

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
PUC-SP

Marina Paranhos

O processo sucessório em empresas familiares paulistas:
uma abordagem psicológica sobre a família empresária

DOCTORADO EM PSICOLOGIA CLÍNICA

SÃO PAULO

2015

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
PUC-SP

Marina Paranhos

O processo sucessório em empresas familiares paulistas: uma abordagem
psicológica sobre a família empresária

DOUTORADO EM PSICOLOGIA CLÍNICA

Tese apresentada à Banca Examinadora da
Pontifícia Universidade Católica de São
Paulo, como exigência parcial para
obtenção do título de Doutor em Psicologia
Clínica, sob a orientação da Prof^a Dr^a
Marlise Aparecida Bassani.

SÃO PAULO

2015

Banca Examinadora

Para meu filho, João

*Amor da minha vida, daqui até a
eternidade.*

AGRADECIMENTOS

À Deus. Por diariamente ser fonte de vida e significado. Mesmo diante da inevitabilidade dos fatos, que eu possa, em tudo, dar graças, sempre.

Ao meu filho João, obrigada por você existir! Você é minha pessoa favorita no mundo inteiro. Te amo pra sempre.

À minha mãe, que tem sido, principalmente nesses últimos anos, meu esteio e arrimo, minha gratidão e amor eternos.

Ao Marco, por ter surgido assim, de repente e sem avisar, e ter tomado conta de tudo. Obrigada por me amar, e por amar ao meu filho, e por trazer o Pedro para nossa vida: obrigada pela nossa família! Seu companheirismo e sua perseverança me encantam. Te amo.

À minha família, meu pai Ézio, Ênio, Adriana, Gabriel e Davi, ainda que distantes geograficamente, sempre presentes. Amo-os!

À amiga Luciana, porque “amigo é coisa para se guardar do lado esquerdo do peito, dentro do coração”. E porque promessas devem ser cumpridas, ainda que em meio a lágrimas e risadas.

Ao CNPQ, por ter possibilitado e financiado esta pesquisa.

À minha orientadora, professora Marlise Bassani, pelo incentivo constante e pela confiança depositada em mim.

À professora Ida Kublikowski, que faz parte da minha trajetória acadêmica há anos e que tanto contribuiu para o desenvolvimento da minha Tese.

Ao Professor Hoyos, pela disponibilidade e pelas contribuições no Exame de Qualificação.

Aos meus colegas de pós-graduação da PUC, pelas sugestões e aprendizado conjunto: vocês tornaram essa viagem ainda mais interessante. Especialmente à Fabi, minha amiga e parceira: seguiremos remando juntas!

Meu carinho e gratidão aso participantes da pesquisa. A maneira especial como vocês me acolherem com minhas infundáveis perguntas, as histórias compartilhadas em meio a crises financeiras, perdas e luto, exaustivas jornadas de trabalho ou simplesmente com um enorme e curiosos sorriso no rosto, marcou para sempre minha vida. Vocês estão no meu coração e nas minhas preces.

PARANHOS, Marina. **O processo sucessório em empresas familiares paulistas**: uma abordagem psicológica sobre a família empresária. São Paulo, 2015.

RESUMO

O presente trabalho teve como objetivos: 1) compreender como a percepção do tempo influencia o processo sucessório e as relações da família empresária; 2) conhecer como os mitos familiares ensejam o processo sucessório da empresa familiar; 3) conhecer como se dão as articulações de dimensões espaciais no processo sucessório da empresa familiar. Para tanto, utilizamos a abordagem da pesquisa qualitativa com delimitação de estudo de caso, e sua compreensão é feita a partir do referencial sistêmico. Participaram dessa pesquisa três pessoas de uma mesma família de uma empresa familiar de primeira geração; três pessoas de uma mesma família de uma empresa familiar de segunda geração e ainda, três pessoas de uma mesma família de uma empresa familiar de terceira geração. Somando, assim, 9 participantes de ambos os sexos, com idades entre 29 e 58 anos. Foram utilizadas como métodos de coleta de dados: entrevista semiestruturada, a técnica do Genograma e visita ao espaço empresarial. A partir da análise dos resultados, identificamos que o ciclo vital confluyente da combinação empresa-família vai influenciar no modo de proceder e planejar a sucessão. Foi possível também perceber que os mitos familiares compõem significativamente o processo sucessório da empresa familiar. O modo de perceber, planejar e executar a sucessão estará necessariamente consonante às crenças e valores da família, assim, o processo sucessório pode fluir no sentido de repetir os modelos aprendidos nas gerações anteriores ou no sentido de transformar os mitos ajustando-os às necessidades do indivíduo, da família e da empresa. Os resultados evidenciaram processos de apropriação do espaço empresarial, tanto no que concerne a resistência às mudanças como no que diz respeito aos movimentos de inovação que perpetuam a identidade simbólica atribuída ao sistema empresa familiar. Sugerimos que novas pesquisas com empresas familiares sejam realizadas incluindo a dimensão espacial a partir de uma perspectiva relacional.

Palavras-chaves: empresa familiar, família empresária, processo sucessório.

PARANHOS, Marina. **The succession process in family business of São Paulo**: a psychological approach. São Paulo, 2015.

ABSTRACT

The present work had as its aims: 1) to understand how time perception influences the succession process in family business; 2) to comprehend how the family myths affect the succession process in family business; 3) to perceive how occurs the links in dimensional spaces along with the succession process in family business. We adopted a qualitative investigation approach through case study. The analysis is taken under the systemic perspective. Had participated of this research: three family member of business family in its first generation; three family member of business family in its second generation; three family member of business family in its third generation – with ages between 29 and 58 years old, from both genders. We used the following methods: semi-structure interviews, genogram and observation. The results show that the life cycle of both - family and business, influences the way of thinking and planning succession. We also identified the impact of the family myths on the succession process – by repetition of the preceded generation models or by adjusting and transforming the myths according to the family, business and individual demands. The results also indicate different types of space appropriation: through resistance to actions or by innovations movements that embrace the symbolic identification with the family business place. Suggestions for future research are presented and the relevance of including the dimensional space in the family business area of studies are stressed.

Key Words: Family business, Business family, succession process.

SUMÁRIO

I. INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Objetivos.....	5
II. EMPRESA FAMILIAR, FAMÍLIA EMPRESÁRIA: DUAS FACES DA MESMA MOEDA.....	7
2.1 Sucessão: afunilando um pouco mais a questão.....	11
2.1.1 Sucessão como um processo.....	13
2.1.2 Em busca de uma visão complexa acerca do fenômeno.....	16
2.1.3 A dinâmica da relação sucessor-sucedido....	18
2.1.4 Gênero.....	19
2.1.5 Contexto cultural.....	24
2.1.6 Sucessão bem sucedida.....	29
2.2 A família empresária.....	30
III. ASPECTOS CONCEITUAIS	32
3.1 A transmissão (trans)geracional.....	32
3.2 Ciclo Vital.....	38
3.3 Psicologia Ambiental.....	42
3.3.1 Conceitos utilizados.....	44
IV. MÉTODO.....	45
4.1 Participantes.....	47
4.2 Métodos de coleta.....	48
4.2.1 Entrevista semi estruturada.....	48

4.2.2 Genograma.....	49
4.2.3 Visita à empresa e Observação.....	50
4.3 Cuidados éticos.....	50
4.4 Procedimento.....	50
V. RESULTADOS.....	54
VI. DISCUSSÃO.....	114
VII. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	125
VIII. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	128
APÊNDICE A: Roteiro de entrevista	
APÊNDICE B: Roteiro para visita ao ambiente empresarial	
APÊNDICE C: Modelo do Termo de Consentimento	
APÊNDICE D: Apresentação de Proposta da Pesquisa	

INTRODUÇÃO

A ênfase dada às relações familiares há tempos compõe a história da humanidade e a literatura tem sido um profuso veio de expressão que reflete a diversidade de tais relacionamentos. Os interessados pelo tema podem e devem se deliciar nos clássicos, desde a mundialmente famosa obra “Irmãos Karamazov”, na qual a ênfase dada por Dostoievski às idiossincrasias das relações familiares delata, com riqueza, aspectos da imensa complexidade que as caracterizam, até a intergeracionalidade enfatizada nas também reconhecidas obras “Os Buddenbrooks” de Thomas Mann e “Cem anos de solidão” de Gabriel Garcia Marquez, para citar alguns. No que se refere à sucessão familiar, tema de estudo do presente trabalho, o clássico “Rei Lear” escrito pelo célebre autor inglês William Shakespeare talvez seja a obra mais conhecida e comentada. Tendo sido inspirada em antigas lendas britânicas, a narrativa traz conteúdos de traição, ilegitimidade, ganância, predileção, lealdade que tecem uma amalgamada teia de conflitos familiares.

Para mim, a narrativa familiar de sucessão que mais se destaca é a história de dois irmãos, gêmeos de nascimento, com áreas de atuação distintas, porém ambas inseridas na economia e sustento familiar. Refiro-me a história dos irmãos Esaú e Jacó, relato contido no livro de “Gênesis” que inaugura o compêndio de textos conhecido como “A Bíblia Sagrada”. De acordo com as leis ancestrais de primogenitura, o filho mais velho guardava o direito de herdar uma porção maior da terra e animais assim como o lugar de ancião da família. Em dias atuais, talvez fosse o mesmo dizer que Esaú desde seu nascimento estava pré-destinado a ocupar o lugar de *CEO*¹ independente de suas qualificações, habilidades e disponibilidade para o cargo. Jacó, que havia nascido logo após seu irmão primogênito, por sua vez, não reconhecia em Esaú os valores necessários para merecer tal herança. Em tempo oportuno, Jacó empreendeu uma disputa galgando o *status* de sucessor em sua família. Nessa empreitada, ambos tinham aliados. O primogênito Esaú, respaldado pelas leis e tradições da época, encontrava em seu pai o apoio necessário para ocupar seu lugar incontestado como sucessor. Por sua vez, Jacó encontrou em sua mãe, Rebeca,

¹ *Chief Executive Officer*, termo amplamente utilizado para designar a pessoa que ocupa o lugar com maior autoridade na hierarquia operacional de uma organização.

uma grande aliada. O relato bíblico conta que Rebeca quando ainda estava grávida dos gêmeos sonhou que o caçula se sobressairia em relação ao primeiro filho. Quando a necessidade da escolha pelo sucessor se impôs, a mãe manteve a crença alimentada desde o sonho remoto. Assim, dentre os meandros e peculiaridades daquele sistema familiar configurou-se uma disputa pela herança que envolveu conflitos de lealdade, barganhas e mentiras que culminaram em um desastroso desarranjo familiar. Ao ampliarmos o escopo expandindo o tempo de história dessa família² observamos um caráter intergeracional de desavenças e conflitos no que diz respeito à sucessão familiar. Na geração anterior, Isaque vivenciou uma disputa pela sucessão e pela herança com seu meio irmão Ismael, e na geração posterior, os filhos de Jacó também disputaram entre si.

A interpretação que apresento diante de cada história mencionada, cada texto visitado e personagem referido é pessoal e despretensiosa, com a intenção unicamente de compartilhar percepções, impressões e compreensões subjetivas de enredos universalmente conhecidos. No entanto, sejam quais forem as interpretações atribuídas a essas e outras histórias, inegavelmente a trama dos dois sistemas predominantes desse fenômeno chamado *empresa familiar* exaure qualquer proposta de pensamento causal e simplista e compele a uma aproximação complexa, profunda e inédita a cada visita que se faz ao tema.

As empresas familiares ocupam um lugar de suma importância no cenário socioeconômico mundial. No Brasil e no mundo cerca de 80% das empresas são familiares (STEINBERG e BLUMENTHAL, 2011). Devido sua expressiva contingência em nossa sociedade, era de se esperar que os âmbitos políticos e econômicos se interessem pelo tema, e assim é de fato. Há extensa literatura acerca das empresas familiares, suas características e desafios, dentre os quais se destaca a sucessão, apontada como o principal foco de conflito e momento de crise no funcionamento e longevidade das empresas familiares. De acordo com os autores, apenas 30% das empresas permanecem na família com a mudança da primeira para segunda geração, e esse número fica ainda menor quando a empresa sai da segunda para a terceira geração, apenas 10%

² A referida história familiar pode ser encontrada no Livro de Gênesis da Bíblia Cristã, nos capítulos 21 a 37.

sobrevivem. Em pesquisa realizada³ pela ESPM (Escola Superior de Propaganda e *Marketing*) com 100 empresas familiares brasileiras os dados encontrados indicam que 55% dessas empresas não apresentam um planejamento sucessório. Isso poderia indicar a dificuldade dos sistemas famílias empresárias em lidar com as questões envolvidas nesse processo.

Especialistas e consultores da área apontam para a necessidade de uma abordagem multidisciplinar ao trabalhar com a empresa familiar (SHARMA, 2011; ZAHRA e SHARMA, 2004). Dada a complexidade do tema, o profissional da psicologia que se propõe a trabalhar com tais famílias necessita estar preparado para lidar com as especificidades suscitadas nesse tipo de combinação empresa-família.

As contribuições da psicologia nessa área não são desconhecidas. Em diferentes contextos, terapeutas familiares têm trabalhado com os conflitos que emergem das relações familiares nos contextos empresariais e apontam como questões relevantes a serem examinadas e atendidas: o processo sucessório, as fronteiras estabelecidas entre os dois sistemas família-empresa, a questão do gênero e ainda outros temas como a comunicação e os conflitos de lealdade (OSORIO E VALLE, 2002; BOTTINO-ANTONACCIO, 2007; OLIVEIRA, 2008; MORAES, 2011).

A complexidade e abrangência dos aspectos existentes na confluência empresa-família convidam os terapeutas familiares à reflexão. Os sistemas empresas familiares são constituídos de pessoas que compartilham a mesma origem, os mesmos espaços físicos e, por vezes, os mesmos sonhos e ideais. São muitos os aspectos da vida, da história e do cotidiano compartilhados entre tais pessoas; raízes tão antigas e profundas que por vezes são ignoradas, e ainda que latentes, estão presentes na dinâmica tanto individual como social daqueles que fazem parte de tais sistemas. Salvador Minuchin, um expoente teórico e terapeuta familiar e reconhecido por ser o fundador da terapia familiar estrutural, em entrevista concedida a Ivan Lansberg, um dos mais celebrados consultores de empresas familiares, menciona como tais inter influencias podem

³ Título da pesquisa: “Sucessão e Governança Corporativa em 100 Empresas Familiares Brasileiras”. Sob a coordenação de Eduardo Najjar, a pesquisa foi concluída em 2008 e publicada no caderno Dinheiro da Folha de São Paulo, em 11 de maio de 2008. Também foi publicada no portal da Câmara Mundial da Indústria e Comércio – Jornal Brasil Rural, disponível em: <http://www.camaramundial.com/jornalbrasiltrural/lernoticia.asp?id=36>

ficar obscurecidas mesmo diante de um olhar aprimorado. Reproduzimos a seguir um trecho da entrevista (LANSBERG, 1992, p.310):

“My father owned a large business in rural Argentina with his two brothers. I am currently working on a book about my childhood. In it, I describe the sense of outrage I experienced against my uncle – who was the senior partner in the business – because when he came to visit us, my father would always move to a secondary chair and allow my uncle to sit at the head of our family table. My uncle would become the temporary head of my family. As children, we hated seeing our own father displaced in this manner. What is curious is that I never thought about this in terms of family business issue – I never thought of this as the influence of the business organization on the family organization. But that is exactly what it was”⁴.

O breve relato enuncia alguns dos desafios enfrentados pela família empresária. Apesar de termos acesso apenas ao comentário publicado em entrevista, podemos inferir que aspectos culturais e a história da família de origem estavam imbricados na organização e funcionamento dessa empresa-família. Nesse caso, o tio (irmão mais velho e presidente da empresa) sentar à cabeceira da mesa da casa do irmão (pai de Minuchin) denunciava a posição hierárquica que cada um ocupava na empresa e como tal posição se revelava no compartilhar de um espaço privado e nas ressonâncias advindas nos membros familiares de diferentes gerações. Pais, filhos, irmãos e cônjuges, sócios, herdeiros e fundadores compartilhando histórias, expectativas e necessidades que por vezes convergem e por outras divergem tornando as relações familiares e empresariais complexas.

Diferentes subsistemas se entrelaçam a ponto de ficarem indistinguíveis, por isso faz-se necessário que o terapeuta familiar atente para as inter influências do sistema empresa-família nos subsistemas envolvidos. Quanto

⁴ Tradução livre da autora: Meu pai e seus dois irmãos possuíam um grande empreendimento rural na Argentina. Atualmente estou trabalhando em um livro que fala sobre a minha infância. Nele eu descrevo o sentimento de revolta que eu vivenciava contra o meio tio, quem era o sócio sênior da empresa, pois quando ele vinha nos visitar em casa, meu pai sempre cedia seu lugar na cabeceira da mesa familiar para o meu tio. Meu tio tornava-se o chefe temporário da minha família. Enquanto crianças, nós odiávamos ver nosso pai ser destituído/deslocado dessa maneira. O interessante é que eu nunca havia pensado nisso em termos de empresa familiar. Eu nunca havia pensado nisso como uma influencia da organização da empresa na organização da família. Mas era exatamente isso.

mais imbricadas e superpostas são as propriedades de um sistema no outro, maior a necessidade de incluí-los no sistema terapêutico.

A literatura científica acerca dos desafios em dimensionar a intersecção trabalho e família nas empresas familiares é extensa e os diversos estudos que enfocam nos aspectos que envolvem a sucessão de gerações afirmam que tais desafios são ainda maiores (SOLOMON, BREUNLIN, PANATTONI, GUSTAFSON, RANSBURG, RYAN, HAMMERMAN e TERRIEN, 2011; DAVIS e HARVESTON, 1999; DUNN, 1999). No entanto, são poucos os estudos sistematizados e veiculados no meio acadêmico-científico que buscam compreender a família por trás das empresas familiares e há necessidade premente de se empreenderem estudos sistemáticos sob as lentes das ciências que estudam as famílias (LITZ, PERASON e LICHTHFIELD, 2012).

1.1 Objetivos

O processo sucessório da família empresária é um tema dinâmico e complexo. Assim sendo, buscaremos compreender o fenômeno considerando três eixos que acreditamos constituir qualquer fenômeno humano e os quais se entrelaçam circularmente caracterizando, assim, a complexidade das relações humanas, a saber: dimensão temporal; dimensão cultural; dimensão espacial.

O cotidiano das famílias e suas variadas maneiras de existir e agir estão fortemente marcadas pela história e origem de seus antepassados. Em relação às empresas familiares o legado, a força empreendedora e estilo do fundador irão marcar as mudanças que caracterizam o processo sucessório. Arelado a isso, também devemos considerar os processos e mudanças de fase do ciclo vital da família e da empresa bem como os aspectos intergeracionais ali imbricados, pois acreditamos que os padrões relacionais, os mitos e valores da família irão caracterizar o processo sucessório.

Outro nível de complexidade que necessariamente devemos incluir diz respeito às inter-relações pessoa-ambiente físico e acreditamos que a especificidade do olhar da psicologia ambiental pode contribuir significativamente na compreensão das demandas, identificando se há e quais são os aspectos específicos das inter-relações pessoa-ambiente, bem como nas

propostas de solução para as dificuldades enfrentadas pelas empresas/sistemas familiares.

Atrelado às idiossincrasias de cada sistema familiar devemos também considerar os contextos histórico-geográfico, político, econômico e social no qual como família e indivíduo, estamos todos inseridos. Todas essas interfaces compõem o complexo quadro que pintamos em nossas interações humanas e, particularmente, familiares.

Dessa maneira, propomos como objetivos da presente pesquisa:

- Compreender como a percepção do tempo influencia o processo sucessório e as relações da família empresária.
- Conhecer como os mitos familiares ensejam o processo sucessório da empresa familiar.
- Conhecer como se dão as articulações de dimensões espaciais no processo sucessório da empresa familiar.

Salientamos que o olhar dirigido ao fenômeno na busca de sua compreensão e aprofundamento se dá a partir de uma perspectiva sistêmica.

Abordaremos o multifacetado tema proposto em capítulos teóricos que seguirão apresentados:

Capítulo um: Empresas familiares – famílias empresárias: duas faces da mesma moeda. Conceitos e características inerentes ao sistema.

Capítulo dois: aspectos conceituais – conceitos sobre família e psicologia ambiental

II. Empresa familiar, família empresária: duas faces da mesma moeda.

Family business are more like Russian novels than American novels – there are many subplots that make up the story, and they are all being played out simultaneously.

(Salvador Minuchin)

Segundo dados publicados pelo Family Firm Institute⁵, os empreendimentos familiares são responsáveis por números expressivos da totalidade dos PIB (produto interno bruto) mundiais. No Canadá, elas são 90% de todas as empresas. No Chile, as empresas familiares representam 65% das grandes e médias empresas e 90% de todas as empresas. Na Suíça, representam entre 85% e 90%. No México, elas são 80% de todas as organizações. Na Espanha, as empresas familiares são 71% das instituições. Em Portugal, representam 99% das pequenas e médias empresas. As empresas familiares italianas compõem a grande maioria das organizações, apresentando um índice de 99%. Nos Estados Unidos, as estatísticas apresentadas variam entre 80% e 98% de acordo com o setor da empresa.

No Brasil, as empresas familiares representam mais de 95% das organizações. Em 1999 havia aproximadamente 4 milhões de empresas familiares registradas.

No entanto, seria impossível relacionar tais números à uma estrutura empresarial única ou consonante pois as definições para a empresa familiar variam desde as mais restritas - que só consideram uma empresa como familiar se o capital for fechado, houver mais de uma pessoa da família exercendo funções de diretoria e gerência e cujo controle está totalmente nas mãos de membros familiares, e com manifesta intenção de manter o negócio tanto na dimensão de propriedade como administrativa nas mãos de membros familiares - às mais abrangentes que consideram uma empresa como familiar quando a família, ainda que afastada da administração cotidiana, mantém uma influência

⁵ Disponível em: <http://www.ffi.org/?page=globaldatapoints>

estratégica através de participação acionária significativa mesmo que a maioria das ações esteja em poder do mercado.

Dentre essa enorme gama de definições há também as diferentes configurações adotadas pelas próprias empresas familiares. Há aquelas que buscam reconhecimento como uma empresa que nasceu e permanece na família aliada a uma história de tradição e permanência. Comumente são empresas que ressaltam sua confiabilidade e sucesso no mercado remetendo a sua história e raízes (origem). Há outras que sequer sabem quem, como ou onde começou sua história e encontram-se por vezes na segunda ou terceira geração em gerência. Há ainda empresas que são controladas por famílias, mas não se reconhecem como uma empresa familiar.

No presente trabalho, consideramos uma empresa familiar aquela que esteja sob controle da família, na qual ao menos um membro familiar esteja envolvido em um cargo de direção e que se reconheça como uma empresa familiar.

O modelo tridimensional da empresa familiar foi idealizado na década de 1980 por três professores da Harvard Business School e desde então tem sido utilizado em vários trabalhos e pesquisas da área. A noção de empresas familiares como sistemas surgiu na década de 1960 e 1970 na qual as características e desafios das empresas familiares eram vistas considerando dois subsistemas sobrepostos: família e gestão. Um pouco adiante, na década de 1980 foi proposto um modelo de dois sistemas que desde então apontava para a necessidade de distinção entre gerenciamento e propriedade no sistema empresa. Consolidando e aprimorando o modelo dos dois círculos, Gersick, Davis, Hampton e Lansberg (1997) idealizaram o modelo sistêmico tridimensional que propõe que a empresa familiar é composta por três subsistemas independentes porém superpostos: gestão, propriedade e família, representado na Figura 1.

Segundo seus idealizadores o modelo dos três círculos é útil pois auxilia a compreensão das fontes de conflitos interpessoais, dilemas de papéis, prioridades e limites nas empresas. Os círculos representados na figura 1 são mutáveis e dinâmicos à medida que pessoas entram e saem deles por meio de

casamentos, divórcios, nascimentos e mortes. Cada uma dessas adições e subtrações muda a família fundamentalmente e cada subsistema apresenta seu próprio desenvolvimento com sua sequência de estágios influenciando-se mutuamente (Figura 2). Assim, os autores afirmam que para entender o complexo fenômeno empresa familiar é preciso considerar o desenvolvimento ao longo do tempo nos três círculos, e assim, incluindo o ciclo vital em sua análise dos três subsistemas, os autores apresentaram o modelo tridimensional de desenvolvimento da empresa familiar composto pelas dimensões:

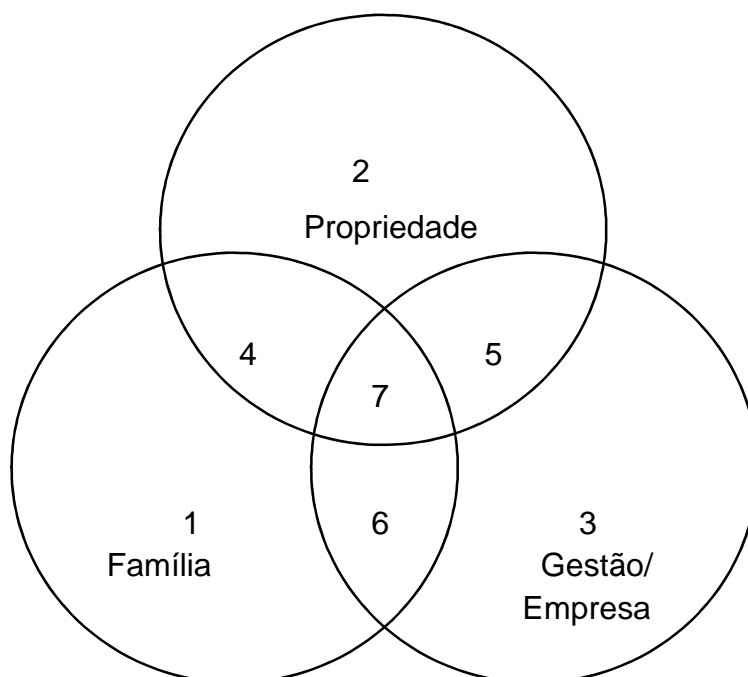


Figura 1. Modelo dos três círculos.

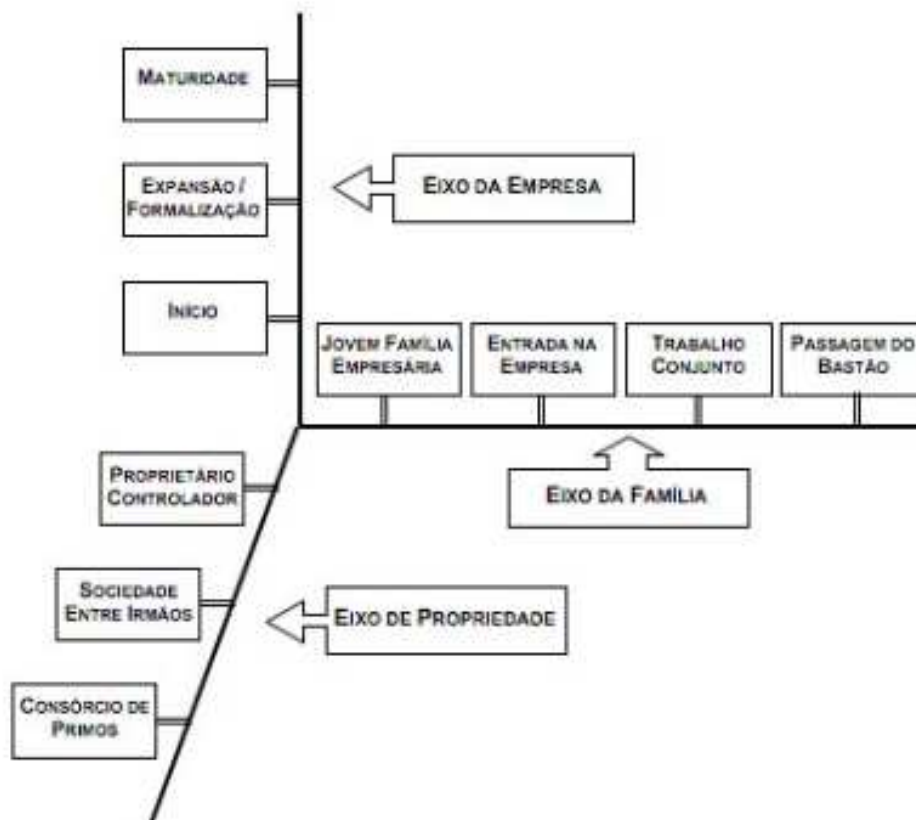


Figura 2. Modelo tridimensional de desenvolvimento

Dimensão de desenvolvimento da propriedade que inclui três estágios:

- 1) Proprietário Controlador – o controle da propriedade consolidado em uma pessoa ou um casal. Se houver outros proprietários, estes possuem somente participações simbólicas e não exercem nenhuma autoridade significativa.
- 2) Sociedade entre Irmãos – dois ou mais irmãos no controle acionário e controle efetivo nas mãos de uma geração de irmãos.
- 3) Consórcio de Primos – muitos primos acionistas e mistura de sócios funcionários e não-funcionários

Dimensão de desenvolvimento da família que inclui quatro estágios:

- 1) Jovem família empresária – geração adulta abaixo de 40 anos e filhos, se houver, abaixo de 18 anos

- 2) Entrada na Empresa – geração mais velha entre 35 e 55 anos e geração mais nova entre a adolescência e os 30 anos
- 3) Trabalho Conjunto – geração mais antiga entre 50 e 65 anos. Geração mais jovem entre 20 e 45 anos
- 4) Passagem do Bastão – geração mais velha com 60anos ou mais.

Dimensão de desenvolvimento da empresa inclui três estágios:

- 1) Início – estrutura organizacional informal, com proprietário-gerente no centro, e geralmente com um produto apenas
- 2) Expansão/formalização – estrutura cada vez mais funcional com produtos ou linhas de negócios múltiplos.
- 3) Maturidade – estrutura organizacional favorece a estabilidade com crescimento modesto ou em declínio. Estrutura divisional dirigida pela equipe de alta gerencia e rotinas organizacionais bem estabelecidas.

2.1. Sucessão: afinando um pouco mais a questão

O termo *sucessão* é definido no dicionário Aurélio das seguintes maneiras:

1. Ato ou efeito de suceder(-se); sucedimento
2. Série de fenômenos ou fatos que se sucedem e são normalmente ligados por uma relação causal
3. Sequência de pessoas ou de coisas que se sucedem e/ou se substituem ininterruptamente ou com pequenos intervalos
4. Transmissão de direitos e/ou encargos segundo certas normas
5. Transmissão do patrimônio de um finado a seus herdeiros e legatários.

Os diferentes termos utilizados para definir sucessão indicam a gama de possibilidades e complexidades quando aplicados ao contexto empresarial familiar. A partir de contribuições de autores da área, Handler (1994) apresenta algumas delimitações que definem o referido termo no contexto da empresa familiar. Primeiramente, sucessão implica em o proprietário/fundador “passar o bastão” de liderança para um sucessor que seja ou não um membro familiar. Há diferentes possibilidades de arranjos no que se refere a “passar o bastão”, ou seja, há uma variedade de combinações de propriedade e gerência entre família

e profissionais em gerência disponíveis à empresa em transição. Por fim, a sucessão refere-se exclusivamente aos cargos de chefia e presidência. Naturalmente todo o sistema será influenciado nesse processo, no entanto é no alto escalão onde as coisas serão decididas e determinarão a saúde e continuidade dos negócios.

Os estudiosos da empresa familiar são unânimes em dizer que sucessão tem sido no decorrer das últimas décadas um dos principais temas pesquisados na área, se não, o mais pesquisado. (LITZ, PERASON e LICHTHHFILD, 2012)

Em minuciosa revisão bibliográfica sobre o tema da sucessão em empresas familiares realizada por Handler (1994) cinco eixos sobressaíram-se:

- 1) A noção processual, na qual a sucessão é vista como um processo com fases específicas, inclusive anteriores e posteriores ao momento sucessório propriamente, sendo possível identificar os problemas que caracterizam as várias fases do processo.
- 2) O papel/perfil do fundador no qual o enfoque encontra-se nos aspectos psicodinâmicos de liderança e principais características dos empresários.
- 3) A perspectiva da próxima geração. Somente a partir da década de 1980 alguns estudos começaram a incluir a perspectiva do sucessor na dinâmica relação sucessor-sucedido.
- 4) Múltiplos níveis de análise. Predominam teorias que adotam um referencial sistêmico no qual acredita-se que para compreender como o sistema funciona é essencial considerar a interconectividade dos subsistemas envolvidos.
- 5) Há uma abordagem de pesquisas que busca compreender e/ou explicar quais aspectos caracterizam as sucessões mais eficientes e as menos eficientes.

Handler (1994) identifica, ainda, quatro áreas que mais carecem de pesquisas no que concerne sucessão em empresa familiares: sucessão entre grupos étnicos distintos, o impacto da dinâmica familiar, eficiência da sucessão, e a questão do gênero.

2.1.1 Sucessão como um processo

Desde o final da década de 1970 vários autores têm se dedicado a compreender a sucessão como um processo composto por diferentes etapas. (HANDLER,1994). Atualmente existe uma anuência no meio acadêmico-científico quanto ao caráter não estanque e dinamicamente processual da sucessão.

Ao revisarem sobre as etapas na literatura da área, Cadieux, Lorrain e Hugron (2002) apresentam uma sumarização bastante aproximada do modelo de fases de sucessão proposto por Churchill e Hatem (1987).

Na primeira fase, denominada *owner-management*, o proprietário é o único membro da família diretamente envolvido nos negócios da empresa. Durante esse tempo o sucessor, apesar de não estar participando do cotidiano da empresa, começa a desenvolver uma percepção positiva acerca de seu progenitor no papel de empresário e demonstra/ desperta interesse em participar da empresa.

A segunda fase, *training and development stage*, é carecterizada pela introdução do sucessor nos negócios da família, comumente com um trabalho temporário ou em turnos de meio período. Caracteriza-se como uma fase de aprendizagem na qual o sucessor começa a aprender sobre os negócios realizando atividades menos importantes com pouco envolvimento nas decisões operacionais.

A *Partnership stage* entre pai e filho, considerada uma parte transicional no processo, marca a entrada oficial do sucessor nos negócios, ou seja, o sucessor é reconhecidamente aquele que assumirá a empresa. Sucessor e antecessor trabalham lado a lado garantindo a transferência de autoridade e responsabilidades até o momento que o sucessor está apto a tomar decisões por conta própria. Nesta fase não é incomum o antecessor apresentar resistência para se desligar da empresa e interromper o processo ou postergar indefinidamente a fase de aposentadoria. Muitas vezes não é possível avançar para a próxima etapa do processo enquanto o antecessor tiver capacidade física e legal de permanecer na liderança dos negócios. (HANDLER, 1994).

A última fase, *power transfer stage*, é marcada pela aposentadoria do sucedido e completa transferência de responsabilidades, liderança, autoridade e por fim, propriedade do negócio ao sucessor.

Análogo às fases definidas pelos autores acima, o modelo de Handler (1990) propõe que a sucessão é um processo de mútuos arranjos e mudanças de papéis entre a atual geração e a próxima geração. Cada fase do processo está associada a um *role behaviour* por parte do fundador e/ou do sucessor familiar, e a transição de uma fase para outra é considerada como uma transição no *role behaviour*. Dessa forma, na primeira fase o fundador/proprietário é identificado com o papel de *sole operator*, no qual ele exerce a função de ser o personagem central e único nos negócios. Na fase posterior o antecessor é identificado com o papel de monarca (*monarch*) exercendo proeminente poder sobre outros. Em seguida, passa a desempenhar um papel de mentor (*mentoring*) no sentido de treinar, delegar e supervisionar o sucessor. Por fim, assume o papel de consultor, caracterizado por seu afastamento da organização e/ou aposentadoria. Concomitante às mudanças nos papéis do antecessor, os sucessores também vivenciam mudanças em seus papéis que variam entre indefinidos ou inexistentes (*no role*), seguem para o ajudador (*helper*), em seguida gerente (*manager*) e por fim o líder e CEO da empresa. Durante os estágios múltiplos de ajustamento de papéis há um decréscimo de participação do fundador na empresa no decorrer do tempo e tal movimento vai influenciar o processo de investimento e subseqüentes fases da próxima geração quanto ao seu envolvimento nas atividades empresariais da família. A autora identifica como aspectos centrais do processo sucessório a transferência de liderança, experiência e autoridade, poder para tomada de decisões, equidade, e aponta que a resistência apresentada por muitos antecessores em abdicar da liderança prejudica a sucessão.

Com o objetivo de compreender como todo o sistema empresa familiar lida com o processo da sucessão, e mais especificamente em como lidam com as atividades transicionais inerentes à mudança de uma estrutura para outra, Murray (2003) realizou um estudo longitudinal de caso múltiplo com cinco sistemas empresariais familiares durante cinco anos. Em três empresas a sucessão se deu de pai para filho, enquanto nos outros dois negócios a sucessão

envolveu sociedade entre irmãos. A autora identifica o que denomina como ciclo transacional e no qual há uma sucessão de fases cada qual com suas tarefas e características. Na primeira fase o sistema empresarial familiar está se preparando para as mudanças que deverão ocorrer. A transição é iniciada a partir da fase dois, na qual o sistema percebe grande pressão para a mudança de estrutura e comumente há um evento disparador que alivia tal pressão e inicia o processo de transição. Na terceira fase, após reconhecer a inevitabilidade da mudança, existe um período de acomodação no qual a transição é postergada. Na fase quatro o sistema inicia o movimento de experimentação. É nessa fase de exploração que os participantes do sistema compartilham sonhos, expectativas e aspirações e vivenciam as frustrações advindas da realidade. A fase seguinte é marcada ou iniciada por um evento significativo que impulsionará o sistema a realizar uma escolha que finalmente ocasionará a última fase, na qual cessa o período de exploração e o sistema decide quais mudanças serão realizadas. Os resultados indicam que o momento de maior complexidade é a fase de exploração e defende que as pessoas envolvidas na sucessão precisam de tempo e ajuda para explorar suas alternativas e chegarem pessoalmente a uma conclusão ou solução apropriada que incluam também suas necessidades pessoais.

Um evento que pode ser decisivo no planejamento sucessório é a morte ou a doença grave de um dos membros familiares, especialmente quando acontece com o membro familiar em posição de liderança ou com o sucessor. A perda de um ente familiar comumente é algo que abala a família. Herz Brown (1993) assinala que no contexto da empresa familiar, devemos considerar que dependendo da posição ocupada pelo falecido, serão necessárias mudanças, por vezes drásticas, nos três subsistemas envolvidos: família, negócio e propriedade. Para a família a perda envolverá consequências emocionais e funcionais. Para o funcionamento empresarial pode haver ruptura na liderança, alto nível de ansiedade, perda de habilidades e mudanças nos níveis estratégicos e operacionais. Para o subsistema propriedade, o impacto pode ser sentido na transferência de herança e patrimônio.

Alguns aspectos influenciam a família em como lidar com o processo de perda e luto. Para as famílias empresárias as mortes repentinas criam

dificuldades especiais no que diz respeito à propriedade e gerência dos negócios, particularmente nos momentos de transição, como a sucessão. No caso de doenças prolongadas e crônicas o desafio é lidar com a inevitabilidade e imprevisibilidade da perda e ainda assim manter a esperança e construir flexibilidade na vida pessoal e profissional dos membros da família no que concerne ajustamento e manutenção de papéis e funções.

Outros aspectos relevantes a serem considerados são o momento do ciclo de vida da empresa e qual o lugar ocupado pelo membro familiar falecido. Por exemplo, quando a perda envolve a morte do sucessor, o sistema precisará fazer um enorme esforço para reorganizar e planejar para o futuro. Ou se a morte do sucedido ocorre antes da “passagem do bastão” o processo de sucessão pode parecer incompleto. A dificuldade em lidar com a finitude do líder pode suscitar uma falta de planejamento que poderá desencadear situações desfavoráveis como ingerências, disputas entre irmãos, favoritismos e rompimentos traumáticos. Herz Brown (1993) afirma que o tempo de recuperação da morte de um membro da família empresária envolve um processo lento de realinhamento de relacionamentos e redistribuição de papéis e é importante esclarecer para a família que é impossível substituir um membro familiar, mas que papéis e funções podem ser recolocados.

2.1.2. Em busca de uma visão complexa acerca do fenômeno

Lansberg (1988) sustenta que a sucessão deve ser analisada na perspectiva da família, do negócio e da propriedade. Sabendo que o planejamento sucessório envolve mudanças que impactam a todos os envolvidos e por acreditar-se que todos os subsistemas influenciam-se mutuamente, a ambivalência caracteriza todo o processo. Assim sendo, sucessão é um tópico abordado com ambivalência pois implica em uma grande variedade de mudanças importantes, tais como: realinhamento nos relacionamentos familiares, redistribuição de padrões tradicionais de poder e influência e uma forte e duradoura estrutura operacional (gerencial) e estratégica precisa ser substituída por uma nova estrutura. Segundo o autor, existe uma

conspiração em todos os níveis: fundador, membros familiares, funcionários, proprietários e outros envolvidos no sistema.

O fundador teme perder o controle e que ao fazê-lo seu papel e lugar na família pode ser abalado ou diminuído e a perda de identidade e poder dentro da empresa também pode representar perda de status na comunidade. O planejamento sucessório nas empresas familiares, normalmente está altamente associado ao ciclo de vida da família durante o processo sucessório. Comumente o planejamento sucessório não se inicia até o fundador e seu cônjuge estarem na última fase de seu ciclo vital por volta dos sessenta anos de idade. Sucessão é um assunto polêmico, pois muitas vezes envolve tratamento preferencial entre os filhos e rompimento da vida familiar. Os funcionários que ocupam lugares de gerencia e direção também são ameaçados por todas as mudanças que envolvem a sucessão e muitos ressentem ou temem a perda de um relacionamento mais pessoal e próximo com o fundador que se torna mais profissional com seu sucessor. Também o discordar dos fundadores por parte dos funcionários pode ser visto pelos mesmos como uma deslealdade. Há uma forte identificação de clientes e fornecedores com o fundador.

O modelo teórico proposto por Handler e Kram (1988) e Handler (1992) afirma que há uma resistência sistêmica em relação à sucessão que inclui fatores individuais, interpessoais e grupais, como a organização e os níveis ambientais. Dentre os aspectos individuais constam a incapacidade do fundador em se dissociar da empresa - identidade do fundador intrinsecamente relacionada à empresa; ausência de outros interesses não relacionados à empresa; medo da aposentadoria; dificuldade em procurar auxílio de consultoria profissional; dificuldades na comunicação em seus relacionamentos interpessoais; conflitos familiares.

Dentre os níveis ambientais apontados pelos autores, certamente os aspectos jurídicos inerentes a qualquer processo de sucessão empresarial devem ser cuidadosamente analisados. As implicações são as mais variadas. Por exemplo, nas leis brasileiras existem alguns impedimentos para ocupar cargo de administrador societário. Estão impedidos: “(1) os magistrados; (2) os membros do Ministério público; (3) os servidores públicos; (4) os militares na

ativa; (5) o falido, se não forem declaradas extintas suas obrigações; (6) os estrangeiros com visto temporário” (MAMEDE e MAMEDE, 2012, p.129). Há também implicações jurídicas quanto a herança, divisão acionária e quotas.

2.1.3 A dinâmica da relação sucessor-sucedido

Nas empresas familiares a imagem do fundador comumente está associada à de uma pessoa empreendedora e bem sucedida. O senso de imortalidade, a necessidade de realização e poder e a noção de ser indispensável para a empresa, por vezes acompanham o fundador. Dentre as similaridades na história de vida de muitos empreendedores, a superação aparece com frequência, seja em histórias de pobreza na infância, dificuldades de relacionamento com figuras parentais e de autoridade, situações de vulnerabilidade e perdas mortas repentinas. A empresa ocupa um lugar primordial na vida do empreendedor, e a identificação chega ao ponto de, em muitos casos, o fundador não conseguir, simbolicamente, se distinguir da empresa. Naturalmente, esses empreendedores têm enorme dificuldade em abrir mão da empresa que eles criaram e desenvolveram. Handler (1994) indica duas maneiras de auxiliar os empreendedores no processo de sucessão: ajudar o empreendedor a se tornar mais consciente de si e encorajá-lo a encontrar outras possibilidades de empreender. Seja como for, a relação entre líder e sucessor é fundamental para o sucesso no processo sucessório e, em suma, a difícil aceitabilidade da própria finitude por parte do líder somada a auto percepção de ser indispensável contribui para que a sucessão seja problemática, especialmente nos estágios finais com a aproximação do afastamento e da aposentaria. (HANDLER, 1994)

Segundo a autora, acredita-se ser possível estabelecer um bom relacionamento entre sucessor e sucedido na empresa, contudo isso dependa da aceitação de papéis, necessidades e orientação. Ao se perfazer o caminho da sucessão não encontram-se obstáculos apenas por parte do fundador. A segunda geração por vezes apresenta alta resistência em trabalhar na empresa da família e muitas vezes o sucessor familiar busca adquirir experiência profissional fora da empresa familiar, o que pode tornar-se altamente

recomendável em muitos casos. Ajustar os interesses profissionais, as habilidades e o papel do sucessor é fundamental para um processo sucessório satisfatório, bem como a comunicação entre os familiares em relação a escolha profissional de cada um.

2.1.4. Gênero

Que diferença da mulher o homem tem?
Espera aí que eu vou dizer, meu bem
É que o homem tem cabelo no peito
Tem o queixo cabeludo
E a mulher não tem
Mulher tem duas pernas, tem dois braços, duas coxas
Um nariz e uma boca e tem muita inteligência
O bicho homem também tem do mesmo jeito
Se for reparar direito tem pouquinha diferença.

(Jackson do pandeiro)

As mudanças sociais e econômicas congruentes à inserção da mulher no mercado de trabalho tornam-se cada vez mais evidentes. Nos últimos cem anos a mulher desenvolveu e apropriou-se de papéis nunca antes por ela desempenhados e assim, atualmente testemunhamos mulheres atuando como chefes de Estado, líderes religiosas, *CEO* em empresas de diferentes tamanhos, profissionais liberais e chefes de casa. Simultaneamente, tais mudanças ocorrem também no cenário das empresas familiares. Talvez não seja possível afirmar categoricamente haver desigualdade entre gêneros no que diz respeito ao mundo corporativo. No entanto, seria inadequado dizer que não há diferenças a serem consideradas.

Na cultura ocidental a gestão do patrimônio da família sempre foi responsabilidade dos homens e a exclusão das mulheres no âmbito dos negócios visava, inclusive, evitar a dispersão excessiva de participação acionária entre os herdeiros. Não há muito tempo, foram criadas leis que asseguram o direito dos herdeiros e herdeiras de maneira mais igualitária. Ainda assim, diferentes arranjos e planejamentos podem ser feitos afim de manter as mulheres da família a margem da empresa familiar. Um exemplo de tal prática pode ser conhecido por meio do estudo de caso realizado por Capelão (2000)

com uma empresa familiar brasileira centenária acerca dos processos sucessórios empreendidos pela própria empresa. Averiguou-se que as mulheres da família são intencionalmente afastadas da empresa, sendo que a prática de exclusão das mulheres da família do contexto organizacional da empresa ocorre desde sua fundação, em 1886, e permanece até os dias atuais. Assim, os arranjos familiares quanto à herança se dão da seguinte maneira: o patrimônio empresarial é totalmente transferido para os homens da família, ou seja, os herdeiros recebem sua parte na forma de participação acionária e as mulheres herdeiras recebem sua parte da herança em imóveis, dinheiro e outros bens de família. Contudo, o que se pode perceber é uma crescente participação das mulheres nos negócios familiares e, aliado ao sistema de divisão de herança, outras incontáveis mudanças sociais propiciaram a entrada das mulheres também na organização empresarial, inclusive na empresa familiar. Gersick et al (1997) apontam ainda outras mudanças que confluíram para uma maior e mais representativa participação dos membros femininos da família na empresa, tais como, os divórcios e sucessivos casamentos. As novas configurações familiares trazem consigo a necessidade de ajustamentos recíprocos no sistema empresa-família. Na cultura predominantemente patriarcal os negócios absorviam os homens que adentravam as famílias por meio do casamento, mas diante do crescente número de casamentos desfeitos a participação dos membros da família de ambos gêneros têm se modificado.

A literatura sugere que ao trabalharem na empresa da própria família, as mulheres encontram algumas vantagens e oportunidades para o desenvolvimento de sua carreira profissional, dentre as quais destacam-se: a flexibilidade nos horários de trabalho, especialmente importante para as mulheres que desempenham múltiplas funções, tais como maternidade, gerência doméstica, cuidados com os pais e filhos, chefia de departamento; maior à direção e rotina da empresa; segurança de estabilidade no emprego; e maior possibilidade de ascender aos cargos de liderança (DUMAS, 1989). Congruentes às vantagens identificadas anteriormente, outras características que podem ser consideradas como desvantagens também fazem parte da relação entre membro familiar do sexo feminino e as organizações empresariais familiares. Em pesquisa realizada com 40 membros familiares de 18 empresas

familiares, Dumas (1989) identificou que todos os pais pesquisados disseram não ter pensado em suas filhas como potenciais sucessoras mesmo após terem ingressado na empresa por um longo período de tempo. Ao mesmo tempo, todas as filhas entrevistadas disseram não haver considerado a hipótese de serem sucessoras até serem impelidas em decorrência de uma situação de crise pessoal ou familiar. A autora sugere que ainda ocorre a hierarquia e predominância dos homens da família nos negócios e direção das empresas familiares.

No estudo de Iannarelli (1992)⁶ e analisado por Handler (1994) ficou evidente que durante o processo de socialização junto à empresa da família as crianças do sexo feminino receberam um investimento significativamente menor na sua formação profissional que o dispensado aos seus irmãos, mais especificamente no que diz respeito a motivação, o desenvolvimento e aprimoramento de habilidades e no tempo dispendido.

O relato de uma herdeira do extinto Grupo Sadia, feito há quase duas décadas, traz em seu texto uma história detalhada e esclarecedora sobre as dificuldades enfrentadas pelas mulheres de sua família ao buscar participar da empresa familiar no contexto brasileiro nas décadas 1980 e 1990. (FONTANA, 1996). Yara Fontana, neta do fundador das Empresas Sadia, em seu relato de experiência em mais de dez anos de trabalho na empresa da família remonta aos seus tempos de criança para compreender as dificuldades enfrentadas como herdeira do sexo feminino em seu contexto empresarial. A autora conta que, em sua família, as irmãs sempre deviam ceder os melhores e mais confortáveis lugares à mesa de refeições da família para seus irmãos homens, com a justificativa de que eles eram maiores e precisavam de mais espaço para esticar suas pernas, e conclui:

“Pensando bem, a atribuição de lugares na mesa de refeições obedecia a uma lógica passada de pai para filho, geração após geração, uma lógica que iria provocar muita aflição em mim lá na frente, quando chegasse a hora de dividir, com parentes, lugares em outro tipo de mesa – a mesa de trabalho. Também nesta, os melhores lugares

⁶ Tese de Doutorado não publicada. Segue a referência completa para pesquisa no original: IANNARELLI, C. L. *The Socialization of Leaders: A Study of Gender in Family Business*. Unpublished doctoral dissertation, University of Pittsburg, 1992.

estavam reservados aos “filhos homens” da empresa familiar.” (FONTANA, 1996, p.15)

A autora menciona também outros casos similares ao seu, nos quais mulheres inteligentes, capazes, especializadas e motivadas a fazerem parte da empresa da família, são preteridas simplesmente por serem mulheres. Uma dessas amigas herdeiras ao expressar sua intenção em trabalhar na empresa da família ouviu como resposta do pai: “só se for como faxineira”. (p.17)

Além do preconceito antifeminista, Fontana (1996) aponta como principais dificuldades da empresa familiar percebidas em sua experiência: a incompetência de conselheiros familiares que denunciam o nepotismo existente nas escolhas, a vida doméstica misturando-se com vida empresarial, e os desentendimentos pessoais e as brigas familiares repercutindo no seio da empresa.

Buscando aprofundar o conhecimento acerca dos aspectos concernentes ao processo de sucessão de pai para filha, Oliveira (2008) realizou estudo qualitativo com 5 herdeiras/successoras de empresas familiares. A autora indica que apesar de as participantes terem recebido uma educação mais identificada com a cultura patriarcal e discriminatória quanto às questões de gênero, elas foram treinadas desde cedo para o trabalho e para o exercício da chefia. Isto relaciona-se ao fato de que nessas famílias havia um processo educativo marcante para o trabalho tanto para os filhos como para as filhas. Ainda assim, as questões de gênero revelaram-se no momento da sucessão, e apesar de as herdeiras/successoras ocuparem cargos de alta gerência nas empresas, em nenhum dos casos o processo sucessório foi declarado ou oficial. O que parece ser um conflito, pode estar relacionado ao fato de que nenhuma das participantes tinham irmãos do sexo masculino em idade superior a elas, ou mesmo em alguns casos, as herdeiras e possíveis sucessoras não tinham nenhum irmão do sexo masculino. Contudo, seria impossível dizer que caso houvessem herdeiros masculinos com potencial para a sucessão a escolha teria sido outra exclusivamente por questões de gênero. O que a autora pode perceber foi que as herdeiras, ao constituírem suas próprias famílias nucleares, repetiram padrões de relacionamentos de suas famílias de origem na educação de seus filhos. Ainda assim, notou-se que todas as sucessoras em contexto empresarial

exerciam seu papel de gerencia e liderança de maneira mais conciliatória do que seus antecessores paternos.

Na outra margem do rio, o que dizer quando são as mulheres que escolhem seu sucessor? Atualmente um terço das empresas familiares em todo mundo são dirigidas por mulheres e apesar do número de mulheres na direção das empresas crescer significativamente, a preferência por sucessores masculinos parece prevalecer. (SALOMON et all, 2011) No entanto, há uma reconhecida carência de estudos na literatura científica que abordem especificamente tal aspecto.

Instigados pelo fato de que as mulheres são proprietárias de aproximadamente 33% das empresas familiares, Cadieux, Lorrain e Hugron (2002) realizaram uma pesquisa com quatro empresas pertencentes, fundadas e gerenciadas por mulheres com intuito de compreender como se dá o processo sucessório nesse contexto. Os autores identificaram que nos quatro casos apresentados, as fundadoras não haviam pensado sobre a sucessão, nem mesmo considerado que o negócio teria que ser assumido por algum familiar para que prosseguisse como tal. Os autores identificaram que enquanto as fundadoras percebiam sua empresa como um empreendimento, nenhuma havia pensado em sucessão ou sequer relacionado o futuro da empresa à intenção de um membro da família em assumir o negócio. As quatro fundadoras passaram a considerar seu negócio como empresa familiar somente após acontecimentos determinantes, tais como: a morte do cônjuge, a motivação e verbalização da vontade do filho em assumir os negócios após envolvimento em um grave acidente automobilístico, a ainda, em outras duas empresas a conclusão da formação profissional dos filhos ter coincidido com a necessidade em ocupar vagas de gerenciamento da empresa. A partir de então, ambos, fundadoras e sucessores, sincronicamente perceberam o interesse em assumir o negócio e considera-lo em potencial sucessor e passaram para o período de aprendizagem e troca de experiências entre as gerações em uma fase denominada *integration*, e posteriormente para a fase *joint management* na qual há uma codireção da empresa. Os autores concluem que a continuidade da empresa depende não apenas de haver um planejamento sucessório, mas principalmente de o dono estar ciente de seu desejo de continuidade do negócio, mas não relacionam os

resultados à questão de gênero inicialmente proposta. Nesse sentido especificamente, os autores relatam não ter sido possível identificar diferenças no modo como as mulheres veem e preparam-se para o futuro de seu negócio daquele já encontrado na literatura científica.

Harveston, Davis e Lyden (1997) realizaram um estudo comparativo entre homens e mulheres diretores de empresas familiares a fim de determinar se há diferenças entre os gêneros no que diz respeito ao planejamento sucessório da empresa. Os autores indicam que há dois aspectos claramente distinguíveis: 1) a idade do proprietário da empresa é um fator determinante nas empresas dirigidas por homens, o mesmo não ocorre nas empresas dirigidas por mulheres. 2) quanto maior e mais formalizada a empresa é, maior a compreensão acerca da importância do planejamento sucessório nas empresas dirigidas pelas mulheres. Os autores sugerem que o conhecimento das diferenças e similaridades entre os gêneros no modo de perceber e planejar a sucessão empresarial deve ser considerado tanto no meio acadêmico científico, nas propostas de novas pesquisas, como também no trabalho dos profissionais consultores que lidam com empresas familiares.

2.1.5. Contexto cultural

Chefe: por que vocês, europeus, vêm buscar lenha de tão longe?
Não tem madeira na sua terra?

Francês: Temos muita madeira, mas não desse tipo.
Dessa madeira aqui extraímos tinta para tingir.

Chefe: E por acaso vocês precisam de muita dela?

Francês: Sim, porque um só negociante em minha terra pode comprar um carregamento inteiro de pau-brasil.

Chefe: Ah, que maravilha!... Mas, diga-me, esse homem tão rico não morre?

Francês: Sim, morre.

Chefe: E, quando morre, para quem fica o que deixa?

Francês: Para os filhos ou parentes.

Chefe: Na verdade, vocês, europeus, são grandes loucos.

Vocês se sacrificam tanto para amontoar riquezas para seus filhos!

Nós, aqui, estamos certos de que a terra que nos alimentou alimentará também nossos filhos. Por isso descansamos sem maiores preocupações.⁷

⁷ Diálogo entre um chefe indígena e um francês, publicada na obra *Viagem à terra do Brasil*, de autoria do missionário francês Jean de Léry. A obra foi editada pela primeira vez em 1578, na França, sob o título *Histoire d'un voyage fait en la terre du Brésil*. O texto citado encontra-se no Museu de Língua Portuguesa, São Paulo. A obra mencionada encontra-se na Biblioteca Municipal Mario de Andrade, São Paulo.

O diálogo reproduzido acima ilustra como o contexto socioeconômico, micro e macro, fazem parte da complexidade das relações familiares e empresariais.

A própria noção de sucessão adquire conceitos diferentes segundo as perspectivas adotadas e os significados atribuídos quando relacionados a outros aspectos da vida, como eternidade, finitude, consumo, sustentabilidade, qualidade de vida, para mencionar apenas alguns.

Não há a menor intenção em discorrer sobre o sistema econômico vigente ou anteriores. Nossa proposta nesse momento é enfatizar que as ideologias econômicas e sociais influenciam o modo de pensar sucessão e/ou continuidade da empresa.

Em uma sociedade cuja crença repousa no acúmulo de bens e no consumo, espera-se que a sucessão seja também um meio de manter o patrimônio e o modo de vida do sistema micro dentro do sistema macro.

W. Gibb Dyer (2000) discorre sobre os tipos de cultura que foi possível identificar nas mais de 40 empresas familiares analisadas e como cada um desses modelos de cultura influenciam o sucesso da continuidade do negócio:

- 1) Cultura paternalista. O padrão paternalista foi o mais comum entre as empresas estudadas, especialmente nas empresas na primeira geração. Nesse padrão os relacionamentos são hierarquizados os líderes são membros familiares e detêm o poder e autoridades e tomam todas as decisões importantes. Há uma desconfiança em relação aos outros e mantem uma supervisão constante dos funcionários. Os membros familiares são tratados preferencialmente. É esperado por parte dos funcionários que cumpram as ordens e não que tenham iniciativas e ideias. São pro ativo em relação ao desenvolvimento de novos produtos e mercado. Dimensão temporal, alguns são voltados para o passado, carregam o legado do fundador e da família, outros, apesar de manter algumas tradições, são voltados para o presente e focalizam nas necessidades e problemas atuais e mudam de acordo. Decisões são

centralizadas no líder o que agiliza o processo o torna mais competitivo. Líderes empreendedores e carismáticos e seguidores tendem a levar a visão do líder adiante. Problemas apontados: 1) centralização no líder, se o líder fica indisponível o negócio entra em risco. 2) planejamento sucessório é negligenciado. 3) o líder pode encontrar dificuldades para manejar as ambiguidades e complexidades quando o negócio cresce ou enfrenta as influências de turbulências externas. 4) os membros familiares podem se perceber como incompetentes ou inúteis. A cultura paternalista se dá melhor em empresas pequenas e ambientais estáveis. Com o crescimento da empresa e ambiente tornando-se mais volátil, normalmente a empresa passa por uma mudança de padrão cultural.

- 2) Cultura *laissez-faire*: similar a cultura paternalista de várias maneiras. Relacionamentos hierárquicos favoritismo, funcionários devem trabalhar para atender aos objetivos propostos. Similar também em como lida com o mercado e com a orientação temporal. A diferença está na concepção da natureza humana e na confiança. Confiam nos funcionários delegam responsabilidades e permitem que eles tomem algumas decisões. As decisões sobre a missão e os objetivos são fornecidos pela família, no entanto os funcionários tem autonomia para alcançar os objetivos da empresa. O maior problema é que os funcionários podem não agir de acordo com as presunções/assumptions e valores da família.

- 3) Cultura participativa: poucas, somente quatro da amostra. Relacionamentos tendem a ser mais igualitários e mais orientados para o grupo. O status e poder da família tende a ser menos enfatizado. Funcionários são vistos como confiáveis e incentivados a desenvolverem seus potenciais e habilidades, a serem criativos e proativos. As decisões levam em conta a opinião e o trabalho dos funcionários e não se espera que alguém tenha todas as repostas. Assim, os funcionários se tornam mais capazes de entender e internalizar os valores da empresa e estão mais empenhados em tomar as decisões corretas. É voltada para o presente mas orienta-se também para o futuro. Nepotismo e outras formas de favoritismo são desprezadas. O maior problema dessa cultura

organizacional é no processo de tomada de decisões, pois leva-se muito tempo para uma decisão participativa e isso pode comprometer a competitividade do negócio. Diante disso, o desafio é saber quais decisões devem ser tomadas após poucas e rápidas discussões e quais decisões devem receber maior tempo e participação dos funcionários.

- 4) Cultura profissional: diz respeito a empresas nas quais a família proprietária opta por contratar diretores que não são membros da família. Os relacionamentos são individualistas, os funcionários focam no próprio desempenho e carreira. Há muita competição. Os dirigentes mantêm um relacionamento impessoal com os funcionários e a avaliação deles é feita com neutralidade e focada em seu desempenho e contribuição para gerar lucros para a empresa. O envolvimento da família desaparece. São focados na eficiência e controle dos custos. Vantagens: os profissionais contratados trazem consigo novas ideias e técnicas de gerenciamento. Não tem ligações com o passado e história da empresa e, portanto, são capazes de ver novas possibilidades e liderar a empresas para novas direções. A maior fraqueza é a tendência de alienar os funcionários antigos da empresa. Absenteísmo, competição desleal e pouco comprometimento são outras desvantagens apontadas.

No estudo de Floriani e Rodrigues (2000), no qual buscou-se conhecer quais características fazem parte do processo sucessório em empresas familiares brasileiras e em empresas familiares italianas, os autores identificaram que há possibilidade de conflito familiar na luta pelo poder e pela participação igualitária no empreendimento empresarial em quase todas as empresas pesquisadas. A falta de planejamento sucessório aparece claramente nas empresas brasileiras, enquanto as empresas italianas apresentam uma maior preocupação com a preparação de um plano de sucessão. No entanto não foi possível identificar nenhum apontamento relacionando cultura e sucessão. Assim, apenas comparar empresas de diferentes nacionalidades sem no entanto enfatizar os aspectos culturais inerentes mostrou-se insuficiente caso a intenção seja conhecer mais sobre as interinfluências do contexto cultural na empresa familiar.

Outra maneira de abordar o planejamento sucessório é considerando as interinfluências do contexto cultural na empresa familiar. Em estudo realizado com oito empresas familiares das Filipinas, Santiago (2000) demonstrou que para ser bem sucedido o planejamento sucessório precisa ser consistente com os valores da família. A sociedade Filipina é prioritariamente marcada pela cultura patriarcal, todavia, é composta por diferentes origens étnicas que influenciam a sucessão diferentemente. Nas famílias consideradas tradicionais, influenciadas prioritariamente pelas culturas asiática e espanhola, a escolha do sucessor foi feita primeiramente de acordo com a ordem de nascimento e o segundo critério de escolha foi o gênero, ou seja, em casos nos quais o primeiro filho não era do sexo masculino, a escolha recaiu sobre o primeiro filho homem. Outra característica é que as famílias tradicionais tendem a fazer menos planejamentos formais no que se refere à sucessão. Nas famílias mais ocidentalizadas, quer dizer, as famílias mais embebidas pela cultura americana, as individualidades eram mais valorizadas e a escolha do sucessor era baseada na competência e mérito de cada um. A autora relaciona alguns aspectos presentes na sucessão em empresas familiares Filipinas nas quais a transição de liderança tende a ser tranquila e branda, a saber: 1) quando o processo sucessório adotado é consistente com os valores da família; 2) em famílias que valorizam a unidade familiar; 3) em famílias cujos membros respeitam-se mutuamente independentemente da idade e gênero, e nas quais há um apreciado esforço para compreensão e apoio mútuo. A chance de ocorrerem conflitos durante a transição de liderança é menor em famílias cujos membros são capazes de compartilhar poder há um maior comprometimento de cada um em relação às aspirações familiares e preservação e continuidade da empresa. Outro aspecto interessante nas famílias empresárias Filipinas é que a qualidade dos relacionamentos entre todos os membros do grupo familiar é mais importante que a qualidade do relacionamento sucessor-sucedido no planejamento sucessório. E ainda, as famílias que percebiam sua empresa como legado a ser passado para as próximas gerações mostraram-se mais inclinadas a superar conflitos temporários com intuito de beneficiar a sobrevivência da empresa.

Quando consideramos as interinfluências culturais, podemos dizer que isso se torna particularmente complexo na cultura brasileira, uma vez que possuímos uma imensa diversidade cultural resultado de vários fluxos/movimentos de imigração que culminaram na construção de nossa mosaica sociedade contemporânea. Seria impossível sumarizar uma única cultura brasileira, na qual a imigração e a migração marcam a história e a configuração do Estado de São Paulo há décadas.

2.1.6 Sucessão bem sucedida

Davis e Pellegrin (2013) afirmam que uma das tarefas mais difíceis de uma empresa familiar é decidir se deve manter o negócio ou se seria melhor vendê-lo. Uma vez que as empresas têm ciclos de vida com necessidades específicas em cada etapa e também que as famílias mudam ao longo de seu ciclo vital e de suas gerações, seria importante avaliar periodicamente a adequação entre família e negócio.

Da perspectiva da empresa seria preciso avaliar se a família é a melhor gestora e a melhor proprietária do negócio. Do lado da família seria preciso saber se o negócio está oferecendo o retorno adequado para a família.

A literatura indica haver algumas características que facilitam o processo sucessório. Quando busca-se manter o negócio gerenciado por um membro da família deve-se atentar para a necessidade de um planejamento que abarcará: a escolha e treinamento do melhor candidato a sucessor; considerar os interesses profissionais do sucessor bem como suas necessidades de acordo com seu ciclo vital; o esforço do sucedido em ensinar e delegar funções e autoridade; respeito mútuo entre sucessor e sucedido; experiência profissional do sucessor externa à empresa familiar. Há ainda a possibilidade de sucessão profissional, ou administração profissional, que diz respeito a contratação de um ou mais gestores que não pertençam à família. Nesses casos, faz-se essencial incorporar a estratégia de planos da família assegurando que a filosofia da família sobre a sua relação com a empresa seja considerada. (HANDLER, 2004).

2.2 A família empresária

Walsh (1994) afirma ser necessário considerar tanto o encaixe entre as demandas da família e da empresa como também o impacto do estresse gerado nesse movimento entre os subsistemas. A superposição dos sistemas: família, empresa e gerenciamento, resulta em que as pessoas desempenhem múltiplos papéis de relacionamento um com o outro. Isso pode levar a confusão das fronteiras, gerar conflitos e aumentar do isolamento daquele sistema em relação aos demais.

Bottino-Antonaccio (2007) afirma que há uma tendência entre os membros das empresas familiares a comportar-se na empresa seguindo as mesmas regras e padrões de relacionamento utilizados em casa. Dessa maneira, os conflitos familiares já existentes podem se acentuar, dificultando os relacionamentos em ambos sistemas.

Osorio e Valle (2002) defendem que a empresa familiar nasce da família e, em processo similar ao da individuação, adquire sua própria identidade como instituição, mantendo características da matriz da qual se originou. Os autores afirmam que nesse processo de constituição da empresa familiar, pode ocorrer o empobrecimento de um dos sistemas ou ainda de ambos, seja por uma inadequada percepção das fronteiras família/empresa, por mau gerenciamento das áreas compartilhadas e também devido a intensificação de conflitos familiares muitas vezes preexistentes à própria criação da empresa.

Em entrevista à Lansberg (1992), Salvador Minuchin aponta para a importância em considerar a intensidade nas interinfluências dos sistemas e reconhecer que os sistemas família e empresa tem membranas porosas, permeáveis e faz-se necessário compreender como essas trocas ocorrem. O autor afirma que frequentemente há confusão nos diferentes papéis vividos pelos membros da família, por exemplo, o pai que diz para o filho adulto “você está demitido da empresa” o filho escuta “você está fora dessa família” duas coisas que acontecem simultaneamente e que desengatilham consequências emocionais muito distintas. Segundo o autor, o poder é alocado diferentemente em cada subsistema. Assim, é preciso compreender qual papel é apropriado para cada contexto, quais dinâmicas são desempenhadas diante de cada papel,

e capacitar a família para reconhecer os arranjos de poder existentes dentro de cada família.

Walsh (1994) alerta para o fato de que um padrão que pode ser visto como funcional para um subsistema pode ser disfuncional para outro subsistema. Por exemplo, evitar conflitos quanto as diferenças de remuneração entre irmãos com diferentes funções de gerenciamento na empresa pode proteger a confiança dos funcionários quanto aos méritos e desempenho, no entanto, pode emergir em reclamações do cônjuge, adicionar tensão ao casamento e gerar conflitos com a família extensa.

A cultura empresarial ocidentalizada está muito relacionada a aquisição e o uso do poder, com valores fortemente individuais e de competitividade. Na cultura das empresas familiares os valores encontrados frequentemente são diferentes. Há elementos de pertencimento que mudam a textura dos relacionamentos, com elementos como a cooperação e o cuidado que flui da família para a empresa. Para o autor, se ao trabalharmos com essas empresas familiares nós enfatizarmos esse sistema de valores, estaremos enfatizando um sistema contrário àquele sistema de valores característico da comunidade empresarial e comumente quando os valores familiares de cooperação influenciam a empresa há histórias de sucesso (LANSBERG, 1992).

Osorio e Valle (2002) apontam para o dilema entre os profissionais da área de consultoria e atendimento a essas famílias: devemos priorizar a família ou a empresa? E respondem: cuidar da família é também cuidar da empresa e vice-versa. Os autores (OSORIO E VALLE, 2002, p. 149) aconselham:

Há momentos em que uma está a requerer mais atenções que a outra e aí é preciso maleabilidade para que a convergência de esforços se dirija ao sistema que está mais vulnerável. O que seria desaconselhável é que continuamente se priorize uma em detrimento da outra.

III. Aspectos conceituais

Acreditamos que quando se propõe compreender um fenômeno é necessário abordá-lo considerando seus variados contextos, assim sendo, orientamos nosso aprofundamento do fenômeno a partir de três dimensões: temporal, cultura/social, espacial. Para tanto, ao pensarmos a família empresária em suas dimensões temporal e cultural sob enfoque da psicologia, recorreremos a alguns aportes teóricos sobre a família a partir dos escritos de estudiosos das ciências familiares, mais especificamente aqueles que trabalham com a terapia familiar. No que concerne à dimensão espacial, adotaremos alguns dos conceitos teóricos da psicologia ambiental.

3.1. A transmissão (trans)geracional

É um conceito predominante entre os terapeutas familiares que pressupõe que a família possui uma história que não se restringe apenas à família nuclear, mas também abrange a família extensa e percorre suas gerações.

Segundo Bucher-Maluschke (2008) o trabalho realizado por Murray Bowen a partir da década de 1960 foi fundamental para o desenvolvimento do conceito da transmissão geracional. A autora ressalta que o processo observado por Bowen quanto aos esquemas familiares que se repetem de geração em geração e nos quais os papéis e os triângulos que se reativam através de gerações, contribuiu para a compreensão do caráter transgeracional dos fenômenos nos sistemas familiares.

Para Nichols e Schwartz (2007) a teoria boweniana propõe a noção de que a família é uma unidade emocional ao descrever de que forma a família, como uma rede multigeracional de relacionamentos, molda a interação entre individualidade e proximidade. Os autores destacam como principais formulações teóricas os conceitos: 1) diferenciação do *self*, que permite que cada membro da família se diferencie de seu sistema de origem; 2) triângulos emocionais, defende que quando um conflito se desenvolve entre duas pessoas, há a inserção de uma terceira pessoa que pode servir para abrandar a ansiedade na dupla diluindo-a nos três relacionamentos; 3) processo emocional da família

nuclear, fala das forças emocionais na família que operam ao longo dos anos em padrões recorrentes; 4) processo de projeção, que diz respeito a transmissão das dinâmicas familiares não resolvidas pelos pais aos filhos, ou seja, a transmissão da falta de diferenciação dos pais aos filhos que se tornam sujeitos da projeção parental, o que dificultaria a diferenciação dos filhos no interior da família; 5) processo de transmissão multigeracional, diz respeito a transmissão de ansiedade de geração para geração, assim, os níveis de diferenciação do self da família são transmitidos através das gerações; 6) posição de nascimento dos irmãos, que influencia o desenvolvimento da personalidade dos filhos na família; 7) rompimento emocional, tem a ver com o manejo da indiferenciação entre as gerações, assim, quanto maior a fusão emocional entre pais e filhos maior é a chance de haver rompimento; 8) processo emocional societário, diz respeito às influências exercidas pelo meio social sobre o funcionamento familiar.

Penso, Costa e Ribeiro (2008) afirmam que *“o movimento dialético de pertencimento e separação presente na história da família nuclear, que busca a autonomia dos filhos, vai reatualizar as regras transgeracionais e padrões de relacionamento dos diferentes sistemas familiares de origem”* (p. 10) sendo que o referido movimento de autonomização dos filhos varia de acordo com os mitos familiares dos pais. Assim, os mitos familiares seriam transmissores de padrões relacionais multigeracionais. As autoras relatam que a partir da proposta de Ferreira em 1963 - na qual os mitos familiares são como mecanismos de defesa homeostáticos que buscam manter a organização e perpetuação do sistema garantindo sua coesão interna e sua proteção externa - muitos outros autores ajudaram no desenvolvimento do conceito de mito familiar.

Retomando os estudos de Ferreira, Bucher (1985) afirma que o mito familiar diz respeito aos papéis e regras atribuídos e desempenhados pelos membros da família em suas trocas relacionais recíprocas, e cuja função é manter a coesão grupal e fortalecer a manutenção dos papéis sociais de cada um. Para Neuburger (1999) o mito familiar é o conjunto de crenças, “o cimento”, que unifica e estrutura os elementos que configuram a família em suas características e especificidades. Assim, ao diferencia-la do mundo exterior delimitando-a, o mito confere à família seu sentido de identidade. A partir das crenças são estabelecidas as regras de comportamento tanto no que concerne

às interações no seio da família como também àquelas que se estabelecem com o mundo exterior, fora da família.

Andolfi e Angelo (1988) afirmam que a construção de um mito prescinde da coexistência de elementos de realidade e de fantasia e ocorre dentro de um período de tempo. Por sua vez, o tempo atua como um personagem essencial na escolha de quais elementos devem ser mantidos, modificados ou ainda eliminados, de acordo com a importância e papel que cada um desempenha. Os autores concordam com os estudos de Ferreira no que concerne a noção de que o mito é constituído no compartilhamento de crenças incontestes entre todos os membros da família, mesmo que tais crenças não possam ser referendadas por outros. Os autores sugerem que tal cumplicidade confere ao mito um fator de coesão e pertencimento, possibilitando que cada indivíduo possa viver suas próprias experiências e ao mesmo tempo reconhecer-se como parte integrante de um grupo.

Uma contribuição relevante para o conceito de mito familiar foi o da atribuição de significância e influência dos mitos pessoais e do indivíduo na formação e transformação da estrutura e dos conteúdos do mito familiar. Com isso foi possível reconhecer no mito familiar seu caráter dinâmico cujas estruturas se constroem e se modificam no tempo e afirmar que *“o mito se situa numa série de relações em evolução contínua, que modificam constantemente seu significado e criam sempre novas conexões ou divergências quanto ao significado original”* (ANDOLFI e ANGELO, 1988, p. 82). De acordo com os autores mencionados, o mito individual e o mito familiar estão intimamente relacionados na medida que se interinfluenciam e se desenvolvem ao mesmo tempo.

A perpetuação do mito dá-se por meio da transmissão, que segundo Neuburger (1999), ocorre quando a pessoa é dotada de certezas e informações sobre sua família de modo que articula seu próprio projeto fundador, seja em continuidade seja em ruptura com a geração anterior, transmitindo-o para a geração subsequente. Assim, aquele que recebe a capacidade de transmitir acaba por transmiti-la a alguém que também será capaz de transmiti-la. Para o autor a transmissão é, em suma, a transmissão da capacidade de transmitir, e

cuja ferramenta é a memória. O autor faz uma distinção entre memória familiar depósito e memória familiar processo. A primeira corresponde às fontes de informações da família, por exemplo: as fotos e os vídeos, os relatos dos anciãos, objetos e símbolos familiares, túmulos e correspondências, apenas para citar alguns. Aqui também estão incluídas as regras de funcionamento da família. A memória familiar processo funciona como uma peneira separando quais informações são disponibilizadas para o acesso, em um processo de seleção contínuo e dinâmico. Assim, ao mesmo tempo em que a memória familiar transmite conteúdos também administra aqueles que devem ser esquecidos. Nas palavras de Neuburger (1999, p.34):

A memória familiar é, com certeza, a transmissão de um conteúdo, de informações, mas, igualmente, senão mais, uma gestão adequada do esquecimento, daquilo que convém esquecer para assegurar a continuidade familiar.

A transmissão do mito ocorre também por meio dos ritos. Os ritos mantêm a identidade familiar pois são expressões dos mitos e geram sua manutenção assim como viabilizam sua revisão. Ou seja, além de possuir o caráter de transmissão de crenças e valores familiares, os ritos propiciam a oportunidade de inserção de novos elementos simbólicos trazidos por cada membro familiar à estrutura já existente. Contudo, quando os ritos são muito rígidos eles podem ser prejudiciais ao sistema familiar. Para Andolfi e Angelo (1988) o papel do indivíduo na criação e modificação do mito integra um processo circular, pois percebe sofrer o efeito e tenta ao mesmo tempo modifica-lo em suas características e implicações. Para os autores tal movimento estaria intimamente relacionado à noção de lealdade e delegação, ambos propostos por Boszormenyi-Nagy e Spark na década de 1970.

O conceito de lealdade implica na existência de expectativas estruturadas de um grupo e que todos os membros do grupo assumem um compromisso com tais expectativas. As pessoas do grupo família, portanto, estão unificadas pelos sentimentos de compromisso e solidariedade reunidas em torno das necessidades e expectativas de adesão a certas regras compartilhadas pela família. Nas palavras dos autores, "*los compromissos de lealtad son como fibras*

invisibles pero resistentes que mantienen unidos fragmentos complejos de conducta relacional, tanto de las familias como en la sociedad en su conjunto" (BOSZORMENYI-NAGY E SPARK, 1983, pg. 63). As pessoas comportam-se lealmente devido a: coerção externa, interesses conscientes de pertencer ao grupo, sentimentos de obrigação consciente e obrigação de pertencimento que os liguem de modo inconsciente. No sistema familiar, a lealdade dependerá do lugar de cada indivíduo dentro do âmbito de justiça de seu universo humano, que por sua vez está relacionado a contabilidade de méritos intergeracionais da família, ou seja, o que cada membro familiar pode esperar receber e o que deve dar à família.

Delegação faz parte do processo de construção de identidade familiar e diz respeito ao papel destinado a cada membro familiar, dando-lhe significado e direção na vida e inserindo-o numa cadeia de obrigações. Boszormenyi-Nagy e Spark (1983) afirmam que dificuldades surgem quando aquele que está delegado para suprir um papel não está apto a fazê-lo, ou ainda, se as delegações são contraditórias e irreconciliáveis. Os autores ressaltam que mudanças no ciclo vital tais como: casamentos, nascimento de filhos, separações, individuação, compelem à revisão das obrigações de lealdade e à formação de novos compromissos de lealdade. Stierlin (1979) ampliou tal conceito ao dizer que o vínculo de lealdade que une aquele que delega àquele que é delegado, que por sua vez assume sua missão, estará vinculado a uma rede de lealdades que perpassa gerações.

Krom (2000) sugere que nas famílias existe um mito central denominado "Mito Espinha Dorsal" que norteia a estrutura e o funcionamento do sistema familiar e determina as regras familiares e o modo de agir da família. No entanto, vários outros mitos familiares se ajustam à estrutura central mítica no decorrer do tempo e vão incluindo conteúdos e modo de agir complementares ao mito espinha dorsal. Esses mitos complementares a autora denominou de "Mitos Auxiliares". A autora identifica alguns mitos familiares:

Mito da União: É comum notar em famílias onde a ajuda e o cuidado estão presentes entre seus membros. Suas expectativas de proximidade e afetividade

visam assegurar o pertencimento e a manutenção da unidade família e a sua perpetuação.

Mito da Propriedade: uma configuração mítica que remonta a centenas de anos quando os casamentos davam-se prioritariamente para unificar reinos, fundir riquezas e prestígio, com a finalidade de preservar o patrimônio familiar. Nessa busca pela manutenção dos bens e a estabilidade familiar, ainda hoje, empresas e terras são mantidas a qualquer custo e decisões importantes são tomadas com o único propósito de manter a “propriedade”.

Mito da Religião: é norteado pelas práticas de uma religião cujas normas recebem diferentes significados de acordo com cada família. É possível encontrar uma grande variedade de rituais religiosos que fortalecem os significados atribuídos e é comum encontrar em famílias nas quais os casamentos devem ser realizados com pessoas praticantes da mesma religião.

Mito da Conquista e do Sucesso: são mitos que frequentemente se complementam. O Mito da Conquista determina maneiras de conquistar bens ou coisas. Usualmente originam-se em famílias com expoentes figuras míticas, *“a figura mítica é a pessoa que transcendeu limitações, determinou um caminho, deu origem a um percurso mítico em sua vida enquanto sua figura se perpetua e repercute em suas histórias e feitos”* (KROM, 2000, p.47). O Mito do Sucesso diferencia-se do anterior no sentido de que não basta conquistar coisas materiais ou pessoas, há que sobressair-se, ser admirado e imitado pelos demais familiares.

Mito da Autoridade: o eixo organizador dessas famílias está na determinação de funções e papéis para cada membro familiar que assegurem a autoridade com respeito à hierarquia. A distribuição em uma hierarquia de poder é explícita onde opiniões e sugestões dos pais e parentes são acatadas, no entanto, é possível rever opiniões e existe espaço para negociações.

Mito do Poder: está relacionado ao abuso de autoridade, usualmente atrelado a história de patriarcado e autoritarismo. Não há espaço para o diálogo e tudo é imposto por aquele que detém o poder. Frequentemente encontrados em famílias com histórico de violência recorrente.

Bucher-Maluschke (2008) propõe uma diferenciação entre intergeracional e transgeracional. No primeiro, o fenômeno ocorre na geração e repete-se na geração seguinte e/ou nas próximas gerações. Na transgeracionalidade, o fenômeno se organiza entre as gerações e as transcende de maneira mais elaborada como, por exemplo, os mitos, os segredos e os ritos que perpassam as gerações e podem ser repetidos entre elas. Assim, a transmissão transgeracional implica em aspectos que percorrem as gerações e as transcendem, perpetuando portanto suas características.

No âmbito das empresas familiares, quais as implicações nessas convergências inter/transgeracionais no sistema empresa-família?

Walsh (1994) sugere que o paradigma familiar, ou seja seu conjunto de crenças e normas expressas implícita e explicitamente por meio das regras de relacionamentos, vai corresponder a cultura organizacional da empresa familiar. Assim, as normas familiares, que determinam expectativas em relação aos papéis, ações e consequências que guiam a vida da família, e os sistemas de crenças familiares, que são valores e preconceções compartilhados, serão partes constitutivas da empresa, sua organização e procedimentos de ação.

Bottino-Antonaccio (2007) aponta que, assim como cada família tem suas regras e padrões de funcionamento, as empresas familiares também são únicas e sua singularidade está diretamente relacionada com a cultura, a história de cada família e seus mitos.

3.2 Ciclo vital

Actually, you know, we all have a terminal illness – it is called life. (Salvador Minuchin)

Diversos autores contribuíram pra o desenvolvimento da perspectiva de ciclo de vida, desde a teoria do desenvolvimento humano proposta por Erikson com uma formulação voltada para o indivíduo na década de 1950, passando pelo

enfoque dado ao desenvolvimento da família na década de 1960 e do sistema conjugal na década de 1970. Na década de 1980 Carter e McGoldrick (1995) enfatizam os relacionamentos intergeracionais familiares ao elaborar as fases de ciclo de vida da família, reconhecendo a importância da etnicidade e gênero no funcionamento da família e no modelo mítico que perpassa as gerações.

Ao falarmos de ciclo vital da família partimos da ideia de família como um sistema movendo-se através do tempo, e de gerações. O ciclo de vida individual acontece dentro do ciclo de vida familiar, e no contexto desse trabalho, ambos ciclos acontecem também do ciclo de vida da empresa familiar, em movimentos recíprocos e concomitantes. Assim, a pessoa, a família e a empresa são sistemas interdependentes e interconectados que movem-se através do tempo.

Considerando as famílias da classe média norte americana, Carter e McGoldrick (1995) definiram seis estágios do ciclo de vida familiar que incluem desde a saída de casa dos jovens solteiros até o estágio tardio da vida. No entanto, as autoras atentam para o risco de uma normatização da perspectiva do ciclo vital que promova uma crítica e ansiedade excessivas diante de qualquer desvio das normas como sendo algo patológico. Carter e McGoldrick (1995) ressaltam que a ansiedade produzida pelos estresses na família aumenta durante as transições de um estágio para outro e devemos nos atentar tanto para as dimensões do estresse no eixo horizontal, mudanças e transições vividas pela família ao longo de seu ciclo, como no eixo vertical, padrões de relacionamento e funcionamento que são transmitidos pelas gerações anteriores para as gerações seguintes.

No Brasil, uma das principais referências teóricas acerca do ciclo vital familiar diz respeito ao estudo realizado por Cerveny e Berthoud (1997) com 1.105 famílias de classe média do Estado de São Paulo. As autoras caracterizaram as etapas do ciclo de vida familiar em quatro fases:

- 1) Fase de aquisição: a formação do novo casal e a chegada dos filhos exigem o estabelecimento de regras, normas e rituais que vão organizar a família. As famílias de origem do casal passam a se relacionar e vão interferir na vida desse casal em maior ou menor intensidade de acordo com a dinâmica de cada sistema. O estudo revelou que os principais

objetivos neste período são: a construção do patrimônio e a promoção dos estudos dos filhos. Há preocupação, principalmente por parte dos pais em relação aos filhos, de cuidar da saúde mental e física. É uma fase marcada pelo caráter empreendedor cuja mobilização é com projetos futuros que visam estabilidade e segurança.

- 2) Fase adolescente: nessa fase, os adolescentes trazem para o contexto familiar novos valores e novas formas de agir que exigem a reorganização do sistema. Nesse momento, também é comum que o casal busque resignificar sua relação. Tais aspectos produzem alterações nos padrões de relacionamentos intrafamiliares e sociais já existentes.
- 3) Fase madura: nessa fase os filhos ganham independência saindo de casa. Com o casamento dos filhos novos membros são adicionados à família, o que exige novos arranjos nas mais variadas esferas. Com o nascimento dos netos, os pais tornam-se avós e os filhos tornam-se pais o que propicia novos contextos relacionais cujo foco é a manutenção dos laços afetivos.
- 4) Fase última: com a chegada da aposentadoria e a ruptura da vida profissional, o casal deve encontrar novas formas de se sentirem ativos socialmente. Com o envelhecimento há perda de autonomia crescente e cabe aos filhos desempenhar agora o papel de cuidadores.

Consideramos importante enfatizar que tal caracterização diz respeito a um contexto familiar específico, que é o da família da classe média paulista na década de 1990. As transformações sociais e econômicas ocorridas nos últimos 20 anos incidem na definição de família e na forma como a representamos, dessa forma, as caracterizações acerca da família devem também considerar esse movimento contínuo de mudanças e reformas.

No que diz respeito ao sistema família empresária, em entrevista a Lansberg (1992), Salvador Minuchin afirma que comumente as fases normais do desenvolvimento são postergadas. Aspectos referentes a autonomia aos quais todas as famílias precisam enfrentar são normalmente prolongados, de tal maneira que os conflitos existentes entre pais e filhos comum à essa fase estendem-se por mais tempo no decorrer da vida. Nessas famílias os filhos lutam por muito mais tempo com questões do tipo “eu sou eu mesmo ou eu sou o filho ou filha do meu pai”. Compreender as diferenças psicológicas entre suas demandas e as de seus pais é essencial no processo de desenvolvimento individual e familiar. O autor sugere, a partir de sua prática clínica com as famílias empresárias, que o dinheiro não é o foco central nas questões familiares, mas o símbolo pelo qual as demandas de autonomia e diferenciação são representadas.

Quando novos núcleos familiares são formados há uma intensa negociação e reorganização das fronteiras e limites com as famílias de origem. Segundo o autor, as famílias empresárias apresentam maior resistência em diferenciar-se das famílias de origem, em parte devido ao prolongamento da proximidade psicológica entre os membros familiares no decorrer das fases de desenvolvimento e também ao controle econômico estendido aos subsequentes estágios da vida adulta derivado da dependência da empresa da família.

Outra característica própria do ciclo vital da família empresária refere –se a fase última. De modo geral, e não apenas na esfera das empresas familiares, quando nos referimos ao tema sucessão na verdade estamos abordando um conteúdo universal, pois tem a ver em como as pessoas se movem na direção do último estágio do ciclo vital. As transições de fases do ciclo vital devem ser processuais e não abruptas. Sucessão precisa ser um processo, e normalmente não o é.

Alguns aspectos diferenciam a aposentadoria da sucessão na empresa familiar. Ambas envolvem o processo de deixar um estágio e seguir para o próximo no ciclo vital, que inclui, por vezes, a ressignificação de um projeto de vida. Sucessão, no entanto, inclui também abrir mão do bastão – poder, autoridade, função. O profissional liberal, o funcionário público ou o CEO

profissional que não tem nenhum vínculo com a empresa para qual trabalha além do empregatício, vão lidar com o momento da aposentadoria diferentemente do empresário que se aposenta da própria empresa familiar. O proprietário não se desliga da empresa de maneira definitiva, pois a empresa continua sendo parte da família. Além disso a aposentadoria não é compulsória, e é uma decisão que pode afetar os rendimentos financeiros e o padrão de vida, no caso de o sucessor não ser bem sucedido.

3.3 Psicologia Ambiental

Ao iniciarmos o presente trabalho nos deparamos com a expressiva lacuna na literatura científica de estudos que abordem a empresa familiar incluindo a dimensão espacial sob uma perspectiva relacional.

A Psicologia Ambiental é a área da Psicologia que estuda as interrelações pessoa-ambiente físico, tanto construído quanto o natural, e ambiente social. Bassani (2011, p. 12) define o interesse de estudo da Psicologia Ambiental:

Os estudos da Psicologia Ambiental não enfocam o ambiente físico em si, mas suas características e relações que venham a facilitar ou dificultar as interações sociais e necessidades humanas; envolve portanto, o *ambiente social*.

O psicólogo francês Gabriel Moser propôs que o estudo das inter-relações pessoa-ambiente físico e social deve considerar, além de sua dimensão espacial, categorizada em quatro níveis espaciais, também suas dimensões cultural e temporal. O autor pontua que essas dimensões inexoravelmente compõem tal interação, conferindo-lhe complexidade e dinamização (MOSER, 2001). Moser (2002) afirma também que a psicologia ambiental se caracteriza na medida em que os modos de relação com o ambiente se constituem como um aspecto importante e contribuem para o bem estar da pessoa.

Trazemos como referência em estudos com famílias empresária no meio rural a pesquisa realizada por Bassani, Silveira e Ferraz (2005). Os autores buscaram compreender a apropriação do espaço e apego ao lugar com oito famílias de agricultores do município de Araras (SP), sendo que seis das famílias pesquisadas herdaram ou adquiriram sua propriedade de parentes próximos e as duas restantes pertenciam a assentamentos do programa de reforma agrária do estado. Os autores concluíram haver diferentes processos de apropriação de espaço pelas famílias no que se refere à dimensão ação/transformação da propriedade, da casa ou da região. Uma das maneiras de apropriação do espaço tem como característica o rompimento com os modelos e tipos de culturas desenvolvidas pelas gerações anteriores. Essa reformulação perpassa a substituição da moradia da família e as decisões relacionadas à propriedade estão centralizadas no casal. Outro processo identificado opõe-se ao primeiro e tem como características a manutenção das construções anteriores, especialmente as casas, adaptando-as segundo suas necessidades e a participação de toda a família nas decisões concernentes à propriedade. Em relação à identificação simbólica, não há diferenças entre as famílias já que em todos os casos são mantidos símbolos de identidade da família e da região.

A partir do trabalho de pesquisa de Bassani, Silveira e Ferraz (2005) acerca do processo de apropriação de espaço com famílias empresárias no meio rural, consideramos importante conhecer como se dão as articulações de dimensões espaciais no espaço empresarial urbano com famílias empresárias.

No presente trabalho a dimensão espacial diz respeito a conceitos da psicologia ambiental diretamente imbricados nas inter-relações pessoa-ambiente físico. Assim sendo os conceitos que embasam nossa compreensão sobre as inter-relações família empresária-espaço empresarial referem-se à dimensão espacial, e não os níveis espaciais. Serão considerados os conceitos de apropriação de espaço, apego ao lugar e territorialidade.

3.3.1 Conceitos utilizados

A apropriação de espaço, segundo proposto por Pol (2002), consiste em um modelo dual e circular que envolve ação-transformação e identificação simbólica. Na interação entre a pessoa e o espaço físico, a apropriação do espaço se dá por meio da circularidade entre as ações e transformações realizadas pela pessoa, e da construção da identificação simbólica decorrente e geradora de novas ações/transformações. Ao interagir com o meio, a pessoa e o grupo transformam o espaço a sua volta e o dotam de significado individual e pessoal, deixando nele a sua marca e ao mesmo tempo incorporando-o em seus processos cognitivos e afetivos. Pela identificação simbólica a pessoa e o grupo se reconhecem no meio atribuindo suas qualidades como definidoras de sua própria identidade.

A territorialidade diz respeito aos comportamentos e atitudes de controle dos espaços físicos, objetos pessoais e ideias, com intuito de preservação de sua identidade pessoal. As marcações territoriais são uma tentativa de garantir o controle de espaços, objetos e até mesmo de ideias. (ALVES, 2005)

Segundo Brown & Perkins (1992) apego ao lugar pode ser definido como o vínculo emocional firmado com cenários físicos, envolvendo sentimentos derivados da experiência espacial real ou esperada.

IV. MÉTODO

A abordagem adotada nessa pesquisa é a do pensamento sistêmico. Para Esteves de Vasconcellos (2002) compreender o mundo a partir de uma perspectiva sistêmica implica necessariamente em assumir as três dimensões que a constituem:

1. Paradigma da complexidade: no qual busca-se manter um pensamento complexo. Isso significa reconhecer a complexidade organizada do universo e pensar as relações em todos os níveis da natureza buscando compreender os fenômenos em relação aos contextos em que ocorrem. O foco de observação deve ser ampliado e ao contextualizar o fenômeno será possível também observar suas interações recursivas e daí perceber não apenas o fenômeno, mas uma rede de fenômenos recursivamente interligados.
2. Paradigma da instabilidade: pensar as relações presentes no sistema em termos de seu dinamismo. O mundo é visto sempre a partir de uma perspectiva processual, ou seja, um sistema auto-organizador em constante processo de mudança e evolução no qual os fenômenos físicos, biológicos e sociais não podem ser previstos e nem controlados. Portanto, o sistema deve ser pensado a partir de suas características de instabilidade, imprevisibilidade e incontrolabilidade.
3. Paradigma da intersubjetividade: acreditar que não existe uma realidade *a priori*. Nós construímos a “realidade” em espaços consensuais à medida que, em nossa interação com o mundo, vamos definindo situações que se tornam constituintes de nossa realidade, que por sua vez, age recursivamente sobre nossas interações com essas situações. Implica necessariamente na inclusão do observador no sistema distinguido por ele, sabendo que o observado só existe em relação a um observador.

Para a autora, as três dimensões são constituídas de relações recursivas e articuladoras, sendo que, não há como pensar em termos de complexidade sem considerar a instabilidade e a intersubjetividade e assim por diante.

Buscando contemplar os objetivos propostos no presente estudo, elegemos a abordagem da pesquisa qualitativa com delimitação de estudo de caso. Tal escolha justifica-se devido às características definidoras da pesquisa qualitativa. Segundo Stake (2011) o estudo qualitativo busca compreender o fenômeno ao invés de explicá-lo e assume uma postura pessoal ao afirmar que o conhecimento gerado é fruto das relações entre pesquisador e pesquisado. Assim, a subjetividade não é tida como algo a ser eliminado, mas como um elemento essencial para se compreender a atividade humana. Tais premissas lhe proporcionam um caráter interpretativo, pois a interpretação dada ao que é observado depende da definição e da redefinição dos observadores sobre os significados daquilo que veem e ouvem. O autor relaciona a epistemologia existencial e construtivista aos pesquisadores qualitativos (STAKE, 2011, p. 42):

Essas duas visões estão correlacionadas com uma expectativa de que os fenômenos estão intrinsecamente relacionados a muitas ações coincidentes e que compreendê-los exige uma ampla mudança de contextos: temporal, histórica, política, econômica, cultural, pessoal.

Segundo Neder (1993) a pesquisa qualitativa prioriza uma abordagem individual e diferenciada ao buscar compreender o fenômeno estudado na sua peculiaridade e especificidade. Dessa maneira, além de possibilitar um plano aberto e flexível, busca uma compreensão complexa e contextualizada de mundo.

O delineamento como estudo de caso deve-se ao fato de que nossa proposta é aprofundar o conhecimento acerca do processo sucessório em famílias empresárias. Para Stake (2001) estudos de caso são especialmente válidos para refinar uma teoria e sugerir complexidades para futuras investigações, e também para auxiliar no estabelecimento dos limites da generalização. Para o autor, a ênfase no estudo de caso está em aprender o máximo possível sobre o caso individual e o fenômeno, e especialmente sobre o fenômeno, caso as circunstâncias sejam especiais e possam levar a percepções pouco comuns sobre o assunto. Segundo Stake (1994) quando o pesquisador estuda certo número de casos instrumentais conjuntamente com o

objetivo de estudar determinados fenômenos, populações ou condições gerais, trata-se de um estudo de caso coletivo. Os casos estudados não necessariamente precisam ser escolhidos por apresentarem as mesmas características, ou seja, podem ou não ser similares. O autor afirma que os casos devem ser escolhidos quando acreditarmos que ao compreendê-los atingiremos um nível mais profundo de compreensão e mesmo teorização do fenômeno estudado. Sendo assim, o presente trabalho se caracteriza por ser um estudo de caso coletivo.

4.1 Participantes

Esta pesquisa contou com a colaboração de 9 participantes sendo:

- Três membros de uma mesma família, de uma empresa familiar de primeira geração.
- Três membros de uma mesma família, de uma empresa familiar de segunda geração
- Três membros de uma mesma família, de uma empresa familiar de terceira geração

O critério de inclusão dos participantes restringiu-se a estarem relacionados à empresa seja como fundador, sucessor, herdeiro ou agregado da família (cônjuge), desde que o agregado trabalhe ou já tenha trabalhado na empresa ativamente.

O quadro a seguir apresenta algumas características gerais das famílias empresárias participantes.

Empresa Familiar	*1) Estágios de desenvolvimento: a) propriedade; b) família; c) empresa **2) Ciclo vital da família	Setor de atividade	Ano de fundação/aquisição da empresa	***Classificação da empresa	Membros familiares entrevistados
Família A	1) a) Proprietário Controlador b) Trabalho em conjunto c) Expansão/formalização 2) Fase Madura	Engenharia de desenvolvimento	1995	Microempresa	<u>André</u> , fundador, 58 anos <u>Amanda</u> , filha, 33 anos <u>Antônio</u> , filho, 29 anos
Família B	1) a) Sociedade entre irmãos b) Passagem do bastão c) Maturidade 2) Diversas Fases	Gráfica/Editora	1973	Pequena empresa	<u>Bernardo</u> , filho, 46 anos <u>Boris</u> , filho, 43 anos <u>Bruno</u> , filho, 36 anos
Família C	1) a) Em transição b) Passagem do bastão c) Maturidade 2) Com a morte do fundador a família delimitada passa a configurar na Fase Adolescente e na Fase Adulta	Importação e Distribuição eletrônica	1948	Pequena empresa	<u>Camila</u> , neta do fundador, 46 anos <u>Caio</u> , neto do fundador, 42 anos <u>Célia</u> , neta do fundador, 39 anos

Quadro 1. Características gerais das famílias empresárias/empresas familiares participantes

*Modelo tridimensional de desenvolvimento proposto por Gersick et al (1997).

** Cervený e Berthoud (1997)

***Classificação de porte de empresa adotada pelo BNDES e aplicável a todos os setores.

4.2 Métodos de coleta

4.2.1 Entrevista semi-estruturada

Segundo Ludke e André (1986) a entrevista semi-estruturada possibilita a abordagem de vários tópicos, o aprofundamento dos temas de interesse levantados durante a entrevista e a correção das informações obtidas. As

entrevistas seguirão um roteiro baseado em eixos temáticos que consta em Apêndice A. O roteiro deve ser entendido como um sistema aberto, que viabiliza o surgimento de novas perguntas no processo de interação entre pesquisador e participante.

4.2.2 Genograma

A principal responsável pela divulgação do genograma é a terapeuta familiar Mônica McGoldrick⁸ que define genograma como um mapa, ou seja, um recurso gráfico utilizado para identificar padrões de relações, funcionamento familiar e conhecer o contexto histórico de uma pessoa e de uma determinada família. Para a autora seria impossível compreender uma pessoa se você também não considerar sua história de vida e de seus antepassados, sua origem cultural e geográfica e as dificuldades enfrentadas pelos seus antecessores.

A importância dada às relações da família de origem tem suas raízes na teoria de Murray Bowen que, segundo Nichols e Schwartz (2007), foi o pioneiro na utilização do genograma em trabalhos com família em meados da década de 50. A fim de organizar as informações e auxiliar na compreensão da família em processo terapêutico, McGoldrick e Gerson em meados da década de 80 padronizaram e divulgaram o instrumento que desde então tem sido amplamente utilizado em diferentes contextos clínicos e de pesquisa por diversos profissionais da área de saúde e terapeutas familiares com diferentes populações, inclusive em estudos brasileiros. (MCGOLDRICK, GERSON E PETRY, 2012)

Penso, Costa e Ribeiro (2008) destacam que por meio de uma estrutura bem definida e de um método eficiente para obter informações sobre a família, o referido instrumento permite melhor utilização do tempo da entrevista. E assim, é possível viabilizar as relações familiares tanto no sentido horizontal, que diz

⁸ Em entrevista concedida a Randal C. Wyatt e Victor Yalom, Monica McGoldrick aborda alguns temas de interesse da terapia familiar, dentre os quais destacamos o genograma. A entrevista foi publicada em janeiro de 2006 e pode ser encontrada na íntegra no portal <http://www.psychotherapy.net/interview/monica-mcgoldrick>. Acesso em 03/10/2013.

respeito ao contexto atual da família, quanto no sentido vertical, que refere-se à dimensão histórica das gerações.

4.2.3 Visita à empresa e Observação

Foi sugerido por parte da pesquisadora que fosse feita uma visita acompanhada pelo participante ao ambiente empresarial. Cada família escolheu um ou mais representantes para acompanhar a visita, de acordo com a disponibilidade de cada participante. Durante a visita e observação do ambiente empresarial, as conversações foram gravadas para posterior análise. Preparamos um roteiro para auxiliar-nos nesse momento e consta em Apêndice B.

4.3 Cuidados éticos

Ressaltamos que todos os requisitos da Resolução 466 de 12 de dezembro de 2012 do Conselho Nacional de Saúde foram rigorosamente observados.

O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido também segue as determinações da Resolução 466 e seu modelo consta em Apêndice C.

Como parte dos procedimentos de contato e convite para participação da pesquisa, realizamos uma Apresentação de Proposta de Pesquisa (Apêndice D) que foi encaminhada para os participantes candidatos.

O presente projeto foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC/SP, sob o número do Parecer: 740.214. Número de **CAAE** (Certificado de Avaliação e Apreciação Ética): **31706014.0.0000.5482**.

4.4 Procedimento

Primeiramente a pesquisadora entrou em contato com um participante de cada empresa e nesse momento inicial, detalhou os objetivos da pesquisa, tempo estimado para a entrevista, proposta de visita ao local da empresa e

convite a mais dois familiares participantes. Diante do interesse demonstrado pelo convidado em participar, lhe foi encaminhado a Apresentação de Proposta da Pesquisa (Apêndice D).

O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice C) foi lido juntamente com cada participante e as dúvidas decorrentes foram devidamente esclarecidas. Duas vias de igual teor foram assinadas, sendo que uma permaneceu com o pesquisador e outra com o participante.

As entrevistas e visitas aos ambientes empresariais foram gravadas mediante prévia autorização e posteriormente transcritas. Ressaltamos que não constam em Anexo as transcrições das entrevistas. Isto deve-se ao fato de que, mediante pedido expresso dos participantes, foi-lhes assegurado sigilo absoluto acerca de sua identidade e empresa, inclusive para a realização das transcrições que foram, sem exceção, executadas pela própria pesquisadora. As informações disponibilizadas no corpo do texto do presente trabalho foram cuidadosamente selecionadas e, quando necessário, algumas informações foram omitidas com o intuito de que o sigilo exigido fosse criteriosamente observado.

A fim de facilitar e viabilizar o agendamento dos encontros informamos que as entrevistas poderiam ser feitas individualmente e/ou conjunto com demais participantes da própria família.

Assim sendo, a realização das entrevistas deu-se da seguinte maneira:

- a) Família A - foram realizadas duas entrevistas com Antônio, uma entrevista com André e uma entrevista com Amanda, todas separadamente e com aproximadamente uma hora e trinta minutos de duração cada. Seguiu-se a ordem mencionada, porém em três datas distintas.
- b) Família B – foram realizadas entrevistas individuais com aproximadamente uma hora e quarenta minutos de duração cada com os participantes Bernardo e Boris. Foi realizada uma entrevista individual com Bruno com duração de aproximadamente 50 minutos. Seguiu-se a ordem mencionada, porém em três datas distintas.
- c) Família C - foi realizada uma entrevista individual com Célia com aproximadamente uma hora e trinta minutos de duração. A entrevista com Caio e Camila também teve duração aproximada de uma hora e vinte

minutos e foi realizada conjuntamente. Seguiu-se a ordem mencionada, contudo em duas datas distintas.

As entrevistas e visitas aos ambientes empresariais foram realizadas nos locais selecionados pelos próprios participantes segundo sua conveniência. Todas as entrevistas foram realizadas no espaço empresarial, com duas exceções: uma em residência domiciliar de um participante, e outra, no local de estudos de um participante.

A duração das visitas aos ambientes empresariais ocorreu de acordo com a escolha e disponibilidade dos participantes, e deu-se da seguinte maneira:

- a) Família A – realizada em conjunto por André e Antônio com aproximadamente uma hora e dez minutos de duração.
- b) Família C – realizada com a participante Camila com aproximadamente 20 minutos de duração.

Salientamos que não foi possível realizar a visita ao espaço empresarial da família B. Várias tentativas de agendamento ocorreram, no entanto até o momento de conclusão da presente pesquisa não havia sido possível conciliar a visita ao espaço empresarial com a agenda dos participantes.

Diante da possibilidade de haver entrevistas individuais bem como em conjunto entre os participantes de cada família, e tendo em vista que a presente pesquisa possui caráter de natureza descritiva, propusemos um método para utilização do Genograma que detalharemos a seguir. Na construção do Genograma com o primeiro participante de cada família obtivemos informações demográficas básicas, tais como: nomes, idades, nascimentos, casamentos, divórcios, falecimentos, profissões, nacionalidades entre outras, realizando assim o desenho daquilo que denominamos como *estrutura gráfica base*. Tal estrutura foi reproduzida pela pesquisadora e apresentada nas entrevistas posteriores com os demais participantes. No entanto, todas as informações que envolviam os aspectos relacionais e emocionais tais como: padrões de proximidade e distância, crenças, valores, características atribuídas aos membros familiares e à família como um todo, foram omitidas. Dessa maneira, somente a *estrutura gráfica base* foi compartilhada entre os membros familiares.

Assim, buscamos manter a privacidade de cada participante e garantir que todos pudessem apresentar suas próprias informações acerca de suas famílias.

Todo o material coletado e transcrito foi lido como um todo repetidas vezes, e então, à luz dos objetivos propostos, destacamos as informações que consideramos como mais relevantes. Os dados foram apresentados agrupados por famílias seguindo dois eixos:

- 1) a empresa familiar: características, breve histórico e ambiente empresarial;
- 2) a família empresária: a organização dos dados ocorre de acordo com as categorias identificadas em cada família.

A fim de fundamentar os referidos eixos temáticos e categorias suscitadas foram apresentados excertos das transcrições das entrevistas. Todos os nomes são fictícios e alguns dados que consideramos reveladores foram excluídos com intuito de preservar o sigilo dos participantes e suas empresas.

IV. RESULTADOS

A FAMÍLIA A

1) A empresa familiar

- Classificação: microempresa (refere-se às empresas com receita operacional bruta anual menor ou igual a R\$ 2,4 milhões)
- Número de funcionários atualmente: 12
- Ramo de atividade :engenharia da área de desenvolvimento
- Ano de fundação: 1995
- Eixo de propriedade: proprietário controlador

A empresa foi fundada por André e permanece sob seu controle e propriedade.

À medida que o negócio foi crescendo sua esposa, Adelaide, assumiu a gerência financeira da empresa e ocupa essa função há muitos anos. Atualmente Adelaide realiza toda a gerencia do setor financeiro a partir de sua residência.

- Eixo da família: trabalho em conjunto

Ambos os filhos já saíram de casa e constituíram suas próprias famílias, estão na etapa do ciclo vital denominada fase de aquisição.

O fundador permanece casado com sua esposa e ambos trabalham na empresa, encontram-se na fase madura do ciclo vital da família.

Os filhos trabalharam em momentos diferentes na empresa da família.

A filha Amanda conclui curso técnico em eletrônica, *“porque queria trabalhar com meu pai”* e trabalhou na empresa da família por alguns anos. Saiu da empresa à época da Faculdade de Administração de Empresas, que escolheu *“por considerar o curso mais fácil”*, para cumprir estágio em outra empresa. No período de sua primeira gestação trabalhava na empresa familiar. Saiu da

empresa no período de sua segunda gestação. Atualmente trabalha por meio período na área financeira da empresa de seu irmão.

O filho Antônio trabalhou na empresa em dois momentos. Em um primeiro momento, ele trabalhou na empresa aproximadamente dois anos após ter se formado na Faculdade de Economia. Saiu da empresa para trabalhar em outro ramo de atividade de seu interesse e fundou, juntamente com a esposa, uma nova empresa. Algum tempo depois voltou a trabalhar na empresa da família. Nesse período trabalhou em ambas as empresas, na sua empresa com sua esposa e na empresa de sua família. Recentemente saiu da empresa fundada por seu pai e dedica seu tempo exclusivamente à sua própria empresa.

- Eixo da empresa: expansão/formalização

A empresa é conceituada no mercado, sendo a única empresa nacional a desenvolver o tipo de equipamento no mercado no qual atua. No entanto, novas políticas nacionais que abarcam o controle de qualidade no mercado no qual a empresa atua despertaram preocupações em relação ao seu desempenho no futuro.

- Breve histórico da empresa

André trabalhou por muitos anos na ferrovia onde obteve sucesso em sua carreira e na década de 1990 ocupava um cargo importante na empresa pública na qual trabalhava. Por questões políticas foi preterido no momento de promoção ao cargo de vice presidência e após algum tempo de ostracismo decidiu deixar o emprego e abrir sua empresa.

No início a empresa funcionava com serviço de manutenção de computadores, consertos de máquina de lavar e televisão. Logo conseguiram fechar alguns contratos com hotéis e empresas grandes ainda na área de manutenção e infraestrutura. Nesse período André admitiu um sócio na empresa. Após aproximadamente quatro ou cinco anos de funcionamento a empresa fechou um contrato importante com uma multinacional que financiou o desenvolvimento de máquinas que até então só eram fabricadas no exterior. Junto com a oportunidade veio também uma carga excessiva de trabalho, que incluía horas e horas de dedicação, sem descanso e distantes da cidade onde

moravam. Em decorrência do trabalho exaustivo, o sócio de André manifestou interesse em sair da empresa. Assim, André ficou com o contrato consolidado com a multinacional e seu ex-sócio manteve os contratos firmados com os outros clientes. A dissolução da sociedade foi bem acordada e tranquila. Até então a empresa funcionava nos fundos da casa da família. No entanto, o contrato com a multinacional viabilizou o crescimento da empresa e havia necessidade de maior espaço físico para a expansão. Assim, a empresa mudou-se para os fundos da casa do pai de André, posteriormente ocupou toda a construção do terreno e permanece no mesmo local até os dias atuais.

- Visita ao ambiente empresarial

O lugar inicialmente fora a casa do *Nono*, ou seja, a casa do pai de André. A empresa funciona naquele lugar desde 1999, ocupando primeiramente todo o espaço do fundo e após a morte do *Nono*, ficou totalmente ocupada pela empresa. Com a entrada de Antônio na empresa, ele convenceu seu pai da necessidade de reformar o lugar que a seu ver carecia de um aspecto mais profissional. A reforma do lugar foi realizada há dois anos atrás.

Antônio se propôs a guiar-nos em visita ao lugar que, para ele, mais representa/simboliza fazer parte de uma família empresária. Sua escolha foi pelo espaço que a empresa da família ocupa, e mais especificamente a mesa que dividia com o pai. No entanto, logo no primeiro momento de nossa incursão até a mesa, o André que lá estava foi participativo de nossa intenção e a partir de então, durante toda a visita ao ambiente empresarial, que durou aproximadamente 45 minutos, o André escolheu o roteiro aos ambientes que compõem a empresa. O filho, Antônio, permaneceu todo o tempo conosco e participou ativamente dos relatos e apresentação do espaço empresarial.

Ambos, pai e filho, foram desde o primeiro instante extremamente agradáveis e receptivos e nossa visita foi extensa e ricamente detalhada.

Enfatizando um significativo marco territorial, Antônio mostra a mesa que dividia com seu pai até a semana anterior a nossa visita. Devido as mudanças e necessidades de organização de sua própria empresa, Antônio passou a ocupar outra mesa em outro ambiente, como ele mesmo diz, nos fundos. O primeiro

aspecto apontado por Antônio diz respeito ao compartilhar aquela mesa com seu pai, trazendo um forte componente de ação:

“Curiosamente eu não estou aqui, essa semana eu passei para uma sala nos fundos por conta de estar cuidando de outros assuntos, mas eu normalmente sento aqui [uma ponta da mesa] e o papai senta aqui [na outra ponta da mesa]. A gente divide essa mesa. E eu acho muito curioso eu acho que isso é muito simbólico porque tem a questão de nós dois dividirmos uma, é isso, a mesa da presidência. Acho que essa questão da sucessão é isso, uma coisa muito curiosa de a gente várias vezes falar sobre a empresa e ao mesmo tempo às vezes eu falo “ah pai a mamãe falou que domingo a gente vai almoçar lá”. Então os assuntos da família, da empresa são tratados aqui entre nós dois acho que isso é importante” (Antônio)

Então ele aponta outro aspecto que diz respeito à identificação simbólica:

“E acho que pra mim tem um simbolismo muito grande do que é fazer parte de uma família empresária, que aqui onde essa mesa está, ficava a cama de casal do meu Nono... esses dois dias que a gente ta falando de tradição de continuidade, de certa maneira estão aqui três gerações. O lugar que meu nono quando veio da Itália construiu... O nono construiu a base que deu a possibilidade pra que abrisse a empresa. Se meu nono não tivesse feito tudo que ele fez e dado estudo pro meu pai que ele deu e segurado as coisas como ele segurou não teria a empresa. Então, apesar do meu nono nunca ter trabalhado na empresa, nunca ter feito parte da empresa em si, ele é sem dúvida peça chave a ponto de hoje a empresa existir aonde era a casa dele... estão três gerações sentadas em volta de uma mesa.” (Antônio)

Durante toda a visita ao espaço empresarial, André contou a história de como seu pai, um imigrante italiano então com 26 anos de idade, sem documentos, sem profissão regulamentada e sem dominar o idioma português, fundamentou sua história de sucesso no Brasil.

No decorrer das entrevistas realizadas com Antônio e Amanda, o pai de André sempre foi referido como *nono*. Por acreditarmos que a palavra utilizada para denomina-lo carrega consigo a identidade atribuída a essa figura pela família decidimos manter o substantivo próprio. Nono chegou ao Brasil no início da década de 50 e trabalhava em três empregos para pagar uma casa popular que deveria ser paga ao longo de trinta anos. A casa, que atualmente abriga a empresa familiar, era parte de um loteamento em uma localização afastada do centro da cidade, em meio ao mato e caminhos de terra. Somente após quatro anos à sua chegada ao Brasil ele conseguiu trazer sua esposa. Foi nessa mesma

casa que o Nono abrigou seus quatro irmãos que também imigraram para o Brasil. Ao longo dos anos, ele foi aprimorando a casa, construindo muros, garagem, edícula.

Em termos de apropriação de espaço, podemos dizer que ambas dimensões, estão fortemente presentes. Grandes transformações foram realizadas com a reforma do lugar: as paredes do quarto do Nono e do corredor foram derrubadas. O banheiro que era amplo e ainda continha a antiga banheira foi transformado em dois banheiros, um masculino e um feminino. As janelas foram trocadas e a atual sala de reuniões era o quarto que o André dividia com seu irmão. No entanto a porta da sala foi mantida. A antiga cozinha que era inclusive utilizada pelos funcionários com a mesma função de copa e cozinha, na reforma foi transformada em um ambiente ocupado por algumas das máquinas da empresa. O lugar da antiga garagem, onde Antônio costumava brincar com seu primo, atualmente é usada como estoque. A edícula também foi transformada. Inicialmente construída pelo Nono e utilizada como sala de estudos, já foi utilizada como laboratório de André e sala de engenharia. Com a reforma foi construído um andar superior que atualmente é utilizado como refeitório.

No entanto, as recordações e marcos territoriais simbólicos estão presentes a todo momento, assim, conhecemos o lugar onde ficava a vitrola da casa e o lugar onde a Nona mantinha sua máquina de costura.

As transformações realizadas no lugar foram incorporadas pela família. Parece ter havido um cuidado para que as mudanças realizadas não dirimissem a memória familiar e a importante figura do Nono. Por exemplo, durante a reforma, as janelas da casa foram substituídas por outras mais novas e adequadas à proposta da empresa. Com isso, o irmão de André levou consigo as janelas antigas e as colocou em sua nova casa, em outra cidade perto dali.

“Deu gosto de ver. Tudo renovado porque ele reformou tudo e na verdade eu tento não me apegar demais às coisas materiais. De vez em quando bate aquela sensação de você rever, quando eu era criança, por exemplo, lá na porta da sala eu lembro quando eu ficava eu ganhei um aviãozinho e eu fiquei deitado e eu via o sol batendo na janela e via aquelas poeirinhas voando então eu brincava de aviãozinho ali.” (André)

“A reforma foi bem, como é que diz, eu não tenho muito problema. Eu fico pensando sempre que meu pai ficaria muito orgulhoso de ver essa mudança.”
(André)

“Tem um lado de, puxa, mas vai mexer e vai perder a característica ao mesmo tempo tem esse lado ne, se o nono visse como está hoje ele ficaria feliz.”
(Antônio)

A visitação também contou com a demonstração de parte do maquinário desenvolvido pelo próprio fundador, o qual explicou detalhadamente suas funções e especificidades. Nesse momento pudemos observar o grande valor atribuído, tanto pelo pai como pelo filho, à capacidade criativa de engenharia do fundador da empresa.

Pareceu-nos haver também um forte componente de apego ao lugar. André e Antônio afirmam que nunca cogitaram a ideia de mudar a empresa de lugar.

“Apesar de hoje a gente ter uma vivencia até de ir pra fora e tudo, a gente ainda é muito provinciano assim, porque, a casa é aqui, a empresa é aqui, meu pai mora aqui em cima, eu moro embaixo. O meu tio morava aqui até pouco tempo. Minha irmã mora a quinze minutos de carro”. (Antônio)

Nos fundos, na área onde fica a construção onde anteriormente era a edícula, há uma porta de ligação para uma sala na qual os figurinos e apetrechos cenográficos são guardados e onde acontecem os ensaios dos espetáculos da empresa artística de Antônio e sua esposa. Há uma demarcação territorial clara em relação aos espaços tanto no sentido de identidade atribuída, como em relação aos usos e compartilhamentos dos espaços:

“Aqui fica outra casa e aí o que acontece aqui funciona a [nome da empresa de Antônio], a parte de ensaios dos espetáculos dos shows e tudo. Aí é outro.”
(Antônio)

E o pai completa a frase: *“Outra empresa.”* (André)

“Venho de vez em quando. Eu tento não atrapalha-lo porque eu não quero que fique sob influência minha nas decisões dele com relação à empresa. Então eu não gosto de dar pitaco não, eu fico na minha.” (André)

Um acesso com escada leva à casa de Antônio que fica em um piso inferior ao lado da casa do Nono. Da janela da sala de ensaios foi mostrado o quintal da casa do casal (Antônio e esposa) e as duas cachorras, que foram apresentadas pelos nomes. Dali é possível retornar ao lugar onde fica a mesa de André.

Com o intuito de promover uma melhor compreensão do espaço, faremos algumas observações descritivas acerca do espaço empresarial. O acesso ao local da empresa dá-se por meio de um portão externo à rua. Localizada à direita do pequeno átrio fica a porta principal da casa, a mesma porta que foi mantida apesar da reforma. Tal porta dá acesso ao espaço administrativo que é composto por uma grande sala com algumas mesas dispostas à esquerda e nas quais trabalham alguns funcionários. À direita está posicionada a mesa ocupada pelo fundador da empresa. Partindo desse lugar há vários acessos para outros espaços: a sala de reuniões, os banheiros e a área dos fundos que é composta pela área que agrupa as máquinas da empresa, o local do refeitório e copa e o acesso à sala de ensaios da outra empresa.

Em 2004, em decorrência dos planos de expansão da empresa, o imóvel vizinho foi adquirido e anexado ao espaço empresarial. Assim, a empresa expandiu seus limites territoriais. No decorrer do tempo, Antônio abriu sua empresa e o uso dos espaços foram sendo modificados para a acomodação da nova empresa.

Atualmente, atrás da mesa de André onde anteriormente ficava parede que dividia a casa do Nono e a casa vizinha, não existe nenhuma parede. Os dois ambientes, da empresa de André e da empresa de Antônio, são distinguidos pela diferença de planos, ou seja, ao lado da mesa de André existe uma pequena escada com três degraus que leva ao ambiente onde estão dispostas três mesas que são ocupadas pela empresa de Antônio. Apesar de o espaço ser demarcado com uma linha quase imaginária – um plano superior pelo qual você chega após subir três degraus – a demarcação do território é bastante enfatizada.

Em relação às diversas transformações no ambiente ambos estão satisfeitos:

“Agora tudo se encaixou”. (André)

Apesar da aparente proximidade dos espaços empresariais, a demarcação territorial é sentida por ambos:

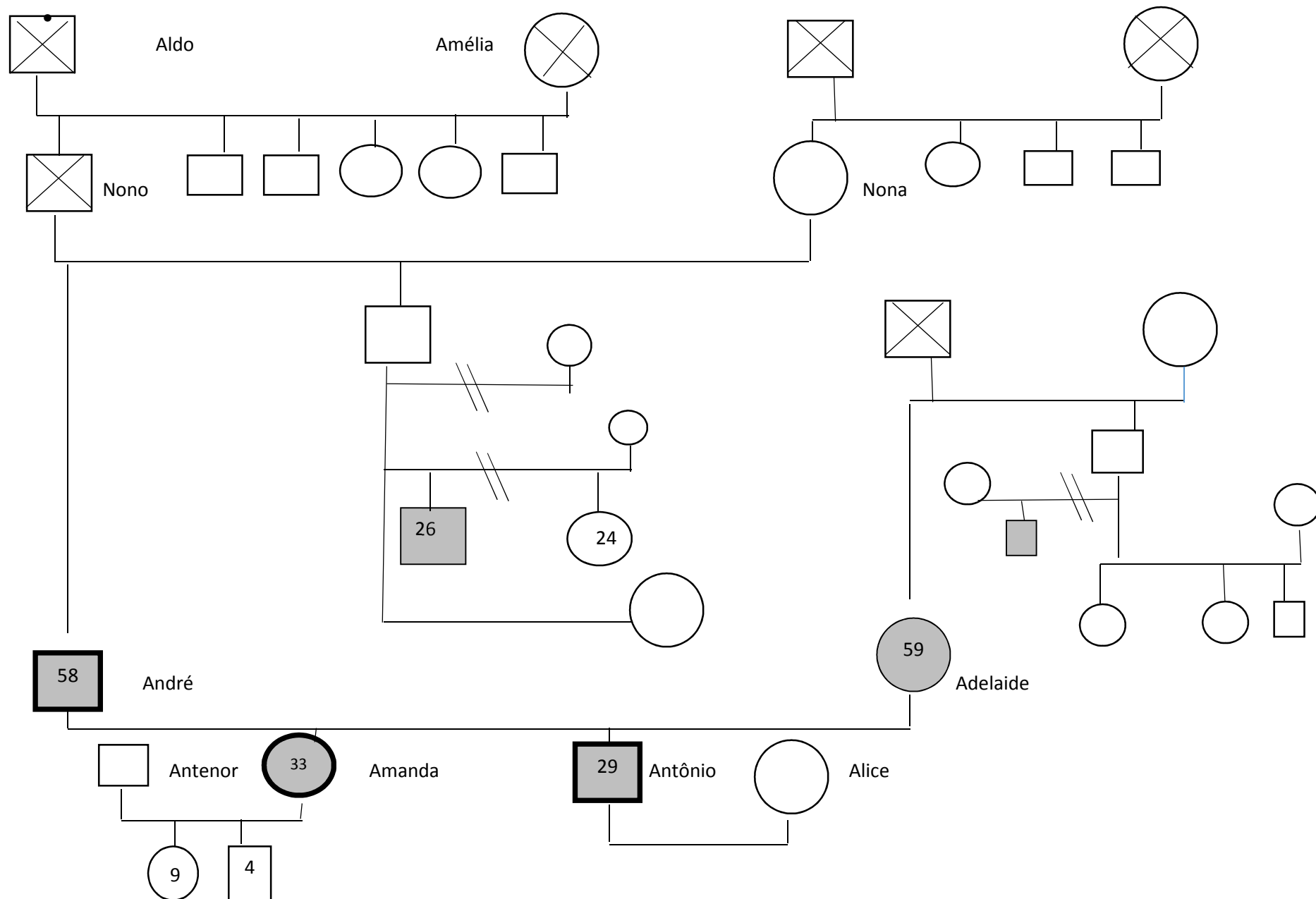
“Mas eu sinto falta dele. Eu sinto saudade dele. Porque ele ta entretido com o trabalho dele e eu to entretido com o meu trabalho. Chega no fim de semana ele ta trabalhando e eu também muitas vezes to trabalhando ou to em casa descansando e a gente tem pouco tempo pra conversar. Então quando a gente senta pra conversar as vezes a gente se estende por horas pra bater papo.”
(André)

“A gente se vê às vezes muitas vezes aqui na empresa, pra baixo e pra cima, mas por incrível que pareça, as vezes eu to conversando com a [nome da esposa] no jantar e falo:” nossa faz muito tempo que eu não converso com meu pai”. A gente cruza aqui “ta tudo bem? Ta tudo bem” e segue mas é engraçado ne, a gente ta tão perto e às vezes passa um mês sem conseguir conversar.”
(Antônio)

Por outro lado, a proximidade permite um acesso facilitado que viabiliza a troca e auxílio mútuos.

“Quando eu tenho uma dificuldade ou ele tem uma dificuldade a gente fala. Mas se não falamos é porque ta tudo correndo bem.” (André)

2) A família empresária



- História da família

O eixo paterno da família A foi significativamente mais mencionado que o eixo materno. André falou muito pouco da família da esposa e tanto Antônio como Amanda demonstraram maior afinidade e conhecimento com a família paterna. Vale lembrar que a Adelaide não participou da pesquisa e portanto, não contamos com suas contribuições acerca de sua família de origem.

Como já mencionamos, Nono veio da Itália ainda jovem e com muita dedicação e trabalho construiu sua família e patrimônio e foi também capaz de trazer seus irmãos para o Brasil, com exceção de um irmão que escolheu permanecer na Itália. Nono tem uma história de superação, tendo lutado na segunda guerra mundial e trabalhado em minas de carvão na Bélgica, chegou ao Brasil sem perspectiva alguma e destacou-se entre os irmãos financeiramente.

O nono era bem chefão, assim. Bem que mandava em tudo sabe, o cabeça ne, e minha nona era a que ia atrás, seguindo ele. Então tudo que ele falava ela ia junto. (Amanda)

André mencionou que quando os irmãos e irmãs de Nono decidiram trazer os pais para o Brasil, Nono opôs se à ideia, pois considerava que o choque cultural na fase tardia da vida era prejudicial e desnecessário. André relata que houveram de fato dificuldades entres os familiares, seus avós e as noras brasileiras a ponto de o Nono construir uma casa para seus pais e assim eles não mais precisarem morar com os filhos. Nono era filho de italianos razoavelmente abastados que viram seu patrimônio ser dilapidado com a segunda guerra mundial. Seu pai, Aldo, era pirotécnico e havia lutado na primeira guerra mundial. Uma pessoa descrita pelo neto André como sendo um homem muito alto, que pouco falava, era extremamente positivo e carinhoso e assemelhava se a um “Clint Eastwood italiano”, sempre com seu boné, cachecol e cachimbo. Amélia, por sua vez, era uma italiana extravagante cujas risadas altas ecoavam, fora criada em ambiente rural razoavelmente abastado. Os avós maternos de André nunca vieram para o Brasil. Apesar de também virem de

famílias razoavelmente abastadas, o avô morreu precocemente durante a segunda guerra e a avó sofreu dificuldades extremas para criar suas filhas e filhos.

André e Adelaide conheceram-se na escola e começaram a namorar naquela época. Casaram-se em 1980. Adelaide, formada em letras, abandonou o mercado de trabalho quando a primeira filha nasceu. Amanda nasceu em 1981 e Antônio em 1985.

Amanda declara que a família paterna é muito diferente da família materna. Como características da família paterna Amanda destaca a honestidade e a humildade. Amanda declara sua lealdade aos valores familiares tradicionais, como o trabalho, os casamentos indissolúveis e a responsabilidade uns com os outros que opõe-se aos valores que identifica na família materna.

“Meu tio é todo entortado sempre vivendo nos bicos, sempre vivendo da, como que é, trabalha pro almoço, como que é aquela fala? [Vende o almoço para pagar a janta] É. É assim a vida deles. É esse o lema deles. É assim. Não sabe o dia de amanhã. Não sabe se vai ter dinheiro pra pagar as contas amanhã.” (Amanda)

Meu tio não aceita ter chefe, não aceita ir pra uma empresa, acordar cedo de manhã cedo e ir trabalhar. Nem meu primo, sabe. Tem minha idade e nunca trabalhou sabe. Pra mim, eu acho um absurdo. O [primo] mora com a minha avó. Minha avó sustenta meu primo, é ridículo sabe, como que pode um homem de 34, ele tem um ano a mais que eu, nunca trabalhar, nunca dá um dinheiro pra minha avó pra ajudar ela [...] Acho que agora essas duas aqui [primas maternas] se acertaram. Tao casadas, com filhos, estão mais estruturadinhas. (Amanda)

Antônio é mais ameno com a família materna e diz que é uma família com um pouco de brasilidade, mais festeira. Ao contrário de André, que sempre pensa no futuro, na família de sua mãe eles vão levando, sempre enrolando, curtem a vida.

Em relação a família paterna, Antônio destaca como características a tradição, a continuidade, pois eles têm uma história sem rompimentos e diz sentir-se ligado ao Nono, e a seriedade, no sentido de cumprir com seus compromissos.

- Mitos familiares

André tem uma concepção de família limitada à estrutura de família nuclear patriarcal e que se assemelha à concepção de família da classe média brasileira.

“Filhos em primeiro lugar, não família. Tem uma diferença. Como eu sempre falo, você só segura duas gerações. Eu ainda sei um pouco do meu avô. Como o Antônio vai conhecer do meu pai, por que ele conheceu, mas do meu avô ele não sabe nada. Então você só segura duas gerações e família acaba sendo você, seu marido e seu filho.” (André)

André parece manter uma postura coerente com sua concepção de família: ele se orgulha de ocupar um lugar de conselheiro junto aos filhos e ser alguém com quem os filhos podem contar em caso de necessidade. O mito da união e da autoridade marcam suas dinâmicas familiares:

Quando eles têm dificuldade que precisam de ajuda, me procuram, sabem que podem contar comigo. (André)

No entanto ele busca manter uma delimitação clara de fronteiras entre famílias:

“Eles sabem que eu não interfiro, então eles têm tranquilidade para fazer isso. Por que eu sei que na família quem tem que resolver é o marido. Então é entre vocês, vocês têm que resolver. Eu posso dar minha opinião, mas de forma alguma considere isso se você achar que deve fazer diferente.” (André)

Antônio reconhece no pai esse papel de orientador:

“Ele sempre me entendeu bem, eu percebo isso, meu pai parece que toda vez que eu conversava com ele, ele já entendia que fase que eu tava. Meu pai tava sempre um passo na frente, sabe. [...] Ele sempre soube conduzir as coisas deixando eu experimentar aquilo que eu queria sem ser permissivo, sem largar. Eu via que ele sempre estava com as rédeas [...] ele sempre soube me manter bem orientado.” (Antônio)

“Todo progresso que eu tive profissional e pessoal eu devo muito a essa visão de orientador dele, em tudo [...] eu já sou um adulto mas vira e mexe eu falo deixa eu ligar para o meu pai pra saber o que ele acha disso que eu acho que ele vai ter uma opinião melhor.” (Antônio)

Amanda também busca os conselhos paternos em diferentes assuntos da vida, como por exemplo na compra de um imóvel, problemas com situações práticas do condomínio onde reside entre outros. E compartilha a noção patriarcal de estrutura familiar:

“Na verdade quem sustenta aqui é meu marido. Ele que trabalha fora mesmo e que faz o todo o sustento aqui de tudo ne... Ele mesmo que é o cabeça aqui ne e que resolve e traz tudo aqui pra casa.” (Amanda)

Surge a questão de gênero em uma família na qual o marido ocupa um lugar de provedor e resolve os assuntos primordiais, confirmada na fala de Antônio:

A gente já tava noivo, nesse período começou a me bater uma coisa meio forte, “eu preciso fazer alguma coisa”, a gente já tinha nosso sustento, a gente já morava junto mas não era casado, a gente se virava e tudo, mas eu quero dar uma condição legal [para esposa]. (Antônio)

A questão de gênero aparece também nas expectativas declaradas quanto aos papéis de gênero. Por um lado Amanda declara sentir-se mais cobrada pelos pais do que seu irmão no sentido de manutenção das trocas afetivas e cuidados com os filhos, contudo percebe que seu pai sempre fora mais maleável e compassivo consigo no ambiente empresarial, inclusive com intuito de ajudá-la em suas atribuições femininas, que com seu irmão.

“Eu acho que eu sou a mais cobrada. [Risos] Eu acho que por eu deixar também, sabe. Eu acho que por eu deixar. [Te cobram o que, em que?] Ah, de como criar os filhos, em que passo dar, em o que fazer. Que nem, meu irmão ele já não deixa ninguém se meter na vida dele, é meu jeito é assim que eu vou viver e não quero saber. E eu já não. Eu já deixo minha mãe falar, meu pai. E aí com isso também talvez a mais protegida, porque daí eu, meu pai ne, ah, você tá precisando de alguma coisa, sabe, assim de. Mais pelo meu pai. Minha mãe é mais cobrança mesmo. Minha mãe me cobra demais em tudo.” (Amanda)

Meu pai é mais mole comigo, meu pai. Talvez porque eu sou mulher né. É aquela coisa menino com mãe é uma coisa e menina com o pai é outra. Então ele vira e mexe “[apelido da filha] vai lá dá uma descansada” ou, eu já cheguei eu minha mãe, uma tarde a gente tava almoçando e daí minha mãe, “eu queria ir no shopping, queria que a [apelido da filha] fosse comigo”, aí ele, “vai lá vocês duas pro shopping”. E a gente ia pro shopping eu e minha mãe sabe. Então é, imagina

que ele fazia isso com Antônio assim. Mas por exemplo o dia que a [empresa de Antônio] começou a crescer e começou a precisar mais do meu irmão, meu pai abriu mão, vai lá. Meu pai incentiva muito a [empresa de Antônio]. Ele fala, “eu prefiro que ele esteja se dedicando a uma coisa que ele gosta que ele sabe fazer que vai ter um futuro pra ele e pode me largar aqui”, meu pai fala, “eu quero que ele se dê bem” [...] quantas vezes meu pai abria mão dele, “vai lá pra [empresa de Antônio], vai resolver o que você tem que resolver”. E meu pai segurando as pontas. (Amanda)

Contudo, a questão de gênero nessa família empresária parece estar mais associada às diferenças atribuídas aos papéis de gênero e não à desigualdade entre gêneros, que é mais fortemente marcada pelas relações de poder.

“Eu sempre tive comigo mulheres fortes ... na ferrovia eu incentivava funcionárias mulheres a assumirem tarefas e cargos que sempre foram responsabilidade de homens ... No começo achei que a Amanda fosse vir trabalhar aqui comigo e assumir.” (André)

André é descrito pelo filho como uma pessoa moderada porém não permissiva. André foi imperativo quanto à necessidade de fazer faculdade, e apesar de deixar livre a escolha do curso sempre expressou sua opinião quanto ao que considerava uma escolha melhor. Antônio relata que como em qualquer relacionamento de pai e filho houveram discordâncias e brigas entre ele e seu pai, mas sempre buscou-se resolver os problemas e promover a conciliação de ideias. Antônio constantemente faz referências à sua mãe como sendo uma pessoa amiga e co-responsável pelo sucesso tanto da empresa como dos relacionamentos familiares. A estrutura hierárquica característica dos mitos e autoridade é observável nessa família, que também apresenta flexibilidade em suas negociações e interações.

Hoje eu vejo nossa que paciência eles tiveram. Meu pai sempre respeitou muito, minha mãe também [...] minha mãe foi sempre minha confidente a vida toda, eles respeitaram muito essa questão de quando eu estava tentando me encontrar. (Antônio)

Meu pai é muito tranquilo, simpático e sempre foi muito racional e acho que isso me ajudou muito sempre. Meu pai sempre foi aberto a conversa [...] ele nunca foi permissivo, mas ele sempre foi muito racional, se você tinha argumentos para cada coisa que você queria fazer. (Antônio)

O valor atribuído ao estudo é algo que permeia as gerações. Nono perseguiu seu sonho de formar-se um engenheiro e aos 60 anos de idade finalmente conseguiu graduar-se. André conta que chegou a duvidar que seu pai conseguiria concluir o curso, mas Nono persistiu e graduou-se. Ambos filhos de Nono também escolheram cursar engenharia e André reconhece a influência do pai nesse aspecto de sua vida:

“Ele [Nono] entendia que o estudo era tudo na vida [...] por isso que eu exigi que Antônio se formasse, que a Amanda se formasse [...] o importante é ser graduado, é ter estudo. Esse é o melhor legado que se pode deixar para seu filho. E você vai ter impasses durante a vida, vai ter aquele momento em que os adolescentes, particularmente, se questionam se preferem trabalhar e conseguir o meu sustento em vez de ficar na escola e continuar dependendo de meus pais. Esse momento acho que existe em todas as famílias e como pai você tem que saber. E nesse aspecto meu pai sempre teve uma linha muito bem definida, ele nunca teve dúvida e graças a isso ele me manteve na linha todo o tempo.” (André)

Outro mito que identificamos foi o mito da religião:

“O meu irmão resolveu falar que era ateu. E aí meu pai, nossa, meu pai ficou louco da vida, e daí meu irmão resolveu estudar teologia e aí agora meu irmão sabe tudo e mais um pouco, sabe mais que eu, e agora ele acredita em Deus.” (Amanda)

“Até 2008 eu era assumidamente ateu [...] comecei a estudar teologia, filosofia [...] e em 2010 eu fiz minha primeira comunhão. E isso teve um peso por que quando eu comecei a estudar isso, começou a me trazer a coisa de alguns valores pessoais diferentes, mais ligados a família. Minha relação com os meus pais mudou muito por conta disso, minha relação com [nome da esposa] mudou muito. Isso influenciou bastante, comecei a pensar melhor sobre tudo que meu pai tinha desenvolvido até então e eu a princípio não tinha dado muita bola pra isso, sabe, tipo, “talvez eu tenha sim um certo compromisso em relação a isso” sabe ... foi a fase que eu acho que virei adulto mesmo.” (Antônio)

O assunto conflituoso nessa família relaciona-se ao fato de Antônio e sua esposa terem decidido que não teriam filhos, o que ameaça a continuidade familiar e a transmissão dos mitos para as gerações seguintes.

“Meu pai acha que ter filhos é uma coisa que pra o futuro nosso é muito importante né, ele fala “não quer não tenha né, mas que no futuro vai fazer falta, vai” [...] ele acha que tem que ter uma continuidade na nossa vida.” (Amanda)

- Lealdades e delegação

O mito da conquista e do sucesso relacionado a figura do Nono transcende para a figura do pai (André). Tanto por parte de Antônio como por parte de Amanda há um discurso de gratidão por tudo que a empresa lhes proporcionou financeiramente. Nesse sentido, os cuidados familiares paternos são reconhecidos e relacionados também à empresa da família e as lealdades são expressas assim:

Tem um legado do meu pai que é deixar pra gente, que aí eu acho que envolve muita coisa, envolve uma história de superação, uma historia de vontade que quando voce quer sabe, de deixar um cargo super alto dentro da ferrovia por que não estava fazendo ele feliz, então isso pra mim foi muito forte. Nunca teria tido a ideia da [nome da empresa de Antônio] se não tivesse vivenciado isso dentro de casa tão fortemente. Sem contar a situação cômoda, financeiramente falando, que meu pai deixa pra mim , pra minha irmã, pra minha mãe. E que da sim um certo peso de honrar isso, um pouco sabe, de, poxa não não posso ,depois de ter visto tudo que ele trabalhou pra chegar aqui, pegar esse dinheiro e torrar a minha parte. Eu tenho um compromisso de dar uma continuidade [...] meu Nono teve todo o trabalho de estruturar isso, dar as condições paara isso começar. E acho que meu pai deixa um negocio que da a possibilidade de se a coisa for bem planejada e bem gerenciada pode ir muito longe. O fato de ter a empresa afeta minha relação com minha mãe e com meu pai [...] por que eu sinto um pouco de responsabilidade sobre minha irmã, sobre a minha mãe. (Antônio)

Eu acho que meus pais souberam levar a vida deles pra não depender de ninguém no futuro. Eu vejo eles se preparando pro futuro deles [...] E eu acho que eles fizeram a vida deles aqui muito bem feita. Muito planejadinha, muito certinha. E graças a empresa ne. Assim, que me fez, fez meu pai conseguir me mandar pra estudar fora, foi a empresa. Que meu pai me ajudou financeiramente a conseguir um monte de outras coisas é, apartamento, também foi tudo a empresa. (Amanda)

Então precisa ter alguma coisa em troca pra gente se motivar [falando de remuneração financeira]. Mas não é isso que me faz ir trabalhar lá. É outra coisa. É pensar no bem da [empresa de Antônio], pensar no bem da [empresa de André]. Quero que vá todo mundo muito bem. (Amanda)

Antônio assume om papel de sucessor e consequentemente de pilar da família:

Eu sou o sucessor do meu pai [...] Em algum momento vai faltar o pilar. E eu preciso ter crescido o suficiente para ocupar o lugar. Hoje olhando pra eles [Nono e André] eu percebo aonde eu tenho que chegar.

- Família, família extensa: participação na empresa

André valoriza a participação da esposa na construção e funcionamento da empresa, pois desde o momento que ele precisou trabalhar exaustivamente sem folgas ou feriados até a consolidação da empresa na qual ela gerencia o departamento financeiro desde o início, Adelaide sempre apoiou o marido empreendedor.

Minha esposa tem um gênio bastante forte, mas tem uma coisa que é fantástica ela sempre me apoiou. Quando eu precisei ir para o exterior para estudar, quando eu resolvi pedir a conta. Hoje ela que cuida da parte financeira da empresa. Ela procura participar de tudo sem querer participar de nada. Então ela não gosta da condição, ela sempre falou isso, ela não se sente no perfil de ser uma empresária, mas ela faz o papel dela, ela, me diz o que eu tenho que fazer e eu faço, e ela sempre me apoiou, que é a parte mais importante ne. (André)

Durante as entrevistas, Antônio várias vezes reforçou a importância da mãe no desenvolvimento e funcionamento da empresa bem como do funcionamento familiar. Amanda também ressaltou a participação de Adelaide na empresa:

Minha mãe é dura na queda. Nossa, eu nunca vi uma pessoa igual a ela, igual em relação, assim, ao controle da empresa. Do jeito que ela tem. Ela sabe os centavos de quanto que entrou e quanto que saiu. Ela sabe exatamente o dia que os clientes têm que pagar e se atrasar um dia ela já sabe que não pagou. Ela sabe tudo. Ela tem um controle que é fora do normal assim [...] Então ela fica no pé do meu pai. Meu pai já ao mesmo tempo que ele é conservador, mas ele as vezes quer tentar também, quer dar um incentivo para o funcionário, e ela, nossa, não, já ta aqui, já ta certo, já pagou, então ta bom, pra que vai dar tanto de aumento, por que. Então ela vai tentando segurar onde ela consegue financeiramente assim. Mas eu acho que graças a isso que a empresa ta há tantos anos aí. Isso ai faz uma big diferença no controle, no crescimento da empresa. Por que é dinheiro ne, o dinheiro que dá o lucro e faz eles crescerem. (Amanda)

Para André a dificuldade em manter as discordâncias limitadas ao sistema ao qual pertencem, ou seja, fazer com que as desavenças que ocorrem no âmbito empresarial permanecerem restritas àquele contexto de atuação, estão relacionadas à fase do ciclo vital da família.

Já tive esse problema no passado, mas isso acontece até uma certa idade. Isso depende muito mais de como o filho enxerga do que como você enxerga. Então quando eu trouxe pra trabalhar comigo muito novo esse problema existiu, porque ela, no caso a minha filha, não tinha experimentado o mercado externo. Então o

erro que eu cometi foi traze-la pra perto de mim antes dela conhecer o que é o mercado aí fora. Isso foi um erro. Isso eu colocaria como uma lição. (André)

A grande dificuldade acontece quando você mistura as duas coisas [família e empresa], aí o problema aparece. Quando você ao receber uma reprimenda... você levar isso para o campo pessoal. Então essa é a parte difícil. E também é difícil trabalhar com a pessoa o dia todo e depois ir pra casa com ela e preparar a janta junto, isso também é difícil. Não por causa do trabalho. Eu diria que isso acontece também em férias. Você tem um desgaste natural ao ficar com a pessoa muito tempo. (André)

Amanda já trabalhou na empresa do pai e atualmente trabalha na empresa do irmão e menciona as diferenças entre trabalhar com o irmão e a cunhada e trabalhar com o pai:

Meu irmão me trata mais como funcionaria mesmo. [nome da cunhada] principalmente. Acho que cunhada não é a mesma coisa, não é de sangue então, é como funcionária mesmo. Me trata igual, me cobra, me fala. É mais igual. Meu pai não. Ele faz uma pequena diferença. Então vejo que comigo ele me chama na sala, ele conversa, vai lá [apelido de Amanda]. Quantas vezes, nossa pai eu não dormi a noite, o [nome do filho de Amanda] não dormiu e ele, vai lá em casa dá uma descansada, da uma dormida. (Amanda)

Amanda relata que, no que diz respeito ao relacionamento no ambiente de trabalho, ela tem mais dificuldade no trato com a cunhada que com o irmão:

Ela é mais estourada. E eu já sou mais, sabe, vamos dar um jeito, sabe, vamos resolver, calma. E meu irmão ele é bem, ele sabe bem encontrar o equilíbrio disso daí. É bom ter ele ali porque senão fica ela estourada e eu calma, fica um estresse. Então assim pelo menos meu irmão vai lá, dá uma ajudada. Ai a gente acaba se acertando no final assim. (Amanda)

Meu irmão não. É difícil [ter uma situação de estresse entre eles]. Só se eu faço alguma coisa errada, daí ele vem e me dá uma bronca... Acho que ta certo, tem que me chamar a atenção mesmo e tem que me cobrar. Mas isso, não fico brava nem chateada, eu sei separar bem a relação pessoal e profissional com ele. (Amanda)

Antônio, por sua vez, diz saber separar os distintos papéis, filho e funcionário, na sua relação com seu pai e reconhece ser mais difícil manter um equilíbrio na relação profissional com sua esposa:

Meu pai é meu pai. A pessoa que está aqui sentada é o meu superior, a pessoa a quem eu me reporto. Claro que a gente não consegue ser tão racional a ponto de distinguir cem por cento as coisas. Claro que o fato de meu pai ser meu chefe, no sentido de chefe de empresa as vezes eu percebo até ruim. Eu as vezes percebo que eu tomo certas liberdades que eu não faria isso se fosse meu chefe em outra empresa. [...] é mais fácil com o pai por que acho que entra muita coisa.

Entra o fato de que meu pai é meu superior e na vida né então existe uma relação de poder que ela se assemelha na vida pessoal. Na empresa com minha esposa é complicado pois os dois temos o mesmo poder de decisão [...] Segundo eu acho que a gente tem mais liberdade com a esposa a pessoa que você convive o tempo inteiro [...] E outra coisa eu vou pra minha casa ele vai pra casa dele. A gente não se evita mas ele tá na casa dele e eu na minha esfria a cabeça. Com a esposa você está na mesma casa vai dormir junto e acordar e ir pra empresa junto. Então esse excesso de contato dificulta mais. Você não consegue dar um break.

Em relação à participação dos cônjuges nas empresas familiares, o marido de Amanda, até mesmo por não fazer parte de nenhuma das empresas, parece manter uma postura reservada e ponderada. Tanto a fala de Amanda como a fala de André denotam a importância que a família atribui ao sucesso profissional:

Sabe de tudo mas não faz parte de nada [da empresa do pai e da empresa do irmão]. Meu marido ele é muito, profissionalmente, eu tenho muito orgulho dele ne. Então ele eu acho que a experiência profissional dele é muito grande, então eu acho que os conselhos dele pra mim são excelentes [...] Vire e mexe eu, ah porque meu irmão, que não sei o que, aí ele fala, qual que é o problema, fala do problema, não começa a misturar um monte de assunto que daí você não chega a lugar nenhum [...] Então ele é muito centrado, me ajuda muito. Acho que a opinião dele é muito importante na minha vida. (Amanda)

“Não, não penso [possibilidade de trazer o genro para trabalhar na empresa]. Até por que ele é muito bem sucedido. Ele ocupa um cargo de gerência... ele é muito bom naquilo que faz.” (André)

Em relação à família extensa André é muito claro ao manter distâncias e limites:

Eles as vezes pediam pra vir e as vezes eu pegava. O meu sobrinho já trabalhou comigo. Mas assim que ele começou a abusar eu mandei ele embora. (André)

Tenho um sobrinho desempregado pelo lado da minha esposa e eu sei que minha sogra queria que ele trabalhasse comigo... e eu não quero ele aqui por que ele não tem condição de trabalhar aqui. Se eu trazer vai ser na base do favor e ele não tem competência. (André)

Antônio reforça o coro sobre o afastamento do pai em relação à família:

Ao contrário do que se imagina a empresa acabou distanciando muito todo mundo da família. Mas por uma série de motivos. Acho que primeiro por ter chamado meu primo que deu problema [...] por conta disso, meu pai já não se dava muito bem com o irmão da minha mãe, nunca tiveram muita afinidade. E aí quando aconteceu isso deu uma distanciada ainda maior. Meu pai

voluntariamente quis se distanciar um pouco pra evitar que ficassem toda hora pedindo emprego pra um e pra outro. (Antônio)

Antônio relata que circulam falácias na família sobre o pai ser uma pessoa bem sucedida e apesar de estar em uma situação favorável, ele escolhe não ajudar ninguém. Diz que o pai já se chateou com isso, mas prefere manter o afastamento a fim de evitar conflitos.

A empresa no geral deu um status legal para o meu pai e minha mãe de serem reconhecidos como um casal bem sucedido, uma família bem sucedida, mas deu sim uma afastada grande de todo mundo. (Antônio)

André defende o regime de competência contra o nepotismo. Ele se preocupa com o que os funcionários vão pensar ou em como irão se sentir se ele agir com favoritismos com seus filhos. Por outro lado, mostra-se comprometido com seus filhos evidenciando a prioridade mítica da união familiar. Por exemplo, quanto a trazer o genro para trabalhar na empresa, André não exclui a possibilidade caso haja necessidade por parte do genro, mesmo que sua preferência seja de que a família da filha não dependa de sua empresa:

Se houver uma necessidade posso até trazer, mas eu acho que ele tem que ter independência. Eu já tenho uma responsabilidade muito grande com os meus empregados, eu assumo essa responsabilidade, antes de mais nada são famílias que dependem aqui da empresa e eu não quero que também a família da minha filha dependa disso. É uma carga que eu considero muito pesada pra mim. A não ser que seja uma necessidade, uma oportunidade, mas eu ir lá e tirar ele da carreira dele, isso eu não faria. (André)

- Vantagens e desvantagens da empresa familiar

André diz que o maior problema que ele enfrenta como empresa familiar é a evasão. Ele conta que por ser uma empresa familiar e pequena, não tem status, e por isso o pessoal que vem trabalhar na empresa aprende o ofício, faz faculdade, desenvolve habilidades e depois sai para trabalhar em empresas grandes, multinacionais, mesmo que seja para receber um salário menor. André relaciona o porte da empresa à condição de empresa familiar:

Tem empresas grandes mas elas perdem a conotação de familiar. Aqui é muito familiar ne. Aqui a pessoa tá ali trabalhando e ele olha pra mim e vê o que eu estou fazendo, então isso é diferente. Eu hoje se tivesse uma verba de propaganda bastante gorda, eu sei que não iria aumentar minhas vendas em

nada, mas eu botava um anuncio na Globo no meio da novela, só para as pessoas conhecerem nosso nome e [os funcionários] não sofrerem esse tipo de tentação [a evasão]. (André)

Antônio destaca como desvantagens da empresa familiar a centralização e a falta de transparência:

Normalmente a empresa familiar ela é mais centralizadora. Hoje a [empresa de André] nesses dezenove anos conseguiu romper algumas barreiras da descentralização. Hoje a gente tem um departamento de engenharia que desenvolve muita coisa. Meu pai normalmente faz os primeiros protótipos e eles terminam de desenvolver. Toda a parte de software eles fazem sozinhos e meu pai só supervisiona, mas no passado não. Praticamente todo o desenvolvimento e toda a parte de desenvolvimento, vendas, no ramo financeiro, no ramo RH, compra, tudo, 100% passava pela aprovação do meu pai. Da compra de um veículo para empresa e um parafuso passava. Então era bastante centralizadora. Muda por questão de necessidade no ponto que não é mais possível. A empresa não anda se você tem uma centralização tão forte assim. (Antônio)

Antônio revisa aquilo que ele descreve como desvantagem na empresa familiar buscando fazer diferente em sua própria empresa:

Na empresa familiar existe ainda um certo receio por que o capital da empresa ainda é muito próximo do capital da família então qualquer problema que você tenha afeta a família. Existe um receio muito grande em termos de abrir informações. Os bens, o patrimônio da família então é muito difícil mesmo assim. Na [empresa de Antônio] a gente já tentou usar uma outra forma de gerenciar. Então já desde o começo a gente tentou fazer tudo sempre 100% transparente. Todos os funcionários têm acesso a todos os valores de contrato. Tem sido interessante mas é meio temeroso Você faz, mas é estranho lidar com isso. (Antônio)

Então eu estou pensando nesse modelo de micro empresa e pequena empresa aonde a influência de todos os familiares é muito grande ainda. Aqui nenhum departamento tem total autonomia. Todos os departamentos, em algum momento, em alguma instância, se reportam ao meu pai ou a mim. Então eu acho que por conta disso a centralização e a falta de transparência são duas características hoje muito comuns da [empresa de André] e da [empresa de Antônio] e em todas as empresas familiares desse porte que eu conheço tem essas questões.

Amanda tem olhar mais pessoal e relacional acerca das vantagens e desvantagens em trabalhar na empresa da família, sua fala expressa claramente o valor atribuído a proximidade e união dos relacionamentos familiares:

“A vantagem é a flexibilidade de poder né, [apelido do irmão], [nome do filho] ta com febre não posso vir amanhã, ah ta bom, você faz o serviço de casa e tal.

Outra coisa, estar perto deles. A gente é muito ligado, né, os quatro, meu pai, minha mãe, eu e meu irmão, a gente é muito ligado. Então eu quando estou lá com meu pai, só de estar do lado dele ali já me completa, porque eu adoro ficar com ele, almoçar com ele. Então isso, com meu irmão, eu mato a saudade dele né [...] A flexibilidade, a proximidade, é estar junto, né. Já desvantagem é aquela coisa do por exemplo misturar um pouco né assim. Então por exemplo, essa semana passada e tive um estressezinho com a [nome da cunhada], então, daí eu já fico meio assim já, sabe, não gosto de misturar.” (Amanda)

O mito da união está relacionado a importância dada à convivência familiar:

“E meu tio convive com meu pai. É isso. Meu irmão e meu primo são muito próximos. Eles se veem bastante.” (Amanda)

“Minhas cunhadas, meus cunhados. Minha sogra meu sogro, a irmã da minha sogra, é como se fosse tudo da minha família mesmo. Então, sou muito mais próxima a eles, tenho muito mais convívio com eles, vivo muito mais com eles que com a minha família assim, de tios.” (Amanda)

- Sucessão

Amanda opõe-se categoricamente a ideia de tanto ela como seu irmão sucederem seu pai na empresa:

“A [empresa de André] deu certo até agora porque meu pai é mais moderado, mais conservador, e aí a [empresa de André] vai indo devagarzinho, sempre devagar. Sempre e devagar. Sempre naquele ritmo igual. Meu irmão já não. Meu irmão já é mais de arriscar e aí eu ficava preocupada porque eu pensava, por exemplo, e se meu irmão pega um negócio desse pra ele tocar e não dá conta e o negócio afundar.” (Amanda)

“Porque eu sou mais conservadora. E ele [Antônio] não é nem um pouco, nem um pouco. E aí eu não consigo trabalhar desse jeito. Então assim, é diferente. Na [empresa de Antônio] a empresa é dele. Então se ele quiser vender tudo o que ele tiver, ele faz o que ele quiser. Eu tô fazendo meu papel aqui eu tô fazendo da melhor forma possível para dar tudo certo, dando toques, falando, mas se ele quiser é dele. Agora, se for eu e ele juntos na [empresa de André], aí eu acho que a gente vai bater de frente.” (Amanda)

“[Em vinte anos] Ah não, até lá já não vai ter mais a [empresa do pai]. Não, já vai ter vendido já. Eu acho que meu pai vai deixar tudo pronto [...] Se não vender antes eu acho sabe. Pode ser que, nunca falou nada disso assim, mas do jeito que ele deixa as coisas tão certas assim, de se preocupar, de eu e meu irmão se estranhar e tudo mais acho que é capaz de até nisso, de vender e já deixar

tudo certo. Já deixar tudo assinado que é pra não ter dor de cabeça [...] Que foi o que meu nono fez. Meu nono deixou tudo pronto. Tudo, tudo. O maior esquema que hoje minha nona mora na casa dela, no apartamento que é sabe gostosinho, legalzinho, uma pessoa cuidando dela. Tudo financeiramente bem então, do jeito que meu nono fez. Eu lembro do meu nono na última hora indo lá assinar as coisas sabe que era pra ir mesmo, ir tranquilo, eu acho que meu pai vai fazer a mesma coisa.” (Amanda)

Antônio faz uma análise consonante aos seus conhecimentos teóricos:

“Como eu poderia gerenciar a empresa sem ter esse conhecimento [técnico] ... Basicamente a gente tem essas três opções: vender a empresa para uma concorrente grande e eu coloco como cláusula eu participar do conselho administrativo ... será interessante eu ficar só eu fico só com uma administração macro financeira e a gente contrato um CEO que vai efetivamente tocar a empresa ou eu assumo mesmo ... essa é uma das opções mais remotas por que no formato que a empresa é , eu não conseguiria hoje assumir o lugar do meu pai, a nossa engenharia não é preparada 100%, ele desenvolve muita coisa ainda ... mas a gente vem conversando isso.” (Antônio)

André expressa seu desejo e continuidade para empresa, e no que se refere a sucessão reafirma o modelo aprendido do pai e sua convicção na manutenção da união familiar.

“Daqui dez anos eu não quero mais estar na [nome da empresa], mas a [nome da empresa] continuará existindo. Meu sonho é, sei lá, ser parte do conselho, mas eu quero que daqui dez anos a empresa seja totalmente independente. Não necessariamente tocada por um membro da família. Não acho que isso é importante. Pra mim é importante que a empresa tenha capacidade de continuidade por si só.” (André)

André faz referências muito positivas em relação à capacidade empreendedora do filho, inclusive em relação à época que Antônio trabalhou na empresa da família:

“Ele [Antônio] fez muita diferença aqui ... os funcionários sentiram muito a saída dele, porque ele mudou as coisas por aqui, então eles comentam.” (André)

Mas pondera entre as necessidades da empresa e os interesses de Antônio:

“Não posso ser egoísta a ponto de fazê-lo ficar em algo que eu percebo que, primeiro a empresa ainda não é o que ele precisaria que fosse, e segundo, ele tem uma vocação. A [nome da empresa] é uma empresa dele, por herança é

uma empresa dele, não preciso escrever isso em lugar nenhum, então isso ele já tem ... A [nome da empresa] é meu sonho, ele tem que ter o sonho dele.”
(André)

“Isso eu aprendi com o meu pai. Uma das lições que meu pai me deu foi que a gente tem que ser prático [...] você fica com isso e você fica com isso [...] Então não houve discussão e as mulheres tiveram que aceitar [...] eu também estou definindo o que é de um e o que é de outro para não haver brigas. A [nome da empresa] é uma preocupação minha porque eu não quero deixar dor de cabeça para ninguém.” (André)

A FAMÍLIA B

1) A Empresa familiar

- Classificação: pequena empresa (refere-se às empresas com receita operacional bruta anual maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões)
- Número de funcionários atualmente: 35
- Ramo de atividade: gráfica/editora
- Ano de aquisição da empresa: 1973
- Eixo de propriedade: sociedade entre irmãos

Os entrevistados não souberam dizer quando a gráfica havia sido fundada, pois foi comprada de terceiros. Sabe-se, no entanto, que Bento adquiriu a empresa no ano de 1973. Por volta de 1987 iniciou-se um processo sucessório progressivo, porém não planejado. Atualmente, o negócio é gerido pelos quatro irmãos/sócios. Bento e a Bianca são sócios cotistas, porém não atuam na empresa.

Bianca nunca trabalhou na empresa e, segundo Bernardo, nunca sequer participou dos assuntos da empresa.

Bernardo, o primogênito, começou a frequentar o ambiente empresarial desde criança e trabalha efetivamente na empresa desde os 13 anos de idade. Casou-se aos 21 anos e à época buscava complementar seus rendimentos financeiros comercializando automóveis nos finais de semana. Iniciou formação acadêmica de nível superior, no entanto não concluiu o curso devido as inúmeras atribuições profissionais e familiares, pois além de trabalhar tempo integral na gráfica e comercializar automóveis nos finais de semana, seus filhos eram ainda bebês. Mas lamenta não ter concluído um curso superior:

*Não que mudaria alguma coisa aqui na empresa, mas por mim mesmo.
(Bernardo)*

Boris trabalha na empresa desde os treze anos de idade e por sete anos ficou na área comercial juntamente com Bernardo. Com a entrada de Bruno na empresa, há 21 anos atrás, Boris foi gerenciar a área de produção, onde

permanece até os dias atuais. Iniciou formação acadêmica em Administração de empresas, no entanto não concluiu o curso:

Desde muito cedo eu sabia que eu não iria trabalhar de funcionário. Se eu saísse eu iria abrir uma empresa minha. Eu tive, por alguns períodos, uma empresa que fornecia lá atrás, para artes gráficas. Eu fornecia para algumas gráficas da família, eu fornecia trabalhos, eu era um arte finalista... em horário totalmente extra. Trabalhava durante o dia, faculdade a noite e extra no horário de início de madrugada. (Boris)

Bruno começou a trabalhar na empresa aos quinze anos e sempre ficou na área comercial. Graduou-se em Propaganda e Marketing:

Eu trabalho com material promocional e como meu segmento na gráfica é vendas e eu também sou responsável pela área de marketing na gráfica... e os clientes que eu trabalho são da linha promocional, são agências... então tem tudo a ver com que eu trabalho entendeu. Meio que foi, uniu o útil ao agradável. (Bruno)

Beatriz gerencia a área financeira da empresa e tem Graduação em Direito, porém nunca exerceu a profissão.

- Eixo da família: Passagem do Bastão

O processo de sucessão da empresa incluiu a passagem do bastão das mãos de Bento para os dois filhos mais velhos e posteriormente para os demais filhos. Todos os sócios/irmãos são casados e com filhos em diferentes idades. A diferença de idade entre o irmão primogênito e o irmão caçula é de 10 anos. Os núcleos familiares estão em diferentes fases do ciclo vital da família. Dentre os participantes diferenciamos duas etapas: Bernardo está vivendo os últimos momentos da fase adolescente e seus filhos estão em muito próximos a fase adulta, enquanto Boris e Bruno estão localizados na fase de aquisição, sendo que Boris encontra-se prestes a entrar na fase adolescente.

- Eixo da empresa: Maturidade

A empresa viveu um período de muita prosperidade entre os anos de 1998 e 2010. Com a perda de alguns clientes importantes e o crescimento vertiginoso da informática que compromete o segmento da imprensa escrita, a empresa atualmente enfrenta dificuldades financeiras.

- Breve histórico da empresa

Bárbara é mencionada como a primeira empreendedora forte e bem sucedida da família. Como ficou viúva jovem e com filhos pequenos para cuidar, ela manteve toda a família na área rural até o momento no qual os mais velhos pudessem praticar alguma profissão. Então, enviou os filhos para aprender sobre tipografia na empresa de parentes e conhecidos. Tão logo foi possível, Bárbara vendeu a propriedade da família e comprou uma gráfica no interior. O primogênito de Bárbara gerenciava o negócio e à medida que os outros filhos cresciam, também começavam a trabalhar na empresa da família. Com o tempo, os cinco irmãos adquiriram outra gráfica que ficou sendo gerenciada por Bento.

Por acreditar que não haveria espaço para crescer, pois haviam muitos sócios participantes na empresa com seus irmãos, e por não estar contente com a forma com que a empresa estava sendo administrada, Bento decidiu desmembrar-se do negócio familiar:

“Conforme meu pai viu que dava pra ele andar sozinho ele falou, o sinal que foi dado fica sendo minha parte no negócio e eu me viro para pagar o financiamento da gráfica aqui.” (Boris)

“Essa foi uma questão que eu acabei levantando e revivendo com meu pai, coisa de quarenta anos atrás: quando o senhor saiu da sociedade como foi esse processo? Ele falou que não estava previsto, que foi um relativo choque para os outros que a ideia era, não, vamos ter duas gráficas todo mundo, se quiser você vai lá administrar ... mas tudo ser de todo mundo vai ser um problema a longo prazo.” (Boris)

Assim, em 1973, Bento adquiriu uma gráfica/tipografia em uma cidade adjacente à cidade da empresa familiar original.

Os filhos foram entrando gradativamente no negócio da família e há aproximadamente quinze anos, Bento deixou a gerência da gráfica totalmente nas mãos dos filhos.

Em uma viagem que meu pai levou minha avó pra Espanha. Ele ia ficar um tempo lá, uns dois meses, então a gente falou, deixa que a gente toca, nessa época estava eu e o Boris cuidando da gráfica... depois meu pai for ser construtor, foi fazer o que ele queria. (Bernardo)

Como os filhos trabalhavam no negócio desde muito cedo e ficavam em lugares estratégicos comercial e produção, ele viu que poderia se dedicar ao que gostava

de fazer, construção. Estou saindo da gráfica quero tanto na minha mão todo mês. Há uns quinze anos atrás. Eu tinha uns 27 anos, por aí. (Boris)

Bruno apresenta outra perspectiva desse momento:

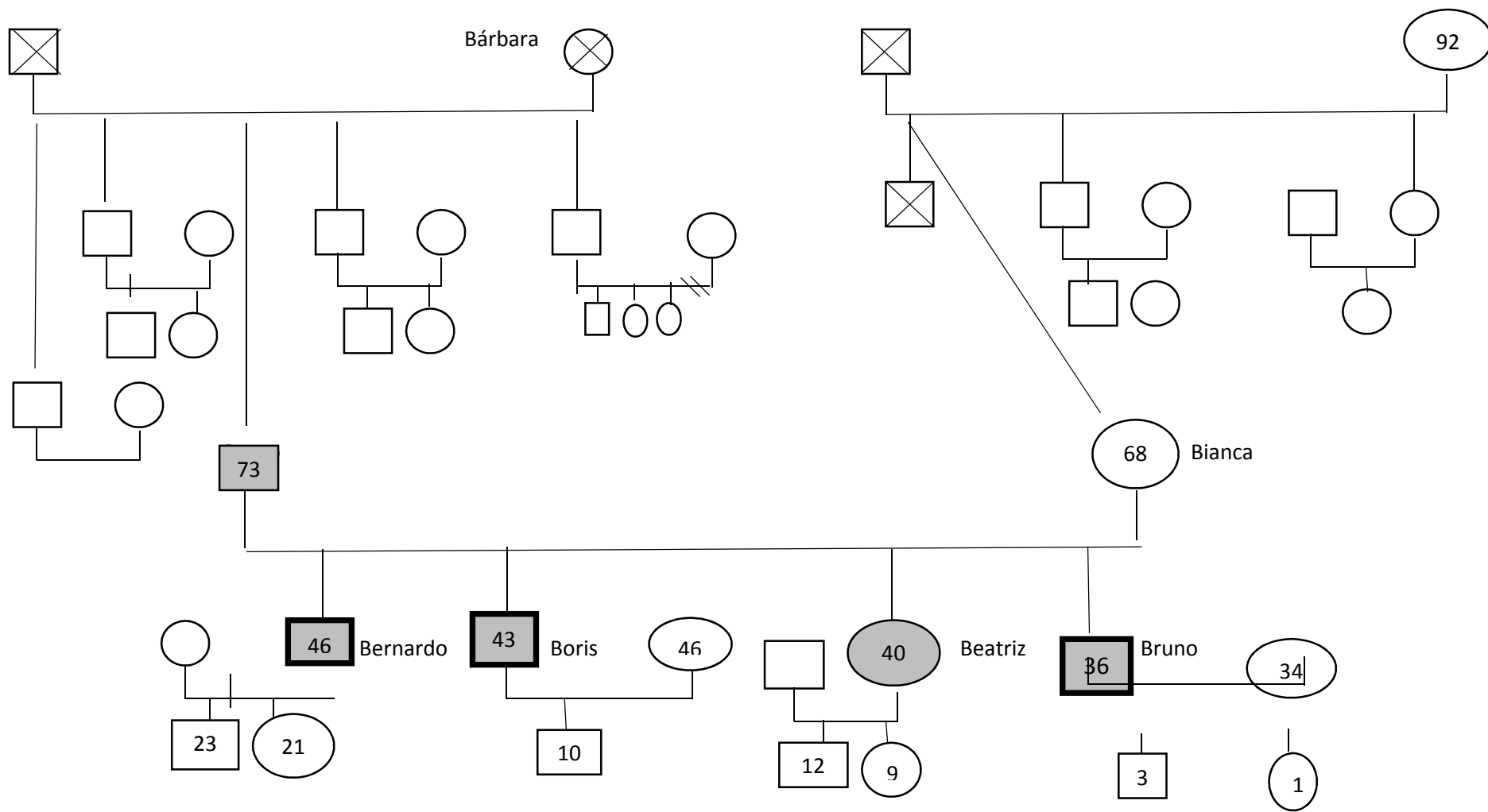
Fiquei com uma certa dó do meu pai... na verdade foi assim, deixa a gente tocar, vai descansar que a gente toca. Eu nem sei se ele queria tanto... na época se ele queria sair, eu acho que não, eu imagino que não. Sinceramente, acho que na época ele ainda não se via fora da gráfica, ele já pensava nisso, mas daí foi uma das viagens que ele ia fazer com a minha mãe, a gente falou deixa que a gente toca. (Bruno)

Por volta de 1999, os irmãos decidiram fazer um investimento financeiro alto com a compra de um equipamento importado. Tal decisão mostrou-se muito acertada, pois a partir de então contratos grandes com clientes expressivos foram fechados e, por mais de dez anos, a empresa gozou de um período de prosperidade. Nesse período, a empresa expandiu, ampliando seu quadro de funcionários, de 15 para aproximadamente 50 funcionários.

Investimos tudo nisso eu e Boris fomos pra Alemanha e compramos uma máquina que é, um investimento assim, para pagar em cinco anos. Foi um grande diferencial. A empresa cresceu a partir disso. Por muito tempo, acho que uns dez anos, é mais ou menos isso, uns dez anos que não precisou fazer mais nada, aproveitando dessa onda. (Bernardo)

Nos últimos quatro anos a empresa tem enfrentado dificuldades financeiras, reduziu suas atividades bem como seu quadro de funcionários, que conta atualmente com 35 pessoas.

2) A família empresária



- História da família

O eixo paterno da família possui ascendência italiana. Benício é relatado como tendo sido uma pessoa boa, porém que morreria ainda jovem, deixando a viúva, que nunca se casou novamente, sozinha para cuidar dos cinco filhos pequenos. Bárbara é mencionada como uma mulher muito forte e batalhadora. Com esforço próprio conseguiu formar os cinco filhos e mantinha a família unida.

Minha avó era sensacional. Minha avó era exemplo para toda a família. Absolutamente irretocável. Ela era a matriarca da família. Ela tinha uma cabeça em constante evolução... muito moderna... muito dinâmica. Ao mesmo passo que era conservadora mas era uma pessoa que tinha uma compreensão e um dinamismo muito bacana... era muito atenciosa, pegava no pé quando tinha que pegar, não era austera mas falava firma quando tinha que falar... ela tinha uma percepção de atualizações de assuntos. (Boris)

Bento é referido pelos três filhos como sendo uma pessoa boa, um homem trabalhador e sério, sério no sentido de honrado, e comprometido.

Meu pai é um cara muito fechado. Sempre foi, não é de agora... Apesar de ser uma pessoa de excelente natureza, uma pessoa muito boa, mas a comunicação dele, a maneira como ele se expressa com as pessoas, seja familiares, amigos, funcionários, não sei se pelo sangue espanhol, as vezes ele é muito direto e duro. (Boris)

Bento investiu na área de construção civil, e segue trabalhando nesse ramo.

Ao se referirem à família paterna os valores que mais se destacaram foi: união, seriedade, honestidade e tradicionalismo.

São muito sérios, todos. São todos muito envolvidos com a família. Cada um no seu lar, todos são muito família. Todos são muito unidos assim o seio da sua própria família, união familiar, seriedade... não existe troca de esposas frequentes, não existe brigas entre esposas frequente. É uma família à moda antiga. Todo mundo muito aquele negócio tradicional. Uma família tradicional, uma família unida, uma família feliz. Todos são muito felizes. Todos têm sua família muito bem resolvida, cada pequeno ninho, cada neto da minha avó hoje tem sua família, que estão casados já há vários anos. (Boris)

É uma família mais unida, mais próxima (Bruno)

O lado materno da família é mais afastado tanto geograficamente como afetivamente. Baldo tinha ascendência italiana e Betina, espanhola. O casal teve quatro filhos sendo que o gêmeo primogênito morreu ainda bebê.

Betina está muito idosa e debilitada, porém com “a cabeça afiadíssima”, e os três filhos se revezam nos cuidados com ela, sendo que o filho Benedito reside na mesma casa com a mãe.

Bianca, a filha mais velha e casada com Bento, foi diagnosticada com depressão e foi um momento difícil para toda a família. Segundo definição de seus filhos:

“Ela é uma pessoa, como posso dizer, uma mulher reprimida, não sei, é como se ela nunca faz nada que gostaria de fazer... não sou muito próximo. Eu era muito ligado na minha avó [Bárbara].” (Bernardo)

“Minha mãe é uma escorpiana nata. O escorpião é uma pessoa que é muito legal, mas ela se ofende facilmente, ela provoca as pessoas facilmente instintivamente, sem querer, isso é da natureza do escorpião... Ela vive uma grande dúvida o tempo inteiro entre ceder e não ceder, dar e pegar. Então ela fica sempre administrando essa linha muito fina e sempre meio que em conflito.” (Boris)

Apesar de apresentarem o eixo familiar com o qual menos convivem, os participantes reconhecem neles valores de união, tradicionalismo e afeto.

“Eles são mais carinhosos, é isso, carinho e receptividade. Sempre que eu vou lá sou muito bem recebido” (Bruno)

“Família também muito tradicional. Netos são mais jovens. É uma família também de muita harmonia entre eles. Muita sinergia entre os irmãos, se dão muito bem. Sempre muito felizes de falar um com o outro.” (Boris)

- Mitos familiares

O mito espinha-dorsal é o mito da união. Todos os participantes dessa família mencionaram como característica central a união familiar. Os três participantes dessa família mencionaram a união que existe entre os irmãos de Bento:

Ah, eles se encontram om frequência. Pelo menos a cada quinze dias se reúnem no sitio. Sempre estão juntos. (Bernardo)

A mesma união é encontrada entre os irmãos da família materna. Outro valor mencionado foi o “cuidar”. Devido sua idade avançada, Betina necessita de cuidados diários e seus três filhos apresentam se unidos e cuidadosos.

Entre os quatro irmãos, Bernardo, Boris, Beatriz e Bruno, há convivência além do ambiente empresarial, no sítio dos pais ou na “casa da mãe” na cidade. Além disso, saem para restaurantes juntos e frequentam as festas de aniversários. Bernardo e Boris possuem um hobby em comum, e com frequência saem para pedalar juntos aos finais de semana. Boris e Bruno reforçam o coro da união.

Adoro todos. Cada um tem uma característica diferente. (Boris)

Eu me adaptaria com qualquer um deles. Eu acho que eu sou, você joga buraco? [Resposta da pesquisadora - sim] Eu sou como se fosse o coringa eu entraria em qualquer um, com o Bernardo, com o Boris ou com a Beatriz, eu me vejo nessa condição de entrar em qualquer um. Inclusive já escutei dos três, pô se fosse só eu e você, então assim, eu acho que me adaptaria com qualquer um deles. Mas eu não sei se é a melhor situação. (Bruno)

Bernardo, por sua vez, disse sentir-se muito sozinho e afastado afetivamente de seus pais e irmãos. Apesar de atribuir vínculos de união apenas à avó, já falecida, e à sua família nuclear, ele permanece leal aos valores da família, representada inclusive no papel de primogênito responsável.

Eu era muito ligado aqui [Bárbara]. Ela era muito forte. Ela que era, como, ela era a minha mãe... nunca fui próximo dos meus pais”

Eu quis casar logo e sair dali. Foi isso (Bernardo)

Fazemos tudo junto [ao se referir à esposa] e também sou muito ligado aos meus filhos, muito mesmo. (Bernardo)

Eu sou o filho mais velho. O primeiro filho. Eu me sinto cobrado. Eu tenho que cuidar dos outros, dar exemplo. É assim, sempre foi. (Bernardo)

A seriedade e a honestidade são os valores norteadores dessa família:

Apesar de a gente ser relativamente jovem, os quatro, a gente é muito transparente sincero, sério. A gente é muito sério. A gente não tem margem para maracutaias, brincadeiras. Meu pai é uma pessoa séria. Pesquisa de opinião com os clientes: a empresa é séria, transparente e confiável, comprometidos. Seriedade e compromisso. Não temos esquemas, não pagamos comissão. Assumi um compromisso, tenho que cumprir na forma que eu assumi. (Boris)

Nós somos muito corretos. Nós nunca deixamos ninguém na mão. Mesmo quando não é nossa culpa, o cliente errou a data e daí nós não temos nada a ver com isso, mesmo assim a gente dá um jeito, manda motoboy, o que for, a gente dá um jeito. É sempre assim, como aqui, a gente senta conversa, conhece a pessoa, não é tratado como só mais um cliente. Então tem essa parceria (Bernardo)

A gente sempre foi muito sério. Eu jamais de desconfiaria de um irmão meu... Isso vem de uma educação de berço, mas assim, eu jamais tive algum problema de desconfiar de alguma situação de um irmão ou de outro... Então, a seriedade e respeito que a gente tem com cada um. (Bruno)

A fala de Bernardo revela a percepção da terceira geração, especificamente seus filhos, ao revisar o mito da união e os valores tradicionais da família:

Meus filhos também veem isso. Ninguém nessa família bebe ou fuma [eixo paterno]. Tudo certinho. O único casado que quis separar, todos falaram, quer separar, paciência ne, mas é uma pena. Quer ver? É assim, [Mostra a foto armazenada no celular de toda a família extensa – tios, primos e família de origem - reunida para uma confraternização]. É algo assim, eu sou um [sobrenome da família]. Isso tem um peso. Mas é assim, encontra, tem essa coisa, esse peso, mas não há união, não cuidam um do outro, mas existe esse status... Isso é um peso para os meus filhos. (Bernardo)

O Sucesso caracteriza-se como um mito auxiliar. Bárbara é uma figura de absoluta referência nessa família, e seus cinco filhos são bem sucedidos, porém possuem gráficas menores. O negócio de Bento e seus filhos sobressaiu-se aos demais, e contribui para que se tornassem destaque na família. A crise financeira da empresa fragilizou os vínculos entre os irmãos, principalmente com o pai:

Meu pai ficou muito chateado. Primeiro com ela [irmã]. Ficou bem chateado. Agora parece que somos todos nós. Ele não esperava. É assim, tem aquela coisa, sempre fomos os mais bem sucedidos, falando de empresa. Todos aqui [família paterna] são bem sucedidos, estão bem, mesmo os que tem gráficas. Mas são pequenas, aqui nós crescemos mais, então tem esse status. (Bernardo)

Essa conversa teria sido diferente se fosse em outro momento. Você vai ver. Eles também vão falar isso. Estão todos agora assim, desgastados. (Bernardo)

O mais apegado a empresa, durante muitos anos fui eu, declaradamente. Hoje não vejo ninguém com esse apego. (Boris)

Apontamos ainda o mito da religião como mito auxiliar. Bárbara era praticante do espiritismo e Bernardo e Bruno, dentre demais parentes, seguem

a religião. Bernardo é bastante engajado na comunidade religiosa e afirma que sua crença define seu agir na empresa:

“Faz muita diferença. Se não fosse eu ia dizer coisas que depois no dia seguinte, como seria. Talvez teria feito diferente. Não sei se isso é bom ou ruim, mas é como é”. (Bernardo)

Quanto às questões de gênero, dois irmãos apresentam opiniões distintas:

“Beatriz fica mais excluída por causa da escolha de ser financeiro. A parte financeira é quase uma outra empresa. Se ela fosse homem seria a mesma coisa” (Boris)

“Não sei dizer o que, mas tem diferença sim. É isso mesmo. Ela é a única mulher. Se fossem dois homens e duas mulheres ela teria com quem conversar, ter apoio. Acho que talvez ela não precisaria ser tão fechada, durona. Não sei dizer como, mas que faz diferença, com certeza faz.” (Bernardo)

Ao se referirem à herança de valores que querem deixar para os filhos, eles transmitem lealmente os valores da família de origem:

Eu sempre procurei ser um cara muito honesto, seriedade, educação e companheirismo... e é isso eu quero passar para meus filhos... Ser uma pessoa educada, ser uma pessoa prestativa, ser um cara prestativo, pego isso muito pelo meu pai ne, então assim não ser um vagabundo, não ser um cara que faz mal para as pessoas. Ser um cara honesto, sério, no bom sentido, não sisudo, ser um cara honesto, um cara educado, um cara amigo, um cara parceiro, não ser uma pessoa afastada de amigos... (Bruno)

Eu sempre procurei passar para os meus filhos os valores de serem boas pessoas. Pessoas corretas e fazerem o bem. E eles são. (Bernardo)

- Vantagens e desvantagens

Quando perguntado sobre as vantagens em ser uma família empresária, a fala do participante Boris evidencia o mito da união e do sucesso que caracterizam essa família:

“A vantagem de ser uma família empresária... A família como um todo acaba conseguindo caminhar junto. A família caminha junto, sendo a família inteira a família empresária. Então a gente pode discutir, pode não concordar pode as vezes ficar bravo um com o outro, e tal, mas vamos todos caminhar juntos. Isso tem um lado positivo que é uma coisa que meu pai mais queria, que era de caminharmos juntos, muito bom. Por que as vezes quando cada um trilha seu

caminho pode ter discrepâncias gigantescas e pode acabar isolando e gerando uma desarmonia as vezes. Por exemplo, uma história em que uma família desse muito certo e outra por uma tentativa errada ou por um problema pessoal lá acabasse. Enfim, Então a gente sempre torce, meu pai sempre deixou isso muito claro, a gente sempre torce pelo crescimento de todos na mesma linha pelo menos. Então isso é bacana... Todos estão sempre na mesma sintonia, todos estão sempre crescendo juntos em harmonia, todos estão sempre almejando a mesma coisa, todos estão sempre batalhando a mesma coisa. Isso foi muito positivo. Sempre houve uma harmonia muito grande, uma conciliação de objetivos, todo mundo querendo a mesma coisa por que era o melhor para todo mundo. Isso é muito legal numa família empresária.” (Boris)

Bernardo aponta duas desvantagens, uma em relação a comunicação entre os irmãos/sócios e outra em relação ao desempenho.

Falha na produção... como o que aconteceu, não tem comunicação entre os departamentos... tem reunião, mas não é nada, assim, você só sabe de outro departamento aquilo que te contam... não tem reunião com relatório, algo mais estruturado. (Bernardo)

Flexibilidade... é assim, seu sobrinho nasceu, claro que você fala para seu irmão, pode ficar uma semana em casa, é seu sobrinho ne. Ou, sua cunhada ta doente, vai la cuidar dela. É que é demais. (Bernardo)

E como vantagem, Bernardo ressalta um valor familiar:

A responsabilidade, você sabe que todos vão dar o seu melhor pra aquilo dar certo, o compromisso que todos têm. (Bernardo)

Como desvantagem, tanto Boris como Bruno falam da dificuldade de evitar conflitos, o que é visto nessa família como uma ameaça na manutenção do mito da união.

Você trabalhar entre irmãos, é difícil você medir o que você vai falar pra um irmão... todos são donos. É difícil você entender o que cada um pode ter de limite em fazer o seu melhor. Então, por exemplo, você é minha irmã, você cuida de um determinado setor na empresa, [nome pesquisadora] você está deixando a desejar em tal coisa, como é que você vai cobrar isso, entendeu. Ainda mais na idade que estamos. Se fosse todo mundo novo, a cobrança pra isso é, no nosso caso, muito limitada por que ela pode gerar um atrito muito forte... até uma determinada linha se você não extrapolar aquilo, isso marca... eu tenho com alguns um relacionamento mais aberto, com outros mais assim, pisar em ovos... (Bruno)

Ao mesmo tempo que você tem que se esforçar pra dar o seu melhor, tem que ser conciliador também com os outros você tem que conciliar o bem estar, porque senão você pode deixar tudo a perder. (Bruno)

O que não foi interessante por ser uma família empresária, acho que são aqueles conflitos ... esses conflitos foram criando rugas... Que talvez, isso não tem como saber agora, se a gente tivesse em galhos diferentes pode ser que a gente tivesse um relacionamento pessoal, social ainda mais saudável ... mas não dá pra falar que 0,1% estragou os 99,9%. Sempre foi tudo muito mais saudável positivo e harmônico, bom de trabalhar do que desagradável ... e estamos falando de uma sociedade de 31 anos. (Boris)

- Ciclo vital família e empresa

A escolha de diretorias e funções na empresa foi distribuída de acordo com as habilidades e interesses de cada um, o papel desempenhado por cada irmão na família e as necessidades do negócio:

“Foi natural. Eu sempre estive a frente, na parte de fazer os negócios, minha irmã ficava com meu pai até por que ela que depois ficou levando os papéis pra ele ver e acho que meu pai sempre gostou desse jeito dela mais sargentão, então acabou ficando no financeiro mesmo e o Boris na área de produção, precisava de alguém para ficar lá, cuidar dessa área. E o Bruno depois veio ficar comigo, ele é o único que faz uso do curso que fez.” (Bernardo)

Outro aspecto que identificamos tem a ver com os valores tradicionais de hierarquia entre os irmãos – Mito da Autoridade: o primogênito – Bernardo - era o principal responsável pelo gerenciamento, seguido pelo segundo irmão – Boris. A irmã, por ser a mais próxima dos pais, exerceu uma função de ligação entre o pai e os filhos sucessores no período de transição e o filho caçula, e portanto o último a entrar na empresa, assumiu um lugar conveniente para todos. Tal hierarquia pode ser percebida na distribuição dos pró-labores. Diante da crise, parece ter havido uma revisão nos papéis desempenhados.

“Funcionava assim, até explodir tudo ne, era assim, tem a retirada dos meus pais, eu e o Boris ficávamos com 4% e Beatriz e Bruno ficavam com 3%. Mas agora não. Tivemos que rever e agora todo mundo está retirando igual, o mínimo possível.” (Bernardo)

“Como nós somos os mais velhos aqui a opinião minha e do Bernardo acaba prevalecendo, acabava, hoje a Beatriz e o Bruno são muito mais atuantes. Agora, Até bem pouco tempo atrás as opiniões eram a minha e a do Bernardo. Então se eu e ele não concordava, a gente ficava bravo um com o outro... e as vezes isso levava um tempo pra passar. E isso invariavelmente vai desgastando, vai minando... Às vezes a gente acaba ficando muito fora de sintonia um com o outro. E isso ao longo dos anos a gente se estressou, a gente se desgastou,

nunca a ponto de chegar no limite, mas é um cara que eu acho, eu acho, que se gente não fosse sócio na empresa, pessoalmente, a gente podia ser ainda muito mais próximo. Eu tenho esse sentimento.” (Boris)

Nos primeiros anos de gerenciamento os irmãos investiram dinheiro e dedicaram seu tempo e esforço para a expansão e formalização da empresa. À medida que haviam mudanças no ciclo de vida de cada núcleo familiar, claramente marcados pela fase de aquisição, a empresa iniciou sua entrada no estágio de maturidade.

Acho que houve uma acomodação. Todos se acomodaram. Eu me incluo. Como a empresa ia muito bem, cada um foi cuidar das suas coisas. Um foi comprar apartamento outro foi construir casa. Eu não sou muito ligado nisso, nunca fui assim. Olha, acho que de todos, sou o que menos tem propriedades. (Bernardo)

No passado os quatro já se empenharam mais na empresa. Agora não. (Boris)

Os três participantes relataram ter considerado a hipótese de sair da empresa:

[Já quis sair e montar outro negócio] várias vezes, várias. Ainda penso. (Bernardo)

A saída aqui da gráfica até poucos anos era tabu... Eu já falei que um dia iria querer sair da empresa... Bernardo já cogitou trabalhar com outras coisas, Bruno também. A Beatriz talvez seja a que mais tem condições de trabalhar com outras coisas. Só que o perfil dela não é de se aventurar, de se arriscar. (Boris)

Nesses momentos que teve as dificuldades e tudo, eu pensei em falar, eu vou montar um negócio meu separado, não quero nada da gráfica, depois a gente vê, quando a gráfica se regularizar, mas eu vou sair. Por que eu pensei assim, simplesmente pelo motivo, eu me vi nesse momento que deu problema com a estruturação, eu falei, eu tenho dois filhos pequenos. Tava em momento, meu Deus o que é que eu vou fazer, assim, agora a coisa ta mais realinhada, começando a aparecer mais algumas soluções, começando a ver novos horizontes aí. Mas foi uma coisa que de imediato eu falei, nossa vou sair. E sinceramente, eu já tive esse pensamento lá atrás, de sair e montar um negócio meu... cheguei a falar isso em reunião... todos já tiveram vontade [de sair], a minha irmã eu não sei mas os dois mais velhos, sim. (Bruno)

- Propriedade e negócio

Regras e acordos entre irmãos com intuito de evitar conflitos e manter a união familiar:

Nós tínhamos uma regra interna que parentes não trabalhariam aqui dentro... Nenhum tipo de parente trabalha aqui dentro. E filhos, lógico, entra nisso daí. Por que o filho, é aquela coisa, eu tenho um filho funcionário amanhã ou depois eu posso ter um problema com esse meu filho junto com meus irmãos que pode colocar em risco essa estabilidade toda essa harmonia que a gente procura preservar entre nós. Então a gente achou por bem excluir parentes de qualquer tipo e eu acho que isso pode ser revisto com a saída de um ou dois sócios da empresa... a ideia era sempre preservar o ambiente aqui dos quatro. (Boris)

Meus filhos ficaram sentidos com isso. Incomodados. Por que há um tempo atrás eles mostraram interesse, queriam trabalhar na empresa... mas quando conseguirmos que fique menos gente no negócio, daí podemos rever isso. (Bernardo)

Bruno considera que a regra de não ter outros familiares trabalhando no negócio prejudica a empresa:

Por exemplo os filhos do Bernardo... eu viria com bons olhos a entrada deles dentro da gráfica, por que é uma empresa deles, porque eles dariam o esforço que eles puderem para isso melhorar... e hoje ta difícil encontrar trabalhadores... gastei uma semana treinando um cara e ele acabou indo trabalhar em outra área ... o entra e sai, gera prejuízo... eu acho ruim a regra de os familiares não poderem trabalhar. Acho que tem que ter administração, tem que ser uma coisa mais coletiva, mais harmoniosa, mas eu concordo em colocar. (Bruno)

Comunicação, não se fala da empresa fora dela. É o mínimo para se manter uma convivência razoável. É muito raro, se precisa falar, chama à parte para conversar e fala rápido. (Bernardo)

A gente acaba marcando o que vai fazer na vida pessoal fora daqui. Por que aqui a gente fica falando só de trabalho. Trabalha aqui e ali e ali, trabalho, trabalho. Só fala de vida pessoal mesmo quando vai tomar um café... a gente evita ficar falando de problemas da gráfica quando a gente tá lá na casa da minha mãe, quando vai comer pizza na sexta à noite, vamos deixar pra falar na segunda feira de manhã. (Boris)

Os valores de união, confiança e evitar conflitos influencia na gerência dos negócios:

Há cinco anos eu escrevi um e-mail e enviei pra todos [os irmãos e irmã] dizendo que eu achava que precisávamos pensar em outros investimentos, olhar outros negócios e disse também que achava que precisávamos ter reuniões mais organizadas com relatórios e informações de cada departamento. Mas não pegou nada bem. Ficaram achando que era desconfiança. Ninguém falou sobre o assunto. Mas eu percebi que ficou assim, um clima. (Bernardo)

Ela [Beatriz] dava algumas informações, mas aos poucos, assim, esse mês vamos precisar parcelar tal imposto, sempre assim. Mas nunca o quadro real. Daí em fevereiro desse ano veio a bomba. Agora estamos correndo atrás, tentando salvar se não nem vai ter mais empresa. (Bernardo)

O momento pelo qual a empresa está passando, ao mesmo tempo que faz pensar sobre a sucessão e o que fazer para garantir um processo sucessório em consonância aos valores familiares

Mas a sucessão por enquanto, acho que esse estágio que estamos hoje, o segmento gráfico, a gente precisaria primeiro passar por um processo de reestabilização. Como te disse estamos em status de guerra comercial, do segmento, enfim. A gráfica passou um ano de 2014 muito turbulento, muito turbulento, talvez o mais turbulento nesses 41 anos de história, mas é aquela coisa, a gente tem esperança de que com mais umas ferramentas e ajustes a gente consiga trazer um pouco mais de resultado, mais estabilidade. Estabilizando aí a gente pode pensar em outras questões, a questão sucessória, a questão da saída de sócios. (Boris)

- Sucessão

A passagem do bastão entre Bento e seus filhos foi um processo que demorou aproximadamente dez anos para ser concluído. Durante esse período todos os cheques, assinaturas e decisões importantes precisavam da aprovação de Bento. Foi uma fase inicialmente caracterizada por alguns conflitos devido diferenças no perfil de gerenciamento e investimento financeiro entre pai e filhos.

No início foi um pouco conflituoso. Não o começo da saída, mas no final, talvez esse tenha sido um dos motivos, por que o meu pai tinha uma maneira de fazer as coisas acontecerem, de lidar com funcionário, de lidar com cliente, de lidar com preços, de lidar com investimento. Uma série de frentes para gerir uma empresa ... na grande maioria de todas essas questões eu e Bernardo não concordávamos com meu pai. Tínhamos uma visão diferente. Era mais técnico, a gente queria investir mais na empresa ... e meu pai tinha a visão de tirar tudo que podia da empresa e construir um patrimônio que desse uma segurança fora da empresa. (Boris)

Meu pai era muito radical. Ele queria investir na gráfica muito pouco e eu e Bernardo queríamos investir na gráfica muito mais. Para tornar a gráfica mais capacitada, ter mais opções, mais qualidade. (Boris)

Entre os irmãos, a sucessão é pensada e planejada tomando como pressuposto o Mito da união e do Sucesso:

Só entrei nesse detalhe, se os irmãos dele [Bento] levaram isso numa boa ou não, agora, confesso que há poucos anos. Por que agora isso é uma realidade que eu e meus irmãos pensamos aqui. Gente ta na hora de a gente pensar em de repente saírem alguns aqui da sociedade. E a gente quer fazer isso da forma menos traumática possível, claro, já que aqui todos aqui se respeitam, a gente se dá muito bem, a gente não quer colocar em risco isso pela saída de um dos sócios aqui. (Boris)

A médio prazo a ideia é tentar dar uma enxugada aqui. É logico que a questão que mais pesa é a questão financeira. Ninguém quer sair daqui. Precisa sair daqui com uma condição de você montar uma outra coisa, você se sustentar, isso implica em passar por uma análise financeira ampla, o perfil das pessoas, cada um tem um perfil, uns mais arrojados outro mais conservadores. Então isso tudo demanda uma maturação de ambos os lados tanto de quem fica como de quem sai. (Boris)

Já começamos. Compramos um lugar ali e estamos fazendo o levantamento, pra decidir o que vamos montar. Mas está difícil, o momento econômico não é muito propício, vamos ver, estamos correndo atrás. (Bernardo)

Estamos pensando em abrir algumas outras empresas agora dentro do mesmo segmento. Está no projeto de 2015. Definição de segmento e funcionários que serão remanejados para nova empresa. (Boris)

A FAMÍLIA C

3) A Empresa familiar

- Classificação: pequena empresa (refere-se às empresas com receita operacional bruta anual maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões)
- Número de funcionários atualmente: 13
- Organograma da empresa: não há.
- Ramo de atividade: importação e distribuição eletrônica
- Ano de fundação da empresa: 1948
- Eixo de propriedade: em fase de transição.

Até recentemente poderia ser caracterizada como uma sociedade entre irmãos. No entanto, devido ao falecimento de um filho sócio-herdeiro (morto em abril em 2014) bem como do fundador (morto em agosto 2014), à época das entrevistas (junho e agosto de 2014 respectivamente) ainda não havia uma definição concreta em relação à continuidade da empresa.

- Eixo da família: passagem do bastão

Caracterizada nessa família pelo advento da morte do fundador e de um dos filhos sócio/herdeiro.

Carlos e Cristóvão, que compõem a segunda geração, sempre trabalharam na empresa e nunca exerceram qualquer outro tipo de atividade.

Caio, membro da terceira geração, trabalha desde seus quinze anos de idade na empresa. Sua participação na empresa foi marcada por algumas breves saídas e retornos ao negócio da família.

A primogênita de Cristóvão trabalhou na empresa há poucos anos atrás e sua segunda filha trabalha atualmente no negócio familiar.

Camila, a primogênita de Carlos, trabalha na empresa há um ano e meio.

- Eixo da empresa: maturidade

Caracteriza-se como uma estrutura organizacional em declínio. A empresa foi muito próspera no passado, no entanto, atualmente enfrenta algumas dificuldades financeiras e várias alterações estão sendo concretizadas

com o propósito de mantê-la competitiva e rentável. Devido às recentes mudanças, a estrutura divisional não está bem definida.

- Breve histórico da empresa

Cassio era contador e prestava serviços a diversos clientes, quando, na década de 1940, recebeu a empresa como pagamento de uma dívida e entrou para o ramo da eletrônica. Os participantes não souberam precisar exatamente o período, mas relataram que a empresa no início contava com a participação de outros dois sócios. A sociedade com os demais sócios foi desfeita à medida que esses morreram e Cássio adquiriu as cotas dos herdeiros. Tudo isso ocorreu há mais de 25 anos, sem a participação de Caio.

No início a empresa comercializava componentes eletrônicos para montagem de rádios, que à época era, juntamente com a mídia impressa, o meio de comunicação dominante. No processo de evolução das áreas da eletrônica e da comunicação, eles foram inserindo uma série de outros produtos, incorporando-os aos demais já existentes. Inicialmente eles trabalhavam com varejo e atacado. Há quinze anos, a empresa deixou de trabalhar com o varejo.

A empresa manteve-se atualizada em relação ao tipo de produto que comercializa, porém a maneira de gerir os negócios permaneceu a mesma desde seu início. Em termos de gerenciamento a característica principal da empresa era o caráter centralizador, no qual o proprietário tomava todas as decisões. Nos últimos dez anos, graças à fragilização de sua saúde, Cassio afastou-se da empresa, que passou a ser gerida pelos filhos e neto. Há aproximadamente cinco anos, Caio (o neto) promoveu mudanças administrativas tais como o encerramento das atividades da empresa no varejo e mudanças no espaço empresarial. Aproximadamente 18 meses atrás, Camila começou a trabalhar na empresa e novas mudanças foram implementadas: a terceirização da área de contabilidade e redução no quadro de funcionários da empresa - antes com 27 funcionários e atualmente com 13 funcionários. Nos últimos meses, Caio desmontou seu escritório de arquitetura para dedicar-se tempo integral à empresa da família.

A gente trocou a contabilidade da empresa, é a gente tinha contabilidade aqui interna e a gente terceirizou. Há um ano. Começou com o aval do meu pai, ele trouxe ela [Camila], ela começou a aprender tudo e a gente começou a mexer, aí ele ficou só dando o aval pra gente, a gente começou a fazer as mudanças, daí meu pai faleceu a gente continuou fazendo as mudanças (Caio). [Houve uma preparação por parte do seu pai para a sucessão dele na empresa?]. Não, por acaso teve essa conotação (Camila). A preparação era, e isso eu conversava muito com meu avô, era para dar sobrevida à empresa. Então assim, o mercado caiu, a empresa diminuiu então ou a gente se adequa ou fali (Caio).

Na época das entrevistas o inventário de Carlos, falecido em abril de 2014, estava sendo finalizado. Por sua vez, o inventário de Cassio, falecido em agosto de 2014, ainda não havia sido iniciado.

A gente estava caminhando para a falência e agora graças a Deus em um ano a gente conseguiu tirar do buraco (Caio).

- Visita ao ambiente empresarial

A empresa ocupa o plano térreo de um edifício comercial da década de 1940, sendo que a área ocupada é composta por: uma área de propriedade de Cassio que esta cindida a uma área de igual tamanho de propriedade da empresa, e outra área anexa cujo tamanho é maior e que é alugada.

A empresa funciona no mesmo local desde o início. As instalações são antigas e, apesar das mudanças realizadas, o lugar permanece desatualizado. Em consonância às palavras de Célia:

Se você tiver a oportunidade de ir lá conhecer você vai ver, você entra parece que está entrando no túnel do tempo. (Célia)

Diante da indisponibilidade de Caio a visita foi guiada por Camila.

A área ocupada pela empresa possui pé direito duplo e a contabilidade da empresa, que foi desativada nos últimos meses, ocupava a parte de cima à qual se tem acesso por meio de uma escada lateral.

As atividades da empresa no varejo foram encerradas há 15 anos. Há seis anos Caio promoveu algumas transformações no espaço empresarial: removeu o balcão e o caixa que compunham a loja, reformou o piso a fim de instalar nova fiação elétrica, e mudou algumas mesas de lugar.

A apropriação do espaço, no que se refere à ação-transformação é baixa.

Contudo, Caio como Camila já haviam mencionado durante a entrevista como todas as tentativas de mudança, inclusive no que se refere aos arranjos espaciais, encontram resistência por parte do tio e também dos funcionários.

Alguns marcos territoriais evidenciam a identificação simbólica com a empresa e seus familiares:

- a) Dois cofres muito antigos com aproximadamente um metro e meio de altura, onde até pouco tempo atrás eram guardados os cheques e documentos e que Camila fez questão de manter apesar de desativado seu uso. E a mesa que era ocupada por seu pai:

Eu gostava quando eu ficava ali em cima com meu pai. Eu gostava de ficar ali, mas foi, a gente quis descer pra ficar todo mundo junto, pra ficar mais de olho no que ta acontecendo. Mas hoje mesmo eu sentei ali na mesa dele, na hora do cafezinho e fiquei lá pensando. É um lugar que me dá uma paz, um lugar que dá pra pensar e falar, bom agora calma, tem que fazer assim e assim. Não é um lugar que eu goste mais, mas é um lugar que eu volto.

- b) o Kardex, mantido por Caio:

Aquilo ali chama kardex que é onde marca manualmente o estoque, ainda, que isso ele [Caio] não deixou tirar, por que meu avô que gostava de ficar sentado ali. Tem no computador, mas tem no estoque... [aquilo é usado ainda?] ainda, é feito como era feito... ele [Caio] não quer que mexa, já tentei tirar vinte vezes.

A fase de transição na qual se encontram como empresa e como família reflete-se nos planos de transformações no ambiente:

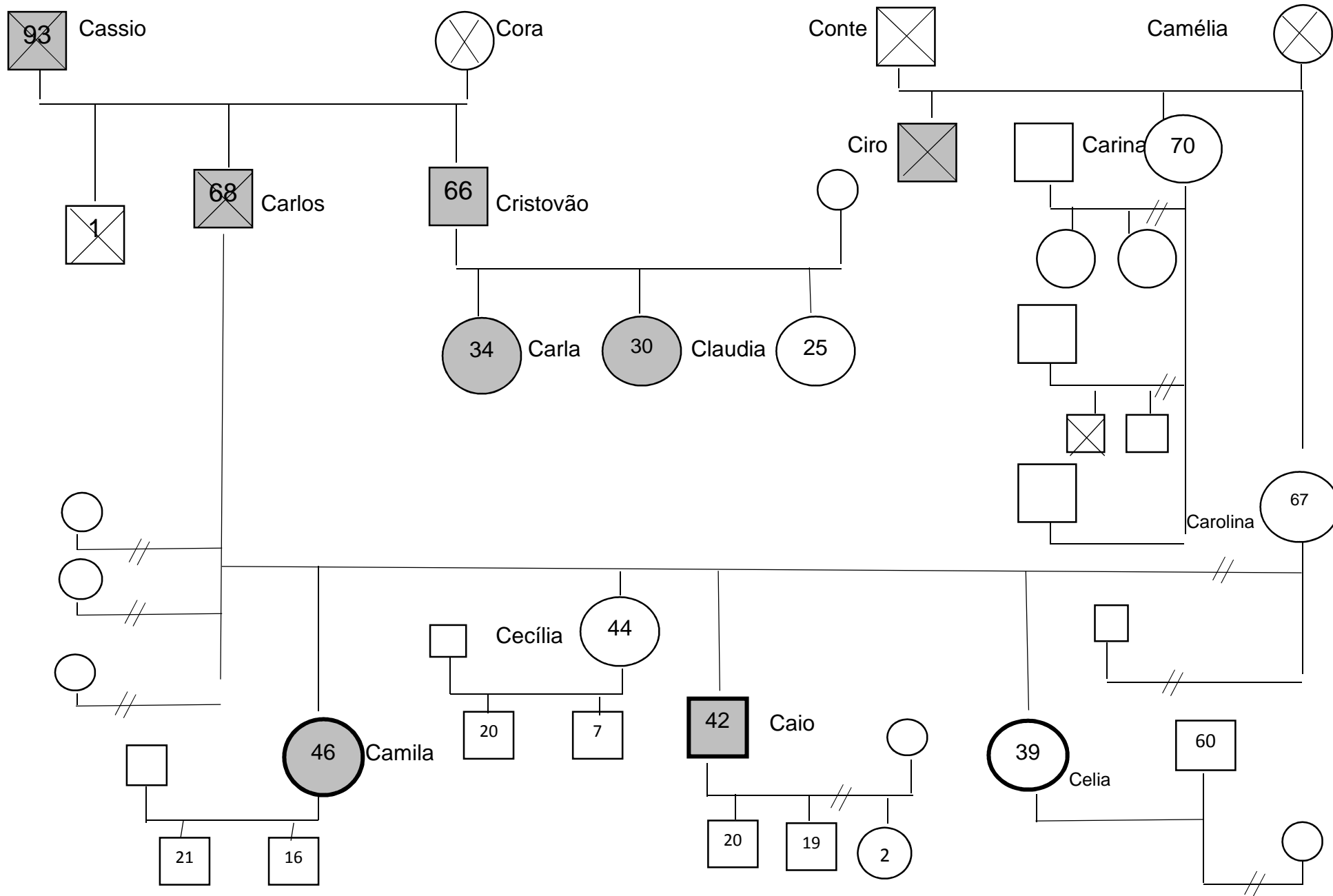
A loja do fundo a gente tá pensando em entregar e trazer o estoque aqui pra cima. Isso é uma das mudanças que a gente tá pensando em fazer... Mas isso é, a gente tava já pensando. Agora vamos ver se continua pensando. Agora vai ter que pensar em outras coisas também. (Camila)

Se a gente ficar com a empresa, pensamos em sair daqui. Por que o centro é muito difícil, estamos cansados de trânsito... e a empresa só precisa de espaço de estoque... Mas foi só um pensamento. (Camila)

Camila não atribui a mesma identificação simbólica que tem pela empresa ao espaço físico e acredita que a empresa não perderia sua identidade mudando de lugar, porque o nome é muito forte. E acredita que sair dali:

Seria uma modernização, seria um passo. (Camila)

2) A Família empresária



- História da família

Cassio era filho de imigrantes portugueses muito pobres. Formou-se como técnico em contabilidade, mas além disso, pouco sabe-se sobre sua origem. Pode-se dizer que as dificuldades financeiras enfrentadas na infância ressoaram por toda sua vida.

Era muito pobre quando veio, construiu tudo. Tanto que a neura dele era ficar sem dinheiro, nas demências dele ele tem medo de passar fome, por que ele teve uma infância muito difícil em relação a dinheiro, ele fica contando dinheiro, abre o cofre e pede para o neto contar, puxa extrato, chega a ser doente. (Célia)

É admirado e reconhecido por sua capacidade empreendedora e sucesso:

Meu avô saiu do nada e conseguiu construir uma empresa que sustentou a família por vários anos, a família inteira, todo esse povo. (Camila)

Meu avô é uma pessoa que fez história, é uma pessoa respeitada. A empresa fez história, é uma empresa respeitada. Então não dá pra tratar de qualquer jeito. (Célia)

Cássio é definido por Célia como “o patriarca incorporado”:

Era o patriarca incorporado ... Controlador, da vida de todo mundo. Controlava não só pelo dinheiro mas também em relação aos filhos. Os filhos nunca tinham poder de decisão, ele interferia em tudo. (Célia)

Cássio era extremamente devotado ao trabalho e a empresa ocupava um lugar de prioridade em sua vida.

No trabalho era muito severo linha dura, porém ao mesmo tempo sempre bem humorado, sempre ajudou todo mundo, era paizão. (Caio)

Ajudava a comprar casa, geladeira, médico, sabe assim, ajudou todos os funcionários dele. tratou isso aqui como a família dele. agora em relação a família, a vida dele era aqui, era o trabalho, então a família ficava meio que assim (Camila)

Casou-se com Cora com quem teve três filhos, sendo que o primogênito morreu com apenas um ano de idade. Sua esposa, Cora, foi mencionada como sendo uma boa avó, doce, acolhedora, excelente cozinheira e submissa ao marido.

Ela cozinhava estupidamente bem, tinha todos os atributos de cuidar, e do meu pai ela cuidava muito, ela era muito preocupada com ele. Não sei se por que o primeiro filho tinha morrido ... ah, sim, fazia distinção entre os filhos,

escancaradamente... ela também não se metia com o marido, falou ta falado. (Célia)

Carlos, o segundo filho, que ocupou o lugar de filho mais velho devido à morte prematura do irmão primogênito, sempre apresentou uma condição de saúde fragilizada e recebia muita atenção e carinho materno. Por outro lado, sua relação com o pai era afetivamente distante.

Minha avó era assim, bem ela era toda mãezinha, boazinha, muito ligada no meu pai, meu pai era excessivamente ligado nela, meu pai depois que ela morreu, morreu junto, uma parte dele foi embora, ele nunca mais foi o mesmo. (Célia)

Toda relação difícil que ele tinha com esse pai, meu pai era muito afetivo, então ele sentia muito. O pai não, Era carinho zero assim, afeto nenhum. Tanto meu tio como meu pai foram criados em colégio interno. E isso pro meu pai sempre foi uma pulga atrás da orelha dele. (Célia)

Carlos é descrito como sendo uma pessoa difícil, com vários problemas de saúde, dependente químico e alcoólico.

Meu pai ele tinha uma epilepsia muito séria, muito grave. E pulmão dele, uma pessoa que não parava de fumar, e ele tinha sérios comprometimentos físicos, ele tinha feito várias operações gástricas, então ele teve uma pancreatite, porque ele tinha problema com álcool muito sério (Célia)

Ele era uma pessoa difícil, tinha vários problemas de saúde ... e com todas as complicações decorrentes (Caio) ... sempre, desde de pequenos, sempre foi assim (Camila) ... [Problemas psiquiátricos] tem gente que diz que sim, outros não, não sei, acho que sim (Caio). Veio em decorrência desses maus hábitos que ele tinha (Camila). Ou a loucura leva aos maus hábitos (Caio)

Cristóvão, o filho caçula, é casado e possui três filhas. Ele não é bem visto pelos sobrinhos participantes da pesquisa e a relação entre eles é conflituosa e distante.

Ele só faz cagadas, desculpe a palavra mas (Camila) mas é isso mesmo, tudo que ele mete a mão (Caio). Tudo que ele põe a mão a gente tem que refazer. (Camila)

A relação com meu tio é muito complicada. E quando foi pego o roubo, meu pai ainda era vivo, não faz muito tempo que a gente pegou, foi seis meses antes dele morrer, meu tio não negou. É muito falha de caráter, muito do tipo fiz mesmo e daí? Eu não consigo conviver com uma pessoa assim. (Célia)

Ele [tio] bebe todo dia. Ele chega tarde, ele chega as 11 horas para trabalhar, esse é o perfil dele. Quando dá três horas ele vai pro bar com os amigos beber. (Célia)

Meu tio e meu pai sempre muito irresponsáveis ... eles estavam mais preocupados em curtir a vida e gastar dinheiro. (Célia)

Nunca houve proximidade entre as famílias de Carlos e Cristóvão. Quando Cora estava viva, ainda mantinham algum tipo de contato, como em reuniões de família esporádicas. No entanto, depois que avó morreu, há 17 anos, eles foram se distanciando ainda mais e atualmente o relacionamento está caminhando para um rompimento.

Quanto ao eixo materno, na história compartilhada da família, sabe-se que a avó Camélia fugiu da casa dos pais, na região sul do país, para acompanhar o circo, onde trabalhou como contorcionista e casou-se com Conte, também circense. Camélia nunca falava sobre seus pais e qualquer assunto relacionado à história de sua família de origem era completamente proibido. Ela foi descrita como uma pessoa afetiva, moderna, extrovertida e “nota 10”. Conte morreu quando os netos eram ainda muito pequenos ou ainda não haviam sequer nascido e quase nada foi falado a seu respeito. Sabe-se, no entanto que casou-se com Camélia com quem foi morar no Rio de Janeiro, sua terra de origem, onde tiveram três filhos: Ciro, Carina e Carolina.

Ciro morreu jovem em um acidente automobilístico, mas antes disso, chegou a trabalhar por um tempo na empresa da Família C. Carina, quando era ainda muito pequena, foi confiada aos cuidados da irmã de Conte que não “podia ter filhos”. Assim, Carina atribuía aos seus tios paternos o lugar de “pais verdadeiros”. Apesar de terem sido criados por “pais diferentes”, os três irmãos eram muito unidos e Carina e Carolina permanecem muito unidas.

Camila, Caio e Célia mantêm um ótimo relacionamento com os primos maternos [os filhos de Carina] e com frequência nas férias viajam e se hospedam com os primos no Rio de Janeiro.

Carolina é carioca e foi descrita pela filha Célia como sendo uma pessoa independente, desorganizada financeiramente e cuidadora.

Minha mãe sempre foi muito independente. E uma das grandes brigas dela com meu pai sempre foi por conta disso, ela não entendia como ele permitia ficar naquela relação com esse pai. (Célia)

Meu pai morreu nos braços da minha mãe ... eles eram amigos ... minha mãe tinha essa coisa de cuidar muito grande. (Célia)

Camila e especialmente Caio relatam ter um relacionamento conflituoso com a mãe:

Minha mãe é a famosa zoiuda. Eu não gosto de gente zoiuda. Tudo ela pede, tudo é dinheiro. Isso me irrita, sempre me irritou (Caio).

Quando eu vim pra firma minha mãe falou, se você for pra firma você não é mais meu filho, então ta bom, se você acha que maternidade é isso então beleza. Então eu vou trabalhar por que você não vai dizer onde eu vou trabalhar ou não... por que ela tinha ódio da separação. Mas também me ajudou por que ela falou, você vai pra la e vai ficar igual eles, só gastando, você só quer o dinheiro, você não quer trabalhar. Ai eu vim também para provar pra ela e pra mim que eu ia trabalhar entendeu... (Caio). Ela é uma pessoa muito difícil por que ela não consegue ver, não reconhece (Camila). É eu parei de brigar, mas é uma pessoa que eu não admiro como ser humano, uma pessoa que eu amo por que é mãe, e nem sei o quanto amo também. Gosto, não, respeito mas, sempre me faz mal (Caio).

Não pode contar com ela. Há muito tempo eu não conto com ela então assim ... eu tinha muita raiva, mas hoje não. Mas não quero saber dela (Caio).

Meu relacionamento com ela [mãe] também não é dos melhores ... Ela pega no meu pé. Ela implica comigo (Camila).

Existe uma distinção nas díades filha(o) e mãe. Os três participantes concordam que Cecília e Célia são mais próximas da mãe enquanto Camila e Caio são mais próximos do pai.

O relacionamento dos filhos de Carolina e seu segundo marido nunca foi bom e piorou depois que o padrasto entrou na sociedade do negócio (uma escola) que Camila e Cecilia tinham em sociedade com sua mãe. As filhas/enteadas foram encorajadas a saírem do negócio e nunca receberam a remuneração financeira correspondente à sua parte da empresa. Todos romperam definitivamente com o padrasto quando ele roubou o dinheiro das

matrículas, alguns computadores e sumiu, deixando Carolina com muitas dívidas a pagar.

[o padrasto] Uma pessoa, assim, inominável (Camila)

Os quatro irmãos sempre tiveram um bom relacionamento entre eles.

Sempre acho que embolado, muito junto, embolado ... Até os meus pais separarem, eu tinha entre 15 e 17 até eles separarem mesmo, era uma grande família, uma grande festa, era bem legal. (Caio)

Na verdade a gente sempre foi unido né Caio (Camila). Teve umas brigas e tal, mas (Caio). É, tem marido, mulher, mas sempre na hora do vamos ver todo mundo junto (Camila). É, a gente sempre foi unido (Caio).

- Mitos familiares

O mito espinha dorsal que identificamos nessa família é o Mito do Poder e como mito auxiliar o Mito da Autoridade. Cássio personaliza a figura do chefe de família e determina relações hierárquicas tanto verticais quanto horizontais muito bem definidas e rígidas, onde não há espaço para o diálogo

Não lembro nenhum momento da minha vida meu pai confrontando meu avô. Não lembro mesmo. Meu avô era uma pessoa que sentava à mesa quando a gente ia jantar em casa ele sentava assim na cabeceira, bastava um olhar, calou. Eles já entendiam, já se fazia o que ele queria, era assim. (Célia)

Coisa enroscada nebulosa. Controle, o dinheiro, ditos e não ditos. Pessoas muito doentes. Uma coisa muito nebulosa. Por outro lado deixa uma coisa de valores. Talvez um pouco tradicionais. Acho que muito dos valores que tenho são valores tradicionais... eu tenho uma coisa da tradição... Tanto pra mim, quanto pros meus irmãos também, sabe, do certo, do não certo. A gente sempre teve plena consciência em casa do que é certo e do que não é certo. Ninguém saiu badernando na vida, virou sei lá. A gente começou a batalhar muito cedo. (Célia)

Ele estava afastado [do cotidiano da empresa nos últimos dez anos] mas ele era o dono ainda, a gente não podia vender, não podia fazer nada (Caio). E ele era um ícone. Ele era, até, assim, ninguém sabia a real situação dele em casa, por exemplo, então se chegasse um dia antes dele morrer, chegasse e falasse meu avô mandou pintar a parede de roxo, acabou (Camila). É tinha a figura ne, bem ou mal (Caio). A figura dele era muito forte, então assim, ele vivo, ele quem comandava, mesmo acamado, mesmo internado, mesmo em coma, enquanto ele estava vivo, era ele que mandava (Camila). E de cinco ou sete anos pra cá,

o poder do trabalho ta na nossa mão, tava na minha, agora ta na nossa, assim, o dia a dia é a gente que faz. Só que a firma estava no nome do meu avô, então a gente não podia vender a firma, não podia fazer nada (Caio).

Meu avô sempre tomou conta de tudo, sempre resolveu tudo, sempre teve o poder de decisão de tudo. (Camila)

Ele construiu tudo no controle, eu controlo tudo e vocês vão fazer o que eu mandar. O dinheiro era a moeda de troca. (Célia)

Ele tinha uma coisa com os dois, assim, o que dava pra um tinha que dar para outro. Independente se um trabalhasse, se um roubasse, era assim. Então chegava no final do ano, e a empresa sempre foi incorporada nessa mentalidade, não tinha uma separação, era tudo junto. Então se meu pai trabalhasse mais que meu tio, não era incorporado ne, ele tentava fazer uma justiça, mas era injusta no final das contas. (Célia)

Segundo a interpretação de Caio, seu avô Cássio buscou promover mudanças na sua relação de poder e dinheiro com a geração seguinte.

Na cabeça deles [Carlos e Cristóvão], eles não tiveram a chance que eu tive. Seria mais ou menos assim, meu avô sentiu que errou na criação dos filhos...e ele se redimiou com o neto, entendeu. Então com a gente não tinha essa coisa de dar dinheiro, meu avô não me dava a dinheiro (Caio). Ele [Cássio] quem abria e quem fechava a loja todos os dias (Camila). Meu avô me ensinou a trabalhar. Ele não me dava dinheiro. Tanto que eu trabalhei muitos anos aqui ganhando mal ... então foi uma criação diferente, posso dizer que tive sorte (Caio).

Carlos, nos últimos meses de vida, buscou revisar tais padrões míticos, porém, não sem alguma resistência.

“Enquanto meu pai tava vivo, tinha uma coisa assim, ele tava deixando mas as vezes a gente sentia que ele se incomodava um pouco. Do tipo, “tô deixando meus filhos virem, começar a tocar, pôr a mão, mas e aí, ne.” A gente via que ele ficava incomodado que ele tinha um pouco a coisa das rédeas, do poder... e a coisa do poder é muito forte na empresa, quem manda quem não manda.” (Célia)

Outra maneira de buscar a criação e a modificação do mito é buscar um rompimento com os padrões que se busca evitar. Dessa maneira, o modelo apresenta-se na função de anti modelo, algo a ser contraposto.

Eu costumo dizer sempre que eu fui a ovelha negra da família nesse sentido, por que eu fui na primeira a ir trabalhar, eu comecei a trabalhar eu tinha uns 14 anos de idade. Eu casei e não tive filhos. Então assim eu sempre fui. (Célia)

Minha família tem um pouco disso em relação a mim, eu acho, eu fui impondo algumas coisas, tipo eu não quero muito que ninguém se meta, sabe, acho que por isso eu não participava muito dessa inhaca aqui. E eu fui construindo a minha vida em paralelo. Fui ganhar meu dinheiro lá de outro jeito, fui trabalhar. Ninguém tinha o direito de pôr a mão e dizer se sim ou se não... não existia essa relação comigo por que eu sempre fui muito independente. Não dependo de ninguém pra absolutamente nada... e era aquela coisa, como eu não dependia, ninguém tinha o direito de dizer a ou b. (Célia)

Marcou como contra modelo em uma época lá atrás ... eu vejo alguns resquícios disso. Eu tenho alguns valores mais tradicionais. A coisa com o dinheiro, eu gosto tudo muito certinho. (Célia)

O Mito do sucesso também faz parte dos mitos auxiliares:

O modelo da empresa que meu avô construiu, uma pessoa com pouco estudo, com uma visa muito simples que ele teve, ele construiu uma empresa modelo. Meu avô foi cara muito conceituado no mercado. Como um grande gênio da eletrônica. Um cara bem sucedido. Então quando eu digo legado, eu digo nesse sentido, dele ter conseguido montar uma empresa da forma dele com a cara dele. Que já mudou nesses dez anos que ele não ta aqui. Mas ainda tem a cara dele em muitas coisas (Caio). Tem coisas que não saem do lugar aqui, é ele, é dele, significa ele. Significa o modelo que ele criou (Camila)

O que meu avô deixa é uma coisa de ser guerreiro mesmo. É trabalhar, trabalhar e construir e vencer e enfrentar dificuldades (Camila). Não jogar dinheiro fora, outra coisa de português. Não é trabalhar pra ser rico. É trabalhar pra trabalhar e o dinheiro que tiver, guardar o que puder guardar. (Caio)

Nunca gostei muito de parar de trabalhar. Eu sempre tive essa coisa do trabalho muito forte desde cedo. E não era o dinheiro não, era a coisa do valor do trabalho. (Célia)

Na transformação dos mitos familiares de ambos eixos, paterno e materno, o Mito da União ocupa a função de mito espinha dorsal na terceira geração.

Essa família [eixo materno] tem essa coisa do sentido comunitário, apoio, união ... apesar de ser nebuloso, essa história aqui [a história da avó Camélia e sua família de origem], ela era presente ... tem uma coisa de cuidar, mas com autonomia e liberdade, independente. (Célia)

Eu acho que a gente condensou a coisa da união. Do tipo, tem que ser a gente, tem que ser por nós, sabe. Por que aqui [família materna] apesar da coisa do cuidado, minha mãe apesar de ser uma pessoa independente sempre foi muito mais instável, do ponto de vista financeiro também. Em alguns aspectos dá para contar com ela e em alguns aspectos não. Então uma coisa que ficou muito caracterizada na nossa família foi mesmo, somos nós quatro. Todas as decisões que a gente toma, sempre são os quatro que sentam pra decidir, sempre, em relação ao pai, em relação a mãe, agora em relação a empresa... a gente tem um laço muito forte, nós quatro. E não é dependente disso [família paterna e materna], a gente conseguiu de alguma forma criar isso. (Célia)

- Delegação e lealdades

Complementar à transmissão e transformação dos mitos familiares identificamos algumas delegações e lealdades.

O cuidado dos filhos em relação aos pais tão característica da fase última do ciclo vital aparece nos cuidados com o avô.

É como se meu irmão fosse um terceiro filho pro meu avô. Eles não tinham uma relação de neto-avô, e era com ele. Tanto que hoje meu irmão mora com meu avô para cuidar dele. Ele mudou há seis meses atrás com a esposa para cuidar dele nesse final de vida. A relação dos dois sempre foi, é o terceiro filho. (Célia)

Contudo a característica do “cuidar” nessa família não restringe-se à fase do ciclo vital. Nessa família a delegação evidencia-se quando os filhos desempenham papéis de cuidadores em relação aos pais.

Quando teve o problema com a escolinha a outra empresa familiar e que quebrou quem era o fiador era eu. Foi a única vez que eu tive que pedir dinheiro emprestado para o meu avô, pra pagar os alugueis atrasado. Ela faliu e nem me avisou que tava atrasado, eu fiquei puto, fiquei um mês sem falar com ela. Ai fui lá e paguei e ela falou, como você é trouxa babaca tanto dinheiro, por que você foi pagar, podia ter enrolado (Caio).

Eu acho que ela [mãe] é um pouco infantil. Me parece que assim, é um filho que a gente tem. Que nem meu pai foi nesses últimos tempos ne, que a gente passava todo dia, eu tinha passar na casa do meu pai todo dia, todo dia, todo dia, todo dia. (Camila).

Nós quatro estamos mais unidos do que nunca. Desde quando meu pai ficou doente pela última vez. Acho que em 2011 né? (Camila). É por que a gente teve que cuidar dele junto (Caio).

Cecília mantém a lealdade e união com os irmãos, contudo não transpõe esse vínculo à empresa:

A gente escuta muito a Célia por que ela gosta de estar participando então, a Cecília também, mas ela não quer saber, ela fala que não quer saber - eu não quero saber, eu confio em vocês o que vocês fizeram ta feito. Mas a gente sempre (Camila) Tenta reportar de alguma forma (Caio).

Célia buscou desde a juventude quebrar alguns padrões familiares tradicionais, revendo papéis e valores e modificando-os à sua maneira. Ao se referir à empresa, Célia demonstra as mudanças míticas promovidas ao manter alguns valores e romper com outros.

Eu não tenho tanto isso do “a dane se a empresa”. Eu tenho um carinho por aquilo, não no sentido, não sei te explicar, mas assim, ajudou tantas famílias, a empresa sustentou, não só a minha e a do meu tio, mas de todos os funcionários que já teve. (Célia)

Nunca quis trabalhar na empresa, mas talvez também por que nunca foi permitido então nunca pensei nisso como uma possibilidade... Não é uma coisa que me agrada. Inclusive hoje, você quer ir lá trabalhar todo dia, não. Não me identifico com o negócio, não me identifico com o produto. (Célia)

A busca pela adequação entre lealdade, delegação e expectativas pessoais foi uma constante na vida de Caio. Aos 28 anos de idade foi fazer faculdade de arquitetura por ser algo que sempre lhe agradou e chegou a abrir um escritório de arquitetura. Ele relata que tentou sair do negócio da família, mas nunca conseguiu, sempre voltava.

Trabalhei minha vida inteira aqui. Já saí, mas sempre rapidinho. Morei seis meses fora, voltei. Tive um negócio de roupa e voltei. Tive saídas rápidas mas sempre voltei. [Saídas consensuais?] Não. Sempre baixo nível. Briga com meu pai, com meu avô. Cada um da sua forma com, me fugiu a palavra agora, não é pressão (Caio) - você tem que voltar, você tem que ficar, tipo se você for acabou tudo, você não tem dinheiro não tem mais nada, você se vira (Camila) - Vai ser deserdado (Caio).

Acho que sempre é um livre arbítrio. Saí porque quis, voltei porque quis. Depois de oito anos de terapia que eu fiz, você vê que você tem, sei lá na verdade eu não sei o quanto eu tenho de apego. Acho que eu tenho mais respeito pela firma

mesmo. Pelo legado do meu avô, por ele ter construído isso tudo. Respeito muito, por que tudo saiu daqui, minha faculdade saiu daqui (Caio) E a minha também (Camila). Acho que é mais um respeito do que um apego. Apesar de eu ter trabalhado 28 anos aqui, eu acho que é mais um respeito pelo que meu avô fez. (Caio)

O respeito pela galinha dos ovos de ouro ...Se funde pelo respeito da pessoa do meu avô. E o contato que eu tive com eles [avô e pai]... e ter o respeito deles... a confiança que eles sempre tiveram em mim. E o aprendizado de ser correto. Posso fazer qualquer coisa eu vou ser correto sempre por que eu aprendi com eles (Caio).

- Gênero

Cássio e Cora reproduziram em sua família o modelo patriarcal no qual o homem é o provedor e autoridade e a mulher é cuidadora dos filhos e está restrita ao ambiente doméstico. A questão de gênero marca significativamente as relações familiares e se estende para o contexto empresarial.

Mas como essa empresa é familiar e meu avô sempre foi, aquela coisa de antigo mesmo, homem trabalha e mulher fica em casa, então as mulheres não tinham muita chance de trabalhar aqui... na gestão dele eu não teria oportunidade. (Camila)

As mulheres eram impedidas de trabalhar na empresa. A empresa foi, sempre formada, só para os homens. Nós netos, meu irmão é o único homem. Eu e minhas duas irmãs sempre fomos impedidas. Não tinha essa ideia de preparar a gente para o negócio. E meu tio tem três filhas. Então até um determinado momento eram todas impedidas, não era possível ... A coisa da cultura da mulher, mulher não tem que trabalhar, mulher tem que cuidar de filho, mulher tem que ficar em casa. (Célia)

A mudança de fase no ciclo vital adicionada às mudanças contextuais e dificuldades financeiras da empresa promoveu mudanças nos valores relacionados ao gênero.

De alguns anos pra cá meu pai por conta da doença dele, sei lá o que aconteceu na tramelinha dele, por que até então era assunto proibido, mulher realmente não entrava. Mas aí chegou um determinado momento que ele me pediu, olha você não quer ir lá dar um ajuda, ver o que você pode fazer... Por que eu fiz carreira numa empresa ... eu fazia o trabalho de consultoria de ajudar a reorganizar os negócios. Então cuidava das pessoas nesse processo, mas também tinha uma visão bacana do que acontecia no mercado, de negócio de

como faz uma reestruturação. E aí meu pai me chamou para ir lá ajudar e foi a primeira vez que eu tive contato com a empresa. (Célia)

Eu sempre tive vontade de vir para cá. Desde criança eu queria vir pra cá. Eu era a primeira filha, mas eu era mulher então eu não podia vir. Então quando meu pai começou a me trazer foi assim, foi legal pra mim, foi bom. (Camila)

A entrada das filhas de Cristóvão no ambiente empresarial está relacionada ao ciclo vital da família e da empresa no que se refere à sucessão.

Aí há alguns anos atrás, não sei precisar exatamente quando, uns seis sete anos atrás, meu tio falou, olha eu não tenho filho homem e eu quero passar isso pra minha filha mulher. E aí uma das filhas dele começou a trabalhar lá. Mas também aquela coisa, nunca aprendeu direito o que é, foi jogada, sem saber direito, não tinha trabalhado em nenhum outro lugar antes, então também não sabe direito o que é trabalho, então é meio encostada também. Meu irmão foi preparado. Ele começou a trabalhar lá, meu avô ensinou tudo pra ele. Então quem foi preparado para conduzir foi o meu irmão. (Célia)

- Propriedade e negócio

Identificamos algumas características quanto aos padrões familiares de relacionamento e gerenciamento do negócio. Cassio surge como o proprietário controlador e centralizador que não capacitou os filhos para o gerenciamento da empresa, transmitiu ao neto todo seu conhecimento de gerenciamento da empresa. Carlos e Cristóvão eram sócios proprietários da empresa com uma pequena porcentagem de cotas, sendo que a maioria absoluta estava em nome de Cassio. Contudo, no contrato social da empresa, quaisquer dos três sócios podiam assinar contratos, desde que não incluísse compra e venda de imóveis. Após o afastamento de Cássio, o poder de tomar decisões ficou na mão dos filhos, mas a capacidade de gerenciamento era do neto, a quem nunca foi delegada autonomia.

É uma empresa patriarcal, tem mentalidade contabilista, por que meu avô era contábil, o meu pai era contábil e advogado. Então eles tinham uma idéia de empresa que funcionava no século passado, não funciona no nosso século mais. Mas toda mudança lá sempre foi muito difícil.... Por que meu avô nunca deixou muito. Ele sempre achou que funcionava daquele jeito, pra que mudar... [Carlos e Cassio] Foram pessoas que foram criadas naquela mentalidade e nunca

tiveram condições de driblar esse pai. Então o que o pai falava eles faziam. Nenhum deles tinha mentalidade de negócio. (Célia)

Nenhum dos dois [Carlos e Cristóvão] nunca tentou mudar, nunca tentou fazer diferente... Continuaram na vida boa até o fim ... [Carlos] chegava aqui e, ah faz um cheque de tanto, a gente fazia o cheque, ele pegava o dinheiro e ia embora (Camila). Meu tio chega tarde e vai embora cedo, não está aí, não trabalha (Caio). E quem está trabalhando somos nós dois (Camila).

Meu pai e meu tio, que trabalharam aqui a vida inteira, desde que a empresa foi fundada, mas o Caio é o que sempre era os olhos do meu avô. Invés de ter escolhido um dos filhos para ensinar tudo e tocar o negócio ele ensinou o neto. Então é o neto que tem, não o poder de decisão final por que ele não assina, mas é ele quem conhece todas as entranhas do negócio, conhece todos os procedimentos, como levar as coisas. (Camila)

A confusão e dificuldade na delimitação de fronteiras entre as esferas de propriedade e negócio comprometeu ainda mais a qualidade das relações familiares. Os participantes relataram uma situação na qual descobriram que o tio (Cristóvão) havia utilizado a empresa para realizar transações ilegais, superfaturando o valor dos produtos adquiridos pela empresa e embolsando o dinheiro não declarado. Tal fato ocorreu poucos meses antes do falecimento de Carlos.

Meu pai ficou muito triste com isso, falava que era difícil acreditar que isso tinha acontecido. (Célia)

Camila relata situações de conflito também com os funcionários mais antigos durante esse período de transição, que se configura na sua entrada na empresa e posteriores falecimentos de dois sócios.

É complicado por que pra mandar um funcionário embora aqui, nossa, esse agora não, esse tá há vinte anos, não tem dinheiro pra mandar embora. Daí pra você mudar uma mesa de lugar, ah não essa mesa não, ela sempre ficou aqui não pode mexer (Camila). Mas a gente conseguiu (Caio). [quem fala isso?] todos os funcionários, os antigos principalmente, ai agora ta estranho, tem alguma coisa estranha. Mas é logico ne, eu cheguei, me posicionei (Camila).

Eu falo que tinha pegadinha todo dia. Por que eu estava me posicionando no lugar de pessoas que estavam aqui há mais de 20 anos e que conhecem todas as entranhas do negócio. Então eu falava, cadê o fluxo de caixa, ah não tem, então como você sabe que conta está pagando, que conta tem que pagar, os

acertos financeiros. E ela falava. Por que trabalhava há 30 anos e sabia tudo de cabeça ...Tive que pegar na unha. Senha de banco demorou dois meses para pegar. Com meu pai aqui... tive que ter muita paciência (Camila).

Os conflitos e dificuldade nos relacionamentos familiares são mencionados também por Caio:

Trabalho de família é complicado, é muito pesado o relacionamento. E aí junta relacionamento de família, que sempre é difícil com trabalho junto com dinheiro no meio. Então é uma coisa estressante entendeu...Qualquer sociedade a gente sabe que é difícil, complexa... Ai quando você tem sócios familiares, são sócios que não foram escolhidos. (Caio)

- Vantagens e desvantagens

Caio reforça o Mito da União ao valorizar a convivência entre os familiares transpondo-o para o contexto empresarial:

[vantagem na empresa familiar] o que a gente está tendo agora, o convívio. A gente [Caio e Camila] almoça junto todo dia, toma café da manhã todo dia. Eu convivi muito com o papai e com o vovô por causa disso. Eu via todo dia. E uma das grandes virtudes que meu avô sempre teve, mesmo que comprado ou maquiado (Caio) - De mentirinha (Camila) - Mesmo que de mentirinha, ele sempre conseguiu manter a paz entre os irmãos (Caio).

Camila, por sua vez, frisa que as dificuldades de relacionamento com seu tio, prima e funcionários a impedem de qualificar esse convívio da mesma maneira:

Não consigo ver nenhuma [vantagem em ser uma empresa familiar] Eu não vejo vantagem. Por que na verdade o meu papel aqui no momento é só trabalhar (Camila) - é que ela chegou numa fase, no fundo do poço (Caio) – cheguei no fundo do poço. Sem dinheiro uma confusão, um querendo comer o outro, mas é tudo entrelinhas em família ne. Nunca é falado diretamente, então tem que ficar pisando em ovos (Camila). Difícil pra cara... (Caio). No momento ta bem delicado (Camila).

- Sucessão

Cassio ensinou ao neto como gerenciar o negócio, porém não preparou um contexto para sua sucessão.

Meu irmão que tocou [a empresa] desde sempre assim. Meu irmão nasceu lá. A gente costuma dizer. Porque ele foi preparado né ...considerando que ele teve sempre que tornear meu pai e meu tio ... Mas se for perguntar o que ele [tio] faz, nada. Provavelmente que é o que meu pai também fazia. Ia lá todo dia, andava, ta tudo bem, ta tudo bem, tirava o pro labore dele, tirava um dinheirinho, dava uma andada, não fazia muita coisa ... Mas como figura eles [Carlos e Cristóvão] são sócios, eles são filhos e vão herdar. (Célia)

Mas na cabeça do meu avô, apesar dele ter preparado meu irmão, os sucessores são os filhos. Na cabeça arcaica, portuguesa dele é isso. Mesmo que o outro esteja lá tocando todo dia, se você for perguntar pra ele, ele vai falar, não, são os meus filhos. (Célia)

Caio fala sobre a conflituosa “passagem do bastão”:

Mas foi conturbado isso. Ai você entra nas particularidades por que pra eles era pra eles, não era pra ser pra mim, entendeu (Caio). Só que eles não tinham condição de trabalho (Camila). Só que ficou sempre uma coisa meio maquiada. Hoje eu estava até conversando com o advogado. Meu avô me punha meio que na frente, me usava de escudo para algumas coisas, mas ao mesmo tempo me ensinou tudo, me tinha como braço direito, só que sempre eu tinha que passar por eles [pai e tio] de alguma forma ou pra dar satisfação ou, sempre difícil os relacionamentos, sempre complicado (Caio).

Célia mantém-se participativa e atenta aos desdobramentos da sucessão, pois é motivada pelos valores que possui em relação ao trabalho e controle de sua vida financeira.

Eu nunca esperei herança de ninguém, nunca mesmo, eu sempre toquei minha vida sem precisar de nada. Mas eu não quero dívida, e dívida a gente também herda. Então a hora que eu sentir que a coisa ta indo pro espaço eu vou pôr o pé... [O que fazer com a empresa se a escolha for sua?] Vender pra ganhar dinheiro [risos]. Ou arregaçar as mangas e todos fazerem a roda girar e tentar me identificar de alguma forma com aquilo. Mas teria que ser muito diferente do que é hoje. O tio tem que estar fora, outra mentalidade, tem que profissionalizar. (Célia)

Nessa fase de transição, como a herança ainda não foi disponibilizada, não existe definição quanto à estrutura societária da empresa.

A prioridade é manter a firma saudável. Tentar não perder o foco de trabalhar, que é difícil também com tanta coisa pra resolver (Caio).

Por enquanto a gente ta trabalhando, pra ter o que fazer, pra ter até o que quantificar ... a gente ta tocando, a gente vai tocar até pra, ah vamos vender, vamos dividir um pra lá, um pra cá, pra não deixar ir pro buraco (Caio). Por que agora metade é dele [Cristóvão] e metade é nossa. Querendo ou não a gente vai ter que trabalhar pra não deixar isso aqui tudo acabar (Camila). Por que se depender daqui acaba em seis meses, se deixar na mão acaba mesmo (Caio). É surreal (Camila).

Caio, Célia e Camila são uníssonos ao afirmar que não permanecerão sócios de seu tio. Quando perguntados se, caso o tio não concordasse em sair da empresa, eles estariam dispostos a vender sua parte, eles responderam:

Sim, já falamos disso. É confuso na nossa cabeça, as vezes a gente acha que sim, as vezes a gente acha que não, mas sim (Caio). O que for acertado é o que vai ser. Aí depois se a gente não ficar, beleza, já ta resolvido. Se a gente ficar, a gente vai querer ficar do nosso jeito (Camila).

Os valores familiares em relação à questão de gênero marca também essa etapa da sucessão, pois Cristóvão recusa-se a conversar com as herdeiras de Carlos. Diante disso, o acordo que se segue é: Caio e Cristóvão conversam entre si e cada qual transmite as informações para sua família – irmãs e filhas.

Mas é tudo muito difícil, por que ele só quer conversar aqui [com Caio]. Agora ele tem quatro sócios. O certo seria todo mundo sentar numa mesa... Quem vai tratar de tudo é ele e meu irmão. O que é meio ridículo mas o que a gente pode fazer ne. (Camila)

Muitas decisões e mudanças ainda advirão durante esse processo sucessório. E muitos desafios também:

E depois que tiver tudo em ordem, eu faço questão que você [a pesquisadora] venha aqui (Camila)

VI. DISCUSSÃO

O nosso conhecimento teórico aliado à nossa prática de atendimento com famílias empresárias em contexto clínico nos permite dizer que a sucessão é um dos pontos nodais do sistema empresa-família. Ainda assim, identificamos uma carência de estudos sistematizados que busquem compreender a família conexas à empresa familiar, a partir da perspectiva da psicologia. Motivados por tal premissa buscamos compreender: 1) como a percepção do tempo influencia o processo sucessório e as relações da família empresária; 2) como os mitos familiares ensejam o processo sucessório da empresa familiar; 3) como se dão as articulações de dimensões espaciais no processo sucessório da empresa familiar.

Distinguimos alguns aspectos relacionados ao ciclo vital, aos mitos familiares e às inter-relações dos participantes com o espaço empresarial que indicam a importância de sua compreensão no processo sucessório das empresas familiares. Antes de prosseguirmos gostaríamos de delimitar o contexto do qual a presente pesquisa faz parte. As famílias empresárias participantes estão localizadas no Estado de São Paulo, e pelo menos suas duas últimas gerações nasceram em solo paulista. Contudo, todas são marcadas pela história cultural da imigração de países latino europeus. Outra característica que assemelha as famílias participantes diz respeito ao tamanho de suas empresas, classificadas como micro ou pequena empresa. Adiante veremos como tais características marcaram e marcam o processo sucessório.

Ressaltamos ainda que as famílias empresárias participantes representam até três gerações; assim, buscamos abranger diferentes etapas do ciclo vital da família e da empresa.

Retomando as particularidades acerca do ciclo vital em famílias empresárias propostas por Minuchin, em Lansberg (1992), foi possível notar que a busca pela autonomização característica das famílias no decorrer do ciclo vital, foi postergada e por vezes anulada, tanto na Família B como nos membros homens da Família C, e quase sempre fortemente marcada pelas demandas advindas do contexto empresa-família.

Na família B as escolhas profissionais dos sócios participantes ajustaram-se às necessidades da empresa familiar. Apesar de os três participantes terem revelado que em algum momento consideraram fortemente o desejo de deixar o negócio da família para iniciar algo próprio, tais movimentos ficaram circunscritos a contextos específicos e nenhum deles consolidou o desejo.

Na história de ruptura na sociedade entre Bento e seus irmãos, o ciclo vital da empresa incidiu sobre o processo sucessório, bem como o tamanho da empresa por sua função provedora financeira da família. Inferimos que a postergação do processo sucessório da família B está atrelado ao extraordinário desempenho da empresa sob o comando dos irmãos suprimindo as demandas financeiras dos núcleos familiares e também à noção de sucessão apreendida na história familiar, e assim a ideia de diversificar os negócios possivelmente estaria relacionada ao desmembramento da sociedade entre irmãos, tal qual ocorrera na geração anterior.

Segundo Gersick et al (1997) o processo sucessório está intimamente relacionado à fase do ciclo vital da família, da empresa e da propriedade, comumente deflagrado por alguns eventos disparadores tais como: filhos com idade e formação profissional para assumir cargos de direção, doença crônica ou morte de membro familiar que ocupa lugar de gerência dos negócios e a entrada do proprietário controlador na fase última do ciclo vital entre outros.

Na Família B, somente os filhos de Bernardo estão entrando na fase adulta do ciclo vital e estariam aptos a iniciar o estágio de Entrada na Empresa. No entanto, a empresa postula a regra de impedir a entrada de outros familiares e não houve a necessidade de rever tal regra, pois os núcleos familiares dos demais sócios estão no início da fase adolescente ou na fase de aquisição e Bernardo não incentiva os filhos a percorrerem o mesmo caminho que o dele. No que se refere ao ciclo vital da empresa, segundo Murray (2003) impulsionados pela inevitabilidade de mudança, o sistema inicia seu movimento de experimentação, caracterizada como uma fase de exploração de suas alternativas. Nessa família identificamos que a empresa vive uma crise financeira acirrada que compele a tomada de atitudes rumo à sucessão, nesse caso específico, a abertura de novas empresas para acomodar os sócios que advirão

do desmembramento da sociedade atual. Assim temos uma combinação de um modelo sucessório anterior, uma estrutura empresarial enfrentando um declínio diante de uma crise financeira, somado ao tamanho da empresa, que nesse caso diz respeito a capacidade do negócio em oferecer o retorno adequado para a numerosa família.

Retomando a Família C, lembramos que os membros homens da segunda geração da família não completaram seu processo de individuação no contexto da empresa e, no caso de Carlos, tampouco na vida familiar. São herdeiros que não desenvolveram sua autonomia profissional e financeira, sempre restritos as demandas do pai/fundador/proprietário, dependentes financeiramente da empresa e, portanto, do pai. Em relação ao herdeiro da terceira geração, Caio, notamos ter havido um movimento em busca de autonomização nas várias tentativas de desligamento da empresa familiar bem como no investimento pessoal em outra profissão, inclusive bastante distinta da atividade que desempenha na empresa da família. No entanto, a lealdade ao sistema e a ameaça de rompimento afetivo e patrimonial impediu que tais tentativas fossem definitivas. As mulheres pertencentes ao núcleo familiar que participou dessa pesquisa foram impedidas de trabalhar no negócio da família e desenvolveram sua autonomia profissional à parte da empresa familiar.

No que se refere ao ciclo vital da empresa, Handler (1990) propõe que a sucessão é um processo de mútuos ajustamentos de papéis entre o fundador e as próximas gerações. Notamos, na Família C, que tais ajustamentos se deram de maneira muito conflituosa e difusa e assim como indica a autora, a resistência por parte do fundador em abdicar da liderança do negócio prejudicou a sucessão. Retomando Herz Brown (1993) a dificuldade em lidar com a finitude do líder pode suscitar a falta de um planejamento sucessório e conseqüentes situações desfavoráveis, muitas delas identificadas na empresa da Família C, como: ingerência, disputa entre irmãos e sobrinhos e predizíveis rompimentos. Acontece que nesse caso, o processo sucessório não percorreu as etapas esperadas em uma sucessão, propostas por Cadieux, Lorrain e Hugron (2002). O fundador introduziu os filhos no negócio da família, porém nunca os treinou para sucedê-lo. O neto, por sua vez, foi treinado e capacitado para assumir o negócio da família, contudo nunca foi efetivamente reconhecido como sucessor pela

primeira ou segunda geração familiar. Ocorreu que aquilo que deveria ser uma parte transacional no processo com a entrada oficial do sucessor nos negócios nunca se desenvolveu para o posterior desligamento do fundador na fase final da sucessão. Somente diante da morte do fundador e de um dos filhos herdeiro, a sucessão está sendo resolvida.

Na família A notamos que existe uma flexibilidade para autonomização dos filhos que permite idas e vindas da empresa. Ambos Amanda e Antônio tiveram experiências profissionais fora da empresa da família. Antônio, inclusive, foi incentivado a investir em sua própria empresa mesmo tendo contribuído com inovações satisfatórias enquanto trabalhava na empresa da família. A experimentação não é percebida nessa família como uma ameaça e existe uma significativa valorização do sucesso profissional, bem como a estabilidade nas trocas afetivas dos familiares entre eles e seus núcleos. A decisão de Antônio em não ter filhos é percebida pelo seu pai como uma ameaça à continuidade do núcleo familiar de Antônio, o que é consistente com a visão de família apresentada por André que se refere ao núcleo familiar restrito a pai, mãe e filhos.

Em seguida veremos como os mitos familiares incidem sobre o processo sucessório, e também como influenciam o modo de gerenciar e atribuir identidade à empresa. Recorremos a Krom (2002) para a compreensão dos mitos familiares. Assim, buscamos identificar quais mitos “Espinha Dorsal” e quais mitos “Auxiliares” compõem as famílias participantes.

Nas histórias das três famílias participantes identificamos figuras míticas que despertam admiração e respeito em seus descendentes. Assim como Handler (1994) nos lembra que a história de vida dos empreendedores frequentemente é marcada pela superação de situações adversas, os imigrantes ou filhos de imigrantes Nono, Bárbara e Cassio construíram cada qual uma impressionante história de coragem, força e superação que caracterizam o mito da Conquista.

Na família A identificamos como mito espinha dorsal o Mito da União e como mitos auxiliares, o Mito da Conquista e do Sucesso, o Mito da Autoridade e o Mito da Religião. O mito da Conquista e do Sucesso podemos observar nas

histórias de superação de Nono e André. Nono foi um imigrante que perfez um caminho árduo e repleto de desafios e no entanto construiu uma família tradicional, adquiriu bens e imóveis e ampliou exponencialmente suas conquistas quando aos sessenta anos de idade graduou-se no curso de engenharia e iniciou sua carreira acadêmica. A valorização do trabalho relaciona-se à importância da conquista, da seriedade e honestidade identificadas pelos familiares. O valor atribuído ao estudo é uma maneira não somente de buscar o sucesso, bem como de ressignificar e ampliar o valor da conquista. Nono é uma figura mítica, extremamente admirado por seus descendentes e um exemplo a ser seguido e seus valores e crenças foram transmitidos para as gerações seguintes. A admiração por Nono foi transposta para André.

André também construiu uma história de superação e sucesso. Sua coragem em abrir mão de um emprego com ótimo salário e *status* para iniciar seu empreendimento inicialmente restrito e modesto transformando-o em uma empresa de desenvolvimento de tecnologia referenciada em sua área é reconhecido e imensamente admirado pelos filhos. Interessante notar o caráter intergeracional de empreendedorismo e superação presentes nessa família. Atualmente, é Antônio que lealmente confirma esse legado familiar e apresenta-se disposto para assumir a missão de “ pilar ” que as figuras míticas anteriores ocuparam e ocupam nessa família.

Gostaríamos de justificar nossa distinção de mito espinha dorsal como Mito da União. As decisões nessa família são tomadas visando manter a coesão familiar. O valor atribuído a união e apoio mútuo do núcleo familiar, a importância dada a convivência, o sentido de continuidade e participação da vida uns dos outros e a estabilidade da estrutura familiar denotam a importância dada a união e as trocas afetivas entre os familiares. Identificamos como mitos auxiliares que complementam o Mito da União, o mito da Autoridade e o Mito da Religião. O Mito da Autoridade é marcado pela determinação de papéis e fronteiras hierárquicas bem definidas e as opiniões dos pais são acatadas porém há espaço para negociações. André ocupa o lugar de orientador e “ pilar ” da família, e a noção de que em cada núcleo familiar “ quem resolve é o marido ” é transmitido para seus filhos. O Mito da Religião surge para complementar os

valores tradicionais da família. A crença Católica reforça a valorização da unidade e estrutura familiar, a continuidade por meio do casamento e dos filhos, o trabalho e a honestidade.

Considerados os mitos familiares, propomos a seguir sua influência no gerenciamento e identidade da empresa da Família A. O Mito da Autoridade expressa-se no papel de chefe centralizador desempenhado por André, que é responsável por todas as decisões da empresa, investimento e propriedade da família e decisões referentes a sucessão e herança. Nenhum departamento da empresa tem total autonomia. O valor dado à meritocracia reforça as fronteiras bem definidas em relação à família extensa e rejeita o nepotismo que prejudica o sucesso e conflita com os valores familiares de seriedade e honestidade e compromisso.

O Mito da União permitiu a inclusão dos filhos na empresa de acordo com as demandas e interesses dos próprios filhos. André buscou exercer um papel de autoridade, mas sobretudo de conciliador entre os filhos, a esposa e ele no sentido de manter a coesão e harmonia familiar. Com a entrada de Antônio na empresa, houveram alguns conflitos decorrentes das tentativas inovadoras de Antônio, no entanto, sempre buscou-se garantir espaço para conversas e negociações que privilegiaram a harmonia familiar.

Seriedade, compromisso e conservadorismo financeiro caracterizam os valores tradicionais dessa família empresa na qual o lema é: *“aprender, desenvolver e trabalhar”*.

Em relação a sucessão e continuidade da empresa, percebemos que os mitos familiares são decisivos nesse processo. Existe a busca pelo equilíbrio entre as demandas de cada indivíduo, da família e da empresa sempre visando cumprir com as determinações míticas para a perpetuação da união familiar. Ao pensar em propriedade, André postula a importância do modelo de transmissão de herança aprendido com o pai e planeja agir da mesma maneira, ou seja deixar tudo previamente dividido, com o declarado intuito de evitar brigas entre os irmãos. No que se refere a empresa propriamente, apesar do desejo de André pela continuidade da empresa, existe uma clara dificuldade em constituir um sucessor com conhecimentos técnicos necessários para a existência da

empresa. Aliado a isso, o reconhecimento de incompatibilidade de perfis dos irmãos no que se refere a modo de gerenciamento e investimento financeiros nos negócios.

Propomos que o pensar sucessão nessa família supera a escolha de um sucessor para a continuidade da empresa ao priorizar o sucesso na continuidade familiar. A perpetuação mítica da união e do sucesso aponta para uma sucessão bem sucedida: 1) ao conjugar os interesses e características de cada membro familiar e da família como um todo e reconhecer que o sucesso do negócio está atrelado às especificidades técnicas; 2) ao incentivar e apoiar o espírito empreendedor que perpassa as três gerações, avô-pai-neto.

Na família B identificamos que o mito espinha dorsal Mito da União destaca-se significativamente sobre os demais mitos auxiliares.

A característica mais valorizada na figura mítica de Bárbara diz respeito à sua capacidade em manter a família unida mesmo diante o advento de sua viuvez precoce ainda na fase de aquisição do ciclo vital familiar. O mito auxiliar em funcionamento na história de Bárbara é o Mito da Conquista. Ela foi capaz de educar e criar os cinco filhos pequenos, manter a propriedade da família e depois convertê-la em um negócio melhor e mais bem sucedido sob gerência dos filhos, mantendo sempre a união e a coesão familiar.

Notamos que o Mito da União é expresso por rituais como os encontros organizados quase que semanalmente entre a geração de irmãos de Bento e também de Bianca, e que são reproduzidos nos encontros entre os irmãos participantes da pesquisa que convivem também fora do contexto empresarial. Há ainda a valorização e manutenção de um encontro anual no qual toda a família de descendentes de Bárbara comparece. Os ritos, conforme proposto por Angelo e Andolfi (1988), tem a função de transmitir os mitos familiares para as gerações seguintes.

A valorização do “cuidar uns dos outros” remete ao Mito da União. Mesmo não reconhecendo o cuidar como parte do mito de sua família, Bernardo cumpre a missão que lhe foi atribuída no papel de “filho mais velho” que cuida e serve como modelo para os demais irmãos. Assim, a lealdade, como proposta por

Boszormenyi-nagy e Spark (1983), cumpre seu papel de manutenção do Mito da União que acompanha essa família.

Outros valores e crenças que expressam o Mito da União presentes na família são: a importância dada à estrutura e coesão familiar; a seriedade, a honestidade, o respeito e a confiança uns nos outros, sendo que a transmissão desses valores tem sido assegurada para as próximas gerações nos núcleos familiares dos participantes.

O Mito da Religião expresso na crença e prática religiosa do espiritismo é um mito auxiliar que garante os valores preconizados por essa família.

No modo de gerenciar os negócios, no qual os dois irmãos mais velhos detêm o poder de tomada de decisão, também foi possível compreender um mito auxiliar em funcionamento, que é o Mito da Autoridade. A valorização da confiança, representada pela não prestação de contas entre os irmãos/sócios e departamentos sob sua responsabilidade e a busca por evitar conflitos remetem a manutenção do Mito da União. As características que identificam a empresa: a seriedade, o compromisso, a parceria, a honestidade e a responsabilidade, são também valores reconhecidos na família.

Como já apontamos acima, o processo sucessório da Família B é marcado pelo modelo da geração anterior. Nas falas de todos os participantes fica claro a missão em prover a estabilidade financeira de todos os irmãos, sendo que só é considerado o desmembramento da sociedade frente a novas configurações igualmente bem sucedidas para os sócios que deixarem a empresa, mantendo assim o *status* que os destaca dos demais familiares na família estendida. Outra demanda apresentada refere-se ao processo ser tranquilo e respeitoso para todos, mantendo a harmonia na família. Assim identificamos que as propostas estão em consonância com Mito da União e com o Mito do Sucesso, que marcam processo sucessório nessa família.

Na família C o mito que identificamos como espinha dorsal é o Mito do Poder, que como propõe Krom (2002), está relacionado ao autoritarismo e não raro à noção patriarcal da família. Cassio aparece como uma figura mítica, cuja história de superação da pobreza transformada em sucesso empreendedor

inspira admiração e respeito em seus netos. Assim, identificamos como mitos auxiliares o Mito da Conquista e do Sucesso. Cassio também é percebido como uma pessoa autoritária cujos relacionamentos eram marcados pelo poder.

A segunda geração, ou seja, os filhos de Cassio, além de não admirados, são percebidos pela terceira geração como anti modelos por terem sido incapazes de reproduzir os valores de trabalho, responsabilidade, compromisso e sucesso.

A questão de gênero nas relações de poder que marca essa família, reflete o Mito do Poder, tanto no âmbito familiar como no empresarial. Enquanto Cassio gerenciou o negócio, as mulheres foram impedidas de entrar para a empresa da família. Carlos, seu filho, reproduziu esse padrão opondo-se à formação acadêmica das filhas e incentivando-as a assumir exclusivamente papéis considerados femininos, como mãe e esposa.

Interessante notar que houve um processo de ajuste e transformação dos mitos familiares nos participantes da pesquisa que compõem a terceira geração da família. Valores patriarcais sobre papéis de gênero foram transformados e as relações baseadas em poder, competição e autoritarismo foram modificadas em favor de valores de parceria, coesão e cumplicidade. Eles mantiveram valores como o trabalho e o “cuidar” uns dos outros, e assim como no eixo materno, fortaleceram a relação fraternal inclusive sobrepondo-a à relação com seus pais, construindo assim sua mitologia própria, que identificamos como o Mito da União (KROM, 2002).

O Mito do Poder e da Autoridade influenciaram tanto a gestão do negócio como a falta de planejamento sucessório da empresa da família C. Cassio manteve desde sempre uma postura centralizadora e autoritária, e ao negar sua finitude, fortaleceu ainda mais sua incapacidade em delegar o papel de sucessores aos filhos e/ou neto. Com a ausência da figura que detém o poder, a empresa ficou acéfala, o que culminou em confusão nos papéis de liderança e gerência e intensificou os conflitos familiares entre tio e sobrinhos.

A sucessão nunca ocorreu de fato - nem no sentido formal, nem no sentido simbólico. No entanto, assim como propõe Herz Brown (1993) as mortes,

primeiramente do primogênito da segunda geração logo seguida pela morte do fundador, foram eventos decisivos que desencadearam o processo sucessório. Atualmente, o processo é marcado pela polarização entre duas famílias: Carlos e seu núcleo familiar, que reproduz o Mito do Poder e Autoridade negando-se a negociar pautas com as herdeiras mulheres; e o núcleo familiar composto pelos irmãos/herdeiros que não consideram nenhuma alternativa senão a ruptura com o mito anterior e uma nova proposta mítica entre irmãos.

No que se refere às articulações de dimensões espaciais no processo sucessório notamos que na família A existe uma forte relação entre a valorização da história de conquista e sucesso da figura mítica de Nono e o espaço empresarial. O lugar representa a história de conquista, sucesso e união familiar de três gerações, pois naquele lugar uma família foi iniciada e acomodou os empreendimentos das duas gerações posteriores. O vínculo emocional estabelecido entre a família e o lugar caracteriza um intenso apego ao lugar, como propõe Brown e Perkins (1992).

A fase que Antônio iniciou sua entrada na empresa, trouxe consigo modificações no espaço empresarial fortemente marcadas pelo simbolismo e pelas transformações no espaço, como propõe Pol (2002) no conceito de apropriação de espaço

A importância em manter a história do lugar pode ser vista por meio dos marcos territoriais como, por exemplo, o lugar onde fica a mesa da direção da empresa é o mesmo lugar onde a família foi iniciada, ou seja o quarto do Nono.

O empenho em ajustar as demandas de Antônio para a profissionalização do espaço ao mesmo tempo que buscou-se manter as características associadas a história familiar, reforça uma história sem rompimentos e de apoio e continuidade familiar e no qual o espaço representa um lugar agregador. Bassani, Silveira e Ferraz (2005) encontraram resultados semelhantes nos quais o processo de apropriação e apego ao lugar foi caracterizado por adaptações necessárias ao mesmo tempo em que mantiveram a manutenção da construção anterior.

Outro aspecto que identificamos como essencial no processo diz respeito à existência de clara delimitação de fronteiras. Apesar de o espaço da empresa familiar fundada por André estar anexa ao espaço ocupado pela empresa do filho Antônio, há uma clara demarcação territorial que é compartilhada por ambos, pai e filho, e explicita o respeito às fronteiras entre empresas e entre papéis.

Em relação à Família C, notamos que o estilo controlador e rígido do fundador da empresa não permitiu que mudanças fossem realizadas, e prejudicou a apropriação do espaço pelos participantes da geração de netos. Observamos que as comedidas transformações promovidas no espaço empresarial foram realizadas pela geração mais nova e somente após a saída do proprietário controlador, porém sob sua aprovação.

Foi possível observar que a resistência às mudanças espaciais das duas primeiras gerações da família e também entre os funcionários mais antigos é traduzida pela forte territorialidade presente entre os todos relacionados à empresa.

A possibilidade de mudar a empresa de lugar é vista pelos participantes da nova geração como um passo para a modernização, ou seja, uma ruptura com os padrões geracionais anteriores. Todavia, buscando manter a identificação simbólica com a empresa familiar, que não perderia sua identidade “*porque o nome é muito forte*”. Resultados semelhantes foram encontrados na pesquisa de Bassani, Silveira e Ferraz (2005) na qual uma parte das famílias demonstrou apropriar-se do espaço de empreendimento rural familiar por meio de rompimento com os modelos e tipos de culturas desenvolvidas pelas gerações anteriores, contudo sem abdicar da identificação simbólica.

VII. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As conexões que envolvem a empresa familiar em processo sucessório nos faz lembrar uma peça teatral. Há diferentes papéis e narrativas sendo desempenhados que se interligam por meio de relações manifestas ou por meio de fios invisíveis. O desenrolar de acontecimentos nas tramas de cada subgrupo, as dinâmicas dos relacionamentos e os papéis que os personagens assumem na história vão, após o momento de clímax, se encaminhar para a resolução. Em um cenário mutável e que se ajusta no decorrer do tempo e das demandas de cada estágio da história, a família empresária por vezes ocupa seu lugar no palco e por vezes por detrás das cortinas, mas sempre, seja onde for, é parte determinante na trama atuada.

Em nosso trabalho procuramos compreender partes da imbricada trama que se desenvolve no sistema família empresária. E como resultado de nossa busca, foi possível perceber que os nossos objetivos foram contemplados.

Ao buscarmos compreender como a percepção do tempo influencia o processo sucessório na família empresária pudemos notar que o ciclo vital confluyente da combinação empresa-família vai influenciar no modo de proceder e planejar a sucessão. Assim, vemos que o ciclo vital da empresa desempenha um papel central no processo sucessório, pois empresas em diferentes fases - formação, expansão ou declínio - apresentarão necessidades distintas que incidirão no processo sucessório. Pudemos confirmar ainda que o ciclo vital da família desempenha grande importância no planejamento sucessório. Especialmente nas famílias numerosas o ciclo vital familiar vai influenciar nas tomadas de decisão quanto a sucessão empresarial, no sentido de que um núcleo familiar localizado na fase adulta perceberá a premência da sucessão diferentemente do núcleo familiar na fase de aquisição. Além disso, observamos que as redefinições da noção de família na contemporaneidade e a redução dos núcleos familiares podem influenciar na delimitação de fronteiras entre os sistemas empresa e família.

Foi possível perceber que os mitos familiares compõem significativamente o processo sucessório da empresa familiar. Notamos que o modo de perceber, planejar e executar a sucessão estará necessariamente consonante às crenças e valores da família, assim, o processo sucessório pode fluir no sentido de repetir os modelos aprendidos nas gerações anteriores ou no sentido de transformar os mitos ajustando-os às necessidades do indivíduo, da família e da empresa. Assim, diante da necessidade de mudanças e ajustamentos nos diferentes contextos, a criação e modificação do mito familiar permite o surgimento de novas mitologias.

Percebemos também que as figuras míticas desempenham papel essencial na perpetuação dos mitos familiares da família empresária, inclusive no contexto da empresa. Salientamos que os mitos familiares influenciam o modo de gerir o negócio, pois apresentam uma função de transmitir valores e crenças que se estendem para a empresa, conferindo-lhe uma identidade mítica. Assim, arrazoamos que os valores na empresa são os mesmos da família e podem constituir-se em resistência ética à antropofagia empresarial vigente. Sugerimos novas pesquisas que incluam a perspectiva da mitologia familiar empresarial no sentido de contribuir para a humanização da empresa por meio dos valores familiares.

Gostaríamos de ressaltar a importância de incluir a dimensão espacial das inter-relações pessoa-ambiente nos estudos que abarcam o processo sucessório em empresas familiares. O nosso olhar para inter-relações família/espço empresarial contribuiu na compreensão dos processos de apropriação do espaço empresarial, tanto no que concerne a resistência às mudanças como no que diz respeito aos movimentos de inovação que perpetuam a identidade simbólica atribuída ao sistema empresa familiar.

Dada a significativa carência de estudos que abordem tal aspecto, sugerimos que novas pesquisas com empresas familiares sejam realizadas incluindo a dimensão espacial a partir de uma perspectiva relacional.

Compartilhamos a noção de que o maior desafio em trabalhar com a família empresária é equilibrar as demandas da empresa, do patrimônio, da família e do indivíduo. Isso requer que os trabalhos e intervenções realizados

com o sistema “empresa familiar/família empresária” abracem o princípio da multidisciplinaridade. Por fim, concluímos dizendo que nosso trabalho contribui ao identificar como os mitos familiares incidem no processo sucessório das empresas familiares. Também ressaltamos a importância em incluir a dimensão espacial na compreensão do fenômeno.

VIII. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, Maria Cherubina de L. *Apropriação de espaço: vivências dos pacientes hospitalizados*. Dissertação de Mestrado. Programa de Estudos Pós Graduated em Psicologia Clínica da PUC/SP. São Paulo, 2005.

ANDOLFI, M.; ANGELO, C. *Tempo e mito em psicoterapia familiar*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1988.

BASSANI, Marlise A. *Psicologia Ambiental e vida urbana: contribuições para saúde humano-ambiental*. In: BASSANI, M. A. (Org.). *Vida Urbana: estudos em psicologia ambiental*. Santo André: ESETec, 2011.

BASSANI, Marlise A.; SILVEIRA, Miguel A.; FERRAZ, José M. G. *Psicologia ambiental e Agroecologia: apropriação de espaço por famílias de agricultores*. In: III CONGRESSO BRASILEIRO DE AGROECOLOGIA; VI SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE AGROECOLOGIA; VII SIMPÓSIO ESTADUAL DE AGROECOLOGIA. Florianópolis (SC), 2005. *Anais...*

BOTTINO-ANTONACCIO, Carla Francisca. *Empresas familiares: uma compreensão sistêmica*. Tese de Doutorado. Programa de Pós Graduação em Psicologia Clínica do Departamento de Psicologia da PUC-Rio. Rio de Janeiro, 2007.

BROWN, B. B.; PERKINS, D. D. *Disruption in place attachment*. In: ALTMAN, I e LOW S. M. (Eds). *Place attachment*. New York: Plenum Press, 1992.

BUCHER-MALUSCHKE, J. S. N. F. *Do transgeracional na perspectiva sistêmica à transmissão psíquica entre gerações na perspectiva da psicanálise*. In: PENSO, M. A.; COSTA, L. F. (Orgs). *A transmissão geracional em diferentes contextos: da pesquisa à intervenção*. São Paulo: Summus, 2008.

BUCHER, J. S. N. F. Mitos, segredos e ritos na família. *Psicologia: teoria e pesquisa*, vol 1, n.2, p. 110-117, 1985.

CAPELÃO, Luiz G. F. Relações de poder no processo de sucessão em empresas familiares: o caso das Indústrias Filizola S.A. *Organizações e sociedade*, vol 7, n.18, 2000.

CADIEUX, L.; LORRAIN, J.; HUGRON, P. Sucession in women-owned family business: a case study. *Family Business Review*, vol XV, n. 1, 2002.

CERVENY, Ceneide M. O.; BERTHOUD, Cristiana M. E. et col. *Família e ciclo vital*. Nossa realidade em pesquisa. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1997.

CARTER, Betty; MCGOLDRICK, Monica. As mudanças no ciclo de vida familiar: uma estrutura para a terapia familiar. In: CARTER, Betty e MCGOLDRICK, Monica (Orgs.) *As mudanças no ciclo de vida familiar*. uma estrutura para a terapia familiar. Porto Alegre: Artes Médicas, 2ª edição, 1995, pp. 7-29.

CHURCHILL, N. C.; HATTEN, K. J. Non-market based transfers of wealth and power: a research framework for Family business. *American Journal of Small Business*, vol 11, n. 3, 1987.

DAVIS, John; PELLEGRIN, Jonathan. Bancar ou sair? *HSM Management*. Março/abril, p. 60-61, 2013.

DAVIS, P.S.; HARVESTON, P.D. In the founder's shadow: Conflict in the family firm. *Family Business Review*. vol XII, p. 311–323, 1999.

DUMAS, C. A. Understanding of father-daughter and father-son dyads in family-owned business. *Family Business Review*, vol II, n. 1, 1989.

DUNN, B. The family factor: The impact of family relationship dynamics on business owning families during transitions. *Family Business Review*, vol XII, p. 41–55, 1999.

DYER, W. G. Jr. Culture and continuity in family firms. *Family Business Review*, vol I, n. 1, 1988.

ESTEVEZ DE VASCONCELLOS, Maria José. *Pensamento sistêmico. O novo paradigma da ciência.* Campinas: Editora Papirus, 2002.

FLORIANI, Oldoni P.; RODRIGUES, Leonel C. Sucessão empresarial: processo sucessório em empresas familiares. / ***Encontro de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, p. 299-312, Anais, Maringá, 2000.***

FONTANA, Y. M. Como fritar as josefinas. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1996.

HANDLER, Wendy. Sucession in Family business: a review of the research. *Family Business Review*, vol VII, n. 2, 1994.

_____ **The sucession experience of the next generation.** *Family Business Review*, vol V, n. 3, 1992.

_____ **Sucession in family firms: a mutual role adjustment between entrepreneur and next-generation Family members.** *Entrepreneurship: theory and practice*, vol 15, n. 1, 1990.

HANDLER, W; KRAM, K. E. Sucession in Family firms: the problem of resistance. *Family Business Review*, vol I, n. 4, 1988.

HARVESTON, P. D.; DAVIS, P. S.; LYDEN, J. A. Sucession planning in family business: the impacto f owner gender. *Family Business Review*, vol X, n. 4, 1997.

HERZ BROWN, Fredda. Loss and continuity in the family firm. *Family Business Review*, vol VI, n. 2, 1993.

KROM, Marilene. Família e mitos. Prevenção e terapia: resgatando histórias. São Paulo: Summus, 2000.

LANSBERG, Ivan. The Family Side of Family Business: A Conversation with Salvador Minuchin. *Family Business Review*. v. V, pp. 309-321, September 1992.

LANSBERG, I. S. The succession conspiracy. *Family Business Review*, vol I, n. 2, 1988.

LITZ, R. A.; PEARSON, A.; LITCHFIELD, S. Charting the future of family business research: Perspectives from the field. *Family Business Review*. Advance online publication, 2012.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. A. *Pesquisa em Educação: abordagens qualitativas*. São Paulo: EPU, 1986.

MAMEDE, G.; MAMEDE, E. C. *Empresas familiares: administração, sucessão e prevenção de conflitos entre sócios*. São Paulo: Atlas, 2012.

MCGOLDRICK, Monica; GERSON, Randy; PETRY, Sueli. *Genogramas: Avaliação e intervenção familiar*. 3 Edição. Porto Alegre: Artmed, 2012.

MORAES, Josenice Regina Blumenthal. *Ser herdeiro de um ancestral que construiu um legado empresarial*. Dissertação de Mestrado. Programa de Estudos Pós Graduated em Psicologia Clínica da PUC-SP. São Paulo, 2011.

MOSER, Gabriel. Psicologia Ambiental no novo milênio: integrando a dinâmica cultural e a temporal. In: TASSARA, Eda (Org.). *Panoramas interdisciplinares para uma psicologia ambiental do urbano*. São Paulo: EDUC, 2001, pp. 189-210.

_____. La psicología ambiental: Del análisis a La intervención dentro de La perspectiva Del desarrollo sustentable. In: GUEVARA, Javier; MERCADO, Serafin. (Orgs.). *Temas selectos de Psicología Ambiental*. México: UNAM, Greco, Fundación Unilibre, 2002, pp. 235-261.

MURRAY, Barbara. The Sucession transition process: a longitudinal perspective. *Family Business Review*, vol XVI, n. 1, 2003.

NEDER, Mathilde. O Psicólogo e a Pesquisa Psicológica na Instituição Hospitalar. *Revista de Psicologia Hospitalar*, n. 2, p. 2-4, jul/dez 1993.

NEUBURGER, Robert. O mito familiar. São Paulo: Summus, 1999.

NICHOLS, Michael P.; SCHWARTZ, Richard C. *Terapia familiar: conceitos e métodos*. 7 edição. Porto Alegre: Artmed, 2007.

OLIVEIRA, Blenda Sueny Marcelletti de. *De herdeira a sucessora: uma trajetória de luta na sucessão empresarial*. Tese de Doutorado. Programa de Estudos Pós Graduated em Psicologia Clínica da PUC-SP. São Paulo, 2008.

OSORIO, Luis Carlos; VALLE, Maria Elizabeth do. *Terapia de Famílias: novas tendências*. Porto Alegre: Artmed, 2002.

PENSO, M. A.; COSTA, L. F.; RIBEIRO, M. A. Aspectos teóricos da transmissão transgeracional e do genograma. In: PENSO, M. A.; COSTA, L. F. (Orgs). *A transmissão geracional em diferentes contextos: da pesquisa à intervenção*. São Paulo: Summus, 2008.

POL, Enric. El modelo dual de la apropiación del espacio. In: MIRA, Ricardo G.; CAMESELLE, José M. S.; MARTÍNEZ, José R. (Eds). *Psicología y Medio Ambiente: Aspectos psicosociales, educativos y metodológicos*. A Coruña: Unidad de Investigación Persona-Ambiente, Universidade de A Coruña, Universidad de Santiago de Compostela, 2002.

SANTIAGO, Andrea L. Sucession experiences in philippine family business. *Family Business Review*, vol XIII, n. 1, 2000.

SHARMA, P. 2010: A year in review. *Family Business Review*. Vol 24, p.1-4, 2011.

SOLOMON, Alexandra; BREUNLIN, Douglas; PANATTONI, Katherine; GUSTAFSON, Mara; RANSBURG, David; RYAN, Carol; HAMMERMAN, Thomas; TERRIEN, Jean. Don't lock me out: Life-story interviews of family business owners facing succession. *Family Process*, vol 50, n. 2, 2011.

STAKE, Robert E. Case studies. In: DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. (Orgs.). *Handbook of qualitative research*. Sage Publications, 1994.

STAKE, Robert E. *Pesquisa qualitativa: estudando como as coisas funcionam*. Porto Alegre: Penso, 2011.

STEINBERG, Herbert; BLUMENTHAL, Josenice. *A família empresária: Organizando as relações de afeto, poder e dinheiro por meio da governança corporativa*. São Paulo: Editora Gente, 2011.

STIERLIN, Helm. *Le premier entretien familial*. Paris: Jean Pierre Delarge, 1979.

WALSH, Froma. Healthy Family Functioning: Conceptual and Research Developments. *Family Business Review*, Vol. 7, Issue 2, P. 175-198, June 1994.

ZAHRA, S. A; SHARMA, P. Family business research: A strategic reflection. *Family Business Review*, vol 17, p. 331–346, 2004.

APÊNDICE A - Roteiro de entrevista

A) Empresa familiar

1. Ano de fundação da(s) empresas e/ou grupo empresarial?
2. Quem é (foi) o fundador?
3. Qual é a história da fundação da empresa? (onde, em quais circunstâncias, quando/tempo, pessoas envolvidas, motivação, sonhos.)
4. Qual a missão da empresa?
5. Qual a visão da empresa?
6. Ramo de atividade da empresa e/ou do grupo empresarial
7. Qual ou quais principais atividades do grupo Ou empresa?
8. Quantidade de funcionários da empresa e/ou do grupo?
9. A Empresa tem filial? Onde?
10. A empresa é coligada, controlada ou controladora de outras empresas?
11. Qual o organograma de participação da empresa? Participação em outras empresas.
12. E empresa pertence a um grupo econômico? Qual o organograma das empresas?
13. Qual o faturamento do grupo econômico ou da empresa?
14. Qual o organograma funcional da empresa e/ou grupo empresarial?
15. Há familiares na gestão da empresa? Quais posições (estratégica, financeira, diretiva, outros)
16. Há familiares no Operacional da empresa?
17. A atividade da empresa se mantém desde sua fundação ou mudou de atividade no decorrer do tempo?
18. Se sim na questão anterior, o que fez mudar?
19. Qual geração está no comando da empresa?
20. No caso das empresas de segunda e terceira geração, como ocorreu o processo sucessório. Como se deu a escolha do sucessor.
21. As gerações futuras estão sendo preparadas para os negócios da família?
22. Você considera as empresas familiares diferentes de outros tipos de empresas?
23. Você já trabalhou em outra empresa?
24. Quando e como você escolheu sua carreira/profissão?

B) Família empresária

01. Como foi crescer nessa família

02. O que sonhou/sonha (expectativas, desejos) para essa família

03. Como são as relações familiares dentro e fora da empresa
04. Quais os principais conflitos identificáveis?
05. Quais as fortalezas?
06. Quais assuntos/temas são conversados: Financeiros, casamento, parcerias, preferências, sonhos, planos.
07. Onde essa família se encontra na empresa e fora dela
08. Existe um lugar (onde) no qual há só a família ou só a empresa?
09. Quais características você associa a família e a empresa em comum (identificam características comuns a família e a empresa?)
10. Qual o legado da família
11. Qual o legado da empresa
12. Papéis que cada um ocupa na família e na empresa
13. Como foi sua escolha no processo sucessório (qual papel você desempenhou e/ou desempenha – fundador, sucessor, herdeiro)
14. Faria algo diferente
15. Vantagens em ser o fundador ou herdeiro e/ou sucessor
16. Desvantagens
17. Como você vê as relações família de origem (FO), família nuclear (FN) e empresa
18. Como você se imagina daqui há 10 anos e 20 anos
19. Como você imagina sua família em 10 anos e 20 anos
20. Como você imagina a empresa em 10 anos e 20 anos
21. Alguma fala ou pergunta realizada na entrevista marcou?

APÊNDICE B – Roteiro para visita ao ambiente empresarial

Qual (quais) empresa(s) funciona(m) nesse lugar

Desde quando a(s) empresa(s) está nesse lugar

O que funcionava nesse lugar antes da empresa ter vindo para cá

De quem foi a ideia e decisão de trazer/iniciar a empresa nesse lugar

Já passou por mudanças e reconfigurações (exemplo: reformas e/ou mudanças de função)

Precisa fazer (outras) modificações? Quais? Por quê?

Como o lugar era antes (em caso de reforma e mudanças)

Como o lugar está agora

Principais características do espaço físico

O que você mais gosta nesse lugar e por que

O que você desgosta nesse lugar e por que

Quem trabalha nesse lugar

Quantas pessoas trabalham nesse lugar

Como você utiliza o espaço? Com que frequência?

Quem compartilha? Quem mais frequenta esse lugar

Qual a importância desse lugar na sua vida?

Qual o significado que você atribui a esse lugar

Quais significados você imagina que sua família atribua a esse lugar

Em relação a esse lugar, quais são as expectativas para o futuro.

O que você pretende fazer no futuro em relação a este lugar?

Como você imagina este lugar no futuro?

Comentários da pesquisadora/observação

APÊNDICE C - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Esta pesquisa está sendo realizada pela psicóloga Marina Paranhos, CRP 06/69332, aluna de doutorado do Programa de Estudos Pós-Graduados em Psicologia Clínica – Núcleo de Configurações Contemporâneas da Clínica Psicológica da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como exigência parcial para a obtenção do título de Doutor em Psicologia Clínica, sob orientação da Prof^a Dr^a Marlise A. Bassani.

O objetivo da pesquisa com título provisório *O processo sucessório em empresas familiares paulistas: uma abordagem psicológica a partir da perspectiva da família empresária* visa aprofundar os conhecimentos acerca do processo sucessório a partir da perspectiva da família empresária paulista sob o enfoque da psicologia clínica

A proposta de estudo desta pesquisa é de grande relevância científica, pois análise de literatura científica indica que são escassos os estudos realizados a partir de uma perspectiva psicológica da família empresária.

Assim, venho por meio deste convidá-lo a ser participante desta pesquisa. Esclareço que será realizada uma entrevista com cada participante separadamente, na qual será utilizado o instrumento Genograma. A duração prevista para a entrevista será de aproximadamente uma hora e trinta minutos. A entrevista será realizada no lugar e data de conveniência dos participantes. Será também realizada uma visita guiada à empresa. Ambos, o ambiente empresarial a ser visitado e o participante que guiará a visita, serão escolhidos pelos próprios participantes de acordo com a conveniência de cada um.

Ao consentir na participação, os participantes serão entrevistados pela pesquisadora responsável, sendo que todas as entrevistas serão gravadas digitalmente e transcritas para estudo e pesquisa. Também será realizada sessão de observação em visita ao espaço empresarial. Os procedimentos serão executados rigorosamente em consonância com as exigências éticas e científicas propostas pela *Resolução 466*, de dezembro de 2012 do Conselho Nacional de Saúde, dessa forma, fica assegurada a preservação do respeito e a dignidade dos participantes.

Considerando a natureza descritiva da pesquisa, os riscos são baixos de ocorrerem danos à dimensão física, psíquica, moral, intelectual, social, cultural e espiritual dos participantes em qualquer uma de suas fases e dela decorrentes. Contudo, fica assegurado aos participantes receber acompanhamento psicológico fornecido pela pesquisadora responsável caso se faça necessário. Tendo como premissa que a participação é voluntária, os participantes podem, portanto, se recusar a participar ou retirar o seu consentimento em qualquer fase da pesquisa.

Fica assegurada a privacidade dos participantes quanto aos dados confidenciais envolvidos na pesquisa. Dessa maneira, os nomes dos participantes ou

quaisquer outros dados que possam identificá-los ou à empresa não serão utilizados nos documentos pertencentes a este estudo e o sigilo dos seus registros será garantido.

O material coletado tem única e exclusivamente finalidade científica, sendo portando de uso exclusivo da pesquisadora. No caso do material ser utilizado para publicações científicas ou atividades didáticas, serão usados procedimentos que assegurem o sigilo, a privacidade, a proteção da imagem e a não estigmatização dos participantes e da empresa. Sendo assim, os participantes desta pesquisa concedem sua permissão para a publicação dos resultados obtidos por meio deste estudo em meios acadêmico-científicos.

A pesquisadora responsável se compromete a fornecer devolutiva dos resultados e análise para os participantes em dia e horário acordado.

Dados da pesquisadora responsável para contato:

Telefone: (11) 984478644
Endereço eletrônico:
marina@valorvest.com.br
paranhosmarina@hotmail.com

Dados de contato com o Comitê de Ética em Pesquisa PUC-SP:

Telefone: (011) 3670-8466
cometica@pucsp.br

Tendo ciência das informações contidas neste Termo de Consentimento, eu, _____, RG _____, autorizo a utilização, nesta pesquisa, dos dados por mim fornecidos.

Data: _____ Assinatura: _____

Pesquisadora responsável: Marina Paranhos CRP 06/69332

APÊNDICE D - Apresentação de Proposta da Pesquisa

Apresentação de proposta para realização de pesquisa de Doutorado em
Psicologia Clínica pela PUC-SP

Proponente: Marina Paranhos

Pesquisadora responsável - CRP 06/69332

Título (provisório) da Pesquisa: O processo sucessório em empresas familiares paulistas: uma abordagem psicológica a partir da perspectiva da família empresária.

TEMA

Empresas familiares e sucessão.

JUSTIFICATIVA

As especificidades características das empresas familiares demandam dos profissionais envolvidos um olhar complexo, compromisso ético e uma abordagem multidisciplinar.

Apesar de o tema proposto já ter sido amplamente pesquisado, são escassos os estudos realizados a partir de uma perspectiva psicológica da família empresária.

OBJETIVO

A proposta da presente pesquisa é aprofundar os conhecimentos acerca do processo sucessório a partir da perspectiva da família empresária paulista sob o enfoque da psicologia clínica.

RESULTADOS ESPERADOS

Contribuir para o conhecimento científico da Psicologia Clínica.

Contribuir com o trabalho realizado por equipes multidisciplinares que atuam junto às empresas familiares.

PARTICIPANTES

- Três membros de uma empresa familiar de primeira geração.
- Três membros de uma empresa familiar de segunda geração
- Três membros de uma empresa familiar de terceira geração

Os critérios de inclusão dos participantes são:

Estarem relacionados à empresa seja como fundador, sucessor ou herdeiro; também poderá participar da pesquisa o agregado da família (cônjuge) que trabalhe ou já tenha trabalhado na empresa ativamente.

CUIDADOS ÉTICOS

Asseguramos que todos os requisitos requeridos pelo Conselho Nacional de Saúde em Resolução 466 de 12 de dezembro de 2012 serão devidamente observados. Sendo assim, fica garantido a cada participante:

- 1) a liberdade de recusar-se a participar ou retirar seu consentimento em qualquer fase da pesquisa;
- 2) a manutenção do sigilo e da privacidade dos participantes, bem como da empresa por eles representada, durante todas as fases da pesquisa;
- 3) ser comunicado sobre os resultados da pesquisa;
- 4) de acordo com o baixo risco apresentado, cada participante poderá receber acompanhamento psicológico fornecido pela pesquisadora responsável caso se faça necessário;
- 5) ser tratado com respeito em sua dignidade e autonomia
- 6) o participante receberá uma via do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido redigido segundo as normas da Resolução mencionada.

MÉTODOS DE COLETA E PROCEDIMENTOS

- 1) **Explicitação e assinatura do TCLE** (Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, de acordo com a Resolução 466 de 12 de dezembro de 2012 do Conselho Nacional de Saúde) em duas vias, sendo uma via do participante e outra da pesquisadora.

- 2) **Entrevista com todos os participantes separadamente**, na qual será utilizado o seguinte recurso:

Genograma: mapa gráfico no qual reunimos as informações adquiridas durante a entrevista.

Duração prevista para cada entrevista: 1 hora e trinta minutos. No entanto, estimamos que seja necessário um tempo maior para as entrevistas com os primeiros participantes de cada família devido o uso do instrumento Genograma o qual requer maior detalhamento no início de sua construção.

As entrevistas serão gravadas mediante previa autorização e os encontros serão realizados nos lugares e datas de conveniência dos participantes.

- 3) **Visita guiada à empresa.**

Ambos, o ambiente empresarial a ser visitado e o participante que guiará a visita, serão escolhidos pelos próprios participantes de acordo com a conveniência de cada um.

Agradeço por sua atenção e coloco-me à disposição para esclarecimentos necessários.

Atenciosamente,

Marina Paranhos

Contato telefônico: 11-984478644

Contato eletrônico: marina@valorvest.com.br

paranhosmarina@hotmail.com