outras mudanças. Eles propõem um modelo tridimensional, que abrange os subsistemas: família, propriedade e gestão/empresa, que podem ajudar a aprofundar o estudo e entender melhor o Caso e os relacionamentos apresentados. É relevante mencionar que a sucessão é um processo, e não um evento. É considerado o momento mais crítico de uma empresa familiar (LANSBERG, 1999).

Lodi (1987, 1998) e Costa, Barros e Carvalho (2011) também tratam do processo de sucessão em empresas familiares e apresentam em seus trabalhos pontos fortes e fraquezas encontrados em estudos feitos nestes tipos de empresas. O artigo de Scheffer (1995) apresentou esse tema em 1995, sendo a leitura relevante para averiguar quais eram os aspectos dificultadores e facilitadores do processo de sucessão familiar nesse momento, comparando com o que a literatura apresenta recentemente, observando se houve alguma mudança relacionada a esse aspecto.

No intuito de aprofundar as discussões sobre o tema, recomenda-se a leitura do artigo de Flores Jr. e Grisci (2012), no qual são analisados os dilemas dos sucessores e dos sucedidos seguindo as ideias de Bauman (2007 a, 2007b, 2008). Esse artigo é muito enriquecedor para o tema, já que apresenta, por meio de um olhar diverso, os dilemas, os quais no caso do sucedido estão relacionados a dualidade vida-morte, e no caso dos sucessores a legitimação pessoal, a afirmação da própria identidade. De acordo com Bauman (2008) citado por Flores Jr. e Grisci (2012), para o sucedido a sucessão pode ser comparada a morte, no sentido em que ele tem medo de ser excluído ou descartado ao transferir o poder.

Para entender mais sobre as características das gerações, recomendam-se os autores Zemke, Raines e Filipczak (2008), Sidnei Oliveira (2009) e algumas matérias como “As quatro Gerações em Choque: Como converter a diversidade em vantagem”, da *Revista HSM MANAGEMENT* (2009), e “Empresas enfrentam problemas causados por conflitos entre líderes das gerações *Baby-boomer*, X e Y”, da *Revista AMCHAM BRASIL* (2011), que tratam da diversidade de gerações, explicando suas características e o choque de gerações. Recomenda-se também a leitura de Armour (2009) e Buroski (2013), que definem várias características da Geração Y, o que pode ser complementado pela tabela divulgada pela *Revista Exame* (19 mai. 2014), que mostra as metas de carreira dos jovens brasileiros.

Referências:

AMCHAM BRASIL. Empresas enfrentam problemas causados por conflitos entre líderes das gerações *baby-boomer*, X e Y. *Revista AMCHAM BRASIL*, 2011. Disponível em: <<http://www.amcham.com.br/gestao-empresarial/noticias/75-das-empresas-enfrentam-problemas-causados-por-conflitos-entre-lideres-das-geracoes-baby-boomer-x-e-y-aponta-pesquisa-da-amcham>> Acesso em: 07 set. 2016.

ARMOUR, S. *Geração Y: Você é dessa Geração*. Tradução: Mayara Saidembarg. Disponível em: <http://www.kairosnet.com.br/jobjump/ger_y.html>. Acesso em: 07 set. 2016.

BAUMAN, Zygmunt. *Tempos líquidos*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2007a.

- BAUMAN, Zygmunt. *Vida líquida*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2007b
- BAUMAN, Zygmunt. *Medo líquido*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2008.
- BUROSKI, E. A retenção de talentos da geração Y. *Revista Call Center*, 7.ed., São Paulo, 2013.
- CORTELLA, M. S. *Geração Y - Jornal da Globo parte 1: entrevista*. [17 nov. 2010]. Entrevista concedida ao Jornal da Globo. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=iHso0nBtkbE>> Acesso em: 22 abr. 2016.
- COSTA, A. M.; BARROS, D. F.; CARVALHO, J. L. F. A Dimensão Histórica dos Discursos acerca do Empreendedor e do Empreendedorismo. *Revista de Administração Contemporânea*, v.15, n.2, p. 179-197, mar./abr. 2011.
- EXAME. O QUE os jovens brasileiros querem? *Revista EXAME*, 2014. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/brasil/noticias/o-que-os-brasileiros-da-geracao-y-querem-da-vida>. Acesso em: 22 mar. 2016.
- FLORES JR., J. E.; GRISCI, C. L. I. Dilemas de pais e filhos no processo sucessório de empresas familiares. *Revista de Administração*, São Paulo, v.47, n.2, p.325-337, abr./maio/jun. 2012.
- GERSICK, K. E. *De geração para geração*. São Paulo: Gulf Professional Publishing, 2006.
- HSM Management. As Quatro Gerações em Choque: Como converter a diversidade em vantagem. *Revista HSM Management* – 74. Maio-Junho, 2009.
- KANITZ, Stephen. *A relação entre pai e filho nas empresas familiares*. In: MELO, Marcelo; MENEZES, Paulo Lucena de (Org.). *Acontece nas melhores famílias: repensando a empresa familiar*. São Paulo: Saraiva, 2008. p.205-217.
- KUNTZ, A. P. *Entendendo Gerações X e Y*. 2009. Disponível em: <<http://vocesa.abril.com.br/desenvolvasesuacarreira/materia/entendendo-geracoes-x-y-500937.shtml>>. Acesso em: 22 abr. 2016.
- LANSBERG, I. *Succeeding generations: Realizing the dream of families in business*. Boston: Harvard Business School Press, 1999.
- LODI, J. B. *A empresa familiar*. 5.ed. São Paulo: Pioneira, 1998.
- LODI, J. B. *Sucessão e conflito na empresa familiar*. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1987.
- OLIVEIRA, S. *Geração Y: Era das Conexões, tempo de Relacionamentos*. São Paulo: Clube de Autores, 2009.
- SCHEFFER, A. B. B. Fatores dificultantes e facilitadores ao processo de sucessão familiar. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 30, n. 3, p. 80-90, julho – setembro, 1995.
- Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, v.11, n.2 p. 119-133, 2017**
ISSN 1982-2537

SERRANO, D. P. *Geração Y*, 2010. Disponível em:

< www.portaldomarketing.com.br/Artigos3/Geracao_Y.htm > Acesso em: 24 mar. 2017.

ZEMKE, R.; RAINES, C.; FILIPCZAK, B. *Choque de Gerações*. Disponível em:

<<http://www.scribd.com/doc/15899660/Choque-de-Geracoes>>. Acesso em: 22 mar. 2016.