

**FUNDAÇÃO INSTITUTO CAPIXABA DE PESQUISAS EM  
CONTABILIDADE, ECONOMIA E FINANÇAS – FUCAPE**

**DANIELLE QUINTANILHA MERHI**

**AS INFLUÊNCIAS DAS CARREIRAS DE LÍDERES FAMILIARES E  
NÃO-FAMILIARES NO PROCESSO SUCESSÓRIO DA EMPRESA  
FAMILIAR**

**VITÓRIA  
2009**

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**DANIELLE QUINTANILHA MERHI**

**AS INFLUÊNCIAS DAS CARREIRAS DE LÍDERES FAMILIARES E  
NÃO-FAMILIARES NO PROCESSO SUCESSÓRIO DA EMPRESA  
FAMILIAR**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisa em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração, na área de concentração Gestão de Pessoas.

**Orientador:** Prof. Dr. Annor da Silva Júnior

**VITÓRIA**

**2009**

**DANIELLE QUINTANILHA MERHI**

**AS INFLUÊNCIAS DAS CARREIRAS DE LÍDERES FAMILIARES E  
NÃO-FAMILIARES NO PROCESSO SUCESSÓRIO DA EMPRESA  
FAMILIAR**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisa em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração, na área de concentração Gestão de Pessoas.

Aprovada em \_\_\_\_/\_\_\_\_/2009.

**COMISSÃO EXAMINADORA**

---

**Prof. Dr.: Alfredo Rodrigues Leite da Silva  
FUCAPE Business School**

---

**Prof. Dr.: Annor da Silva Junior  
FUCAPE Business School**

---

**Prof. Dr.: Eloisio Moulin  
UFES – Universidade Federal do Espírito Santo**

Aos meus pais, Eduardo e  
Lígia, pelos belos valores  
instituídos na família.

Ao Lucas, pela vivacidade e  
inteligência, que muito admiro.

## AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar a Deus, pela vida, pela família e pela força de viver cada dia melhor.

À minha mãe, psicanalista admirável, que deixou em mim o “traço analítico”, e a paixão pela busca dos significantes.

Ao meu pai, empreendedor de caráter sólido e invejável, que fez suscitar em mim o desejo de estudar as empresas familiares.

Ao meu filho Lucas, por me ensinar que a vida pode ser leve, com belos sorrisos diários.

A Valéria, que me deu suporte inúmeras vezes, que cuidou da Humaniso com muito empenho, para que eu pudesse ficar tranqüila e me dedicasse intensamente a este estudo.

À Kátia, que se tornou uma grande amiga e inegável incentivadora e importante nesta trajetória.

As minhas colegas de mestrado: Vânia, Maura, Simone e Andreza, que compartilharam os momentos de angústia e de vitória em cada etapa conquistada.

Aos meus amigos e familiares por todo apoio e dedicação.

À “família Inovação”, admirável, que muito me ensinou e confiou em mim, mesmo sem saber ao certo o que poderia resultar a análise deste estudo. Que seus valores, caráter e empreendedorismo perdurem por muitas gerações.

Aos profissionais desta empresa, que mesmo em plena expansão e muitos desafios, estiveram muito disponíveis e prontos a me apoiar nesta pesquisa.

Ao meu orientador Prof. Dr. Annor da Silva Junior, pelo apoio e questionamentos que me fizeram caminhar e sustentar o meu desejo de estudo.

Ao Prof. Dr. Alfredo Rodrigues Leite da Silva pelas fundamentais considerações, que me fizeram trilhar focada, em prol do meu objetivo.

Ao Prof. Dr. Eloisio Moulin, por me instigar e me autorizar na escrita psicanalítica, marcando não somente a função do pai, mas a importância da mãe na constituição do sujeito.

A todos vocês, a minha admiração e gratidão.

*“Não é porque as coisas são difíceis que não ousamos, é porque não ousamos que elas são difíceis.”*

*(SÊNECA 4aC/65dC)*

## RESUMO

Trata-se de uma pesquisa que tem como objetivo central analisar a carreira de líderes (fundador, herdeiros e líderes não-familiares), identificando de que forma estas interferem no processo sucessório da empresa familiar. A base teórica utilizada é a psicanálise, que neste contexto visa à compreensão das estruturas familiares, principalmente a de pais e filhos, fatores estes que podem interferir na definição das carreiras dos líderes familiares (herdeiros) e conseqüentemente no processo sucessório como um todo. A psicanálise também vem a contribuir quanto à compreensão das relações envolvidas no processo de sucessão, considerando neste aspecto, a própria construção das carreiras dos líderes não-familiares, a sua relação com as empresas familiares e os membros desta família. A *pesquisa* caracteriza-se como qualitativa, já que a abordagem terá um enfoque psicanalítico, objetivando a compreensão mais aprofundada e subjetiva das carreiras dos líderes familiares e não-familiares, e das relações envolvidas em um processo sucessório. Os instrumentos de coleta são análise documental, observação assistemática e entrevistas semi-estruturadas. Por esta pesquisa utilizar como unidade de análise, o próprio indivíduo (líderes de uma empresa familiar, que atua a mais de 45 anos no segmento industrial) fica caracterizada com uma pesquisa de campo. Os resultados do estudo apontam uma relação entre a constituição da carreira e a sucessão de uma empresa familiar bem realizada. Tal relação é apresentada dentre outros fatores, em função do histórico e dos valores familiares; das relações envolvidas tanto na infância, quanto na vida profissional; da valorização da identificação e individualidade do sujeito e da preocupação com a manutenção e a continuidade do sonho em comum, que no caso, pode ser caracterizado como a empresa familiar.

**Palavras-chave:** empresa familiar, sucessão, carreira.

## **ABSTRACT**

The main objective of this research is to analyze the career of leaders (founders, inheritors and non family related leaders), identifying how these interfere in the succession process of family enterprises. The theoretical basis used for this research is the psychoanalysis, which, in this context, aims at the comprehension of family structures, mostly of fathers and sons. These factors can interfere in career definition of family leaders (inheritors) and consequently in the whole succession process. The psychoanalysis also contributes with regards to the comprehension of the relationships involved in the process of succession, considering the career paths of non-family leaders, its relationship with the familiar enterprise and members of this family. This is a qualitative research given that it'll have a psychoanalytic focus with the objective of establishing a deeper and more subjective understanding of the careers of the family leaders and non family related leaders and the relationship involved in a succession process. The instruments of data collection were the documental analysis, non-systematic observation and semi-structured interviews. Given that this research utilizes the individual himself/herself (leaders of a familiar company in business in the industrial sector for over 45 years) as the unit of analysis, this research is characterized as a field research. The results of this study indicate that there is a relationship between the career choice and the succession in a familiar company, having it as a basis for it being successful, among other factors, the family history and values, childhood relationships as well in the current professional life, the valuation of the identification and individuality of the person as well as a preoccupation with the maintenance and continuity of a common dream, which in this case, can be characterized as a family company.

**Keywords:** family company, succession, career.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Conceitos de empresas familiares - Tondo (2008), Silva Júnior (2006), Davel e Colbari (2000), Gersick <i>et al.</i> (2006), Lodi (1998), Oliveira (2006), Gonçalves (2000) .....	20
Quadro 2: Vantagens das empresas familiares - Tondo (2008), Kets de Vries (1996), Lodi (1998); Davel e Colbari (2000), Álvares (2003) e Gersick <i>et al.</i> (2006) .....	27
Quadro 3: Desvantagens das empresas familiares - Tondo (2008), Lodi (1998), Álvares (2003) e Gersick <i>et al.</i> (2006) .....	28
Quadro 4: Conceitos da relação pai e filho – Kanitz (2008).....	47
Quadro 5: Desenvolvimento de sucessores – Tondo (2008).....	62
Quadro 6: Sucessão familiar e profissional – Oliveira (2006).....	63

## LISTA DE FIGURAS

Figura1: O modelo de três círculos da empresa familiar – Gersick <i>et al.</i> (2006) .....	23
Figura 2: O modelo de três círculos da empresa familiar – Vries; Carlock e Florent-Treacy (2009).....	51

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>18</b>
2.1 AS EMPRESAS FAMILIARES.....	18
2.1.1 Contextualização e Conceitos.....	18
2.1.2 O Modelo de Três Círculos (M3C) .....	21
2.1.3 Fases da Empresa Familiar .....	25
2.1.4 Vantagens e Desvantagens das Empresas Familiares .....	26
2.1.5 Empreendedorismo .....	30
2.1.6 Mitos Familiares .....	35
2.1.7 A Função da Família na Constituição do Sujeito .....	40
2.1.8 A Relação Pai e Filho .....	45
2.1.9 Conflitos Gerados em Empresas Familiares .....	49
2.1.10 Sucessão.....	54
2.1.11 Profissionalização .....	64
2.2 A CARREIRA.....	68
2.2.1 Carreiras entre Membros da Família .....	68
2.2.2 As Teorias sobre Carreira.....	73
<b>3 MÉTODO .....</b>	<b>77</b>
3.1 ESQUEMA ANALÍTICO.....	77
3.2 ABORDAGEM DA PESQUISA .....	79
3.3 COLETA DE DADOS.....	81
3.4 ANÁLISE DE DADOS.....	85
3.5 SUJEITOS DE PESQUISA.....	87
3.6 OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA .....	89
<b>4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DE DADOS .....</b>	<b>92</b>
4.1 A EMPRESA.....	92
4.2 A FAMÍLIA EMPRESÁRIA.....	96

4.3 AS RELAÇÕES ENVOLVIDAS NA “INOVAÇÃO” .....	105
4.4 A CARREIRA.....	109
<b>4.4.1 A Carreira dos Líderes Não-Familiares .....</b>	<b>109</b>
<b>4.4.2 A Carreira dos Líderes Familiares .....</b>	<b>114</b>
4.5 A SUCESSÃO .....	121
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>129</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>136</b>
<b>ANEXO A – TÓPICOS NORTEADORES E COMPLEMENTARES ....</b>	<b>141</b>
<b>ANEXO B – TÓPICOS NORTEADORES E COMPLEMENTARES ....</b>	<b>142</b>
<b>ANEXO C – TÓPICOS NORTEADORES E COMPLEMENTARES ....</b>	<b>143</b>
<b>ANEXO D – TÓPICOS NORTEADORES E COMPLEMENTARES ....</b>	<b>144</b>

# 1 INTRODUÇÃO

O tema central desta pesquisa envolve a problemática vivenciada pelas empresas familiares quanto à forma com que a carreira de suas lideranças é constituída e como estas carreiras interferem no processo de sucessão das empresas.

Para realizar este estudo, é fundamental em primeiro lugar, caracterizar o significado da empresa familiar no contexto mundial e brasileiro. Segundo Oliveira (2006) no total de empresas privadas brasileiras as familiares representam 4/5 destas, respondem por mais de 3/5 da receita e 2/3 dos empregos e por outro lado, 1/5 das empresas familiares têm apresentado problemas de sucessão. Poza (2007, *apud* TONDO, 2008, p. 27), enfatiza que as empresas com características familiares “representam entre 80 e 98% dos negócios em economias livres no mundo e geram aproximadamente 85% dos empregos no planeta”.

Oliveira (2006) reforça a importância das empresas familiares, ao relatar que o desenvolvimento destas interfere no futuro da economia do país, e destaca a sua preocupação, citando que a vida média das empresas brasileiras é de 12 anos, já a das empresas familiares é de nove anos. Destas, 30% passam para o comando da segunda geração e apenas 5% para a terceira. Fazendo uma referência com o que acontece no mundo, apenas 20% das empresas familiares ficam mais de 60 anos sob o controle da mesma família, e elas representam um terço das 500 maiores empresas do mundo.

As citações anteriores descrevem o quanto às empresas familiares são importantes para o Brasil, e evidenciam a dificuldade da “passagem de comando” da empresa para as gerações seguintes. Ressalta-se assim a relevância da análise do

processo sucessório e do estudo em questão.

O tema sucessão familiar vem sendo objeto de estudo desde a década de 50, com o início da pesquisa de Christensen (1953), e continua até os dias de hoje, a considerar os diversos artigos publicados nos últimos dez anos no Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD) e na Revista de Administração de Empresas (RAE), dentre eles: Davel e Fischer (2000); Gonçalves (2000); Davel e Colbari (2000); Andrade e Antonialli (2006); Rossato Neto (2008); Lopes (2008).

Enfocando o tema sucessão e as possíveis dificuldades encontradas neste processo, optou-se por analisar a questão das lideranças e suas carreiras, uma vez que esta tem sido considerada por diversos autores (TONDO, 2008; OLIVEIRA, 2006; GERSICK *et al.*, 2006; LODI, 1998; VRIES, CALLOCK e FLORENT-TREACY, 2009) como de extrema interferência nos processos sucessórios. Para Álvares (2003) no período que antecede a sucessão devem ser criados talentos, com planos de carreira específicos, para atender a necessidade da empresa quando assim se fizer necessária a sucessão.

Tondo e Pereira (2008) corroboram com Álvares (2003), citando que o planejamento de carreira é um facilitador no desenvolvimento de opções a serem seguidas pelos herdeiros e que por meio deste, devem ser realizadas “escolhas profissionais mais maduras que facilitam os processos empresariais, familiares e pessoais” (TONDO; PEREIRA, 2008, p. 162).

Tais argumentos remetem à preocupação quanto às carreiras dos sucessores das empresas familiares. Sendo assim, este tema será abordado no presente estudo, considerando a análise da carreira de cada possível sucessor, com suas características particulares, uma vez que a forma como a sua carreira foi constituída,

considerando também os fatores subjetivos atrelados a esta constituição, pode interferir no contexto organizacional como um todo. Veloso; Dutra e Nakata (2008, p. 1) afirmam que “os estudos relacionados à carreira devem considerar não somente a estrutura oferecida pela organização para a ascensão profissional, mas também as diversas ambições, que são específicas da faixa etária do trabalhador”.

Diante da necessidade de atentar-se para os aspectos subjetivos da carreira, e dos fatores que interferem no processo sucessório, optou-se por utilizar o referencial psicanalítico neste estudo. Para Mendes (2002, p. 2) “ao usar o referencial psicanalítico<sup>1</sup>, busca-se interpretar os fenômenos organizacionais a partir de uma rede de significados, considerando a organização como uma entidade psicológica”. Para o autor, a psicanálise contribui com as pesquisas sobre organizações, uma vez que toma seus conceitos emprestados para “entender um objeto: a relação simbólica indivíduo-trabalho-organização e a dinâmica em que este objeto está inserido” (MENDES, 2002, p. 2).

Desta forma a análise psicanalítica do discurso dos entrevistados, facilita o entendimento e o aprofundamento da questão da sucessão, principalmente no que tange as relações familiares e as escolhas envolvidas na carreira de um indivíduo.

Ao se falar de carreiras e do processo sucessório é importante, focar um recorte quanto aos conflitos e às relações vivenciadas nas empresas familiares, que podem interferir nesta etapa. Dentre elas, destacam-se as relações familiares, em especial a de pais e filhos, por considerá-las relevantes na definição da carreira e

---

<sup>1</sup> A Psicanálise é um método de pesquisa das neuroses, utilizada especificamente para tratamento dos sujeitos, mas no decorrer do tempo, outros campos foram se utilizando deste método. A descoberta e a ênfase dada pela psicanálise, para a sexualidade infantil, faz deste método um modo de encarar os processos psíquicos que podem ser medidos pelo valor do seu efeito sobre os elementos afetivos do sujeito (FREUD, 1969o). Como este trabalho trata das relações envolvidas em uma empresa familiar, as questões subjetivas e afetivas fazem parte da teoria e da análise da pesquisa.

consequente processo sucessório em uma empresa familiar.

Para fortalecer ainda mais a discussão dos conflitos existentes em uma empresa familiar, este estudo também toma como base o Modelo de 3 Círculos de Gersick *et al.* (2006), que analisa a empresa familiar sobre três aspectos: propriedade, família e gestão.

Ao reconhecer a relevância dessa discussão no contexto específico das carreiras e na sucessão na empresa familiar, definiu-se a seguinte problemática: **De que forma as carreiras das lideranças familiares e não-familiares interferem no processo sucessório na empresa familiar?**

Diante deste problema de pesquisa, definiu-se o seguinte objetivo geral:

- **Analisar a carreira de líderes (fundador, herdeiros, e líderes não familiares), identificando de que forma estas foram construídas e como interferem no processo sucessório da empresa.**

Para alcançar o objetivo geral proposto, os seguintes objetivos específicos foram definidos e subdivididos em três grupos de interesses, os familiares, não-familiares e ambos:

Grupo de familiares:

- Identificar como foi construída a carreira do fundador e dos herdeiros;
- Analisar a carreira atual e as expectativas quanto ao seu futuro.

Grupo de não-familiares:

- Analisar no contexto de carreira e sucessão, como estes líderes sentem-se trabalhando em uma empresa familiar.

Grupo de familiares e não-familiares:

- Analisar o processo sucessório;
- Analisar as relações e possíveis conflitos que impactam na carreira e no processo sucessório da empresa;
- Identificar os fatores que contribuíram para a escolha profissional e a construção da carreira;
- Fazer uma relação entre a carreira atual e perspectiva da carreira futura dos líderes envolvidos no processo de sucessão;
- Analisar as facilidades e dificuldades encontradas na empresa familiar, no que se refere à carreira e sucessão.

Esta pesquisa caracteriza-se como qualitativa, visando à compreensão mais aprofundada da construção das carreiras dos líderes familiares e não-familiares, e das relações envolvidas em um processo sucessório, principalmente a relação pais e filhos.

Foi realizada uma pesquisa de campo, tendo como unidade de análise 12 indivíduos, que exercitam posições de liderança em uma única empresa. Dentre estes, 7 são líderes não familiares, 3 são familiares, herdeiros e acionistas da empresa, 1 é o fundador da empresa. Além destes líderes a mãe dos herdeiros, esposa do fundador, que não atua diretamente na empresa, mas é acionista, também fez parte dos sujeitos da pesquisa.

O norte da pesquisa foi delineado por entrevistas semi-estruturadas que continham os objetivos de investigação e foram diferenciadas para cada tipo de público: herdeiros, fundador e líderes não-familiares, desta forma, houve a possibilidade do informante falar livremente. A entrevista com a mãe teve um enfoque na carreira dos filhos, na relação entre eles e os pais e a percepção quanto

ao processo sucessório. Os discursos foram tratados pela técnica de análise do discurso (BEIVIDAS, 2002).

Esta dissertação está estruturada em cinco capítulos, conforme segue:

Capítulo 1 – Introdução – apresentou-se na introdução, a relevância do tema, a questão de pesquisa, o objetivo geral e específico.

Capítulo 2 – Referencial Teórico<sup>2</sup> – composto de dois eixos: empresa familiar e carreira. O primeiro aborda as características da empresa familiar, desde a constituição, por meio do fundador-empresendedor, até o processo sucessório, considerando-se nesse percurso, as relações e conflitos existentes. O segundo eixo aborda a carreira, os conceitos, as teorias e como ela é tratada na empresa familiar.

Capítulo 3 – Método – apresenta-se os procedimentos técnicos e o relatório do caso.

Capítulo 4 – Apresentação, análise e discussão dos dados – neste capítulo são apresentados, analisados, interpretados e discutidos os dados apurados na pesquisa.

Capítulo 5 – Considerações finais – tem-se por objetivo neste capítulo apresentar possíveis respostas à questão de pesquisa, indicar as limitações da pesquisa e sugestões para futuros trabalhos.

---

<sup>2</sup> No referencial teórico, a visão psicanalítica é abordada por autores da administração (ANDRADE, 2006; ENRIQUEZ, 2007; LOPES, 2008; ROSSATO NETO, 2008; TONDO, 2008) que fazem uma leitura das empresas familiares e das relações envolvidas neste cenário. Tal escolha se deve ao fato do fundador da Psicanálise, Sigmund Freud, não apresentar um estudo específico sobre o tema. Ainda assim, o autor é citado em diversos momentos onde se aborda a questão das relações familiares e a estruturação do sujeito.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Partindo-se do princípio que o foco deste estudo é analisar a influência da carreira dos líderes no processo sucessório da empresa familiar, cabe então, abordar estes dois eixos de estudo: a empresa familiar e a carreira para então, compreender a relação proposta nesta pesquisa.

### **2.1 AS EMPRESAS FAMILIARES**

O primeiro eixo tem como objetivo discutir conceitos, modelos adotados, características das empresas familiares, as características do fundador empreendedor, as relações envolvidas e por fim, a sucessão e a profissionalização no contexto das empresas familiares.

#### **2.1.1 Contextualização e Conceitos**

As empresas familiares são a forma predominante de empresa em todo mundo. O sucesso e a continuidade delas representam um sonho dourado para grande parte da população (GERSICK *et al.*, 2006).

As décadas de 30, 40 e 50 foram bastante favoráveis ao surgimento de empresas familiares. Nesta época a proteção do Estado era forte, tinha subsídios, proteção alfandegária e reserva do mercado. O regime militar da época também favoreceu as empresas familiares, já que ao fortalecer as empresas estatais, o corporativismo destas refletiu na proteção das empresas familiares (OLIVEIRA,

2006).

Na década de 50 então, começam a surgir os primeiros estudos relacionados a empresas familiares. Davel e Colbari (2000) citam a pesquisa de Carl Roland Christensen (1953), como um dos pioneiros nesta área, abordando a questão da sucessão de pequenas empresas em crescimento.

Até esta década (1950) a representatividade da empresa familiar brasileira era praticamente absoluta. Ela estava presente em quase todos os segmentos da economia nacional: atividade agrícola, sistema financeiro, indústria têxtil, alimentação, serviços e meios de comunicação. A partir da década de 60, começa o projeto de desenvolvimento e modernização nacional, e a empresa familiar passa a dividir cada vez mais espaço com as empresas multinacionais e com as estatais (GONÇALVES, 2000).

Segundo Hugron (1993, *apud* DAVEL; COLBARI, 2000), o campo de estudo das empresas familiares vem se constituindo, de maneira prescritiva, durante a década de 60 e 70 ao redor de diversos temas referentes à sucessão. Neste período os temas centrais eram: nepotismo, rivalidade entre irmãos e administração não profissional.

Ao final da década de 80, de cada dez empresas brasileiras, nove eram familiares (GERSICK *et al.*, 2006), e os temas de estudo foram cada vez mais se diversificando, assim como a conceituação deste. Sharma *et al.* (1996, *apud* DAVEL; COLBARI, 2000) citam em sua revisão de literatura, mais de 34 definições de empresa familiar. Entretanto, mesmo havendo diversas abordagens sobre o conceito, existe um consenso de que a empresa familiar é caracterizada pela complexa inter-relação e combinação de dois sistemas sociais: a família e a gestão. (DAVIS; STERN; LANSBERG, *apud* TONDO, 2008).

O quadro 1 a seguir demonstra alguns dos conceitos aplicados para as empresas familiares:

Autores	Conceito
Tondo (2008)	A família empresária é um grupo de pessoas ligadas por laços de sangue ou de uniões estáveis que dá suporte emocional e estratégico aos negócios familiares.
Catry e Buff ( <i>apud</i> TONDO, 2008)	Para ser considerada uma empresa familiar, precisa ter três condições: (1) O capital social deve pertencer a um ou mais integrantes da mesma família; (2) No mínimo um membro da família deve estar na direção/comando das estratégias da empresa e (3) deve existir uma influência/relação estreita entre os eventos familiares e a empresariais.
Silva Júnior (2006)	Em um primeiro momento, a empresa familiar pode ser percebida como um tipo de instituição social composta por duas instituições seculares independentes: a família e a empresa. Ao analisar de forma mais detalhada, percebe-se então, que a empresa familiar é muito mais que esta junção.
Davel; Colbari (2000)	Todas as organizações são familiares, na medida em que consideremos que a esfera da vida pública relacionada ao trabalho não é totalmente desatrelada da influência da esfera privada e da experiência familiar dos indivíduos. Desta forma, a vida em organização e seus aspectos administrativos são influenciados pelo complexo e dinâmico mundo da família.
Gersick <i>et al.</i> (2006)	É a propriedade da família que define a empresa familiar.
Lodi (1998)	A empresa familiar é aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura de um fundador.
Donnelley ( <i>apud</i> Lodi, 1998)	A empresa familiar é aquela que se identifica com uma família há pelo menos duas gerações e quando essa ligação resulta numa influência recíproca
Oliveira (2006)	A empresa familiar caracteriza-se pela sucessão do poder decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias.
Gonçalves (2000)	Três fatores caracterizam a empresa familiar: (1) a empresa sendo propriedade de uma família, tendo o controle sobre ela, sendo detentora de todas as ações/cotas ou a maioria delas; (2) A família define os objetivos, diretrizes e políticas da empresa, tendo a gestão sob sua responsabilidade; (3) A família é a responsável por administrar a empresa, sendo ao menos um executivo de alto escalão, um membro da família.

Quadro 1: Conceitos de empresas familiares

Fonte: Tondo (2008); Silva Júnior (2006); Davel; Colbari (2000); Gersick *et al.* (2006); Lodi (1998); Oliveira (2006); Gonçalves (2000).

Diante dos diversos conceitos apresentados, foi adotado o de Tondo (2008), pois este menciona a importância do suporte emocional no negócio da família. Na

visão de Checchinato (2007) a família é de extrema necessidade para viabilização do sujeito. “A construção da subjetividade humana é muito complexa. Ela só pode se efetuar pela referência constante à mãe e ao pai ou aos que tais possam ser” (CHECCHINATO, 2007, p. 162).

Esta questão é abordada neste estudo, ao se analisar as relações e conflitos existentes, principalmente, no que se refere à relação pais e filhos em uma empresa familiar.

Para dar suporte à questão dos conflitos existentes em uma empresa familiar, este trabalho também terá como base o modelo de três círculos apresentado por Gersick *et al.* (2006).

### **2.1.2 O Modelo de Três Círculos (M3C)**

O modelo conceitual elaborado por Tagiuri e Davis (*apud* GERSICK *et al.*, 2006) demonstra que as empresas familiares são compostas por dois subsistemas superpostos: a família e a gestão, devendo então, toda empresa familiar fazer uma distinção entre os subsistemas de propriedade e de gerenciamento dentro do círculo da empresa. Dessa forma, deve-se analisar a distinção entre proprietários, que fazem parte da gestão da empresa e gerentes, que não têm participação acionária.

Tal esquema era, e ainda é utilizado para compreender as fontes de comportamento e decisões individuais (GERSICK *et al.*, 2006). A partir da análise deste modelo, e da compreensão de que muitas das dificuldades da gestão da empresa familiar estão mais na questão da distinção entre proprietários e gerentes do que entre a família e a gestão como um todo, que Gersick *et al.* (2006)

desenvolveram o modelo de três círculos (M3C).

A perspectiva psicanalítica vem então, complementar esta questão, enfatizando, a importância das relações familiares, uma vez que considera que é a partir deste primeiro núcleo, que os demais vínculos são constituídos e elaborados (FREUD, 1969a). Com base neste princípio, considera-se que estas tenham grande interferência na gestão da empresa familiar. Desta forma a psicanálise e o M3C são o foco de referência desta pesquisa.

O M3C proposto por Gersick *et al.* (2006), analisa o sistema da empresa familiar sob três aspectos independentes, mas sobrepostos: propriedade, família e gestão. A partir dessas sobreposições, qualquer um em uma empresa familiar, pode ser encaixado em um dos sete setores gerados da sobreposição dos círculos. São eles: (1) Família – somente membros da família; (2) Propriedade – composta somente por sócios e acionistas; (3) Gestão/Empresa - somente funcionários; (4) Propriedade/Família – proprietário e membro da família que não faz parte da gestão da empresa; (5) Propriedade/Gestão – sócio ou acionista que não é membro da família e faz parte da gestão da empresa; (6) Família/Gestão – Membro da família que não é proprietário, mas faz parte da gestão; (7) Proprietário/Família/Gestão – envolve todas as conexões já que é sócio ou acionista que faz parte da família e também da gestão da empresa.

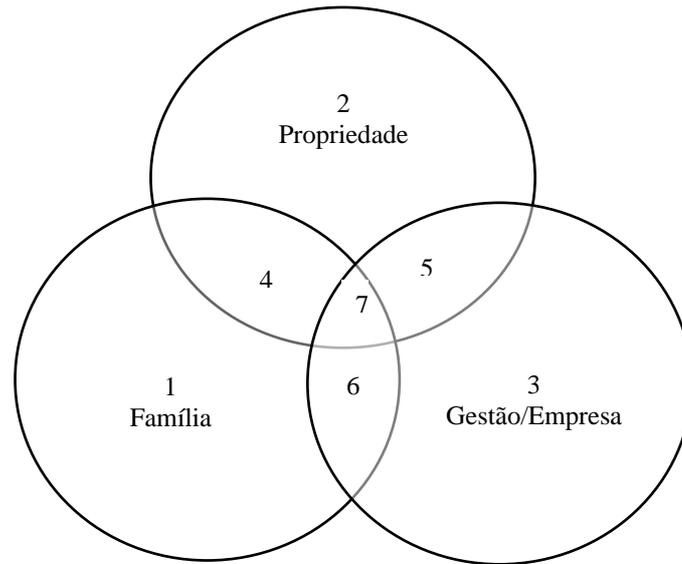


Figura1: O modelo de três círculos da empresa familiar

Fonte: GERSICK *et al.*, 2006, p. 6

Mediante compreensão do M3C é possível perceber as fontes de conflitos interpessoais, dilemas de papéis, prioridades e limites em empresas familiares. Fica mais claro como o ponto de vista de uma pessoa pode ser influenciado pelo papel organizacional exercido por ela (GERSICK *et al.*, 2006). Esta então passa a ser mais uma importante explicação quanto às possibilidades de conflito, que podem ir para além das características de personalidade de cada membro que assume uma das posições do M3C.

Neste ponto a psicanálise contribui quanto à formação e características da personalidade, gerando um contraponto a Gersick *et al.* (2006), uma vez que esta considera que tais características, por serem estruturais, são como pontos de referências para o sujeito (MENDES, 2002).

As emoções podem ser investigadas a partir do questionamento sobre os sentimentos dos indivíduos em determinado contexto ou quando submetidos a certas situações de trabalho. Tais emoções podem ser relacionadas a aspectos da história de vida do sujeito e as suas características de personalidade, sendo aprofundados elementos que associam experiências passadas com o vivido atualmente, bem como as estratégias de controle destas emoções e suas relações com os outros presentes no contexto do trabalho (MENDES, 2002, p. 6).

Desta forma, independente do papel que estiver exercendo na organização (família, propriedade e gestão), a forma como lida com o desempenho deste, dependerá da sua história de vida, da forma como lida com as suas emoções e conseqüente formação estrutural da sua personalidade.

Para Gersick *et al.* (2006, p. 99) “uma conseqüência dos três subsistemas entrosados – família, empresa e propriedade – é que os papéis em uma área tendem a ser copiados nas outras”. Esta questão é tratada e enfatizada nesta pesquisa em diversos momentos.

Estes subsistemas são compostos por pessoas com interesses específicos, que podem ou não convergir no decorrer de um período. Quando a convergência prevalece, há estabilidade e cooperação, quando, entretanto a divergência e a contradição surgem, há uma fonte inesgotável de conflitos na empresa familiar (SILVA JÚNIOR, 2006).

Segundo Lopes (2008) no ambiente de empresa familiar o papel profissional, caracterizado por ser racional e objetivo, intercala com o papel familiar, indissolúvel, repleto de afetividade construída através da história de cada membro da família. A dinâmica dessas empresas é muito influenciada pelas especificidades vivenciadas na instituição familiar, já que os aspectos psicológicos/subjetivos da família interferem no dia-a-dia das relações profissionais.

Levando em consideração a importância de analisar a empresa familiar e a estruturação desta, para então discutir as carreiras e a sucessão, surge a necessidade de compreender as fases distintas pelas quais uma empresa com características familiares pode passar.

### 2.1.3 Fases da Empresa Familiar

Para compreender as fases pelas quais uma empresa familiar passa, Tondo (2008), baseada em Gersick *et al.* (2006), faz uma descrição das quatro fases, conforme segue:

**Primeira fase: o início do negócio familiar e da família empresária** - É a primeira fase do ciclo de vida da empresa familiar, os membros da família são o suporte necessário para o desenvolvimento do negócio. A liderança exerce um papel fundamental, onde “o jeito de ser e os valores do fundador e do grupo que o acompanha determinarão a cultura do negócio estabelecendo o que é certo ou errado, o que pode e o que não pode acontecer ali” (TONDO, 2008, p. 81).

**Segunda fase: a entrada de uma nova geração nos negócios familiares** - É a fase onde pais e filhos devem discutir de que forma será o relacionamento com os negócios da família. É o momento onde os filhos fazem a opção de trabalhar na empresa da família e estar mais próximo ainda de seus parentes. Cabe a estes fazerem-se reconhecidos como adultos e profissionais competentes. Nesta fase a discussão dos critérios para entrada dos filhos na empresa, bem como um planejamento de carreira para os herdeiros deve ser estabelecida (TONDO, 2008).

**Terceira fase: gerações diferentes trabalhando em conjunto** - É uma fase complexa, onde os interesses familiares e empresariais podem se conflitar. Cabe ao líder empresarial lidar com esta dificuldade e administrar as relações de parentesco, com pessoas diferentes, idades, estilos de vida e gênios diferenciados. Paciência e tolerância serão necessárias para elaborar novos arranjos que valorizem o potencial de auto-realização contido nas crises. Esta é a fase mais longa do ciclo de vida das empresas familiares, logo, podem ter como conseqüência o sucesso ou o fracasso

da empresa (TONDO, 2008).

**Quarta fase: a sucessão** - É a última fase do ciclo de vida da empresa familiar e é uma consequência do que ocorreu nas fases anteriores. É uma etapa marcada pela preocupação com a transição, preocupação essa, demonstrada tanto pela família, como pelos funcionários em geral (TONDO, 2008).

Para Tondo (2008, p. 85) “a sucessão é a transferência de poder nas decisões empresariais e de conhecimento, e conclui-se com a transferência de patrimônio entre gerações”.

Faz-se evidente então que, para que o processo de sucessão seja bem sucedido, a forma como as etapas anteriores foram tratadas é fundamental, ou seja, a quarta fase será um reflexo de tudo que foi elaborado nas fases precedentes, considerando-se inclusive as relações construídas até mesmo no âmbito familiar, já que acabam refletindo em todas as etapas vivenciadas na organização.

Conhecidas então as fases da empresa familiar, a seguir são apresentadas as vantagens e desvantagens destas empresas, para então analisar os motivos, as facilidades e/ou dificuldades encontradas na construção das carreiras dos líderes que atuam nestas empresas e no processo sucessório destas.

#### **2.1.4 Vantagens e Desvantagens das Empresas Familiares**

Gersick *et al.* (2006) advogam que as empresas administradas por famílias têm características específicas, que podem gerar situações negativas ou positivas. Para analisar estas situações, segue o Quadro 2, de vantagens e o Quadro 3 de

desvantagens que podem ser encontradas nestas empresas.

Autores	Vantagens
Tondo (2008)	Indivíduos que dedicam a “alma a empresa”, demonstrando excessivo comprometimento e dedicação; pessoas (membros da família, executivos, dentre outros), a vida profissional tem uma enorme dimensão, sendo percebido e vivenciado como um lazer; forte vínculo entre as relações familiares, empresariais e da propriedade.
Davis e Stern; Donnelley; Lansberg; Davis ( <i>apud</i> TONDO, 2008)	Sacrifícios pessoais e familiares em momentos de crise; sólida reputação familiar-empresarial no mercado; lealdade entre familiares; relações duradouras; liderança longa e estável; realização de investimentos em longo prazo; sensibilidade social, quanto às questões da comunidade que circunda a empresa.
Brokaw ( <i>apud</i> TONDO, 2008)	Comunicação rápida; estabelecimento de confiança; flexibilidade; comprometimento forte entre os membros com papel estratégico.
Kets de Vries( <i>apud</i> TONDO, 2008)	Estabilidade no mercado; muita motivação e identificação dos membros da família com o negócio; capacitação dos membros familiares desde a infância.
Donnelley, 1964; Hugron, 1993 ( <i>apud</i> DAVEL; COLBARI, 2000)	Lealdade e à dedicação ao trabalho (para os membros familiares e não-familiares); relações interpessoais mais calorosas; considerável sensibilidade e responsabilidade social com relação à comunidade e à cultura local e perspectiva do longo prazo, continuidade com relação aos objetivos e políticas organizacionais.
Davel e Colbari (2000)	Estabelecimento de uma rede de relacionamentos sociais baseados na proximidade, na personalidade e, principalmente na confiança; um alto poder de inovação em função de possuir relações internas menos formalizadas, mais pessoais e difusas.
Lodi (1998)	Lealdade entre os empregados; nome da família com reputação; continuidade da administração; união ente acionistas e dirigentes; sistema de decisão rápido; sensibilidade social e política do grupo familiar dirigente; sucessão familiar entre gerações, permitindo união entre o futuro e o presente.
Álvares (2003)	Orientação em longo prazo; cultura familiar como fonte de orgulho; capacidade para suportar tempos difíceis.
Gersick <i>et al.</i> (2006)	Irmãos e cônjuges têm maior probabilidade de se entenderem mutuamente, bem como de se empenharem com afinco em nome do bem-estar da família; quando trabalham em harmonia, podem gerar um alto grau de comprometimento, raramente alcançados por empresas não-familiares.

Quadro 2: Vantagens das empresas familiares

Fonte: Elaborado com base nos autores Tondo (2008), Lodi (1998); Davel e Colbari (2000), Álvares (2003) e Gersick *et al.* (2006).

A psicanálise, não trata o tema específico quanto a vantagens de uma empresa familiar, mas cita diversos fatores positivos relacionados à família, dentre

eles que: a família tem uma força indestrutível como formação natural de um grupo; preocupa-se com a manutenção de uma história, da tradição, de valores e de elementos que podem ser passados por meio das gerações (FREUD, 1969a; 1969i).

Complementando, Miller e Breton-Miller (*apud* TONDO, 2008) citam as características de empresas familiares que continuam no mercado: família com foco para além de maximização de lucros para os sócios, agindo como guardião dos valores e estratégias do negócio; preocupam-se com a coletividade, estimulam a comunidade tanto interna quanto externa; mantêm uma relação forte e duradoura com os mais importantes fornecedores; tem foco na continuidade da empresa e considera isto um valor familiar. As desvantagens são apresentadas no Quadro 3:

<b>Autores</b>	<b>Desvantagens</b>
Tondo (2008)	Estrutura patriarcal- centralizada no pai da família; conflitos gerados entre os membros da família.
Donnelley; Davis ( <i>apud</i> TONDO, 2008)	Conflito de interesses tanto familiares quanto empresariais; inadequada relação entre salários e desempenho financeiro da empresa; nepotismo e imobilização do mercado; mandatos de liderança muito longos ou com foco em controle.
Burack e Calero 1981 ( <i>apud</i> TONDO, 2008)	Dificuldade em atrair profissionais de talento; falta de disciplina e profissionalismo por causa das políticas e procedimentos praticados; pressão para manter a tradição e resistência a mudança, e interferências de conflitos familiares no âmbito do negócio.
Kets de Vries 1996 ( <i>apud</i> TONDO, 2008)	Falta de clareza nos objetivos; membros familiares sem competência, trabalhando na empresa; baixa resistência a mudança, os segredos de família; dificuldades quanto ao processo sucessório.
Lodi (1998)	Conflito de interesse ente família e empresa; uso indevido dos recursos da empresa pelos membros da família; falta de sistemas de planejamento e controle financeiro; resistência a modernização do marketing; emprego e promoção de parentes por favoritismo.
Álvares (2003)	Acesso limitado a mercado de capitais; nepotismo; síndrome de criança mimada.
Gersick <i>et al.</i> (2006)	A intimidade de irmãos e cônjuges pode gerar um clima sem profissionalismo, confundindo-se sentimentos gerados na família e na empresa; a autoridade é mais difícil de exercer com parentes; os sentimentos de raiva, rivalidade podem gerar um nível de tensão que prejudique ou até destrua uma empresa boa e sadia.

Quadro 3: Desvantagens das empresas familiares

Fonte: Elaborado com base nos autores Tondo (2008); Lodi (1998); Álvares (2003) e Gersick *et al.* (2006).

Inserindo a psicanálise neste contexto, Freud (1969a, 1969i) cita que da mesma forma que a família tende a ter uma força indestrutível, é necessário que haja uma pressuposição do amor igual do pai por todos os filhos, caso contrário, a rivalidade e a desordem ocorrem. Segundo Freud (1969a, 1969i) também pode existir uma ambivalência de sentimentos com relação ao pai. Tais características podem ser consideradas como desvantagens para a empresa familiar.

Ao se analisar os Quadros 2 e 3, diversos sinalizadores são disponibilizados para compreender as carreiras e o processo sucessório em empresas familiares, dentre eles os conflitos existentes nas relações dos envolvidos no processo, sejam eles familiares ou não. Sinalizadores estes que são tratados no decorrer deste trabalho.

Antes, de discorrer sobre as questões conflitantes, foi abordado o tema empresário-fundador, partindo do princípio da psicanálise quanto à importância dos pais na estruturação do sujeito, e conseqüentemente da formação familiar e das demais relações oriundas desta (FREUD, 1969h). Com este foco, compreende-se que a escolha da carreira e o processo sucessório também podem sofrer interferência do pai e desta relação.

Diante da importância do fundador para as empresas familiares, da sua interferência no negócio, nas relações afetadas por ele, e dos fatores oriundos destas interfaces, cabe a apresentação, na seção seguinte, de algumas características do empreendedor e da trajetória deste até a possível solidificação de uma empresa familiar.

### 2.1.5 Empreendedorismo

O empreendedor<sup>3</sup> é segundo Gersick *et al.* (2006, p.137), uma “figura complexa: parte aventureiro, parte desajustado, parte benfeitor, parte explorador, parte gênio, parte louco”. Ele pode ter uma profunda influência sobre a cultura organizacional da sua criação. Suas crenças, seus valores, a sagacidade para negócios e regras para a tomada de decisão podem fazer parte da estrutura da empresa e se perpetuar, podendo ficar presentes por gerações além do seu próprio tempo de vida.

Gallo e Bernhoeft (2003) citam que a maioria dos fundadores, na hora da tomada de ação, tem as seguintes características positivas: capacidade de assumir riscos, o desejo de fazer algo importante, ajudar as pessoas da sua família, aceitação do sacrifício, e boa intenção, dentre outras características. Destas, duas merecem destaque: a ousadia de correr risco, e a sua intuição utilizada para lidar com estes riscos. Tais características marcantes do empreendedor são mais fundamentadas no fator emocional, do que na visão estratégica ou lógica do negócio.

O empreendedor é um idealizador, é a pessoa que constitui uma nova empresa, é o fundador de uma empresa familiar. Ele torna-se um empresário quando ele consolida a empresa e procura perpetuá-la, para além de sua existência (OLIVEIRA, 2006).

Gersick *et al.* (2006, p.139-140) complementam que a imagem tradicional do empreendedor salienta a individualidade, determinação, atração por rápidas

---

<sup>3</sup> Neste trabalho o enfoque dado ao empreendedor não será o econômico, conforme tratado por Schumpeter, e sim um viés psicanalítico, tendo como base as suas características empreendedoras.

mudanças e “imersão obsessiva na empresa. Em contraste, supõe-se que o cabeça de uma empresa familiar seja focalizado no grupo, cooperativo, comprometido com a continuidade a longo prazo, e imerso igualmente na empresa e na família”. Para os autores, apesar de estes fatores parecerem incompatíveis, o fundador pode começar como empreendedor, e posteriormente haver uma transição de valores, visão, identidade e comportamento, gerando então, um líder de uma empresa familiar.

O caráter contraditório do empresário torna-o um inovador e um reacionário às mudanças, quando elas são originadas em outras pessoas. Ao resistir à profissionalização de sua firma, o empresário poderá destruí-la e autodestruir-se. Aí se coloca um dilema: se a reorganização foi feita apenas na ótica do empresário, a instituição não adquire modernidade; se a reorganização for contra a vontade empresarial, ela abortará (LOPES, 2008, p.19).

Segundo Silva Júnior (2006), no início de uma empresa familiar, o que geralmente prevalece é a gestão amadora, onde o proprietário amador também adota a função de gestão. Na medida em que a empresa cresce, surge a necessidade de substituição de tais práticas por outras mais racionais e menos intuitivas.

Pensando o empreendedor, com as características de amador, ainda assim, segundo Oliveira (2006) ele é no mínimo, audacioso, detentor de certo nível de tecnologia e, principalmente, possuidor da visão do negócio. Geralmente ele inicia o seu próprio negócio com poucos funcionários e apoio dos membros da família, o que pode sustentar o conceito mais simples de uma empresa familiar.

Gersick *et al.* (2006) advogam que os empreendedores e cônjuges são tipicamente estimulados por um sonho poderoso, que acaba influenciando a forma que criam seus filhos e geram o seu negócio. É o sonho em comum que vai gerar o entusiasmo e a vitalidade nos membros da família. É preciso formular uma visão estimulante da empresa que irá se tornar.

O processo de criar o sonho comum começa nos primeiros diálogos entre pais e filhos e continua até a idade adulta, ficando mais evidente quando a troca da liderança está próxima. Este sonho é caracterizado pela “visão do futuro que todos os membros podem abraçar com entusiasmo, formando a base da sua futura colaboração e provendo a motivação e o entusiasmo necessários para levar a família através do duro trabalho planejado” (GERSICK *et al.* 2006, p. 201-202).

Vries; Carlock e Florent-Treacy (2009) reforçam que na maioria das vezes os empreendedores conseguem transformar uma idéia simples, sem muita definição, em algo viável e real e, por serem muito bem dispostos, tem condições de contagiar outros membros da empresa. Geralmente são persuasivos e arrebatam seguidores, demonstrando um forte senso de propósito e convicção. Mediante seu carisma, sedução, encenação, ou qualquer outro trunfo, conseguem construir e impulsionar uma organização.

Enriquez cita que o fascínio e a sedução são com frequência, transmitidos por meio de um discurso amoroso. Segundo ele, o fascínio é como se fosse uma hipnose, onde o homem “têm de se perder em um ser e nele se encontrar” (ENRIQUEZ, 2007, p. 60). É representado como um Deus, um herói, um profeta, que se configura ao mesmo tempo como um homem do povo e distante, acima dele. A sedução configura-se na aparência, a pessoa não se sente forçado, é atraído pelo discurso composto de leveza e gentileza. Em ambas as situações, assim como o amor, podem ocorrer à submissão, manipulação e alienação do sujeito.

O controle pelo amor, cria nos sujeitos uma relação de dependência para com o objeto. Nessa posição de dependência, os sujeitos sentem necessidade de serem consolados, protegidos por uma autoridade tutelar, podendo ser facilmente manipulados e alienados. Neste estado de alienação rente ao objeto, os indivíduos são constantemente reformados pelo desejo de auto-alienação. A auto-alienação significa a fantasia de um estado não conflitual do psiquismo, uma coerência entre o que se pensa e o que se realiza e as exigências do mundo exterior. Dessa forma, os sujeitos

mantêm o objeto idealizado, fonte de sua proteção (LOPES, 2008, p. 5).

Quando esta auto-alienação, provocada pelo amor do líder (caracterizado pelo empreendedor), estiver coerente com os objetivos singulares do sujeito e da organização, os resultados são extremamente positivos. A preocupação recai, entretanto, quanto a situação é contrária, e ao passar o amor e o momento de sedução, a realidade pode emergir, e com ela diversos efeitos negativos ao sujeito e à organização. Esta questão é citada a seguir, para demonstrar as características do empreendedor que também podem gerar um ambiente de tensão tanto para a organização, quanto para ele mesmo.

Os empreendedores têm que lidar freqüentemente com algumas questões intrapsíquicas, conforme apresentado por Vries; Carlock e Florent-Treacy (2009) a seguir:

**A necessidade e obsessão por controle:** Há uma preocupação por parte do empreendedor com a ameaça de serem controlados ou de terem a sua vontade violada. Demonstrando assim, intolerância a lidar com pessoas ou funcionários que tenham pensamentos independentes/diferentes dos dele. Tal necessidade de controle pode dificultar a capacidade do empreendedor de trabalhar com outras pessoas (VRIES; CARLOCK; FLORENT-TREACY, 2009).

**Desconfiança da autoridade:** A estrutura organizacional sufoca o empreendedor, a menos que esta seja desenvolvida por ele e as atividades desenvolvidas conforme seus termos (VRIES; CARLOCK; FLORENT-TREACY, 2009).

**Desconfiança e paranóia:** Embora alguns empreendedores demonstrem a desconfiança mais focada na questão do controle, para alguns, a desconfiança é

mais generalizada. Se houver desconfiança, podem chegar vigiar e a vasculhar ambientes, com o objetivo de não ser pego de surpresa. Podem agir com as pessoas de forma instintiva e não com base na razão. Empreendedores que agem assim podem gerar desconfiança e desmotivação nos funcionários (VRIES; CARLOCK; FLORENT-TREACY, 2009).

**Medo da traição:** Em função do receio de serem traídos, muitos empreendedores buscam a parceria de amigos e familiares, o que pode ser positivo no início, mas no decorrer do tempo, podem não corresponder às necessidades de competências necessárias para gerir uma empresa de porte maior (VRIES; CARLOCK; FLORENT-TREACY, 2009).

**Desejo de atenção:** os empreendedores têm a necessidade de “representar um papel quase-mitológico” (VRIES; CARLOCK; FLORENT-TREACY, 2009, p.144). Mesmo tendo algum sentimento de insignificância, buscam uma alternativa para superar seus medos e conquistar os aplausos desejados. Em alguns a necessidade de chamar atenção é tanta, que chegam a construir monumentos com o símbolo de seus feitos (VRIES; CARLOCK; FLORENT-TREACY, 2009).

A necessidade de deixar marcado o seu feito, bem como registrar o trajeto construído pelo empreendedor, traz um diferencial para as empresas familiares. Para estas famílias e suas empresas, os símbolos, as tradições, a história e os mitos têm um significado especial. Entender a construção destes facilita o entendimento da gestão de uma organização familiar. Por este motivo, a seguir, o tema é explorado com mais detalhes.

### 2.1.6 Mitos Familiares

Os mitos no contexto das empresas familiares apresentam-se com um significado importante, por caracterizar a manutenção de uma história, da tradição, de valores e de elementos que podem ser passados por meio das gerações (CHECCHINATO, 2007). Os mitos familiares então entram como uma referência, um marco, que acabam por intervir na história da organização, seja ele no processo sucessório, seja ele no momento da definição da carreira a ser seguida pelo membro da geração mais nova que assumirá a empresa.

O mito familiar é algo que passa através das gerações. [...] É um saber real ou fantasmático, que preside a organização familiar e ao qual todo novo sujeito que surge na família estará automaticamente submetido. Nada podemos entender da história de um sujeito se não levarmos acuradamente em conta a maneira como o mito familiar o introduziu na cultura (CHECCHINATO, 2007, p.85).

Para a nova geração que assume a gestão da empresa, seja ela um membro da família ou não, é recomendado que a questão da manutenção da tradição seja tratada, já que respeitar a influência do legado dos fundadores, satisfazer a geração mais velha, bem como preservar os valores, metas da família e a história da empresa são fatores muito relevantes neste contexto. Além disso, cabe analisar a possibilidade de ultrapassá-la, uma vez que se aconselha verificar as forças competitivas da empresa, para ir em frente e construir uma base sólida (GERSICK *et al.*, 2006).

Tondo (2008) destaca que conhecer a história da família é muito importante, quando os fatos desta história são transmitidos, fica mais fácil compreender as escolhas, as decisões, e o motivo destas. Os valores ficam mais claros, e podem ser utilizados em uma situação difícil. Transmitir os acontecimentos que marcaram a

história da família ajuda a fortalecer a nova geração e manter as tradições da família.

“Os mitos familiares consistem em crenças e suposições compartilhadas pelos familiares<sup>4</sup> para explicar o modo como as coisas acontecem no seio da família” (VRIES; CARLOCK; FLORENT-TREACY, 2009, p. 121). Esses mitos podem influenciar muito os membros da família, podendo conduzir as ações e os comportamentos repetidos e rígidos.

Os autores continuam citando que os mitos familiares estruturam as experiências familiares, fazem uma relação entre o passado e o presente, direcionam as ações futuras, ajudam no equilíbrio da família e amenizam o impacto da mudança. Eles também influenciam de forma significativa, os papéis que os membros da família assumirão na empresa. Apesar de servirem como um direcionamento na conduta da família também pode encobrir problemas, preocupações e conflitos existentes, diminuindo a flexibilidade e a capacidade de análise diante de novas situações (VRIES; CARLOCK; FLORENT-TREACY, 2009).

Um exemplo de mito na empresa familiar, citado por Vries; Carlock e Florent-Treacy (2009) é a harmonia: muitos membros de empresa familiar acreditam que a harmonia reina em seu negócio. Sendo assim, os filhos podem se encontrar diante de um dilema: qualquer manifestação de diferenciação em busca de um caminho próprio pode quebrar esta harmonia e levar a um desastre. Assim a realidade é abafada em prol da manutenção de um equilíbrio idealizado.

Para Enriquez (1997) os mitos representam parte da verdade, segundo ele, se estes são ou não fruto da imaginação, não é o que mais importa, pois eles nos dizem sobre os acontecimentos ocorridos. “Um mito é, em primeiro lugar e

---

<sup>4</sup> O autor cita apenas o compartilhamento pelos familiares, mas para Julien (2000), o papel de transmissão pode ser assumido pelo social e por outros sujeitos envolvidos na história da família.

fundamentalmente, a tradução dos fantasmas individuais e coletivos mais primitivos, os que se referem à possibilidade mesma da existência” (ENRIQUEZ, 1997, p. 47).

Freud (1969g) a partir de uma suposição de Darwin que dizia que a forma primitiva da sociedade humana era uma horda governada despoticamente por um macho poderoso, apresenta o mito da horda primeva<sup>5</sup>, observada em várias culturas, através da celebração totêmica.

O mito da horda primeva, segundo Freud (1969g), apresenta um pai violento, temido e invejado pelos filhos, já que mantém para si todas as fêmeas e expulsa os filhos, à medida que estes crescem. Este pai é assassinado pelos filhos que desejam o seu poder: “certo dia, os irmãos que haviam sido expulsos retornaram juntos, mataram e devoraram o pai, colocando assim um fim à horda patriarcal” (FREUD, 1969g, p. 170). Neste ato, segundo Freud (1969g) não bastou apenas matar o pai, foi preciso devorá-lo para que assim, ficassem identificados a ele, adquirindo então uma parte de sua força. A partir de então, os irmãos, antes rivais, unem-se incorporando o pai (cerimônia canibalística).

Após terem matado o pai, tomados de remorso, já que o amavam e admiravam, eles teriam idealizado aquele ser e o teriam convertido em um TOTEM que seria a garantia do substituto do pai. Passaram então a venerar e proteger a imagem do pai, reforçando e dando continuidade ao que era por ele pregado. Para Enriquez (1997, p. 20) “todo líder será o herdeiro inconsciente<sup>6</sup> da onipotência do

---

<sup>5</sup> A dimensão mítica representada pelo Totem corresponde às duas leis básicas: não matar o animal totêmico e evitar relações sexuais com os membros do mesmo clã - esta considerada como a proibição do incesto (FREUD, 1969g). Neste trabalho, este contexto, apesar de ser essencial para a psicanálise, não será tratado por se considerar apenas um recorte psicanalítico da questão da sucessão e carreira em uma empresa familiar. Sendo assim, cabe apenas a análise do mito, para ilustrar a importância da figura do pai e a relação entre pai e filho.

<sup>6</sup> O termo inconsciente utilizado por Enriquez é o mesmo utilizado por Freud na psicanálise, que descrevendo de forma sucinta é: tudo aquilo que não é consciente para um sujeito, é o que “escapa a sua consciência espontânea e refletida” (KAUFMANN, 1996, p. 256).

chefe da horda”.

Utilizando o mito descrito por Freud, é possível vinculá-lo à função do líder-fundador, tido como herói, e a relação com os filhos, demais membros da família e integrantes de uma organização familiar. É possível compreender com um pouco mais de profundidade a condição humana, quando se fala, por exemplo, em sucessão de pai para filho.

É por meio do mito do herói fundador e dirigente, que o vínculo afetivo é estabelecido entre o sujeito e a organização. O mito do fundador é estabelecido com o objetivo de unificar pensamentos e comportamentos em prol de projetos em comum, que serão à base da identificação entre os membros e a organização, gerando uma relação afetiva, e um vínculo social, remetendo a uma crença de pertencimento e trocas de sentimentos entre os sujeitos. Sendo assim, a estratégia de mitificação age como forma de alienação, uma forma de ilusão, hipnotizando os sujeitos, que acabam tomando para si os questionamentos e os ideais reforçados no mito (ENRIQUEZ, 2007; FARIA, 2004).

A ilusão quer dizer de um certo dispositivo simbólico que permite a canalização dos desejos e que evite toda a interrogação acerca do valor dos membros. Para que um projeto comum possa verdadeiramente mobilizar consciente e inconscientemente é necessário que ele se apresente, pouco ou muito, sob um aspecto inatacável. [...] A idealização, a ilusão e a crença remetem à noção de uma causa a ser defendida (ENRIQUEZ, 1997, p. 92-93).

A ilusão é encenada, muitas vezes, pela própria imagem do fundador, que neste contexto, pode representar um mito, considerado como herói, e para a psicanálise, como fruto de uma “construção familiar, que vai ocupar um lugar, onde

são projetados todos os desejos e fantasias para um ideal de ego<sup>7</sup> identificado com esse fundador” (ROSSATO NETO, 2008, p. 1). Quanto mais próximo este mito estiver da realidade, maior a possibilidade de identificação e projeção do indivíduo, e conseqüente alcance do que é almejado.

Freud (*apud* ROSSATO NETO, 2008, p. 7) exemplificando no mito do Édipo, a base da denominada identificação durante o complexo de Édipo, que é para a psicanálise “a mais remota expressão de um laço emocional com outra pessoa”. Este mito expressa a questão da relação emocional ambivalente entre o menino e o pai:

Um rapazinho está fadado a amar e a admirar o pai, que lhe parece ser a mais poderosa, bondosa e sábia criatura do mundo. O próprio Deus, em última análise, é apenas uma exaltação dessa imagem do pai, tal como é representado na mente durante a mais tenra infância. Cedo, porém, surge o outro lado da relação emocional. O pai é identificado como o perturbador máximo da nossa vida instintiva; torna-se um modelo não apenas a ser imitado, mas também a ser eliminado para que possamos tomar o seu lugar. Daí em diante, os impulsos afetuosos e hostis para com ele persistem lado a lado, muitas vezes, até o fim da vida, sem que nenhum deles seja capaz de anular o outro. É nessa existência concomitante de sentimentos contrários que reside o caráter essencial daquilo que chamamos de ambivalência emocional (FREUD, 1969I, p. 287).

No complexo de Édipo o menino tem o pai como rival, uma vez que deseja sexualmente a mãe. Este sentimento é ambivalente já que é representado por amor e hostilidade (FREUD, 1969I). O complexo de Édipo simboliza as relações estabelecidas entre a criança e as figuras parentais, que “constituem uma rede em grande parte inconsciente de representações e de afetos entre os dois pólos de suas formas positiva e negativa” (KAUFMANN, 1996, p. 135).

Segundo Kaufmann (1996, p. 135) o Édipo representa uma fase decisiva em que “culmina a sexualidade infantil e em que se decide o futuro da sexualidade e da

---

<sup>7</sup> Freud utilizou a expressão ideal de ego para designar o modelo de referência do eu, simultaneamente substituto da onipotência perdida na infância e produto da identificação com as figuras parentais e seus substitutos sociais (ROUDINESCO; PLON, 1998, p. 362).

personalidade adultas. O Édipo torna-se então a estrutura que organiza o devir humano em torno da diferença dos sexos e da diferença das gerações”.

Levando em consideração o mito do Édipo e a importância dos pais<sup>8</sup>, para a estruturação do sujeito (o filho), será abordado a seguir, de forma mais detalhada, a função da família na constituição do sujeito, objetivando assim, uma maior compreensão quanto a interferência desta na definição da carreira de uma pessoa e conseqüentemente a forma como a sucessão é tratada na empresa familiar.

### **2.1.7 A Função da Família na Constituição do Sujeito**

A família afigura-se, a princípio, um grupo natural de indivíduos unidos por uma dupla relação biológica: a geração, que fornece os componentes do grupo; e as condições do meio, postuladas pelo desenvolvimento dos jovens e que mantêm o grupo, desde que os adultos geradores assegurem sua função (LACAN, 2003, p. 29).

Embora muitos grupos sociais disputem a transmissão da cultura, e a manutenção das tradições espirituais, os ritos e os costumes, é da família este papel primordial. “A família prevalece na educação precoce, na repressão dos instintos e na aquisição da língua, legitimamente chamada materna”. É por meio dela que os processos fundamentais do desenvolvimento psíquico são regidos, e assim, a organização das emoções “segundo tipos condicionados pelo ambiente” (LACAN, 2003, p. 30).

A família é de extrema necessidade para a viabilização do sujeito humano,

---

<sup>8</sup> A importância dos pais é também representada aqui, pela teoria do Édipo que remete à questão da separação entre a mãe e a criança, que deve ser substituída pela figura do pai que ocupa um lugar simbólico de “regular as posições que a menina ou o menino ocuparão na família e na sociedade” (ZALCBURG, 2003, p.14). Esta é considerada uma premissa básica para constituição do sujeito e é para a psicanálise denominada “castração” (ZALCBURG, 2003).

sendo que diante da complexidade da subjetividade humana, ela só se dará por meio da “referência constante à mãe e ao pai ou aos que tais possam ser” representantes das suas funções (CHECCHINATO, 2007, p. 162).

Segundo Correa (2003, p. 2), “o vínculo mãe-bebê e o grupo familiar constituem o berço psíquico do sujeito, constituído por uma tecelagem psíquica grupal que atravessa outras gerações”. O autor cita que já que no grupo familiar há um espaço psíquico comum (intersubjetividade) é por meio deste, que a transmissão psíquica é realizada entre as gerações, considerando-se também as possibilidades de evolução e modificação, em função de fatores internos ao grupo.

Correa (2003, p. 4) reforça ainda que a criança, “desde a sua vinda ao mundo é requerida para compartilhar os enunciados dos ancestrais, assegurando a continuidade geracional e a identidade familiar”, mesmo que isto possa requerer algum “custo à integridade psíquica e até mesmo somática”.

Segundo Zalcberg (2003, p. 159), a criança ao receber um nome, tem a possibilidade de uma identidade própria, que poderá a partir disto, “situar-se no registro simbólico, na família, na sociedade”. A autora reforça, entretanto, que a “história da criança não nasce com ela, pois há uma precedência do mundo do significante em sua existência: a linguagem está lá, no Outro”<sup>9</sup>. Desta forma, o nome próprio designado à criança é um significante que vem imbuído do discurso do Outro e que é dirigido ao personagem que esta criança encarnar na cena familiar.

A posição da criança entra então, para Checchinato (2007, p. 167), como a realização do desejo do casal de “continuidade da vida e dos ideais deste casal”. O

---

<sup>9</sup> Zalcberg (2003, p. 59), com base na teoria Lacaniana, cita que o conceito de Outro é referenciado de várias formas, “basicamente para insistir que o sujeito não existe sozinho: é sempre referido a um Outro. Na referência a um Outro é que o sujeito terá de constituir-se, no movimento inicial de alienação-separação”. Neste contexto, a mãe é a primeira a representar este Outro, para a criança.

desejo é então, algo que sustenta e é específico à ordem humana e em contrapartida é o que “acarreta todos os perigos e todas as chances para o filho”.

Dito isso, fica evidente a necessidade imperiosa de escutar os pais quanto aos desejos que os sustentam ou não, que os mantêm ou não como pais. Os sintomas dos filhos serão, com certeza clínica, resposta aos desejos inconscientes deles (CHECCHINATO, 2007, p.167).

É relevante especialmente escutar “o lugar que o pai ocupa no discurso da mãe e, conseqüentemente, o lugar que a criança ocupa no discurso de ambos. A subjetividade do filho não será senão o efeito deste discurso” (CHECCHINATO, 2007, p. 147).

O poder da mãe terá de ser regulado pela interferência de um terceiro elemento, a ser exercido pela função mediadora do pai na relação exclusiva mãe-criança. O futuro da criança depende da interferência simbólica do pai e da disposição da mãe de aceitá-la, a evitar que a criança permaneça totalmente imersa e alienada no universo materno (ZALCBERG, 2003, p. 61).

Segundo Julien (1997), a mãe tem extrema importância na construção do “nome do pai”, ou seja, o lugar que ele ocupa para esta criança vai depender da forma como esta mãe, posiciona o pai. É aí então, que entra uma “ordem simbólica onde o pai tem ou não seu lugar” (JULIEN, 1997, p. 52). “O Nome do Pai permite ao sujeito a operação mesma da metáfora paterna, isto é graças à mãe, na condição fundadora do pai como Nome” (JULIEN, 1997, p. 54). Para o autor, se por meio da mãe, o nome do pai não for foracluído, este terá sim, uma verdadeira autoridade paterna.

Desta forma, continua Julien (1997) o pai como Nome surge da mãe, e o pai como imagem vem da criança, aos cinco ou seis anos de idade, quando há o declínio do Complexo de Édipo, onde o pai real é “apagado” e surge o pai imaginário, suscitado como poderoso que vem atender a falta, ao desejo da mãe.

Sendo assim, o pai, e não o filho ocupa o lugar de completude da mãe.

Definimos como primeira dimensão da paternidade o pai como Nome. A mãe instaura para a criança um lugar fora dela numa posição terceira entre ela-mãe, e a criança. Neste sentido, o Nome-do-Pai é a inscrição, pela mãe, do significante de sua falta (JULIEN, 1997, p. 58).

Julien (1997, p. 60) conclui então que “o pai real para a criança é o homem de uma mulher [...] A única garantia real da função paterna é um homem voltado para uma mulher (habitualmente a mãe, mas nem sempre), aquela que é causa do seu desejo”. O autor continua, reforçando a importância da mulher, dizendo que a “verdade de um homem é a sua mulher [...] Quando se quer conhecer um homem, deve-se ver a mulher que ele escolheu”.

Segundo Zalcberg (2003, p. 90) não há uma “relação dual mãe-criança desde o início”. Esta relação é intermediada pelo desejo da mãe em relação a sua falta como mulher e como sujeito, e isto é “indispensável para o desenvolvimento psíquico da criança. “A função do pai é precisamente a de evitar que a mãe faça da criança, centro de sua vida e esta, permaneça para sempre nessa posição de objeto de satisfação na fantasia materna” (ZALCBERG, 2003, p. 90).

Para Freud (1969m) a criança é herdeira dos sonhos e desejos não realizados de seus pais, ponto este fundamental para o processo de subjetivação, e como complementa Correa (2003, p. 3) o importante é “assumir seu lugar e apropriar-se do sentido de seu próprio desejo, em relação ao desejo de seus predecessores”.

Não raro, os filhos não correspondem ao ideal de ego dos pais. É simplesmente imperativo que os pais renunciem a ele e o posponham a qualquer realização que coadune com o desejo de seus filhos. Seduzi-los, atormentá-los mesmo, para que cedam é muito grave, induzirá à infelicidade. Os pais que assim procedem furtam-se a seu dever de pais, que consiste em conseguir que seus filhos encontrem realização vocacional na vida [...]. Importa que cada um seja bom como e naquilo que pode ser. É a obra que conta (CHECCHINATO, 2007, p. 32).

Julien (2000, p.46) cita que a “verdadeira filiação é ter recebido dos pais o poder efetivo de abandoná-los”. É saber retirar-se, para que assim, não façam “recair sobre os filhos tornados adultos o peso de uma dívida de reciprocidade”.

Segundo Bursztein (1998, p.14) se é “pela família que se opera a transmissão da ordem simbólica para o sujeito [...]”, a dimensão para estabelecer os laços sociais é aquela que circula na vida dos pequenos grupos, que dentre os quais deve-se incluir as instituições. “Observando que estes agrupamentos obedecem uma autoridade bem particular do chefe [...]” na medida que representa “a nostalgia da multidão por um pai ideal” (BURSZTEIN, 1998, p. 14).

É importante complementar então, a importância do papel do social na estruturação do sujeito, que, “com a modernidade [...] não está mais reservada apenas aos pais: o terceiro social intervém para garanti-la, controlá-la e completá-la” (JULIEN, 2000, p. 45).

Ao se abordar a questão da estruturação do sujeito e da importância da família, cabe um detalhamento maior entre a relação pai e filho, para facilitar a compreensão subjetiva deste estudo, considerando a relação existente entre os herdeiros e o fundador da organização referenciada.

### 2.1.8 A Relação Pai e Filho<sup>10</sup>

O relacionamento de uma criança com o pai é ambivalente, ou seja, além do ódio, que inconscientemente sente e que deseja livrar-se do pai como rival, a ternura também está presente com frequência. “As duas atitudes mentais se combinam para produzir a identificação com o pai; o menino<sup>11</sup> deseja estar no lugar do pai porque o admira e quer ser como ele, e também por desejar colocá-lo fora do seu caminho” (FREUD, 1969j, p. 212).

Os primeiros anos de uma criança são dominados pela supervalorização do pai. Mais tarde, naturalmente, sob a influência da rivalidade e do desapontamento na vida real, a criança começa a afastar-se dele e a adotar uma atitude crítica para com ele (FREUD, 1969k).

Na segunda metade da infância, há uma mudança na relação do menino com o pai. Ele começa a perceber o mundo externo, e fazer descobertas que alteram a opinião original que tinha sobre o pai. “Descobre que o pai não é o mais poderoso, sábio e rico dos seres; fica insatisfeito com ele, aprende a criticá-lo e a avaliar o seu lugar na sociedade” (FREUD, 1969l, p. 288).

É neste processo que o menino constrói a própria identidade, utilizando-se da identificação com o pai, para elaborar esta passagem. “O menino esforça-se por moldar o seu próprio ego, tendo como base o aspecto daquele que foi tomado como modelo” (FREUD, 1969b, p. 21).

---

<sup>10</sup> Houve a necessidade de abrir uma seção para abordar especialmente a relação pai e filho, já que nesta pesquisa, os líderes familiares, sujeitos de pesquisa, são todos os herdeiros do sexo masculino e a relação com o pai-fundador tem características específicas que devem ser abordadas na teoria para facilitar a compreensão do processo de sucessão em uma empresa familiar.

<sup>11</sup> Ao ler menino, ou filho, considera-se a possibilidade da relação da menina com o pai também sofrer as mesmas influências, apesar de que para a psicanálise o conflito maior se dá entre pai-filho e mãe-filha (ZALCBERG, 2003). Para fins deste estudo, pelo mesmo motivo citado acima, o conflito entre filho e pai é o mais enfatizado.

É principalmente por meio da identificação com o pai que será construído um lugar permanente para si mesmo (FREUD, 1969j). Os ritos de puberdade, de iniciação e o auxílio da sociedade, são essenciais para a efetiva separação do jovem da sua família (FREUD, 1969i). Desta forma, acaba surgindo o desligamento do pai, que é um fator essencial para a construção da imagem admirável e/ou indesejável do mesmo (FREUD, 1969l). A psicanálise não é a única a valorizar a questão da relação pai-filho, desta forma, segue análise de outros autores sobre o tema:

Segundo Kanitz (2008), para a preservação da empresa, a relação pai-filho é fundamental. Esta relação, entretanto, carrega consigo as dificuldades de uma relação complexa, entre gerações diferentes e todas as características diferenciadas que estas são compostas, tais como: jovens bem informados, com relações de proximidade com adultos, geralmente mais maduros. Já os pais são oriundos de uma geração, onde a educação é diferenciada, com mais dificuldade de adaptação às rápidas mudanças do mundo de hoje, ou seja, diversas diferenças naturais que costumam ocorrer entre estas gerações. Mas, além disso, existe uma outra variável nesta relação a ser considerada: a relação de subordinado-patrão/pai-patrão. Nas empresas familiares há de se considerar com atenção esta relação.

Para compreender ainda mais a questão da relação pai-filho, e das expectativas geradas por cada um e a partir desta relação, serão apresentados quatro conceitos, com base no discurso de Kanitz (2008), são eles: aspirações do pai com relação a si mesmo; do pai com relação ao filho; do filho com relação a si mesmo; do filho com relação ao pai. Segue o resumo de cada uma delas:

### **Aspirações do pai com relação a si mesmo**

É a imagem que o pai deseja para si, para um futuro mais ou menos distante. Geralmente, dada a sua elevada determinação, esta imagem costuma ser bem ambiciosa. O empresário, por excelência, costuma estabelecer metas elevadas, e constantemente redefine o seu ideal, desafiando a si próprio cada vez mais. Por isso talvez, diante da idéia ou da necessidade de se aposentar, tal decisão pode lhe dar a sensação de derrota.

Tendo a consciência de que o fim da vida se aproxima, ele então se posiciona de uma das duas formas: ou percebe-se íntegro, para além da empresa, porque teve uma boa vida e soube aproveitá-la bem, ou entra em desespero ao perceber que chegada esta fase da vida, o que lhe resta é pouco para realizar tudo que ainda sente necessidade.

Se o empresário está íntegro, ou seja, na primeira posição, em geral tem mais tranqüilidade de deixar a empresa para o seu sucessor, e sente-se realizado e com sucesso. Caso, entretanto esteja na segunda posição, a de desespero, acha que ainda tem algo a realizar, pode insistir em permanecer na empresa, ou assumir um grande empreendimento, para assim, justificar a sua existência.

Em situações como esta, os filhos estão cientes desta necessidade do pai, sabem que a aposentadoria seria “a morte do pai”, e assim, continuam a mantê-lo no comando, mesmo sabendo que a situação mais sensata seria a “passagem do bastão”. Nestes casos, o filho pode ser visto como uma ameaça, e não mais como um companheiro e aprendiz. Isto refletirá seriamente no relacionamento entre os filhos.

### **Aspirações do pai com relação ao filho**

Muitos dos pais desejam que os filhos o ultrapassem que se tornem mais bem sucedidos do que eles mesmos. Quando a empresa familiar é pequena, geralmente, em função deste pensamento, acolhe-se ou até mesmo incentiva-se a possibilidade do filho não trabalhar na empresa da família. Caso esta ainda assim, seja a opção do filho, espera-se que ele seja treinado para empreendimentos muito maiores do que a sua pequena empresa.

Situação contrária acontece quando a empresa é de porte maior, e há uma grande preocupação quanto à sucessão e continuidade dos negócios. Geralmente este peso recai sobre o primogênito, já aos filhos mais novos, há a permissão de seguir outras carreiras que não a do pai.

O desejo do pai de que o filho assuma no futuro a empresa da família, pode variar com o ritmo do negócio. A oscilação do pai, e as suas atitudes vacilantes e inconstantes, influenciam na visão do filho, enxergando a empresa como um negócio a ser evitado em função do risco apresentado.

### **Aspirações do filho com relação a si mesmo**

O esforço que um herdeiro de uma empresa familiar precisa fazer para identificar habilidades e construir uma identidade própria é enorme. O processo de maturação desta identidade tende a ser mais difícil do que para outros indivíduos. Primeiro, em função das próprias características de personalidade do pai, dentre elas a grande habilidade em argumentar e convencer em um diálogo, normalmente se destacando nas discussões, e gerando frustração para o filho, que não consegue ser firme no seu argumento.

Este processo de construção da própria identidade é ainda mais complicado na adolescência, onde em função da responsabilidade atribuída a eles de sucessores da empresa no futuro, não se permite que experimentem contestar valores, regras, em fim, questões necessárias para se estabelecer a identidade própria. Em uma empresa familiar, onde a rebeldia é tratada como extremamente inadequada e perigosa aos negócios, a tendência é a família bloquear e impedir rapidamente tal comportamento do jovem. É comum observar diante disso, a diferença existente entre o primogênito e os mais novos.

Como estes jovens têm dificuldade em encontrar a sua própria individualidade, e não puderam experimentar a rebeldia, às vezes, esta aparece de forma passiva: coopera com dificuldade, não se esforça em estudar, etc. Outro fator também apresentado como dificultador é a relutância do pai em ajudar o filho na busca desta identidade própria.

**Aspirações do filho com relação ao pai (continuação)**

“Ser filho do dono não é fácil numa empresa familiar. Muitos descobrem que nunca serão sócios do empreendimento, tão pouco subordinados, mas sim eternos ‘filhos’, uma posição considerada por muitos como bastante desconfortável” (KANITZ, 2008, p. 214).

O que também pode ocorrer é o sentimento de incapacidade do filho. No primeiro momento ele tenta superar o pai, mas percebe logo o quanto isto é difícil, e aí então vem à imagem de que “nunca será como o pai” ou até mesmo a sensação de que isto está sendo dito por várias pessoas na empresa. Na nossa cultura esta também é uma questão: superar o pai é quase uma heresia. Outra questão é que o próprio pai, muitas vezes, também não treinou adequadamente o filho, para que este tivesse alguma chance de disputa.

Uma alternativa encontrada pelos filhos é não entrar na disputa e enveredar por carreiras bem diferentes da do pai, coisa que dificilmente a família costuma permitir.

Outra estratégia utilizada com frequência pelo pai-patrão, para gerar uma dependência do filho, é oferecer-lhe altos salários, que dificilmente conseguiria em uma empresa profissional ou utilizar do poder financeiro (ameaça de retirada de algum bem, por exemplo), caso este conteste ou utilize um “grito de independência”, ao pensar em abandonar a empresa.

Quadro 4: Conceitos da relação pai e filho

Fonte: Kanitz (2008).

Para que estas situações comecem a ser solucionadas, é importante compreender de forma profunda os componentes psicológicos envolvidos (pai-filho).

Segundo Vries; Carlock e Florent-Treacy (2009, p. 150) “um pai que esteja transferindo para seu filho ou filha a liderança da empresa não raro experimenta um sentimento de perda no que se refere a seu papel pessoal dentro da organização”.

Desde muito novo, o menino, oriundo de famílias que possuem um negócio, são estimulados ou até preparados, para assumir a empresa do pai (VRIES; CARLOCK; FLORENT-TREACY, 2009). Neste momento, quando a empresa possui vários herdeiros (irmãos) a rivalidade entre eles pode surgir, e aí então, a competição fraternal, como foi chamada por Freud entra em cena.

Freud (1969a, p. 152-154) cita a chegada do irmão mais novo, como um desejo de “pôr de lado o seu sucessor, mantê-lo afastado dos pais e despojá-lo de todos os seus privilégios”, mas ao perceber que o irmão mais novo (assim como todos os outros que virão), são amados pelos pais da mesma forma que ele, toma para si então, ao invés de uma atitude hostil, a atitude de identificar-se e unir-se aos

outros irmãos. Para Freud, é o senso de justiça que fortalecerá a união entre os filhos, ou seja, se os pais procurarem tratar igualmente os filhos (sem favoritismo), possivelmente o sentimento de ciúmes, dará lugar ao sentimento de grupo, fortalecido pelo amor semelhante ao mesmo objeto, o amor dos filhos aos pais.

As relações conflituosas são fontes de discussão e análise a ser considerada em um estudo que trata da sucessão em uma empresa com características familiares. Por esse motivo, cabe um aprofundamento sobre os conflitos que possivelmente surgem nessas empresas.

### **2.1.9 Conflitos Gerados em Empresas Familiares**

Levinson (1996) menciona dois tipos característicos de conflitos gerados em função da rivalidade ente pai-filho e entre irmãos. O primeiro conflito ocorre em função da grande dificuldade do pai em delegar autoridade ao seu filho, não raro por vê-lo como criança e sem competência para assumir os negócios. Por um outro lado, o filho sente-se incomodado pelas constantes intromissões do pai em seu trabalho e frustrado pela não concretização da promessa do pai quanto à delegação da sua autoridade.

O segundo tipo de conflito continua Levinson (1996), torna-se mais ou menos intenso conforme o comportamento adotado pelos pais. Ocorre que entre os irmãos, os mais velhos tendem a olhar os mais novos ainda como crianças irresponsáveis, e os mais novos tendem a olhar os mais velhos como controladores dos seus atos.

Na maior parte das vezes, espera-se do pai-fundador o papel de intervir, e conciliar as partes quando surgem os conflitos, esperando desta forma, que a

situação seja amenizada. Oliveira (2006) cita, entretanto, que muitas vezes os conflitos na empresa familiar se originam pelo próprio fundador, já que este pode ter dificuldades em aceitar opiniões e posições divergentes dele próprio, e considerar isso uma atitude normal, por ser a empresa uma extensão de si mesmo e um local para a sua realização profissional e pessoal.

Outro tipo de conflito, gerado por esta mesma característica do fundador, segundo Oliveira (2006) é com relação aos descendentes, já que apesar de prometer, não consegue se aposentar e tem dificuldades de delegar e “passar o bastão”. Surge então, mais forte ainda, o conflito entre irmãos (mais velhos e mais novos), primos e demais descendentes diretos dos fundadores, isso porque todos se julgam iguais para assumir a empresa.

A família é um pequeno grupo social, no qual são desenvolvidos os sentimentos mais fortes que possam marcar um ser humano: amores e ódios; as empatias e as repugnâncias criadas em aparente subjetividade; a proximidade e a rejeição; a proteção castradora e a indiferença; e muito especialmente, a inveja. Esse mundo familiar, povoado por forças ocultas e alguns fantasmas, pode ser transferido para o mundo da empresa, quando inevitavelmente os resultados serão lamentáveis. Do encontro entre as duas esferas, a do privado (a família) e a do público (a empresa), surgem algumas relações que são particularmente perigosas: entre irmãos e/ou primos, no momento da sucessão, ente sogro e genro [...]. Os jogos do inconsciente da família poderão não prejudicar a sua empresa enquanto ela estiver sob o comando de um patriarca, que usa de seu poder absoluto não para solucionar os conflitos, mas para discipliná-los (GONÇALVES, 2000, p. 11).

Nota-se que conflitos entre sistemas familiares e empresariais são freqüentes, isto em função de operarem de acordo com valores distintos e objetivos conflitantes (GONÇALVES, 2000, p.11). “Enquanto as famílias tendem a voltar-se para si próprias, não raro resistindo a mudanças, os sistemas organizacionais, para que prosperem, precisam percorrer o caminho inverso”, focando-se no ambiente externo (VRIES; CARLOCK; FLORENT-TREACY, 2009, p. 52).

Para compreender os conflitos de interesse que movem os sujeitos pertencentes a cada um dos círculos: família, empresa e propriedade (figura 2), será apresentado a seguir o foco dado a cada um deles por Vries; Carlock e Florent-Treacy (2009):

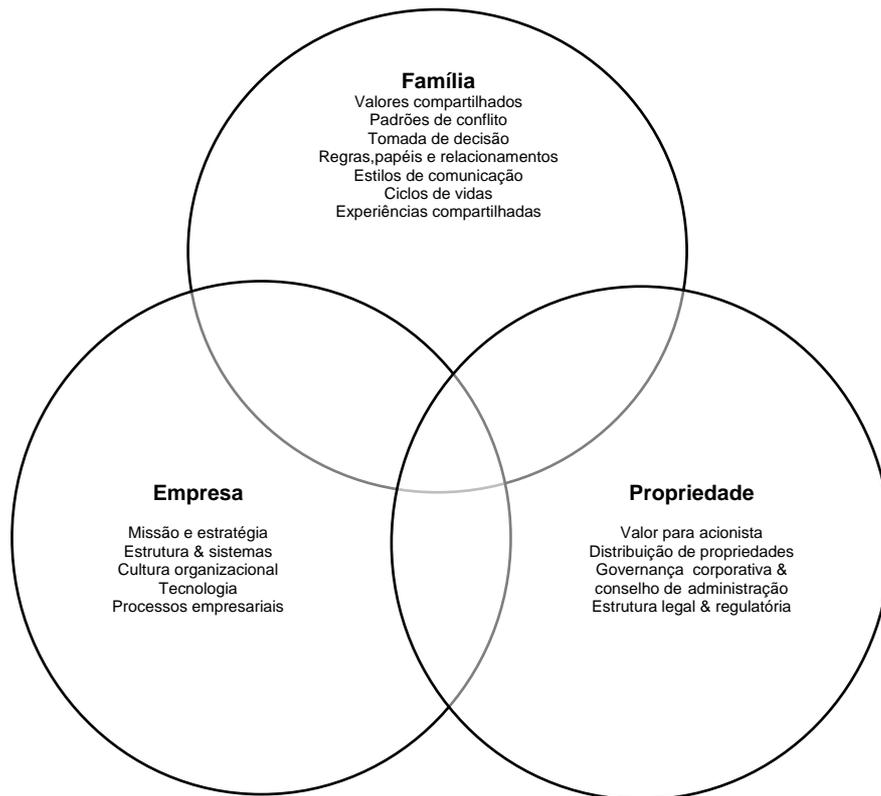


Figura 2: O modelo de três círculos da empresa familiar  
Fonte: Vries; Carlock e Florent-Treacy (2009, p. 53)

**O círculo familiar:** O capital emocional é o grande foco dos membros da família. São valorizadas as experiências compartilhadas entre as gerações, o capital social adquirido – reputação dentro da comunidade; o capital financeiro criado por meio dos dividendos e riquezas acumuladas<sup>12</sup>, além dos valores, relações e estilos de comunicação preservados pela família (VRIES; CARLOCK; FLORENT-TREACY,

<sup>12</sup> Pode-se entender o capital financeiro e riquezas acumuladas como fazendo parte do círculo da propriedade, entretanto preservou-se a consideração original do autor, referenciada no círculo familiar.

2009).

**O círculo empresarial:** O interesse é focado na estratégia e no capital social – a reputação da empresa no mercado. O funcionário tem este interesse por reconhecer a importância do desempenho da empresa na sua carreira, e a interferência disto nos bônus oferecidos e as boas avaliações de desempenho realizadas. Neste círculo são construídas as estruturas de relacionamentos hierárquicos, sistemas de informação e recursos humanos e processos de qualidade, comunicação (VRIES; CARLOCK E FLORENT-TREACY, 2009).

**O círculo da propriedade:** A ênfase está no capital financeiro – desempenho que gera riqueza. Há uma orientação quanto a agregar valor para o acionista, que reforça as expectativas do proprietário quanto à lucratividade, risco e crescimento. As metas dos proprietários geralmente são pautadas em processos de governança e distribuição de propriedade (VRIES; CARLOCK E FLORENT-TREACY, 2009).

Em uma empresa familiar as pessoas podem exercer várias funções e prioridades diferentes, podendo assim, gerar conflitos de interesses, já que os papéis desempenhados pela família, pela propriedade e pela empresa são diferentes e não raro conflitantes, envolvendo valores, metas e ações diferenciadas.

Vries, Carlock e Florent-Treacy (2009) citam que ao se sobrepor os círculos família, empresa e propriedade, conflitos podem ser gerados em cinco áreas: (1) Capital: Relação entre a exigência de alocação de recursos financeiros para a própria empresa e para a família; (2) Controle: Definição quanto ao poder decisório na família e na empresa; (3) Carreira: Modo de seleção para assumir posições de liderança e governança na empresa ou na família; (4) Conflitos: Repercussão de relações humanas conflituosas na empresa. Divergência de membros da família quanto à remuneração ou brigas em eventos sociais da família; (5) Cultura:

Transmissão de valores primordiais para o sistema familiar e empresarial.  
Desempenho dos negócios x influência dos membros da família.

Ao se analisar os conflitos tornam-se relevantes considerar não somente as repercussões concretas destes no trabalho, mas a causa, que remete a condição humana, subjetiva, e estruturante do sujeito em questão.

As relações de trabalho devem ser analisadas tanto na situação real do ato laboral, como também na subjetividade relativa às histórias de vida dos sujeitos. Nesse sentido, o indivíduo deve ser compreendido com um ser sócio-histórico, no qual sua gênese encontra-se inscrita em uma história. [...] O trabalho pode ser palco de repetições vinculadas a vivências passadas, relacionadas a uma cadeia de significações pessoais, estando muitas vezes no campo do inconsciente (LOPES, 2008, p. 2).

Considerar que as repetições do indivíduo, podem ser originadas a partir de experiências passadas, é possibilitar maior compreensão dos conflitos e a efetiva elaboração de alternativas que alterem a raiz da questão conflitante. Lembrando que já que se trata de sujeitos pertencentes a uma mesma família, tais situações podem ser muitas vezes expressas de forma impulsiva e sem muito cuidado, podendo gerar implicações graves nas relações pessoais e profissionais.

Em função da grande intimidade entre os membros da empresa familiar, os conflitos acontecem de forma explícita, e estes podem ser exagerados e acabar destruindo os vínculos positivos que existiam na família (TONDO, 2008).

Para Gersick *et al.* (2006) o conflito não pode e nem deve ser evitado em uma empresa familiar, mas as fontes do mesmo devem ser diagnosticadas e este tratado como algo produtivo. Isso porque eles podem ser valiosos para esclarecer situações, estreitar relacionamentos, ou ajudar um grupo da família quando da tomada de decisão é difícil. A empresa familiar tem um desafio: o de equacionar os diversos sistemas envolvidos, tendo então que conciliar tanto os interesses coletivos quanto os individuais.

Lodi (1998) conclui que o pior dos conflitos que assola as empresas familiares é aquele gerado pelo processo de sucessão e estes são muitas vezes, problemas estruturais da família, com a origem em 20, 30 anos atrás.

Os conflitos e as modificações de estruturas, não são especificidades de empresas familiares, entretanto estas apresentam uma complexidade maior em função dos problemas gerados no processo sucessório, na fase de transição para a liderança da geração mais nova (ANDRADE; LIMA; ANTONIALLI, 2006).

### **2.1.10 Sucessão**

Segundo Tondo (2008, p. 85) “a sucessão é a transferência de poder nas decisões empresariais e de conhecimento, e conclui-se com a transferência de patrimônio entre gerações”, para a autora, a sucessão não é um único fato, e sim um processo ou um período que “envolve o afastamento das antigas lideranças e a chegada e estabilização das novas lideranças” (TONDO, 2008, p. 75).

É então, utilizado neste estudo, o conceito de processo de sucessão trazido por Tondo (2008) e corroborado por diversos autores, tais como Lodi (1998), Oliveira (2006), Gallo e Bernhoeft (2003), dentre outros citados nesta seção.

Para Gersick *et al.* (2006), a sucessão é um processo que pode durar até a morte do fundador da empresa. Desta forma, a sucessão é composta por diversos fatores, não é um evento único, onde um velho líder se aposenta e passa a responsabilidade para o novo líder. Este processo acontece desde muito cedo nas vidas de algumas famílias, permanecendo durante o amadurecimento e envelhecimento das gerações. Para estes autores, a sucessão leva tempo, mesmo

nos casos inesperados (doença súbita, evento dramático), onde há necessidade de mudanças abruptas nos papéis das pessoas.

Sucessão se faz em vida. A morte jamais faz sucessão, pois, com o sucedido, morre o negócio! É preciso que quem suceda esteja perfeitamente informado de como o negócio familiar se constituiu se manteve e vive atualmente. Sem esse lastro, o conhecimento prático, a 'malícia' da coisa, nada poderá ir a frente ou verdadeiramente progredir (CHECCHINATO, 2007, p. 31).

Assumir a posição (papéis) de nova liderança de uma empresa familiar não significa que o processo sucessório está concluído. Há muitos fatores envolvidos, para Andrade; Lima e Antonialli (2006, p. 5) "o processo de sucessão envolve tanto questões individuais como coletivas, ou seja, tanto representações vindas apenas do fundador como questões originadas do conjunto de pessoas que compõem a empresa".

O processo sucessório pode ser considerado como complexo, e Lansberg (*apud* ÁLVARES, 2003) denomina esta fase de "conspiração da sucessão", principalmente quando se trata do CEO fundador. Tal questão ocorre, pois tanto o fundador pode não desejar pensar sobre a questão da sucessão, quanto os demais interessados no negócio, principalmente os familiares, também não. Isso se justifica pelo fato de evitarem se deparar com a idéia da morte do fundador, principalmente quando este representa uma pessoa muito respeitada, amada ou temida, mantendo-se assim, algo como uma "conspiração do silêncio".

Referenciando a dificuldade do fundador em assumir que não fará mais parte da gestão da empresa, Tondo (2008) reforça que esta não é apenas uma dificuldade dele, para os empregados, principalmente os mais antigos, também é difícil aceitar uma nova liderança. Quanto ao fundador, para a autora, cabe perceber esta fase como um novo período, onde se deve dar um novo sentido a sua vida.

Tondo (2008) continua seu argumento, sustentando que para que o processo sucessório seja positivo, não basta apenas o envolvimento da antiga geração. O apoio da família empresária é essencial, pois para aquele que será sucedido, é um momento difícil, de modificação da posição de poder em sua empresa.

Por outro lado, é também um momento difícil para os herdeiros, que podem ser vistos como pessoas diferentes do fundador, que não tem as mesmas características positivas dele, o que para Vries; Carlock e Florent-Treacy (2009, p. 150) pode ser um peso já que “ser o sucessor de um pai formidável pode ser um fardo pesado demais para carregar”, isso demonstra a dificuldade encontrada nesta relação de transição entre pai e filho-sucessor.

Rossato Neto (2008, p. 12) destaca esta difícil relação pai-filho, citando que “o pai prepara o filho não para ser seu sucessor, mas para ser sua sombra”. Caso os filhos assumam no futuro a empresa, o fazem depois da morte do pai, ou no período em que ele não tem mais condições de fazê-lo. Muitas vezes os filhos se vêem no dilema entre assumir a empresa do pai e seguir a sua própria carreira em outra empresa, que não seja da família. Ele reforça ainda mais: “Para assumir a organização familiar, é necessário que esse filho ‘mate’ simbolicamente esse pai, e reconheça suas virtudes e fraquezas, assim como as suas próprias” (ROSSATO NETO, 2008, p. 12).

Há de se considerar a necessidade do desligamento da autoridade dos pais, pois é através da criação da oposição que há o progresso da cultura, entre a nova e a velha geração. Nas etapas do curso de desenvolvimento pelas quais os indivíduos passam, alguns ficam retidos, e há pessoas que “nunca superam a autoridade dos pais e não retiram deles sua ternura, ou só o fazem de maneira muito incompleta” (FREUD, 1969e, p. 274). Este desligamento não precisa, entretanto, ser físico, ou

seja, pode-se afastar-se do pai, sem ter que renunciar a sua carreira na empresa da família.

Para a psicanálise, é importante que haja o desligamento deste pai, que aconteça a morte simbólica deste, pois assim será possível emergir verdadeiramente o sujeito. Neste caso, a liderança efetiva da empresa familiar, ou seja, a sucessão ocorre quando o sucessor faz o luto simbólico da perda de uma posição que anteriormente era ocupada pelo pai, e reconhece em si mesmo a possibilidade de assumir o posto por meio de sua própria história e características particulares, ou seja, não mais a sombra deste pai idealizado. Este fato é extremamente relevante, pois caso não ocorra desta forma, mesmo que haja a verdadeira ausência (falecimento) do pai, se não houver a morte simbólica, e o luto<sup>13</sup> deste pai, o sucessor provavelmente continuará a gestão á sombra deste fundador.

A dificuldade do herdeiro em assumir a posição do pai, também é tratada por Gallo e Bernhoeft (2003, p. 88): “nenhum herdeiro, por mais hábil e competente que possa ser, consegue ser aceito como figura que substitui, plena e legitimamente, o fundador”.

O aspecto relacionado à posição do filho em assumir o lugar do pai, é muito discutido e realmente muito relevante, mas não é o único a gerar incômodos e possíveis conflitos. Para Oliveira (2006) três tipos de conflitos de interesses podem surgir em um processo sucessório: dúvida do proprietário quanto ao seu sucessor; o próprio processo e a decisão quanto ao sucessor e a disputa do poder entre os sucessores.

---

<sup>13</sup> O luto é, de modo geral, “a reação à perda de um ente querido, à perda de alguma abstração que ocupou o lugar de um ente querido, seja ele um país, a liberdade ou o ideal de alguém” (FREUD, 1969f, p. 275). Para a psicanálise o luto tem uma missão psíquica bem específica que é “desligar dos mortos as lembranças e as esperanças dos sobreviventes” (FREUD, 1969n).

Grande parte das famílias empresárias, segundo Gersick *et al.* (2006) sentem-se incomodadas com a competição explícita e avaliação entre irmãos e acabam optando por regras como a primogenitura, que poupa os pais de se expor ao favoritismo, ou a sensação de recriminação de algum filho. Esta acaba sendo a opção mais comum e automática aplicada para a escolha do sucessor. “A primogenitura é uma regra arbitrária, baseada em valores familiares a respeito de idade e sexo. Aplicá-la à empresa pode deixar os irmãos com ressentimentos capazes de influenciar seus relacionamentos pelo resto das suas vidas” (GERSICK *et al.*, 2006, p. 79).

Diante da opção da primogenitura, o escolhido pode se perceber em duas situações: ou se esforça para atender as expectativas dos pais, ou sente-se obrigado a atender aos sonhos destes e resente-se diante da opção dos irmãos de poderem escolher caminhos diferentes, sendo mais livres. “Todos os grupos de irmãos demonstram algum equilíbrio entre o desejo de estarem juntos e o desejo de serem independentes” (GERSICK *et al.*, 2006, p. 80). Essa posição de “herdeiro designado” vem repleta de boas sensações, dentre elas, a de ser especial aos olhos dos pais e de ter mais acesso á eles. Traz, entretanto também, muitas exigências quanto ao desempenho e ao sucesso do escolhido, o que pode causar um desconforto para ele.

Para Cohn (1991) caso o processo sucessório não seja bem administrado, pode gerar graves conseqüências: membros da família com uma boa qualificação desligam-se dos negócios; pode gerar filhos e empregados despreparados para assumir o papel de líderes; proprietário sem percepção correta das opções que pode disponibilizar; proprietário que não abre mão do comando e do controle; perda financeira da família em função da falta de planejamento.

Cabe então, como possibilidade para lidar com a situação, o foco na continuidade do negócio, envolvendo todos os interessados (herdeiros e fundador). Tondo (2008) aconselha que haja uma construção conjunta entre gerações, onde os espaços sejam disponibilizados e tanto os mais velhos quanto os mais novos, respeitem-se em suas individualidades e características pessoais, não deixando de ter como objetivo a continuidade dos negócios com a gestão da família.

Orienta-se que a geração mais velha assuma a postura receptiva quanto à geração mais nova, sendo receptivos às sugestões, às propostas inovadoras e tolerantes quanto à análise da viabilidade destas. Caso contrário pode gerar desmotivação na geração mais nova, e romper uma fonte valiosa de novas idéias (ÁLVARES, 2003).

Além da preocupação com relação entre as gerações (mais velha e mais nova), cabe também um alerta quanto relação entre as gerações de herdeiros, pois serão estes os responsáveis por manter o patrimônio deixado.

Todo fundador não deixa para seus herdeiros apenas um conjunto patrimonial. Ele torna seus descendentes sócios que não se escolheram e os transforma em membros de uma família empresária. E estes dois fatores tornam este processo muito complexo. Mas a maioria dos herdeiros, bem como suas famílias, não estão preparados para este fato (GALLO; BERNHOEFT, 2003, p. 8).

Gallo e Bernhoeft (2003) reforçam a posição de que, mais importante que preparar os herdeiros profissionalmente para assumir posições executivas na empresa, é prepará-los para assumir sua posição de acionistas, com o foco em agregar valor ao capital sem, entretanto perder o vínculo afetivo, emocional e valores em comum. Segundo os autores este fator é determinante para o crescimento e continuidade da empresa familiar.

Educar as pessoas para o papel de acionista e simultaneamente manter um espírito empreendedor. Vincular-se pelo capital sem perder o conjunto de valores e a conduta ética que foram fundamentais no percurso do sucesso familiar. Profissionalizar a família e a propriedade na mesma velocidade que se profissionaliza a empresa (GERSICK *et al.*, 2006, p. 11).

Abordar a questão do futuro da empresa familiar é considerar que os sonhos possam ser compartilhados pelos integrantes da família. Continua a citação de Gersick et al (2006):

A sucessão é um processo que envolve a revelação e o exame dos sonhos, de todos os participantes-chave, para o futuro, e a formação, a partir deles, de um sonho coerente para a empresa da família. Em seguida, ele envolve a compreensão dos requisitos do futuro escolhido e o trabalho necessário à preparação do sistema para o sucesso nesse futuro (GERSICK *et al.*, 2006, p. 220).

A referência acima sugere a partir dos interesses individuais, um sonho em comum, que levaria a família a uma união e sucesso futuro. Segundo McDougall (*apud* FREUD, 1969d) existem cinco condições que facilitam o processo de união do grupo: (1) que haja certo grau de continuidade de existência no grupo. Esta pode ser material – quando as mesmas pessoas mantêm-se no grupo por certo tempo, ou formal – quando há um sistema de posições fixas que são ocupadas por uma sucessão de indivíduos<sup>14</sup>; (2) que para cada componente do grupo tenha-se alguma definição da natureza, composição, funções e capacidades do grupo, para que a partir disto, possa desenvolver uma relação emocional com o grupo como um todo; (3) que o grupo seja colocado em interação com outros grupos semelhantes, mas que dele difiram em vários aspectos<sup>15</sup>; (4) que este grupo possua tradições, costumes e hábitos que determinem a relação entre seus membros; (5) que o grupo

---

<sup>14</sup> Pode-se considerar aqui a sucessão por membros familiares.

<sup>15</sup> Fazendo uma relação com a empresa familiar, pode ser considerado como exemplo, outras empresas do mesmo segmento, mas que apesar disso, têm características que as torna diferente das demais, tais como valores, histórias, composição familiar, dentre outros fatores.

tenha estrutura definida, explicitada na especialização e diferenciação das funções de cada um dos membros.

A preocupação com a continuidade da empresa, tendo como foco a união do grupo familiar, é fortalecida pelo objetivo em comum, traduzida pelo sonho partilhado entre as gerações. Gersick *et al.* (2006, p. 214) reforça que “o grupo deve permanecer focalizado nos objetivos em comuns. É preciso encontrar um equilíbrio praticável entre a expressão individual e os interesses coletivos da organização”.

Ao se pensar nesta questão, cabe preparar os herdeiros para o processo sucessório. Segundo Álvares (2003) a sucessão deve ser vista como uma série formal e planejada de atividades que ocorrem durante um longo tempo, que tem como objetivo final a escolha do sucessor. Neste período devem ser criados talentos, com planos de carreira específicos, para estar preparados para a decisão, quando o momento chegar.

Para que os negócios familiares cresçam e sobrevivam, Foster (*apud* ALVARES, 2003) indica que desenvolva líderes talentosos na geração sucessora, com características para dirigir os negócios nos momentos de crises, mudanças e crescimentos.

Tondo (2008) complementa que o sucessor precisará desenvolver a capacidade de ser aceito e respeitado tanto por executivos, funcionários, fornecedores, conselheiros etc., como por seus irmãos, primos e sócios em geral. A autora apresenta, então, um quadro que retrata as fases de desenvolvimento de sucessores:

Idade	Fase do Sucessor	Objetivos em seu Desenvolvimento
0 - 18	Criança\Adolescente em crescimento sob a orientação da família e da escola	- Desenvolver posições positivas em relação ao negócio da família - Desenvolvimento dos valores básicos, tais como: respeito, honestidade, integridade, trabalho em equipe, valorização do trabalho - Anos de educação formal básica
18 - 28	Jovem adulto: de preferência, realizar experiência de trabalho fora da empresa da família	- Anos de formação universitária - Desenvolvimento de sua auto-estima profissional e de habilidades gerenciais
25 - 35	Desenvolvimento Profissional	- Aprimoramento e especialização em alguma área do negócio - <i>Mentoring</i> e <i>Coaching</i> - Desenvolvimento de habilidades de tomada de decisão e resolução de problemas
30 – 40	Designação como sucessor frente aos negócios familiares. <i>Mentoring</i> com Executivos experientes e\ou Conselho de Administração	- Responsabilidade pela gestão de áreas (mais abrangentes) - Responsabilidade pela lucratividade
35 – 65	Líder nos Negócios ou Membro da Equipe que lidera os Negócios	- Desenvolvimento continuando como executivo - Desenvolvimento pessoal como liderança
55 - 70	Liderança no Conselho de Administração e suporte ao novo Diretor\Presidente\CEO	- Novo planejamento de vida para desenvolver novos interesses e oportunidades

Quadro 5: Desenvolvimento de sucessores

Fonte: Tondo (2008, p. 92, adaptado e desenvolvido com base em Carlock; Ward, 2001)

O quadro 5 demonstra o processo de formação do sucessor familiar desde a mais tenra idade, enfatizando o preparo da carreira e a sua profissionalização. Gersick *et al.* (2006) apresentam três possíveis opções quanto ao processo de transição de liderança e estrutura de controle em uma empresa familiar: (1) reciclar a estrutura atual (de fundador para o filho ou de primos para os seus filhos); (2) passar para uma estrutura mais complexa (de fundador para a geração de filhos – sociedade entre irmãos); ou (3) tornar a estrutura existente mais simples (de sociedade entre irmãos, para um único proprietário-gerente).

Para Oliveira (2006, p.11-22) a sucessão de uma empresa familiar pode ser caracterizada por duas situações: a sucessão familiar e a sucessão profissional, sendo a sucessão familiar a mais enfocada nas empresas familiares. O autor realça,

entretanto, que a sucessão profissional deve ser considerada uma vez que esta vem sendo praticada cada vez mais nas empresas familiares. Reforça ainda, a necessidade de atenção à preocupação com a continuidade destas empresas, dizendo que “as pessoas não são eternas, mas as empresas podem ser”.

Segue então a descrição de Oliveira (2006), quanto às duas opções do processo sucessório: familiar e profissional, citando também as vantagens e desvantagens de cada opção.

<b>Sucessão familiar</b>
<p>Neste caso o mais importante é considerar as interações entre a empresa, a família e vice-versa, e também a real competência dos sucessores, pois tomar esta decisão para agradar aos membros da família pode gerar conseqüências danosas a empresa. A análise e a avaliação das competências têm que ser efetivamente realística.</p> <p>Os herdeiros podem ser classificados de quatro formas principais: envolvimento e dedicação dos herdeiros nos negócios da família; resultados gerados para a empresa; abordagem legal (art. 1.829 do Código Civil brasileiro/2002) quanto à ordem de preferência dos herdeiros; quanto aos agregados (cônjuges, dependendo do regime de casamento).</p> <p>A identificação e a análise das vocações profissionais dos herdeiros diretos são realizadas ao decorrer do tempo, de forma gradativa e acumulativa.</p> <p>Vantagens deste tipo de sucessão: continuidade do comando familiar; processo decisório ágil, em função da flexibilidade; ter uma pessoa com interesse societário na otimização dos resultados tanto atuais quanto futuros da empresa; possibilidade de treinamento mais extenso e intenso; conhecimento profundo sobre o sucessor; possibilidade de comando sobre o sucessor; otimização dos sistemas de remuneração; visão em longo prazo e planos de investimentos consistentes; espírito de família.</p> <p>Desvantagens: disputa de poder entre os membros da família; dificuldade de demissão do executivo sucessor e dificuldade em desempenhar papéis diversificados.</p>
<b>Sucessão profissional</b>
<p>É efetivada na contratação de executivos profissionais para ocupar cargos diretivos na empresa familiar.</p> <p>Vantagens: facilidade de recrutamento e seleção de um executivo com o perfil desejado; experiência trazida pelo executivo profissional pode contribuir de maneira rápida e efetiva para a empresa familiar; pode trazer novos estilos e filosofia de trabalho diferente; existe uma maior flexibilidade para mudar o executivo.</p> <p>Desvantagens: receber e incorporar estilos e filosofias de administração diferentes da empresa; possibilidade do executivo sair da empresa; convivência hierárquica familiar.</p>

Quadro 6: Sucessão Familiar e Profissional

Fonte: Oliveira (2006)

A profissionalização é um aspecto a ser considerado nos processos de sucessão em empresas familiares, por este motivo, segue aprofundamento do assunto.

### **2.1.11 Profissionalização**

Conceitualmente para Oliveira (2006) a profissionalização significa a transmissão da administração familiar para profissionais contratados. Tratar deste tema neste projeto é considerá-la como um dos fatores possíveis em um processo de sucessão de uma empresa familiar.

Para Lodi (1998), conceito adotado aqui, profissionalização significa o processo que uma organização, familiar ou não, assume no que se refere às práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas; a integração de gerentes contratados (assalariados) e gerentes familiares; a adoção de determinado código de formação ou de conduta num grupo de trabalhadores; a substituição de métodos intuitivos por métodos impessoais e racionais; a substituição de formas de contratação de trabalho arcaicas ou patriarcais por formas assalariadas.

A profissionalização para Álvares (2003) não é só uma questão de afastar da diretoria os herdeiros ou membros da família e contratar do mercado profissionais para assumir seus postos, para ela, a profissionalização deve ser tratada de forma profunda. Se os proprietários não adotarem uma postura de condução a uma visão compartilhada e tiverem dificuldade de se afastar da rotina sem efetivamente deixá-la, a profissionalização não ocorrerá de fato, ou seja, não alcançará o objetivo almejado.

Como exemplo, Gonçalves (2000, p. 8) cita as organizações familiares bem

sucedidas, onde o fundador em um dado momento revê as suas atitudes e procedimentos. Segundo ele, “a relação entre criador e criatura deve ser alterada, porque a criatura, a empresa, passa a ter necessidade de determinadas competências que ele, o criador, não possui, mas que deverá ser capaz de identificar, localizar e alocar”.

Mas, esta não é uma atitude muito comum, segundo Wever (2008), a maioria das vezes quem busca um profissional para compor a diretoria da empresa não é o fundador, e sim algum membro da família, um filho, neto, sobrinho. Ele tem a intuição de que a profissionalização ajudará muito a empresa, e espera do profissional algo milagroso, uma pessoa que será importantíssima para a continuidade da empresa.

A geração mais nova tende a dar maior apoio à entrada de profissionais não pertencentes à família. Isso por terem aprendido a importância da profissionalização na universidade; ou por serem menos defensivos às dinâmicas familiares e acreditarem que os problemas podem ter sido gerados pelos mais velhos, ou por acharem que estes profissionais podem protegê-los das expectativas dos pais e com isso lhe proporcionar mais tempo para conhecer a empresa (GERSICK *et al.*, 2006, p. 171).

O profissional da empresa familiar é o “homem do meio”. Como administrador entre a família e os seus subordinados, ele cumpre seus objetivos administrando relações e tentando otimizar as demandas desses “públicos” nem sempre combinados: relações para cima, com a família; relações para baixo, com os subordinados; relações para o lado, com os colegas (LODI, 1998, p. 27).

Para Lodi (1998) é recomendado que o profissional considere estes três papéis (família, subordinados e colegas), pois é isto que é esperado dele enquanto “homem do meio”. A este profissional cabe reconhecer os possíveis conflitos

existentes quanto às demandas diferenciadas destes papéis, assim então, ele pode se tornar fundamental para o processo.

Gallo e Bernhoeft (2003) advogam que o executivo não-familiar deve se sentir integrado, comprometido e motivado, mantendo um equilíbrio entre a lealdade e a competência. Segundo os autores, um executivo não-familiar precisa ter uma grande capacidade de adaptação e cuidado para não confundir a relação e preferências particulares com as necessidades profissionais. Precisa também ter cuidado para não entrar na privacidade da família e arbitrar diante conflitos surgidos. Devem-se estabelecer sistemas de lealdade à sociedade como um todo e com a empresa.

Quando o assunto é delegar autoridade, a família age de forma conservadora, pois considera que a autoridade acontecerá com o tempo, por meio da lealdade adquirida. Entretanto, Lodi (1998) lembra que a responsabilidade não deixa de ser exigida do profissional.

Gersick *et al.* (2006) cita que um plano de desenvolvimento gerencial deve apoiar os gerentes não-familiares, tendo com clareza as suas opções de carreira e as opções mais altas que poderão alcançar.

Continuam os autores: as empresas familiares maduras devem insistir na competência da gestão, podendo esta ser da família ou não, sendo importante o foco de colocar os melhores talentos nas posições de gerências-chave. É a competência desta liderança que trará a lealdade de clientes, funcionários e acionistas. Sendo esta liderança competente é isso que importa, pois é preferível ter um líder competente não-familiar do que um pertencente à família e incompetente (GERSICK *et al.*, 2006).

Lodi (1998) faz uma ressalva, quando se trata do assunto profissionalização.

Para ele deve-se conduzir este processo com cuidado e calma, pois este pode ser considerado como necessário em função da incapacidade de dirigir o negócio sozinho, ou por não ter familiares suficientes para assumir os postos disponíveis ou por se considerar que todos os familiares ou parte deles não possuem a competência necessária ao negócio.

Vidigal (2008) sustenta o argumento contra a sucessão da empresa a profissionais, este fato se justifica em função das poucas empresas que tem mais de 100 anos no Brasil serem geridas por membros da família. Segundo os autores, este mítico executivo profissional, não mantém laços efetivos com a empresa, trabalha aonde se remunera melhor, a sua dedicação é a curto ou médio prazo e como se sabe, para que haja perpetuação da empresa, é melhor que se pense em longo prazo.

Os autores reforçam então, que nesta condição, ninguém melhor que um membro da família para pensar e agir desta forma. Para isso é necessário que os filhos sejam bem educados - valores bem estabelecidos e uma boa formação cultural, assim serão profissionais melhores, comprometidos com a empresa e com amor a ela. Cabe uma ressalva, tudo isso se aplica se o filho tiver vocação e for o desejo dele assumir o negócio da família. Caso contrário é melhor entregar a empresa a bons profissionais e manter o filho no posto de acionista da empresa (VIDIGAL, 2008).

A posição citada anteriormente é adotada neste estudo, levando-se em consideração, que independente da profissionalização ou não, bons profissionais devem assumir os postos da empresa, e para isto a carreira destes deve ser convergente com o objetivo em comum, ou propósito, da empresa familiar.

Considerando então que a escolha pela sucessão seja de um membro da

família com competência para assumir a liderança da empresa, torna-se relevante a discussão do tema carreira entre membros da família e profissionais que atuam na empresa familiar. Por este motivo, segue a próxima seção.

## 2.2 A CARREIRA

O segundo eixo teórico tem como objetivo discutir as especificidades encontradas na carreira de membros de empresas familiares, ou seja, as características específicas a qual um membro da família precisa lidar, ao se tratar da construção da sua carreira, seja na empresa da sua própria família, seja optando por um outro tipo de carreira.

Tem também como objetivo percorrer a teoria sobre carreira, abordando a visão tradicional, que compreende a carreira como pertencente a organização, e a visão mais subjetiva, onde a carreira está para além das fronteiras das organizações (ARTHUR, 1994; BARUCH, 2004; HALL; MOSS, 1998; DUTRA, 1992).

### 2.2.1 Carreiras entre Membros da Família

“Nascer em uma família que possui um negócio deixa marcas na vida das pessoas. Nascer em uma família com um negócio próspero deixa marcas intensas” (TONDO; PEREIRA, 2008, p. 161). Os filhos crescem à sombra da empresa da família, e acaba por se tornar uma força em suas vidas, influenciando suas aspirações e carreira. Os jovens podem até seguir uma carreira em outra empresa, mas não sem grande conflito psicológico (GERSICK *et al.*, 2006).

A geração mais velha, em especial os avós, devem ter o cuidado apropriado quando se trata da escolha da carreira dos netos, isso em função destes estarem mais propensos a influenciá-los de que os próprios pais. Tal fator pode ser decorrente do desejo de continuidade do seu legado, gerando um incentivo positivo ou negativo quando há um desapontamento quanto a sua própria carreira na empresa, conseqüentemente uma depreciação por quaisquer declarações de interesse dos netos (GERSICK *et al.*, 2006).

Quanto aos pais, Silva (2008, p.165) faz um alerta: não dar aos filhos a opção de escolha de carreira e forçá-los a seguir uma profissão no negócio da família “pode levar à construção de histórias de vida infelizes, ao insucesso profissional e ao fraco comprometimento com o negócio”. Para Checcinato (2007, p. 31), “os pais precisam levar em conta que o que importa é a realização dos filhos”, portanto não deve submetê-los ao desejo dos pais e sim, “respeitar o desejo dos filhos, condição para que eles tenham acesso a subjetividade própria” (CHECCHINATO, 2007, p. 43).

O fato de não dar aos filhos a opção de escolha, pode também gerar conflitos sérios na família, uma vez que a convivência entre os membros não foi escolhida como prioridade, ou seja, não houve a identificação quanto ao desejo de compartilhar com demais membros da família, o convívio profissional.

Optar por uma carreira na empresa significa normalmente comprometer-se a permanecer íntimo dos irmãos pelo resto da vida – interdependente não apenas em assuntos familiares, mas também quanto à carreira e à questão financeira. Neste estágio, os jovens adultos precisam decidir se este nível de proximidade lhe parece viável (GERSICK *et al.*, 2006, p. 78).

Sobre o relacionamento entre irmão, Gersick *et al.* (2006, p. 78) enfatiza que quando desde a infância os pais reservam tempo para ficar com seus filhos fora da

empresa, os elos entre irmãos são desenvolvidos separadamente do trabalho e os filhos adolescentes são incentivados a trabalhar parte do tempo em outros lugares. Desta forma, a imagem elaborada da empresa pelos irmãos, é de uma “opção de carreira e não como condição para fazer parte da família. Além disso, como cada filho tem acesso aos pais na área pessoal, a competição pelo acesso a estes via empresa fica reduzida”.

Outro fator a ser considerado, segundo Gersick *et al.* (2006) é que a quantidade de oportunidades geradas na empresa pode influenciar positiva ou negativamente na empresa e na família. Se o número for grande, ajuda a manter a paz na família, manter seus membros interessados na empresa e leais a ela. Caso as oportunidades sejam menores que os membros da família, pode haver mais competição, já que as posições são escassas e há menos incentivo para que os membros sejam leais à empresa.

A nova geração precisa de esclarecimento sobre as oportunidades oferecidas pela empresa da família – como futuros proprietários e também como líderes em potencial. Se a família for pequena ou o trabalho na empresa for pesado, a geração mais velha poderá enfrentar uma tarefa de recrutamento para manter a administração familiar no futuro. Se a família for grande e os papéis executivos na empresa, atraentes, então a tarefa poderá ser de seleção. Em qualquer dos casos, a chegada da nova geração à maioria da força de trabalho da empresa a redefinir-se (GERSICK *et al.*, 2006, p. 73).

Continua Gersick *et al.* (2006): é importante que a geração mais velha da família, estabeleça procedimentos para avaliar, selecionar e treinar sucessores com a maior imparcialidade possível. Eles aconselham então um plano de desenvolvimento gerencial que deve projetar as necessidades futuras de executivos para a empresa, e analisar as carreiras dos gerentes-chaves, familiares ou não, para verificar se estão no caminho do atendimento a estas perspectivas. Desta forma, os sucessores em potencial terão suas capacidades individuais avaliadas para então

serem preparados para assumir altos papéis executivos.

Considerado como extremamente significativo para Álvares (2003), o planejamento de carreira de sucessores de empresas familiares é relevante já que estão em jogo tanto os objetivos da empresa quanto dos indivíduos. Lembrando a citação de McDougall (*apud* FREUD, 1969d) quanto à coesão do grupo, cabe aqui um reforço do quanto é importante a definição de uma estrutura na empresa explicitando a especialização e a diferenciação das funções de cada um dos membros da família. Esta definição auxiliará na identificação da competência individual, não deixando de lado, os objetivos em comum em busca do sucesso na gestão da empresa.

Gallo e Bernhoeft (2003) citam a importância em se criar um sistema educacional que seja embasado nas necessidades de realização pessoal e profissional, não deixando, entretanto, que estes, enquanto membros da família sintam-se excluídos do contexto coletivo.

É desejável que cada membro da família construa o seu projeto pessoal e profissional, sem terem que considerar obrigatoriamente trabalhar na empresa da família (TONDO, 2008).

Álvares (2003, p. 89) faz uma menção relevante aos membros da família que passam toda a sua carreira profissional no negócio da própria família. Segundo ela, estas pessoas têm uma dificuldade em reconhecer o seu próprio valor. Seja pelo fato de sentirem que sua competência não foi baseada em outros fatores além do nome de família, “seja pelo fato de não terem tido a experiência de validar a sua própria competência em outras empresas diferente do seu vínculo familiar”.

Este pensamento também é reforçado por Gallo e Bernhoeft (2003), que

citam a insegurança de alguns membros da família quanto a sua competência, questionando-se se estão na posição que estão em função da sua competência ou por serem pertencentes à família. Questionam-se também sobre a remuneração recebida, e a atividade exercida, se seriam as mesmas se estivesse trabalhando em outra empresa não-familiar.

Em função dessa possível situação, vários autores, dentre eles, Lodi (1998, p. 22) aconselham que “os filhos façam o seu aprendizado profissional em outras empresas no período que medeia entre o fim da faculdade e o início da dedicação completa à empresa familiar”.

Para Tondo e Pereira (2008) outra solução para membros de famílias empresárias é o planejamento de carreira, que seria um facilitador no desenvolvimento de opções a serem seguidas pelos herdeiros. Neste há uma “definição de metas e o desenvolvimento do comportamento empreendedor, oportunizando um espaço para escolhas profissionais mais maduras que facilitam os processos empresariais, familiares e pessoais” (TONDO; PEREIRA, 2008, p. 162).

Eles ressaltam ainda o quanto é importante o preparo dos herdeiros, pois “encontram um mundo em que é preciso lutar e persistir para conseguir posições e, agora, nem sempre o dinheiro pode comprar estas posições; é preciso conquistá-las” (TONDO; PEREIRA, 2008, p. 162). Para as autoras, é desejável que o herdeiro desenvolva um sentimento de “auto-eficácia”, que para elas é “a crença do sujeito em sua capacidade de produzir os resultados esperados pelas suas próprias aspirações” (TONDO; PEREIRA, 2008, p. 165).

Para concluir, Tondo (2008) desenvolve algumas orientações para herdeiros de empresas familiares que desejam assumir a liderança do negócio. Ela recomenda

o desenvolvimento em três níveis<sup>16</sup>: básico, intermediário e avançado. O nível básico leva em consideração que se tenha conhecimento em no mínimo, quatro áreas: finanças, gestão de pessoas, comunicação e o processo produtivo do negócio. O nível intermediário é a comprovação das habilidades de liderança, através de coordenação e desenvolvimento de projetos. O nível avançado é aconselhável a criação de um comitê de sucessão ou de Planejamento de Carreira, para acompanhar e avaliar o desenvolvimento e a trajetória dos possíveis sucessores.

Esta seção tratou especificamente da carreira de membros familiares, e para tratar da carreira de profissionais que atuam em empresas com características familiares, a seção seguinte aborda de forma geral o tema.

### **2.2.2 As Teorias sobre Carreira**

Para compreender o contexto ao qual um profissional desenvolve a sua carreira, torna-se necessário percorrer algumas teorias que abordam o tema, bem como o conceito do tema carreira.

A palavra carreira na língua inglesa significava “estrada para carruagem” e a noção de carreira, que perdurou por muitos anos, surgiu no século XIX juntamente com a sociedade capitalista industrial (CHANLAT, 1996), passando a ser entendida como uma “estrada para progressão profissional ao longo de uma vida” (FONTENELLE, 2005, p. 2). Nesta concepção era possível às pessoas galgarem ascensão profissional e mobilidade social, apoiadas em um contexto de estabilidade, hierarquias definidas e planejamento de longo prazo. Este modelo está associado ao

---

<sup>16</sup> A autora não cita o termo profissionalização, mas conforme descrito na seção anterior, o conceito de Lodi (1998) é bem próximo.

que Chanlat (1996) denomina de carreira tradicional e ainda pode ser identificada nos dias atuais nos modelos de administração de carreiras em empresas, assim como na forma de entendimento de carreira por muitos trabalhadores.

Nessa visão tradicional a carreira é entendida como pertencente à organização, mas as carreiras organizacionais têm mudado na medida em que os trabalhadores assumem o comando de sua evolução profissional (VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2008). Um entendimento que se desenvolveu após os esforços de estudiosos que se concentraram no tema nas últimas três décadas. Conforme Santos e Abrahim (2008, p.4) “os preâmbulos das pesquisas atuais sobre carreira foram concebidos em meados da década de 70, pelo MIT [*Massachusetts Institute of Technology*], e por um grupo de quatro pesquisadores, a saber, Lotte Bailyn, Douglas Hall, John Van Maanen e Edgar Schein”, que apresentaram quatro contribuições essenciais ao construto de carreira: (1) o caráter universal do conceito; (2) reconhecimento da carreira como mediadora-chave na relação indivíduo-organização; (3) o estudo interdisciplinar e (4) o reconhecimento da perspectiva objetiva e subjetiva da carreira.

Devido à amplitude das quatro proposições há uma vasta possibilidade de concepções que podem se inserir nesse construto, mas Hall e Moss (1998) defendem que existem quatro conotações de carreira aceitas tanto no senso comum quanto no meio científico: (1) carreira como avanço; (2) carreira como profissão; (3) carreira como seqüência de trabalhos durante a vida e (4) carreira como seqüência de experiências relativas às funções ao longo da vida. As três primeiras conotações estão mais relacionadas à carreira organizacional e a quarta à carreira subjetiva, que vai além de uma organização.

Dentro desta última conotação diversos estudos têm sido realizados sob

diferentes terminologias para tratar de carreira: (a) carreiras sem fronteiras (ARTHUR, 1995); (b) carreiras inteligentes (ARTHUR, 1995); (c) âncoras de carreira (SCHEIN, 1993); (d) carreira proteana (HALL; MOSS, 1998); (e) carreira multidirecional (BARUCH, 2004).

Nestes estudos é possível identificar dois eixos teóricos básicos: (1) o entendimento de carreira como uma seqüência de experiências profissionais para além das fronteiras das organizações e (2) a necessidade do indivíduo de buscar novas formas para se adaptar a mudança, de ser mais maleável, pró-ativo, responsável por sua carreira e cada vez menos dependente das fronteiras das organizações (ARTHUR, 1994; BARUCH, 2004; HALL; MOSS, 1998; DUTRA, 1992).

A despeito das diferenças conceituais, é consenso entre os autores (ARTHUR, 1994; BARUCH, 2004; HALL; MOSS, 1998; DUTRA, 1992) que o mito da estabilidade e da segurança, ancorado na imagem do “caminho para a carruagem”, ou “escada” cede lugar à flexibilidade, à capacidade de adaptação, o que Hall e Moss (1998) caracterizam por meio do mito de Proteu – aquele que é capaz de mudar de forma. Nesta perspectiva, o trabalhador assume a gestão de sua carreira, movimentando-se de diferentes formas e se redireciona de acordo com suas necessidades ou contextos.

Na relação entre os profissionais e as organizações, autores como Baruch (2004); Hall e Moss (1998) observam uma mudança no contrato psicológico, até então baseado na lealdade e no comprometimento organizacional, que passa a se basear no “múltiplo comprometimento” e no “sucesso psicológico”. Para os autores nesse novo contrato a lógica é fazer mais e melhor, buscando satisfação pessoal, equilíbrio de vida, autonomia e liberdade.

Para Veloso; Dutra e Nakata (2008, p. 2) em virtude dessa transformação

“hoje trabalhar pode significar algo mais que ter um emprego, pois o fator segurança pode estar mais relacionado a qualificações pessoais e a atitudes sobre a própria carreira que as possibilidades atreladas ao empregador”. Nesta perspectiva o ponto central é o processo de aprendizagem contínua, exigindo dos indivíduos uma capacidade de aprender a aprender e a reaprender, de se adaptar às mudanças e, acima de tudo, de autoconhecimento (HALL; MOSS, 1998).

Fazendo um contraponto à carreira externa ou organizacional, que se estrutura em um tempo e espaço determinado, Schein (1996) discute o conceito de carreira interna. Para o autor, carreira interna envolve aspectos subjetivos e individuais que orientam o caminhar na vida profissional, diferenciando das políticas e procedimentos existentes nas organizações que orientam a chamada carreira externa.

Essa carreira interna é sustentada por um processo de autoconhecimento, que é estabelecido ao longo de um tempo, sobre os talentos e habilidades, dos valores básicos da vida e os motivos e as necessidades pertinentes à carreira de um indivíduo. De posse deste autoconceito, ao qual Schein (1993) denominou de âncoras de carreira, é que o profissional vai realizar suas escolhas orientando suas carreiras e satisfazendo suas necessidades.

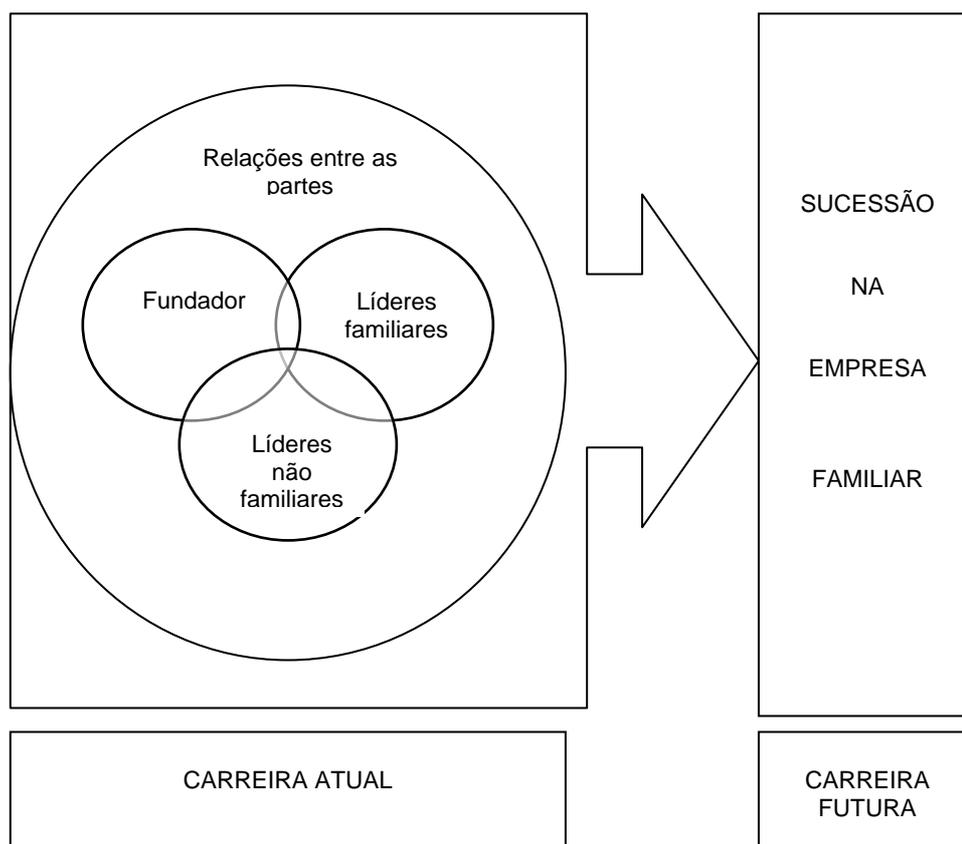
Não é objetivo de este trabalho identificar qual dos dois conceitos, tradicional ou subjetivo é predominante nos sujeitos de pesquisa. É o foco, entretanto, analisar como as carreiras foram construídas e nesta abordagem os conceitos de carreira tradicional ou subjetiva são identificados.

### 3 MÉTODO

Este capítulo tem por objetivo apresentar o esquema analítico do estudo, os procedimentos adotados na pesquisa, envolvendo a coleta e análise dos dados, sujeitos de pesquisa e operacionalização desta.

#### 3.1 ESQUEMA ANALÍTICO

A partir da fundamentação teórica, o problema de pesquisa e seus objetivos, a pesquisa foi articulada tomando por base o seguinte esquema analítico:



O esquema conceitual traz a discussão quanto à forma como as carreiras de líderes que integram uma empresa familiar foram constituídas, e como os mesmos vislumbram o futuro das suas carreiras. Com este enfoque, a questão da sucessão

na empresa é analisada, tendo como base o discurso dos sujeitos envolvidos na pesquisa, analisando a construção da carreira atual e a projeção da carreira futura.

As relações entre as partes: fundador, líderes familiares (herdeiros/irmãos) e líderes não-familiares, foram discutidas e analisadas, visando à maior compreensão da forma como estas relações são integradas, e identificando os possíveis conflitos gerados entre as partes.

Há de se considerar, que existe neste estudo, um olhar específico para os líderes familiares, que são filhos do fundador e herdeiros da empresa, e que, portanto, é enfatizada com bastante cuidado a relação entre os mesmos, bem como a forma como a família interferiu e lida com a questão da carreira e sucessão. Neste sentido, a teoria trouxe dentre outros conteúdos, um embasamento sobre a forma como o sujeito é constituído, e a relevância da relação pai e filho, para que assim, a compreensão deste estudo seja facilitada, uma vez que há uma análise das questões subjetivas em vigor.

A forma como o fundador construiu a sua carreira, a forma como este lida e se relaciona com os herdeiros e líderes familiares, e a percepção e o desejo deste, sobre a sucessão da sua empresa também é analisada sob um enfoque particular.

Como a base de estudo é a carreira e a sucessão, há de ser considerada como fundamental a análise subjetiva, com enfoque psicanalítico, das questões envolvidas neste processo considerando-se entre elas, as relações dos envolvidos, sejam eles familiares ou não-familiares.

## 3.2 ABORDAGEM DA PESQUISA

Cervo; Bervian e Da Silva citam que uma pesquisa pode ser classificada em três tipos: bibliográfica, descritiva e experimental. De acordo com os autores:

O interesse e a curiosidade do homem pelo saber levam-no a investigar a realidade sob os mais diversos aspectos e dimensões. Cada abordagem ou busca admite níveis diferentes de aprofundamento e enfoques específicos conforme o objeto de estudo e os objetivos visados. É natural, pois, a existência de inumeráveis tipos de pesquisa. Cada tipo de pesquisa possui, além do núcleo comum de procedimentos, suas próprias peculiaridades (CERVO; BERVIAN e DA SILVA, 2006, p. 60).

Nesse contexto, se estabelece que esta pesquisa seja descritiva no sentido da Pesquisa de Campo, que tem por objetivo “conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles” (LAKATOS; MARCONI 2001, p. 186). Para as autoras, o interesse da pesquisa de campo volta-se para “o estudo de indivíduos, grupos, comunidades, instituições e outros campos, visando à compreensão de vários aspectos da sociedade” (LAKATOS; MARCONI, 2001, p. 189).

Segundo Lakatos; Marconi (2001), a pesquisa de campo pode ser dividida em três grandes grupos: quantitativo-descritivos, exploratório e experimental. Este estudo considera-se como exploratório, por se tratar de uma investigação empírica que tem por objetivo a formulação de questões ou de problema, que pode ter a seguinte finalidade: “desenvolver hipótese, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno, para a realização de uma pesquisa futura mais precisa ou modificar e clarificar conceitos” (LAKATOS; MARCONI, 2001, p. 188).

A partir da consideração que esta pesquisa de campo tem como tema central a carreira e a sucessão em uma empresa familiar, e propõe-se em analisar de forma

subjetiva, as questões que entrelaçam estes percursos, definiu-se por um enfoque metodológico, que compreenda o problema por meio de uma linha de pesquisa qualitativa.

A pesquisa qualitativa não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico na análise dos dados. Parte de questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve. Envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo (GODOY, 1995, p. 58).

Desta forma, o pesquisador utiliza a sua própria pessoa como “instrumento mais confiável de observação, seleção, análise e interpretação dos dados coletados” (GODOY, 1995, p. 62). Por isso, segundo Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (2004) o pesquisador, observador deve ter habilidades para estabelecer confiança com os sujeitos de pesquisa; ser sensível e bom ouvinte; formular perguntas boas; ter familiaridade com as questões de pesquisa; ser flexível para adaptar-se diante de situações imprevistas e não ter pressa em identificar e atribuir significados ao que está observando.

Segundo Creswell (2007, p. 202), a pesquisa qualitativa tem como principal objetivo as “percepções e nas experiências dos participantes e na maneira como eles entendem a sua vida [...]. Os significados e interpretações são negociados como fontes de dados humanas porque são as realidades do participante que o pesquisador tenta reconstruir”.

Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (2004) citam que a pesquisa qualitativa pode trabalhar com hipóteses, no sentido de uma conjectura que o pesquisador pode fazer sobre o resultado da sua investigação, ou uma possível explicação sobre o fato ou fenômeno pesquisado. Sendo assim, a hipótese é considerada neste

contexto como uma “resposta plausível para essa indagação, a ser testada no processo de investigação. Conseqüentemente, as hipóteses são, de um lado, decorrentes do problema, de outro, elas determinam o tipo de dados que permitem testá-la” (ALVES-MAZZOTTI; GEWANDSZNAJDER, 2004, p. 157).

Quando existe um caráter descritivo de estudo, onde o objetivo central é a compreensão do fenômeno como um todo, cabe diante desta complexidade, a escolha segundo Godoy (1995), uma metodologia qualitativa.

### 3.3 COLETA DE DADOS

Utilizou-se como fontes de dados, as entrevistas realizadas pela própria pesquisadora, com o fundador, os herdeiros, a mãe e os líderes não-familiares da empresa pesquisada.

Segundo Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (2004) as pesquisas qualitativas usam diversos instrumentos de coleta dentre eles, os mais utilizados são: (1) análise documental; (2) observação; (3) entrevistas em profundidade. Neste estudo estes três instrumentos foram utilizados.

Para Mendes (2002, p. 4), as pesquisas com o referencial psicanalítico, utilizam-se dos documentos da mesma forma que as demais pesquisas<sup>17</sup>, distinguindo-se, entretanto, quanto à análise realizada, uma vez que se atêm ao “conteúdo latente que perpassa o manifesto, buscando entender as informações no contexto em que foram produzidos”.

---

<sup>17</sup> Segundo Creswell (2007, p.190) a pesquisa qualitativa pode utilizar-se de documentos como fonte de informação. Tais documentos podem ser “públicos (por exemplo, jornais, atas de reuniões, relatórios oficiais) ou documentos privados (por exemplo, registros pessoais e diários, cartas, e-mails)”.

As observações têm por objetivo identificar “dicas e sentido do que parece trivial” (MENDES, 2002, p. 3), e podem ser contempladas “coisas materiais, do indivíduo e do comportamento dos grupos em interação”. Neste contexto, a utilização da técnica de observação assistemática torna-se relevante, considerando-se “os comportamentos a serem observados não são predeterminados, eles são observados e relatados da forma como ocorrem, visando descrever e compreender o que está ocorrendo em uma dada situação” (ALVES-MAZZOTTI; GEWANDSZNAJDER, 2004, p.166).

Para Triviños (1987, p.153) a técnica de observação assistemática, ou livre, objetiva descobrir nos fenômenos “seus aspectos aparentiais e mais profundos, até captar, se for possível, sua essência numa perspectiva específica e ampla, ao mesmo tempo, de contradições, dinamismo e de relações”. Desta forma, para o autor, diante da relevância do sujeito, não há um “estabelecimento de pré-categorias para compreender o fenômeno que se observa. A categorização será um processo que se realizará posteriormente no processo de análise do material coletado” (TRIVIÑOS, 1987, p.154).

A opção pelas entrevistas deve-se ao fato do estudo considerar a perspectiva dos entrevistados como um dos elementos-chave da pesquisa e por possibilitar um amplo campo de interrogativas (TRIVIÑOS, 1987). Segundo Mendes (2002), as entrevistas, são consideradas “por si só importantes”, “o inconsciente se faz presente na forma de desejos durante a realização da entrevista” (MENDES, 2002, p.4), e segundo o autor, para perceber isso, a habilidade do entrevistador é fundamental.

Desta forma, optou-se pela realização das entrevistas tendo como base o modelo história oral, que segundo Meihy (2002, p. 13) “é uma prática de apreensão

de narrativas feitas mediante uso de meios eletrônicos e destinadas a recolher testemunhos, promover análises de processos sociais do presente e facilitar o conhecimento do meio imediato”. Segundo o autor, a história de vida percebe o passado como “algo que tem continuidade hoje e cujo processo histórico não está acabado” (MEIHY, 2002, p. 15).

Para Meihy e Holanda (2007), existem três tipos de história oral: história oral de vida, história oral temática e tradição oral. Para fins deste estudo, utilizou-se uma mescla<sup>18</sup> entre história oral de vida e temática.

O método de história oral temática foi abordado nesta pesquisa para tratar do tema sucessão, já que foi solicitado um posicionamento específico do entrevistado sobre o fato. A história oral temática “parte de um assunto específico e previamente estabelecido, se compromete com o esclarecimento ou a opinião do entrevistador sobre algum evento definido” (MEIHY, 2002, p. 145). Neste tipo de abordagem, admite-se a interferência do pesquisador, de forma direta, conduzindo para focos que objetivam esclarecimento da posição do entrevistado quanto ao tema abordado.

A história oral de vida foi utilizada para abordar a história do sujeito no que se refere à construção da sua carreira e sua perspectiva futura. Neste tipo de método, “a questão subjetiva se mostra essencial [...]. Exatamente porque o que mais vale [...] são as versões individuais dos fatos da vida” (MEIHY; HOLANDA, 2007, p. 34). Para os autores, este tipo de narrativa pode se inspirar em fatos, mas vão além destes, admitem “fantasias, delírios, silêncios, omissões e distorções”.

Com o objetivo de resgatar as questões inconscientes e subjetivas envolvidas

---

<sup>18</sup> Segundo Meihy (2002, p.148) “há projetos temáticos que combinam algo de história oral de vida. [...] Essa forma de história oral tem sido muito apreciada porque a informação, mesclando situações vivenciais, ganha mais vivacidade e sugere características do narrador.

na temática em questão, foi utilizado nas entrevistas, o método psicanalítico de associação livre, que segundo Bevidas (2002), produz o discurso do inconsciente, que faz emergir o “sujeito do desejo”<sup>19</sup>, discurso este necessário que tem de “ser de certa forma preparado pela discreta atuação do clínico”<sup>20</sup>. Cabe então, ao entrevistador, a habilidade para fazer emergir dos sujeitos, o conteúdo de interesse da pesquisa.

Com o propósito de analisar de forma específica, cada sujeito entrevistado, os roteiros de entrevistas foram específicos para cada tipo de público: fundador (Anexo A), herdeiros (Anexo B), líderes não familiares (Anexo C) e mãe dos herdeiros e esposa do fundador (Anexo D). Todas as entrevistas, entretanto, contemplam dados quanto à idade, grau de instrução e estado civil.

A entrevista com o fundador suscita uma narrativa quanto ao início do negócio como empreendedor, a inserção dos filhos no negócio familiar, as relações familiares envolvidas neste processo e expectativa quanto a seu sucessor.

Para os herdeiros (Anexo B), a entrevista suscita uma narrativa quanto à forma com que a carreira é tratada na família, as opções de carreira e o início desta no negócio familiar, a percepção da imagem do pai (fundador) e a sucessão deste.

Para os líderes não-familiares (Anexo C), a entrevista suscita uma narrativa quanto à carreira atual e futura, percepção do processo sucessório – incluindo a imagem do fundador e a gestão dos herdeiros.

---

<sup>19</sup> A Psicanálise deve “juntar esforços” para a “entrada do desejo – enquanto verdade do sujeito – na consideração científica” (BEVIDAS, 2002, p.52). O termo associação livre é utilizado pela psicanálise desde os conceitos trazidos por Freud (1969g).

<sup>20</sup> Para Bevidas (2002) a atuação da clínica, mediante análise do discurso inconsciente e do desejo do sujeito, pode ser transportando para a área de pesquisa, “sai do circuito da clínica para se colocar na ordem da própria construção da teoria [...]. Trata-se do desejo do sujeito da pesquisa, como produtor de teoria” (BEVIDAS, 2002, p. 41).

A entrevista com a mãe dos herdeiros e esposa do fundador (Anexo D), a entrevista suscita uma narrativa quanto a carreira dos filhos, o momento da escolha, o relacionamento entre eles, o relacionamento com o pai, o processo de sucessão e a sua própria posição quanto a gestão da empresa.

### 3.4 ANÁLISE DE DADOS

Em função da natureza da pesquisa, e da possibilidade de identificação dos entrevistados por meio de pequenos detalhes, um trabalho ético e sigiloso, foi cuidadosamente realizado, para garantir que as informações obtidas não fossem disponibilizadas com dados que pudessem identificar os respondentes. As entrevistas foram realizadas individualmente, gravadas, transcritas na íntegra e analisadas por meio da psicanálise e do método de “análise do discurso” tratada por Beividas (2002), considerando-se os aspectos subjetivos percebidos pelo pesquisador/entrevistador.

Para Beividas (2002, p. 172) cabe ao pesquisador buscar em seus raciocínios, “aquelas que lhe parecem captar com mais precisão, com mais elegância ou da forma mais econômica, o próprio núcleo daquilo que representam enquanto conceitos”. O pesquisador pode utilizar-se da imaginação teórica, “transformar as intuições em aforismos e axiomas e prepará-las na direção dos conceitos” (BEIVIDAS, 2002, p. 172).

Segundo Mendes (2002) a interpretação dos dados é uma forma de construir conhecimento e tem um lugar central para as pesquisas organizacionais que assumem como referencial a psicanálise. Para o autor, a interpretação “não deve ser submetida a regras, encontra-se a sua maior força na sua especificidade em relação

a um conjunto de dados. O dado pode falar e revelar o desejado, o latente, o inconsciente, sendo na busca deste dito não-dito que o conhecimento pode ser construído” (MENDES, 2002, p. 5).

O “desejo” será conceptualizado fora da sua acepção do senso comum; os “atos falhos” deixarão de ser uma leve impropriedade lingüística, e os “esquecimentos” uma leve amnese, para se postarem como conceitos indutores dos meandros por onde o inconsciente aflora sub-repticamente (BEIVIDAS, 2002, p. 171).

Segundo Lacan (2003, p.490) “o inconsciente é estruturado como uma linguagem”, e os conceitos da psicanálise são captados neste campo: o da linguagem. Giansesi (2002, p.3), complementa, dizendo que “o sujeito do inconsciente, do significante, o falante, aquele assujeitado pela linguagem, que fala a verdade, é desejante. Pensa onde não é, e é onde não pensa”.

A linguagem, segundo o que a psicanálise revela, é aquilo que distingue a realidade humana das outras existenciais, ao surgir e inaugurar o sujeito do inconsciente, funda uma realidade, a realidade propriamente humana. A linguagem é estruturante para o humano, produz efeitos originários desta mesma, não necessitando de nada anterior para justificar seu aparecimento (GIANESI, 2004, p. 4).

Para se fazer uma pesquisa com referencial psicanalítico, segundo Mendes (2002), é necessário a percepção e análise não só da linguagem verbal, mas também da não-verbal (nesta pesquisa, situada como observação assistemática), já que “os elementos reveladores do latente serão encobertos pelos elementos falados e descritos no discurso manifesto” (MENDES, 2002, p. 4).

Tem-se neste contexto, por objetivo, identificar e analisar com profundidade, os sujeitos de pesquisa. Esta abordagem permite a compreensão do fenômeno no contexto em que ocorre e revela o ponto de vista e o entendimento das pessoas envolvidas sobre o fenômeno (BOGDAN; BIKLEN, 1994). Nesta pesquisa, os sujeitos de pesquisa são analisados sob três aspectos: a carreira, a sucessão e a

empresa familiar.

Com esta metodologia, possibilita-se a análise dos discursos com um enfoque psicanalítico, referenciando a teoria embasada na pesquisa, entretanto, o “uso do referencial psicanalítico nas pesquisas com organizações suscita mais indagações e reflexões do que conclusões” (MENDES, 2002, p. 8).

Sendo assim, a análise dos discursos apurados nas entrevistas, trará a tona principalmente reflexões que serão descritas no capítulo 4 – Apresentação, análise e discussão dos dados e no capítulo 5 – Considerações finais.

### 3.5 SUJEITOS DE PESQUISA

O universo da pesquisa é composto por 12 indivíduos, que atuam em uma empresa de médio porte, denominada aqui como “Inovação”<sup>21</sup>, que atua a aproximadamente 45 anos no segmento industrial da Região Sudeste. No início o fundador da “Inovação”, que nesta pesquisa será denominado Sr. Francisco, era sócio do seu sogro. A empresa era situada em um Estado da Região Sudeste, diferente do Estado que está atualmente. No início dos anos 90 o fundador desfez a sociedade, adquiriu a parte do sócio e juntamente com os filhos no final da década de 90, fundou mais uma empresa do mesmo segmento.

Dos 12 sujeitos de pesquisa, 11 exercem posições de liderança, sendo que dentre estes, 7 são líderes não-familiares, 3 são familiares e 1 é o fundador da empresa. Além destes líderes a mãe dos herdeiros, esposa do fundador, aqui denominada D. Ana, também fez parte da pesquisa.

---

<sup>21</sup> “Inovação” é o nome fictício da empresa onde se deu a pesquisa de campo. A escolha do nome não foi por acaso, “inovação” foi um significante que insiste no discurso dos sujeitos pesquisados.

Dos sete líderes não-familiares, dois atuam na mesma empresa desde o início da carreira, ou seja, do seu primeiro emprego, e desde muito jovens, com aproximadamente 17, 18 anos. Hoje têm 30 e 45 anos respectivamente.

Os outros cinco, tem a faixa etária entre 40 e 50 anos, são profissionais do mercado, que atuam em suas especialidades em posição gerencial e estratégica entre 5 e 15 anos nesta empresa. Destes, apenas um atua como diretor há aproximadamente 5 anos. Todos estes profissionais são caracterizados no M3C de Gesick (2006) como posição 3 – Gestão/empresa: somente funcionários.

O profissional que assume o papel de diretor é o único na gestão da empresa, que possui a posição de diretoria e não é acionista-familiar. Atualmente está em análise a mudança deste diretor para a posição 5 – Propriedade/Gestão do M3C: sócio ou acionista que não é membro da família e faz parte da gestão da empresa.

Os três líderes familiares são irmãos (todos do sexo masculino) com idade na faixa de 35 e 45 anos, atuam na empresa entre 10 e 20 anos. O mais velho, denominado nesta pesquisa de Júlio<sup>22</sup>, assume a presidência da empresa, os outros dois tem posição de direção. Estes são caracterizados no M3C de Gersick *et al.* (2006) como posição 7 – Proprietário/Família/Gestão: envolve todas as conexões já que é sócio ou acionista, faz parte da família e também da gestão da empresa.

Há mais um dos irmãos que atuou na empresa por aproximadamente 5 anos e hoje não atua mais e diante da dificuldade de contato, não foi contemplado na pesquisa. Este irmão é caracterizado no M3C de Gersick *et al.* (2006) como posição 4 – propriedade/Família: proprietário e membro da família que não faz parte da

---

<sup>22</sup> Apenas este filho será identificado, pois há situações específicas que se trata do presidente da empresa, e para a análise do estudo, esta é uma informação importante de ser destacada. Em momentos onde não há necessidade de identificação da referência ao presidente da empresa, este será identificado como os demais herdeiros, como líder familiar (LFM). Tal condição se deve a preservação da harmonia familiar e não exposição de percepções diferenciadas entre os irmãos.

gestão da empresa.

O fundador, hoje com aproximadamente 75 anos, assume uma posição formal no conselho da empresa, mas atua como “mentor e mediador” dos filhos e gestores, no dia-a-dia da empresa. A esposa, que acompanha as reuniões do conselho, e tem também uma posição de mediadora no relacionamento entre os filhos e o pai, é caracterizada, assim como o fundador<sup>23</sup>, no M3C de Gersick *et al.* (2006) como posição 4 – Propriedade/Família: propriedade/Família: proprietário e membro da família que não faz parte da gestão da empresa.

Todos os sujeitos de pesquisa são casados e têm filhos. Três dos líderes não-familiares têm por origem outros Estados que não o que residem e trabalham atualmente, e mudaram-se com suas famílias para este Estado, em função de propostas profissionais.

### 3.6 OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA

A realização da pesquisa foi autorizada pela Diretoria da empresa “Inovação” e a partir deste momento, dada a facilidade de acesso aos sujeitos de pesquisa, as entrevistas foram diretamente agendadas pela própria pesquisadora. Segundo Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (2004, p.162) o campo onde os dados são coletados e a escolha dos participantes do estudo “é proposital, isto é, o pesquisador escolhe em função das questões de interesse do estudo e também das condições

---

<sup>23</sup> O fundador da empresa está formalmente caracterizado como posição 4 do M3C, entretanto percebe-se que a sua atuação ainda é muito considerada na gestão da empresa. Esta questão será abordada na análise dos dados.

de acesso e permanência no campo e disponibilidade dos sujeitos”<sup>24</sup>.

Todas as entrevistas foram realizadas individualmente, na própria empresa, com a duração média de noventa minutos. Foi observado que os sujeitos de pesquisa relataram livremente as suas histórias e percepções quanto ao tema abordado. Em alguns momentos, pode-se observar que os afetos vieram à tona, principalmente ao relatar fatos de vida difíceis, na construção de suas carreiras e ao relatarem a posição e as conquistas hoje obtidas.

Todas as entrevistas foram integralmente gravadas, o que em alguns momentos, geraram comentários quanto a não exposição de algum detalhe exposto, mas que não gostaria que fosse publicado, mesmo com a preservação da identidade da pessoa. Alguns poucos expressaram esta questão de forma clara, outros, faziam alguma menção mais discreta quanto à gravação.

Em respeito ao desconforto de alguns entrevistados quanto à gravação e diante da confiança gerada entre entrevistado e entrevistador, para que estes pudessem de fato associar livremente o seu discurso, algumas informações ou dados foram suprimidos, ou alteradas tais como nome, data, idade, formação, sem, entretanto comprometer a veracidade da pesquisa.

Diante da questão do sigilo, da preservação da integridade da pesquisa e dos sujeitos nela envolvidas, optou-se por fazer uma identificação geral, distinguindo-se apenas quanto a líderes familiares (LFM), líderes não-familiares (LNF), fundador (FUN) e mãe dos herdeiros (MAE). Sendo estes dois últimos, somente identificados desta forma, quando não houver informações que possam comprometer a história empresarial e/ou familiar. Em alguns poucos casos, também o diretor profissional

---

<sup>24</sup> No caso da empresa Inovação, a pesquisadora tem acesso ao trabalho desta família e de seus gestores há aproximadamente 10 anos.

será identificado, tendo em vista o assunto específico tratado.

Cabe realçar que a observação assistemática também foi utilizada durante as entrevistas, o que possibilitou a análise não somente do discurso, mas também das atitudes e movimentações, que ora representavam inquietude, ora orgulho e contentamento, dentre outros fatores descritos na análise dos dados.

Após a transcrição literal das entrevistas, foi realizada a categorização<sup>25</sup> destas em cinco grandes grupos: (1) a empresa; (2) a família empresária (3) as relações envolvidas na “Inovação” (4) a Carreira e (5) a sucessão, os dados foram analisados, conforme descrito a seguir.

---

<sup>25</sup> Segundo Triviños (1987) a categorização em uma pesquisa qualitativa, será um processo realizado posteriormente a análise do material coletado.

## 4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DE DADOS

Objetivando a compreensão dos dados de forma ordenada, optou-se por analisá-los por categorias a fim de tornar didática a compreensão dos fatores organizacionais e do histórico das pessoas envolvidas neste estudo, sejam eles familiares ou não.

### 4.1 A EMPRESA

A história da empresa “Inovação” iniciou-se no final dos anos 60 com o sogro do Sr. Francisco<sup>26</sup>, que adquiriu uma pequena empresa, no segmento industrial:

1. No final dos anos 60 meu pai vendeu o que ele tinha e comprou um início de uma indústria no segmento “X”. E nesse início era tudo muito rudimentar, mas aí ele foi melhorando. Ele tinha um tino de investimento muito bom, depois comprou uma máquina melhor, começou a fazer instalações novas e aí disse para Francisco: “Francisco você não quer ficar sócio?” [...] E aí Francisco falou: “tudo bem. Mas, eu não vou trabalhar, porque eu não posso fechar o meu negócio”. Foi assim começou (MAE).

2. Como eu tinha muito conhecimento na região, e eu já tinha condições financeiras, eu tinha ligações com o banco, eu entrei com ele, fui para o banco “X” fiz um investimento que ampliei a empresa dele (FUN).

O Sr. Francisco já era empresário nesta época e proprietário de dois negócios não industriais, muito bem sucedidos na região. D. Ana, sua esposa, também trabalhava com ele, e o ajudava na administração. Sr. Francisco em um primeiro momento priorizava o seu negócio não industrial, e era como um investidor na empresa “Inovação”, situando no M3C de Gersick *et al.* (2006), ele estava na posição 4 – Propriedade/Família, ou seja, não fazia parte da gestão da empresa. Mas assim que percebeu que o investimento era rentável, resolveu assumir

---

<sup>26</sup> Nomes fictícios foram utilizados para preservar todos os pesquisados.

efetivamente a empresa.

3. Eu falei: “Ana você vai tomar conta do negócio não industrial e eu vou para a indústria”. Ela ficou 10 anos tomando conta desse negócio. Até hoje é um bom negócio, mas quando eu vi que a “Inovação” estava me dando muito resultado e bem melhor que o anterior, nós decidimos vender (FUN).

Pode-se considerar esta, como a Primeira fase: o início do negócio familiar pela qual uma empresa familiar transita, que segundo Tondo (2008), é aquela na qual os membros da família dão o suporte necessário para o desenvolvimento do negócio.

Sr. Francisco é um típico empreendedor, que se tornou um grande empresário. Para Oliveira (2006) o empreendedor é um idealizador, é a pessoa que constitui uma nova empresa, é o fundador de uma empresa familiar. Ele torna-se um empresário quando consolida a empresa e procura perpetuá-la, para além de sua existência.

Passado um tempo, o sogro faleceu, e o seu cunhado veio a assumir o lugar do pai, formando assim, uma sociedade por 20 anos com o Sr. Francisco. Sociedade esta, que veio a se romper, no final dos anos 90, quando os filhos do Sr. Francisco já estavam grandes, e três deles já trabalhavam na empresa. Esta, já é considerada por Tondo (2008) como a segunda fase da empresa familiar: a entrada de uma nova geração nos negócios familiares. É o momento onde os filhos fazem a opção de trabalhar na empresa da família e estar mais próximo ainda de seus parentes.

Com a divisão da sociedade, o Sr. Francisco ficou com seus filhos, como proprietários da “Inovação” e decidiram fazer um novo empreendimento, no mesmo segmento, em outro Estado da Região Sudeste, diferente da que estavam localizados. Pode-se relacionar esta capacidade de assumir riscos, o desejo de fazer algo importante, ajudar as pessoas da sua família, aceitação do sacrifício, e boa intenção, do Sr. Francisco, com as características positivas da maioria dos

fundadores abordadas por Gallo e Bernhoeft (2003).

4. Pra montar essa daqui, nós tivemos que ter muita coragem. Aqui nós fizemos um investimento muito alto, por financiamento em diversos bancos, mas deu tudo certo [...]. Hoje nós somos tranquilos, muito tranquilos (FUN).

5. [...] nós colocamos todo o nosso dinheiro [...] tudo de garantia para aquele projeto, então, tinha que dar certo (LFM).

6. Francisco falou: “nós precisamos nos mudar”. E foi uma decisão muito difícil [...]. Mas, tudo bem, eu vim e me adaptei também (MAE).

D. Ana abdicou de seu trabalho, e acompanhou o seu esposo e filhos, no novo empreendimento, que neste estudo, para facilitar, será denominado “Inovação A” para a empresa mais antiga, e “Inovação B”, para esta nova empresa que foi constituída em outro Estado.

7. Foi uma fase difícil, montagem de fábrica, a gente não podia tirar o pessoal da fábrica antiga, porque lá era uma sociedade diferente dessa aqui, dessa que a gente estava montando aqui [...] nós não podíamos misturar. Então foi sempre com pessoas novas, isso é muito difícil, montar uma equipe [...]. Cada vez a gente tem mais certeza que aquela teoria de 33% de acerto, foram três gerentes comerciais pra acertar um, foi no terceiro que nós acertamos o gerente industrial. E o administrativo financeiro nós acertamos mais [...] talvez por ser a área que eu mais conhecia [...] nós acertamos mais. Essa parte financeira sempre foi bem controlada na empresa (LFM).

Após a instalação da “Inovação B”, decidiu-se que deveriam manter as duas empresas no mesmo Estado, desta forma, então, transferiram a “Inovação A” de local, mantendo as duas fábricas no mesmo Estado da região Sudeste.

8. Foi uma decisão difícilíssima... Difícil até acreditar que isso daria certo, a gente conseguiu transferir uma empresa de Estado e trazendo os principais colaboradores juntos [...] a empresa é feita de pessoas, para você conseguir tirá-la de lá, passá-la para cá e manter esse quadro de colaboradores, é uma conquista [...]. Isso aí foi mais mérito do “LFM” e do papai, que fizeram essa transferência, mas eu acho que esta foi uma etapa muito importante na história do nosso grupo. É muito difícil de ser feito isso (LFM).

A atitude da D. Ana e de seus filhos, vão ao encontro da teoria de Gersick *et al.* (2006) que advogam que os empreendedores e cônjuges são tipicamente

estimulados por um sonho poderoso, que acaba influenciando a forma que criam seus filhos e geram o seu negócio. É o sonho em comum que vai gerar o entusiasmo e a vitalidade nos membros da família.

9. Eu acho que o Sr. Francisco é o grande empreendedor. Ainda é. E no vácuo dele vai o “LFMX” e os outros [...]. Tanto que se não fosse o Sr. Francisco para fazer isso crescer, “Vamos fazer isso, vamos fazer aquilo”, e ter o Júlio para apoiar, não tinha fábrica dois, não tinha ampliação [...] (LNF).

Atualmente a empresa encontra-se na denominada terceira fase: gerações diferentes trabalhando em conjunto (TONDO, 2008). É uma fase complexa, onde os interesses familiares e empresariais podem se conflitar. Percebe-se, entretanto, que a gestão da empresa há traços de amadurecimento, e que os possíveis conflitos gerados nesta fase, não estão impedindo o sucesso da empresa.

10. Eu acho que houve uma evolução bastante grande aí. Da forma deles gerirem a empresa e dividirem as responsabilidades entre eles. Eu acho que é muito difícil, mas eles conseguiram fazer um negócio que chega a impressionar (LNF).

11. [...] eu vi que o crescimento de produtos e a tecnologia avançou de uma tal forma que eu acho que a gente parece que não tem noção do que é a “Inovação”, de tão forte que ela é, de tão grande que ela é (LNF).

12. Em termos de gestão é uma empresa que tem os números na mão, sabe qual é a rentabilidade dela e pela visão do Sr. Francisco, eles vão se desenvolver. Tem vários projetos (LNF).

Tais depoimentos reforçam o conceito de Miller e Breton-Miller (*apud* TONDO, 2008) sobre as características de empresas familiares que continuam no mercado, tais como: família com foco para além de maximização de lucros para os sócios, agindo como guardião dos valores e estratégias do negócio; preocupam-se com a coletividade, tem foco na continuidade da empresa e considera isto um valor familiar.

Para reforçar ainda mais o sucesso desta família, é importante analisar seus valores, e a forma como lidam com o negócio familiar.

## 4.2 A FAMÍLIA EMPRESÁRIA

A dinâmica das empresas familiares é muito influenciada pelas especificidades vivenciadas na instituição familiar, já que segundo Lopes (2008) os aspectos psicológicos/ subjetivos da família interferem no dia-a-dia das relações profissionais. Sendo assim, torna-se necessário identificar alguns traços, valores, história e mitos desta família, para que a compreensão deste estudo fique mais clara.

Para Checchinato (2007), os mitos surgem como um significado importante quando se fala da história, de tradições e de valores. Para ele, os mitos familiares então entram como uma referência, um marco, que acabam por intervir na história da organização. Os fragmentos de discursos a seguir demonstram estes mitos, sendo passado na história da família e da organização, tais como a dedicação ao trabalho, esforço, estudo, união, ética e confiança.

13. O pai foi sempre uma pessoa muito dinâmica, trabalhadora, e sempre gostou de tudo muito correto. Deu esse exemplo para eles. Eu sempre trabalhei na casa, no negócio não industrial, eles me viam lutando [...] Eles viam esse exemplo nosso de batalha constante. Eu acho que esse exemplo todo foi falando para eles (MAE).

14. Só que pelo jeito nosso, eu não gosto de ficar parado, eu gosto sempre de estar aprendendo [...] sempre colocou isso pra nós como sendo muito importante. (falando do estudo) (LFM).

15. Ele (Diretor familiar) fala assim: [...] “não deixa o pessoal do “setor X” parado, que daqui a pouco a pessoa se desestimula porque não tem um desafio, ai ele vai embora para a concorrente. Então o “LNF” tem sempre que estar dando um desafio para o “X”, pra ele acordar, pra ele ter um desafio, pra ele crescer na empresa”. E eu sinto que ele faz isto com todos. [...] Então, serviço, serviço, serviço [...] Ele fala: “Eu preciso que ele trabalhe em coisas que tenham mais relevância do que o dia a dia e... que o amanhã seja mais desafiador do que hoje” [...] E isto é o que leva esta empresa para frente. Eu vejo desta maneira (LNF).

16. Nós aqui trabalhamos bastante, muito. Todas as pessoas aqui trabalham muito (LNF).

Há uma recorrência no discurso, sejam eles familiares ou não, quanto à grande dedicação ao trabalho, preocupação em realizar as atividades de forma correta e ética, tendo o foco na melhoria contínua e novos desafios. A imagem que os familiares passam, além de muita dedicação e comprometimento é de união entre a família.

17. [...] O lado familiar me passa uma imagem de família muito unida, eles tem muita sintonia, e todos tentando ocupar o seu espaço, sem influenciar no outro, sem interferir no posicionamento do outro [...] (LNF).

18. (sobre a união) Eu acho que é fruto do trabalho que o Sr. Francisco e a D. Ana construíram. Não é fácil você juntar tudo isso aí, acho que foi um trabalho que eles fizeram a longo prazo (LNF).

As constatações feitas pelos membros da empresa confirmam a colocação de Enriquez (2007) e Faria (2004) de que o mito do fundador é estabelecido com o objetivo de unificar pensamentos e comportamentos em prol de projetos em comum. Que este projeto em comum é a base da identificação entre os membros e a organização, gerando uma relação afetiva, e um vínculo social, remetendo a uma crença de pertencimento e trocas de sentimentos entre os sujeitos. Vries; Carlock e Florent-Treacy (2009) citam que no círculo familiar são valorizadas as experiências compartilhadas entre as gerações, além dos valores e das relações preservadas pela família.

Os discursos dos sujeitos também remetem com frequência a referência da educação e dos valores transmitidos pelos pais, o que vai ao encontro da teoria de Checchinato (2007), quanto à importância da família, representada pelo pai e mãe, sendo necessária para a viabilização do sujeito humano, reforçando ainda a posição da criança como realização do desejo, continuidade de vida e do ideal do casal.

19. Quando eu olho esse patrimônio eu fico até emocionado. O que eu considero o meu maior patrimônio são meus filhos estarem aqui dentro. Esse que é o meu patrimônio é saber que eles estão aqui trabalhando

naquilo que é deles (FUN).

20. O bom da minha vida foi ter uma família assim, unida [...] (MAE).

Ao entrevistar o casal, percebe-se que D. Ana e Sr. Francisco, têm uma cumplicidade e companheirismo, que refletem nesta união da família. D. Ana deixa transparecer a admiração pelo seu marido, e ele, em contrapartida, deixa claro o quanto ela participa ativamente da sua vida pessoal ou profissional.

21. Ana sempre foi uma companheira, e é até hoje [...]. Eu comento muitos negócios com ela, acho que tem pouco marido que fala, eu costumo falar muito o que acontece [...] (FUN).

Esta questão da relação homem e mulher remete a teoria psicanalítica abordada por Julien (1997) sobre função paterna e a construção do “nome do pai”, demonstrando que esta mãe (D. Ana), permitiu a estes filhos a inserção do pai na ordem simbólica destas crianças.

Este pai, fundador, traz uma característica marcante, que é a aposta nos filhos e nos líderes de sua empresa, isso faz com que estes líderes, tenham lugar no desejo dos pais, como reforça Correa (2003), que estes possam apropriar-se do sentido do seu próprio desejo, e não ficar apenas como realizador do desejo de seus predecessores. Esta aposta do fundador perpassa pelos líderes, como um incentivo, mas também com uma grande responsabilidade.

22. (falando do fundador) [...] A principal qualidade dele é que ele acredita, ele acredita em tudo [...]. Ele acredita, vai dar certo, vamos fazer um produto mais caro. Ele fala “vai dar certo”. Ele sempre acredita. Qualquer proposta que você faça que envolva crescer, melhorar, ele acredita. Sempre ele apóia sempre ele acha que vai dar certo (LFM).

23. Ele (Sr. Francisco) é uma “pessoa” que ele acredita. E não só ele acredita no negócio, ele acredita nas pessoas [...] O Sr. Francisco é uma pessoa que ele pergunta para você “Você acha que vai dar certo?” “Acho.” “Faz.” Ele aposta [...] (LNF).

Para os filhos, esta aposta em algumas situações, vem “carregada” de uma grande responsabilidade e em alguns momentos, de uma caminhada que estimula a autonomia, conforme exemplificado a seguir, no discurso de um dos filhos, sobre a instalação da “Inovação B”:

24. [...] Ele vinha aqui pra fazer uma visita, na hora que ele via que estava pegando fogo, ele ia embora. [...] E eu tive que me virar sozinho [...] Eu lembro até hoje a gente montando isso aqui, eu tinha uma parte do planejamento [...] o cronograma completo da obra. [...] Aí chegando um dia aqui, [...] chovia, chovia, chovia, isso aqui virou uma lama, e eu já preocupado, “o guindaste já vai chegar. Vai chegar a equipe” [...] eu falei, “pai, o que eu faço agora? Vai chegar todo mundo aí”. Eu fazia conta daquela equipe parada, de braços cruzados. [...] Papai pegou aquilo assim, “fazer o que”, virou as costas, foi embora, me deixou ali “todo de cabelo em pé”. Não tinha o que fazer mesmo, também... Foi embora. Aí se tivesse aqui, tivesse tudo bonito, montado, a obra [...] então ele ficava mais tempo aqui (LFM).

Outro filho, relatando a posição do pai quanto ao reconhecimento do trabalho dele, reforça a cultura do trabalho e do esforço, conforme segue.

25. Cada um que sabe mesmo o que construiu na empresa. Ele sabe as noites que ele perdeu e eu sei as noites que eu perdi. Ele não sabe o que eu passei, ele não estava aqui, tinha uma empresa lá e outra aqui e ele ficava lá. [...] A empresa já era de um tamanho que também já estava em duas partes. Então é difícil você receber o reconhecimento de alguém, mais a gente tem que trabalhar sem depender do reconhecimento, se não, não se faz nada. Outras pessoas reconhecem a gente, o próprio cliente, o colaborador interno. [...] Ele não fala e nem cobra muito, cobra, mas é aquela cobrança indireta [...] Do olhar! E a gente aprende essa linguagem do olhar (LFM).

Kanitz (2008) relata o grande esforço que um herdeiro precisa fazer para identificar habilidades e construir a sua própria identidade, em uma empresa familiar. Este fato também remete à importante questão trazida por Freud (1969I), quanto à posição do filho de aprender a criticar e avaliar o lugar do pai, adotando assim, uma atitude crítica, e fazendo um “desligamento do pai” e construindo a imagem admirável e/ou indesejável do mesmo.

26. [...] Ele não estava para ensinar muito, “olha, vocês vão aprender assim, assado, é dessa maneira que faz, não é”. E ao mesmo tempo ele não ficava ali querendo punir o que você fez de errado. Então ele sempre participou mais do investimento [...] “Agora é o momento de investir”, participava dos recursos, “vamos colocar mais uma linha de produção”. Então essa visão macro ele foi sempre muito apto, para dar essa diretriz para a empresa. Agora, o dia a dia mesmo, o dia a dia de trabalho da empresa, a rotina, de gerenciamento da rotina, ele nunca se importou com isso (LFM).

Neste contexto, os filhos foram trabalhando, se dedicando, aprendendo com os acertos e com os erros. Não demonstram um peso de punição do pai, quanto a erros cometidos durante alguns momentos profissionais, entretanto, todos eles, demonstram uma grande exigência quanto ao seu desempenho.

A atitude do pai, de apostar nas pessoas, de se esforçar muito, de se cobrar e de se comprometer com resultados, também já foi transmitida para seus filhos, e líderes não-familiares:

27. [...] Eu também me cobro muito, eu tenho esse lado de me exigir muito e cobrar muito [...] Não sei, talvez seja a convivência (LNF).

28. O “LFM” foi o primeiro a perceber isso: se ele ficar tomando conta de formiga os elefantes atropelam. Ele foi o primeiro a delegar para os seus gestores as responsabilidades. “Você cuida disso. Toca. Eu quero só ser informado do que está acontecendo, quero resultado” (LNF).

29. Eu lembro quando começou a fábrica, o “LFM” era o diretor, ele falou: “LNF”, a fábrica é sua. Eu estou te dando a fábrica com cadeado no portão”. Num primeiro momento eu confesso que eu assustei, porque eu não consegui compreender naquele momento o que ele estava querendo dizer com isso. Hoje eu entendo perfeitamente [...] E assim ele fez. Entendeu? Direcionando, norteando, sempre o que nós temos que fazer, porque era o começo, eu estava conhecendo a empresa, ele estava me conhecendo, é óbvio que num primeiro momento teve bastante direcionamento, o que foi ótimo pra mim. Hoje a liberdade já é maior (LNF).

A questão da confiança também é enfatizada no discurso, seja dos familiares, ao relatar que valorizam isto, seja pelos líderes não-familiares, ao declararem o “peso” desta confiança. Fica implícito, que eles “levam um tempo para confiar”, mas ao confiarem, dão autonomia para realizar o que desejam e cobram os resultados acordados previamente.

30. [...] Acho que a questão da confiança conta muito pra eles [...] Passar para eles confiança no que você esta fazendo, isto tem muito peso. [...] Eles passam isso, eles agem dessa forma e buscam pessoas que ajam dessa forma também, de postura correta e tenham confiança (LNF).

31. Eu acho que tem a ver com confiança na seguinte forma: não a confiança de que sou honesto. Confiança de que, quando falar assim, a área "X" está sendo gerida da forma como ele gostaria, ou muito próxima, né? Então, bom, se eu tenho tanta coisa pra me incomodar, pra quê que eu vou ficar olhando todo dia a fábrica se o "X" está lá dando conta do recado? [...] Eu acho que isto ai transfere confiança pra eles e tranqüilidade para que, por exemplo, o "LFM" trate comigo hoje duas horas por semana, e a gente tem uma sistemática de plano de ação. A gente reúne todos os planos e eu o coloco a par de como é que estão todos esses planos. Surgiu coisa nova eu passo para ele. E ele tem assunto novo, ele passa para mim. Se merecer iniciar um plano de ação a gente inicia o plano de ação (LNF).

Há uma preocupação muito grande com o resultado do trabalho, inclusive quanto ao capital financeiro, e isto, para Vries; Carlock e Florent-Treacy (2009) remete ao círculo da propriedade, onde há uma expectativa do proprietário quanto à lucratividade, risco e crescimento. Sendo assim, os processos da empresa são muito bem acompanhados e controlados.

32. Eles têm essa preocupação com o crescimento sustentável da empresa, com o crescimento sadio, a saúde financeira, então os custos são muito bem apurados, a preocupação com a gestão toda, [...] eu vejo isso muito impregnado (LNF).

33. Nós temos o orçamento, cada gerente tem que gastar aquilo que está no orçamento, se ele gastar mais ele tem que explicar o porquê, se gastar menos também tem que dizer (LFM).

Segundo Vries; Carlock e Florent-Treacy (2009), o controle pode demonstrar certa desconfiança. Esta possibilidade não foi expressa explicitamente pelos líderes da empresa, mas os relatos (isolados) abaixo remetem a esta possibilidade:

34. Eu os vejo assim, muitos desconfiados, até mesmo na forma como eles avaliam o valor que eles dão as pessoas [...] Eles tem ai as câmeras e vigiam sistematicamente. Vigiam o que as pessoas estão fazendo [...] Mas em termos de gestão é uma empresa que tem os números na mão, sabe qual é a rentabilidade dela e pela visão do Sr. Francisco, eles vão se desenvolver. Tem vários projetos (LNF).

35. Você tem que levar um tempo para cair na graça e na confiança deles (LNF).

Mesmo que haja indícios de desconfiança, os entrevistados não-familiares, não demonstram muito incômodo. A imagem positiva da família é por diversas vezes tratada com admiração, e alguns pontos como a humildade, a humanidade, a ética e educação, são unânimes nos discursos. Fator este, considerado por muitos, como orgulho de fazer parte desta empresa.

36. [...] Eles são bem retraídos, são muito na deles, são pessoas agradáveis de lidar. Falou em humanidade, em ver a necessidade, eles estão flexíveis a isso. Isso é muito agradável (LNF).

37. Essa forma de educação que o Sr. Francisco soube transferir para os filhos foi fundamental (LNF).

38. [...] O Sr. Francisco sempre procura estar um pouco com cada um dos filhos, para que isso não seja um... Um atrito, entendeu? Ele é muito esperto (LNF).

39. Sr. Francisco tem senso de justiça para com todos [...] Então, isso é antigo, não é de agora não, é do início (LNF).

O senso de justiça, para Freud (1969d), é o que fortalece a união ente os filhos, já que desta forma, procura tratar os filhos sem favoritismo. Segundo McDougall (*apud* FREUD, 1969d) existem cinco condições que facilitam o processo de união do grupo. Estas condições foram identificadas no contexto familiar desta empresa, conforme segue:

(1) Existe um grau de continuidade de existência no grupo, já que pertencem a uma mesma família e são acionistas, com foco na rentabilidade da empresa.

(2) Há definição da natureza, composição, funções e capacidades do grupo, as atribuições, funções e responsabilidades são bem definidas e procura-se entre eles, respeitar as definições consensadas.

(3) Existe uma interação com outros grupos semelhantes – há uma prática na empresa de acompanhar continuamente o mercado e seus concorrentes. Nas entrevistas estas referências são naturalmente trazidas por vários líderes familiares

ou não.

(4) Possuem tradições, costumes e hábitos que são mantidas pela família, tal como, reuniões familiares, almoço, no âmbito privado, além de serem mantidas crenças religiosas em comum.

(5) Estrutura definida, explicitada na especialização e diferenciação das funções de cada um dos membros. Após rodízios de funções realizadas, hoje cada diretor está exercendo as atividades que tem maior afinidade, sendo estas formalizadas em organogramas organizacionais.

40. [...] Vamos fazer o seguinte, cada um fica em um setor dois anos, fazer rodízio. Uma hora um ficava na área comercial, outra hora na área industrial, na área administrativo-financeira. Mas depois chegou um ponto que o "LFM" deu muito certo na área comercial, o "LFM" na parte administrativa financeira o "LFM" está tomando conta muito bem da "Inovação A". Ele é tudo lá, ocupa todos os setores da "Inovação A". Agora o "LNF" também que nós colocamos como diretor para ajudar, porque não estávamos dando conta e eu fiquei praticamente mais no conselho, toda segunda-feira nós nos reunimos aqui de manhã e conversamos sobre o negócio da empresa. Todo mês tem reunião gerencial (FUN).

40. [...] Vamos fazer o seguinte, cada um fica em um setor dois anos, fazer rodízio. Uma hora um ficava na área comercial, outra hora na área industrial, na área administrativo-financeira. Mas depois chegou um ponto que o "LFM" deu muito certo na área comercial, o "LFM" na parte administrativa financeira o "LFM" está tomando conta muito bem da "Inovação A". Ele é tudo lá, ocupa todos os setores da "Inovação A". Agora [...] eu fiquei praticamente mais no conselho, toda segunda-feira nós nos reunimos aqui de manhã e conversamos sobre o negócio da empresa. Todo mês tem reunião gerencial (FUN).

Ao citar o conselho, é evidente a fase de preocupação em formalizar as decisões tomadas enquanto sociedade. Pode-se identificar nesta empresa, com base no M3C proposto por Gersick *et al.* (2006), duas classes de propriedades:

1 - Propriedade/Família – composto por um dos irmãos que não faz parte da gestão da empresa, a mãe, que é acionista e também faz parte do conselho e o fundador, que apesar de estar em atividade constante na empresa, não possui uma

posição de gestão formal, está no conselho da empresa.

2- Propriedade/Família/Gestão – onde um dos irmãos, o mais velho, ocupa a posição de presidente, e os outros dois, de diretores da empresa, além de acionistas e participantes do conselho. Segue a fala dos irmãos, a respeito:

41. [...] São seis cadeiras. São quatro irmãos e o meu pai e minha mãe. E o conselho vem funcionando informalmente. [...] São quatro reuniões por ano, embora possa ter extraordinária também. Mas não é porque tem um dos irmãos viajando, que impede a realização, não, se tiver três pessoas ele já pode funcionar (LFM).

42. Não se sabe o dia de amanhã, tem que ter um plano [...] estamos fazendo uma reestruturação societária que o que é de fato, seja de direito, porque muitas coisas que são combinadas dentro de uma empresa familiar não estão escritas, não está legal. Então no futuro, isso aí é uma das maiores causas de desentendimentos familiares [...] então nós estamos fazendo esse trabalho de reestruturação societária para que isto seja formalizado (LFM).

Quanto ao fato de um dos irmãos, assumir a presidência da empresa, não foi identificado nas entrevistas uma insatisfação explícita entre os irmãos, e também, aparentemente não há uma disputa acirrada pelo poder. Uma citação da mãe remete a criação e a possível explicação quanto a este fato:

43. Eu acho que eles tiveram uma criação que eles não têm essa ambição de eu ter. É um eu ser, mas o meu ser, sem aquele propósito de ser para aparecer. Então eu acho que eles trabalham, eles gostam de trabalhar, e isto tanto faz se é o irmão mais velho, como o segundo, o terceiro, contando que tenha alguém gerenciando. Como o Júlio é o mais velho fica sempre para ele esse lado (MAE).

Segundo Gersick *et al.* (2006) a opção pela primogenitura, poupa os pais de se expor ao favoritismo ou a sensação de recriminação de algum filho. Dada a característica dos pais, esta possivelmente foi a melhor solução, para evitar o conflito e a quebra da união familiar.

44. (Sobre a escolha para assumir a presidência) O Júlio é o filho mais

velho [...] Esse foi o critério, o “LFM” não é o vice-presidente por que não está aqui, ai é “LFM”. Isso ficou combinado por dois anos, mas chega aqui e todos eles continuam da mesma maneira. Não há disputa [...] Eu acho que é porque todos estão satisfeitos onde estão (FUN).

Apesar da harmonia demonstrada, tanto nas entrevistas, quanto no dia-a-dia junto aos colaboradores da empresa, é natural que existam conflitos e interesses diferenciados entre eles. Possivelmente, os pais exercem o importante papel de mediar e amenizar situações mais delicadas que possam gerar atritos familiares.

Em alguns trechos do discurso, bem como o desconforto gerado, quando perguntados quanto a conflitos familiares, deixam claro a formalidade e reserva ao se tratar do assunto. No capítulo a seguir, será abordado sobre as relações envolvidas nesta empresa familiar.

#### 4.3 AS RELAÇÕES ENVOLVIDAS NA “INOVAÇÃO”

Para introduzir a questão das relações na empresa “Inovação”, é relevante analisar o que a teoria apresenta quanto às vantagens e desvantagens da empresa familiar, para então, facilitar a compreensão da forma como as relações, nesta empresa familiar são tratadas.

Com base nos fragmentos citados no capítulo anterior, pode-se evidenciar várias vantagens levantadas na teoria, tais como: (1) indivíduos muito dedicados à empresa, com forte vínculo com a família (TONDO, 2008); (2) comprometimento forte entre os membros com papel estratégico e estabelecimento de confiança (BROKAW, *apud* TONDO, 2008); (3) Lealdade entre os empregos (vide capítulo 4.4), união entre acionistas e dirigentes (LODI, 1998); (4) Cultura familiar como fonte

de orgulho (ÁLVARES, 2003); (5) Preocupação com a manutenção da história, tradição e valores através das gerações (FREUD, 1969a).

Quanto às desvantagens, citadas por Burack e Calero (1981, *apud* TONDO, 2008), Kets de Vries (1996, *apud* TONDO, 2008), Lodi (1998) e Freud (1969a, 1969i) percebe-se que há uma preocupação e cuidado para evitar que tais fatores sejam impeditivos quanto ao sucesso e continuidade da empresa.

Tendo como base os autores supracitados, segue a relação da teoria com os dados coletados na pesquisa:

1 - Não foi constatada falta de profissionalismo e disciplina por não terem políticas e procedimentos praticados. É prática da empresa, na maior parte dos momentos, atitudes profissionais e preocupação constante em formalizar políticas e procedimentos de diversas práticas produtivas ou de gestão;

2 – No que se refere à clareza de objetivos, há apenas uma carência quanto a estabelecimento de metas de longo prazo (cinco a dez anos), pois os objetivos e metas de curto prazo são muito bem estabelecidas e divulgadas em reuniões freqüentes e em diversos quadros de “gestão à vista” distribuídos por toda empresa;

3 – Não há evidências do uso indevido de recursos da empresa para membros da família. Caso haja interesse de algum membro da família em ajudar alguém ou ceder alguns produtos da empresa, este é contabilizado como recurso material da empresa, e debitado para o familiar envolvido. Há diversas práticas visando o controle financeiro e acompanhado sistemático por gerentes e diretores, não havendo privilégios neste contexto;

4 – Há uma regra interna para não contratar parentes na empresa, só existem os irmãos na posição de diretoria, e todos eles começaram exercendo atividades

simples na empresa;

5 – Quanto à pressuposição de amor igual dos pais por todos os filhos, há uma preocupação constante quanto à justiça e unidade da família, conforme descrito no capítulo anterior, entretanto, por se tratar de uma questão muito subjetiva e inconsciente, não há como afirmar que esta questão está sob controle. O que se pode dizer é que a questão da rivalidade e ambivalência de sentimentos entre os irmãos é tratada de forma discreta, em ambientes que não envolvem os profissionais não familiares que atuam na empresa.

Segundo Oliveira (2006), espera-se do pai-fundador o papel de intervir e conciliar as partes quando surgem conflitos, e de fato, na empresa “Inovação” ele tem este importante papel. O discurso entre-cortado de um dos líderes familiares, revela a reserva quanto ao assunto e a importância do pai e outro, de um líder não familiar, revela a função do fundador quanto mediador em um momento de conflito:

45. [...] conflito [...] Aí tem que entrar o pai [...] Uso de mediador [...] Faz essa função direto [...] Na questão de conflito é imprescindível (LFM).

46. [...] Então ele entra nestes momentos, na hora que precisa de um terceiro... Principalmente do patriarca, ele fala: “não decide este negócio agora não, se atrasar mais dois meses não vamos morrer não, já esperamos até agora”. [...] Aí ele chega e dá uma tranquilizada [...] E ele faz isso bem (LNF).

47. [...] e eu vi, em algumas coisas na empresa, algumas diferenças de opiniões que levaram quase a separação de departamentos [...] isso é muito ruim. Porque um fica acusando o outro [...] e aí você está do lado... Isso melhorou bastante, e aí quando o negócio estava pegando fogo o Sr. Francisco chegava e falava: “e tal coisa?” Não [...] isso é assim, assim, assado [...] Não dá para chamar o “LNF” [...] É dá [...] Então manda fazer, não vamos ficar discutindo isso não [...] Ele dá um certo direcionamento [...] Ele tem a função de mediador e líder. Então ao invés de ter o stress e ver o que está rolando, ele chega e fala assim: “resolve e melhora para frente, não fica se estressando, pensa e vamos para frente”, é mais ou menos nesta tônica que ele sempre leva (LNF).

Os fragmentos acima, vão ao encontro da análise de Gersick *et al.* (2006) de que os conflitos devem ser diagnosticados e este tratado como algo produtivo, para

que assim, possam esclarecer situações, estreitar relacionamentos, ou ajudar um grupo da família quando da tomada de decisão é difícil.

Poucas falas como as acima citadas, surgiram nas entrevistas, e quando surgiram, apresentavam a mesma tônica de mediação do fundador e acato e respeito dos filhos. A reserva da família ao falar no assunto, também é transmitida aos demais líderes familiares, que demonstram compreensão quando surgem alguns indícios de conflito, amenizando, equiparando as situações normais a qualquer empresa, ou remetendo à criação e educação recebida na família.

48. [...] eu acho que o conflito que aparece não é pessoal. O conflito que às vezes eu presencio, ele é em cima das atividades da empresa, do resultado da empresa, entendeu? (LNF).

49. Existe o cuidado de não melindrar [...] Mas isso não é um relacionamento só entre eles, eu vejo o relacionamento deles com as pessoas, com os funcionários, é a mesma coisa, é uma extrema educação, entendeu, falar o que tem que falar, mas de uma forma que não agrida a pessoa e assim por diante. Então é esse tipo de discussão que eu vejo entre eles (LNF).

Percebe-se um clima harmonioso na empresa, os próprios líderes não-familiares não fomentam conflitos, muitas vezes, procuram a solução em conjunto, antes de informar aos diretores, preservando assim, o bom ambiente na empresa.

50. [...] Se fossem diretores que não fossem donos, três diretores que não fossem irmãos, [...] hoje eu não tenho dúvidas, nós teríamos mais conflitos [...] Nossa, se eu estou fazendo alguma coisa que dependa da outra área, eu não deixo parado, e não levo para o meu diretor. O “LFM” não vê isso, porque eu não levo coisa pequena para ele, e nem coisa média, eu só levo coisa de peso (LNF).

51. [...] Eu acho que agente tem uma boa relação entre os gestores por conta de como a empresa é, porque se lá em cima eles tivessem mais conflitos, nós com certeza aqui em baixo, teríamos mais conflitos (LNF).

52. [...] Esse é um dos grandes pontos positivos desta empresa, a gente não trabalha fomentando a discórdia, pelo contrário, se parar para analisar, isso vem de cima, veja o exemplo do Sr. Francisco, então parece que é uma orientação inconsciente e elas vêm vindo para baixo (LNF).

Percebe-se que na empresa “Inovação” há uma preocupação quanto a certa

uniformidade de valores dos líderes não-familiares, remetendo aos mesmos valores da família. Há uma valorização de profissionais que foram crescendo, fazendo carreira na empresa, bem como, valoriza-se também os profissionais que vieram de fora, de outros Estados ou empresas, mas que já estão inseridos na cultura da “Inovação”. No discurso dos líderes familiares, há um reconhecimento e valorização quanto às características de personalidade e valores, tais como ética, justiça, capacidade/ritmo de trabalho, foco em melhorias, inovação e comprometimento, dentre outros, já apresentados anteriormente.

Para especificar a questão profissional dos líderes desta empresa, a seção a seguir, abordará a questão da construção da carreira destas pessoas, tanto os líderes não-familiares, quanto os familiares.

## 4.4 A CARREIRA

Nesta seção, o tema carreira será analisado sob dois aspectos, a carreira dos líderes não-familiares e a carreira dos familiares. Será abordada a construção da carreira destes líderes e as suas futuras perspectivas.

### 4.4.1 A Carreira dos Líderes Não-Familiares

Os líderes não-familiares da “Inovação” têm várias características em comum, algumas delas, como os valores, já foram citadas anteriormente. O que se percebe é que além destas, outras surgem como semelhantes, também no que se refere à carreira. Tomando como ponto de partida o início da vida profissional, onde de sete líderes entrevistados, cinco começaram a trabalhar muito jovens, entre 10 e 17 anos,

e todos com a necessidade de trabalhar para ajudar financeiramente em casa ou para auxiliar no custeio dos estudos. Segue citação de dois líderes não-familiares a respeito do assunto.

53. Eu comecei a trabalhar muito cedo [...] por necessidade mesmo. Era só meu pai, a gente era de uma família que não tinha uma situação financeira muito favorável [...] Mas para poder ajudar, agente teve que encarar isso [...] Aí eu estudava meio expediente e meio expediente eu comecei a trabalhar (LNF).

54. [...] Quando você olha para trás a gente lembra muita coisa boa, muita dificuldade, mas muita coisa boa também [...] (LNF).

Em vários momentos, os entrevistados se emocionaram ao perceber o percurso que fizeram e a posição que estão hoje. Apenas dois estão concluindo o curso superior, e a maioria tem um ou mais curso de pós-graduação. Todos se sentem orgulhosos, percebem-se batalhadores e demonstram ainda muita energia para o trabalho e para novos desafios.

A maioria destes líderes atua na empresa “Inovação” há bastante tempo: quatro deles entre 10 e 20 anos; um atua há quase 30 anos e dois deles menos de 5 anos.

Tal fato pode remeter à teoria quanto à denominada carreira tradicional (CHANLAT, 1996), na qual era possível as pessoas galgarem ascensão profissional e mobilidade social, apoiadas em um contexto de estabilidade, hierarquias definidas e planejamento de longo prazo. Segue citação que demonstra a presença da carreira tradicional.

55. [...] Surgiu oportunidade de entrevista na “Inovação A”, na época, para uma vaga de auxiliar geral, que fazia desde faxina até ajudar a receber material [...] Eu tinha 17 para 18 anos. Então aí eu comecei a crescer na empresa, receber outras atividades, agregar outras atribuições [...] um pouco mais complexas, depois com o passar do tempo eu fui pegando conhecimento na área “X” [...] até que, outra oportunidade, da gerência, no caso, o “LNF” era o gerente da área, seria realocado, para outra vaga na área “X”, eu recebi o convite, aceitei, e estou aí até hoje (LNF).

Nessa visão tradicional a carreira é entendida como pertencente à organização (CHANLAT, 1996), na qual o profissional está disposto a contribuir com a empresa no que for preciso, submetendo-se a aceitar as atribuições, conforme necessidade da empresa. Alguns casos na empresa “Inovação” são identificados, principalmente, quando houve a transferência da empresa para outro Estado, levando consigo diversos profissionais, dentre eles, três dos atuais líderes não familiares. Seguem fragmentos desta situação:

56. [...] Eu falei: “só tem 2 saídas, ou continuo na “Inovação A” ou saio da “Inovação A” – risos (LNF).

57. [...] Na época eu não via muita perspectiva de crescimento, eu já tinha chegado em um nível que eu não estava conseguindo enxergar onde crescer, foi aí que deu a reviravolta da “Inovação A” ser transferida de Estado, aí eu vim para cá fazendo uma função totalmente diferente [...] um período de transição, onde estava todo mundo sendo realocado, redistribuído, sem saber muito [...] a gente estava ali, mas sabia que não era exatamente isso que ia ficar fazendo. Até que as coisas se assentaram, aí surgiu a oportunidade na “Inovação B” e foi assim que eu iniciei por este caminho na área “X”, por esta porta aí (LNF).

Apesar da maior parte dos líderes estarem na empresa há mais de 5 anos, não há sinal de acomodação, seja em função do próprio perfil do profissional, que está sempre em busca de algo melhor, seja porque a “Inovação” está sempre com novos desafios e em constante mudança, o que, leva a inferir que nesta empresa, existem possibilidades de satisfação das necessidades destas pessoas. Para Schein (1993), estas necessidades são denominadas âncoras de carreira, onde os profissionais vão realizar suas escolhas orientando suas carreiras e satisfazendo suas necessidades. Os trechos dos discursos a seguir demonstram a busca pela satisfação pessoal.

58. Você tem aquela sensação que está no caminho bom, e você vê perspectiva de crescimento da empresa. Você não tem comodidade na empresa, em todo momento você está vendo uma coisa nova uma coisa

diferente (LNF).

59. [...] “Algos” mais. Eu percebo que isto me ajuda também porque eu acabo desenvolvendo outras coisas, outras habilidades. Vejo coisas que eu não vivenciei ainda. Ajudo a empresa a definir projetos por conta da pesquisa que eu faço. E que em outros lugares talvez fosse a pessoa lá da engenharia que iria fazer. [...] É idealizado o projeto, e o detalhamento do projeto é discutido com quem usa. Nossa, isso é muito legal! Porque quem vai tocar o projeto depois é você (LNF).

Em diversos momentos das entrevistas, muitos líderes relatam esta satisfação em estar na empresa “Inovação” e de identificarem possibilidades de desenvolvimento e carreira na empresa, entretanto, demonstram em seu trajeto de carreira anterior a empresa, e também na atual uma preocupação em desenvolver aquilo que é importante para eles, deixando clara a responsabilidade sobre a sua própria carreira.

A seguir, alguns fragmentos de discurso sobre as empresas que 3 líderes não-familiares trabalharam anteriormente, demonstram o controle sobre a sua própria carreira:

60. Eu queria chegar ao máximo ali dentro da empresa. Então surgiu uma oportunidade pra eu trabalhar numa empresa mais top [...] Cheguei a escolher. [...] Então novamente eu fui lá, bati na porta do proprietário e falei, olha, dá uma chance para eu gerenciar a empresa para você (LNF).

61. [...] Eu achei que estava na hora de sair de lá e em “19xx” eu sai de lá e fui trabalhar na “empresa X” [...] trabalhei “x tempo” e sai. Comecei a procurar emprego e até que a “empresa X” me chamou de volta. Ai eu virei para o meu ex-chefe e falei assim: “aonde é que está o problema?” Ele me respondeu. Ai eu falei: “então tá, eu vou lá, eu volto para lá”. [...] Sem problema, vou arregaçar as mangas (LNF).

62. A minha carreira sim, a minha carreira está sob o meu comando. Eu sei até onde eu posso ir, o que eu posso fazer, eu tenho meus objetivos. Então eu sou movido a desafios (LNF).

Estas posturas demonstradas acima remetem a questão da carreira sem fronteiras, onde há o entendimento de carreira como uma seqüência de experiências profissionais para além das fronteiras das organizações e cabendo ao indivíduo buscar novas formas para se adaptar a mudança, de ser mais maleável, pró-ativo,

responsável por sua carreira e cada vez menos dependente das fronteiras das organizações (ARTHUR, 1994; BARUCH, 2004; HALL; MOSS, 1998; DUTRA, 1992).

Estes profissionais, apesar de demonstrarem satisfação em trabalhar na empresa “Inovação”, sugerem que continue havendo desafios e oportunidade de crescimento na empresa, caso contrário, não ficarão submetidos à ela, denotam motivação para assumir o comando de suas carreiras em prol dos seus objetivos.

63. Eu busco desafio. Se eu por acaso não perceber que na empresa que eu estou, aquilo que a gente imagina que possa ser desenvolvido e que é possível ser desenvolvido, não tem apoio, eu vou buscar outra. Foi assim que eu fiz [...] (LNF).

64. [...] Aí cai na empresa familiar. Eu não sei como eles vão analisar isso, mas eu vejo um peso muito grande nas costas do atual diretor [...] Eu vejo esse espaço. [...] Então eu particularmente, estou me preparando para isso [...] Eu sei o que eu quero. [...] É difícil, mas é possível, eu consigo enxergar esse futuro, e eu gostaria muito que fosse aqui, porque eu gosto de trabalhar aqui [...] Mas se não for [...] (LNF).

Apesar do discurso da carreira sem fronteiras estar permeando as entrevistas, em vários momentos, os profissionais deixam claro o seu desejo de saber um pouco mais sobre o futuro da gestão da empresa, uma vez que percebem que dependendo da forma como ela ocorra, isto pode interferir no seu percurso profissional, na sua carreira, deixando assim, entender que há também alguns indícios de carreira tradicional mesclada no discurso.

65. Eu gostaria de saber o que eles querem de mim, o que querem que eu faça [...] Eu já estou com “xxanos”, seria interessante eu ter esse norte. Eu queria ficar aqui hoje, e ter oportunidades aqui [...] Essa questão do futuro não é falada, eu não sei se eles têm expectativa de ter algumas pessoas aqui para dar um suporte para eles, eu não sei, não sei se eu seria uma delas, para dar esse suporte [...] Não é que eu trabalhe no escuro, eu gosto de trabalhar aqui, e me vejo trabalhando aqui durante um bom tempo. Bom primeiro, se eu não estivesse motivado, talvez eu quisesse essa definição mais clara, ou antes, mas como eu não me vejo saindo daqui tão cedo, talvez eu não me force, não me posicione mais, então por esta tranqüilidade de gostar de trabalhar aqui, não chega a pesar tanto isso para mim, mas com certeza eu gostaria de enxergar alguma coisa do que eles pretendem comigo no futuro (LNF).

Tendo feito a análise da carreira dos líderes não-familiares, cabe agora, a análise das carreiras dos líderes familiares.

#### 4.4.2 A Carreira dos Líderes Familiares

Como visto nos capítulos anteriores, o trabalho sempre esteve presente na vida desta família. Quando as crianças eram pequenas, Sr. Francisco e D. Ana tinham um escritório, e trabalhavam bastante, mas não deixavam de ter um convívio familiar. Para Gersick *et al.* (2006) quando desde a infância os pais reservam tempo para ficar com seus filhos fora do ambiente de trabalho a possibilidade de competição entre os irmãos via empresa, é diminuída, pois há acesso aos pais na área pessoal.

66. Nunca vi meu pai na cama às 09 ou 10 horas da manhã. Às 7 horas tinha que estar saindo de casa [...] Agora de ficar virando noite também não [...] Sabe aquela coisa regrada? Dava 11h30min vinha em casa almoçar, sempre almoçava em casa [...] Era um trabalho, mas tinha uma vida social também. Um convívio familiar. Não era só trabalho (LFM).

67. [...] As crianças ficavam mais comigo [...] Ele sempre foi um pai atencioso e tudo (MAE).

68. [...] Nós tomávamos o café da manhã e almoçávamos juntos com os filhos [...] Aí Francisco ia trabalhar e nós íamos para o quintal jogar bola, brincar um pouquinho e depois eu ia estudar com eles [...] a gente tinha uma vida familiar muito boa (MAE).

Havia uma preocupação muito grande com os estudos, mas não uma cobrança específica quanto ao que deveriam fazer. Tinham liberdade para escolher. Para Checcinato (2007), os pais não devem submeter os filhos a seus desejos, devem respeitá-los tendo como foco a realização dos filhos, sendo esta uma condição fundamental para a própria subjetividade. A atitude do Sr. Francisco e D. Ana reforça então, o quanto é importante valorizar o desejo de cada filho.

69. Cada um escolheu o que quis. A única cobrança que nós sempre

fizemos foi estudar. Eles falavam: “mãe e se eu não quiser?” Você precisa, não é querer ou não querer. Você precisa estudar. Depois você pode fazer o que você quiser. Você escolhe o curso que você quiser [...] Então, eu repetia pra eles sempre, estudar é necessário. E eles nunca me deram trabalho [...] E todos foram assim, passaram no primeiro vestibular, na Universidade Federal (MAE).

70. Meus pais me falavam para eu fazer aquilo que eu gostasse. Que eu escolhesse a profissão que eu gostasse, porque se eu fizesse o que eu gostasse, eu ia ser bem sucedido. Eles sempre me falaram isso. A única profissão que talvez eles tivessem falado para eu não fazer era de “xxxx”, porque era a profissão do meu pai e da minha mãe. E eu só os ouvia falar mal dessa profissão, entendeu? Até hoje eles falam mal (LFM).

É importante situar, que naquela época, Sr. Francisco e D. Ana, tinham como principal negócio uma atividade que não desejavam para seus filhos, e a empresa “Inovação” não era do porte que é hoje, desta forma, não havia um incentivo para trabalhar na empresa. Isso pode ser explicado por Kanitz (2008), quando relata que ao ser a empresa familiar pequena, geralmente, acolhe-se ou até mesmo incentiva-se a possibilidade do filho não trabalhar na empresa da família.

71. No começo a empresa era pequena. A gente não tinha esse pensamento, não estava dentro da nossa cabeça, que nós teríamos uma empresa desse porte para ter serviço para todos os filhos e muito mais ainda. [...] Por isso o “LFM1” foi para a área de saúde. Os outros entraram na profissão por sorte. O “LFM2” fez administração, o “LFM3” fez engenharia civil, o “LFM4” é engenheiro de telecomunicações e depois [...] eles fizeram as pós-graduações deles em cima daquilo que eles praticamente trabalham na empresa hoje (FUN).

Da mesma forma que não havia identificação dos pais na profissão que atuavam e isso foi passado para os filhos, havia um traço desejante do pai que já se transmitia aos filhos desde pequenos. O discurso de 2 filhos comprova esta questão.

72. [...] a gente gosta da parte de investimentos, de máquina de fábrica [...] nós éramos criança, com 5, 7, 10 anos, o papai fazia as viagens, o papai sempre gostou de viajar muito, chegava, reunia todo mundo, “vou contar minha viagem”. Mas ele contava com uma vibração. “Era tudo automatizado, “o produto entrava aqui embalado, fazia isso... Depois tinha outra, que tecnologia”. Mas aquilo lá ele contava com uma vontade. Sabe quando você vê uma pessoa contando uma história com muita vontade? [...] Ele conta aquilo com uma vontade, que você gosta de ouvir. Então a gente via aquele brilho no olho dele, falando de investimento de máquina. Olha aí, deu certo, nós gostamos de investimento de máquinas, passou para gente. Ele conseguiu, ele foi vitorioso nisso. O que ele queria passar ele conseguiu (LFM).

73. (falando da fábrica) Papai tinha prazer em levar o filho. Eu acho que essa parte de fabricação eu acho que sempre foi o sonho da família [...] Papai nunca foi ligado no comércio. Ele queria sempre uma coisa de uma fábrica, de produzir alguma coisa [...] A mamãe sempre gostou também de fábrica, de produzir (LFM).

Estes trechos dos discursos dos filhos já apresentam a construção de um sonho em comum, que para Gersick *et al.* (2006) começa nos primeiros diálogos entre pais e filhos e continua até a idade adulta. Os autores reforçam que os membros da família “abraçam com entusiasmo” o sonho e percebem nele a visão do futuro, dado o entusiasmo do pai.

Todos os filhos, com exceção de um, construíram a sua carreira e estão até hoje na empresa, mas não tiveram na empresa da família o seu primeiro contato profissional. Todos eles estagiaram no mínimo entre um ano e meio e dois anos em outras empresas e depois foram trabalhar com o pai.

Um dos filhos, após o estágio e a conclusão do curso foi fazer mestrado em outro estado, ao terminar, recebeu algumas propostas de trabalho, mas ao final, ingressou na empresa do pai.

74. Eu sempre achei que eu nunca tinha vocação pra ser empreendedor [...] Porque eu achava que eu não tinha muita iniciativa, eu tinha dificuldade para impor as minhas opiniões e não estava muito disposto a muito risco, então eu achava que meu perfil era de ser funcionário. Aí eu comecei a mudar isso quando eu comecei a fazer estágio, eu fui para “empresa X” e aí eu vi que não dava, ela era estatal, aí com uns 2 meses lá eu já estava querendo mandar nos funcionários lá [...] Porque as pessoas não trabalhavam, não é? Aí aquilo me incomodava (LFM).

75. [...] Foi quando eu fiz o mestrado, aí foi muito desafiador, mas eu fui bem sucedido lá também. Aí eu tinha duas opções [...] ou eu vou fazer um doutorado, nos Estados Unidos [...] ou eu vou trabalhar em uma empresa grande. Na época até tinha uns convites nos bancos, as multinacionais, sempre colocava um convite pra *trainee* (LFM).

É interessante notar a visão que este filho tem sobre o seu potencial empreendedor. Possivelmente, apesar disto não ser citado na entrevista, a imagem do pai como empreendedor, fazia com que ele se sentisse incapaz de assumir esta posição. Esta análise vai ao encontro da abordagem de Kanitz (2008) que cita o

esforço que um herdeiro de uma empresa familiar precisa fazer para identificar habilidades e construir uma identidade própria. Primeiro, em função das próprias características de personalidade do pai, dentre elas a grande habilidade em argumentar.

Neste caso foi importante o trabalho deste filho em uma empresa não-familiar, e ter sido bem sucedido em seu mestrado, para que assim, pudesse se posicionar de forma positiva diante da possibilidade de trabalhar com o pai. Segundo Freud, (1969j) este lugar permanente para si mesmo é construído principalmente por meio da identificação com o pai.

76. [...] Eu até me emociono. Eu tinha uma noção da minha capacidade e das minhas ambições... E eu consegui conquistar tudo o que eu queria muito antes do que eu imaginava que eu era capaz. Então quando eu tinha uns trinta anos, eu já tinha tudo o que eu queria. Eu já tinha mais dinheiro do que eu imaginei que eu conseguiria ou que eu precisaria [...] Com menos de 40 anos eu já tinha tudo. Uma família bem constituída, uma mulher que eu gostava, eu era bem sucedido financeiramente [...] Então, os desafios que eu coloquei pra mim mesmo na vida foram muito aquém daquilo que eu consegui fazer [...] Eu sou uma pessoa realizada. Eu quero sempre estar melhorando (LFM).

Este filho hoje ocupa a função de presidente da empresa e é muito bem visto por todos os funcionários da empresa. É considerado como muito bem preparado e competente em sua área de atuação e hoje também é reconhecido pelos irmãos e pelos pais por isso. Segue fala de um dos líderes não familiares a respeito.

77. Ele pode ser diretor em qualquer companhia de grande porte. Com certeza. Ele vai dar banho [...] eu duvido que um diretor da área administrativa tenha a capacidade tributária que ele tem. Ele entende muito. Ele é uma pessoa que tem que “tirar o chapéu”, é humilde (LNF).

A trajetória do outro filho também marca a preocupação com a formação educacional e profissional, antes de iniciar na empresa. Gallo e Bernhoeft (2003) citam a importância em se criar um sistema educacional que seja embasado nas necessidades de realização pessoal e profissional. No caso da família, fica evidente

que os filhos podem escolher aquilo que mais se sentem identificados.

78. Eu me formei em administração. Eu comecei a trabalhar ainda durante a faculdade na “empresa X”, como estagiário. Não gostei muito, na época era estatal, seu ficava muito ocioso lá dentro [...] Depois eu já estava fazendo a parte de monografia, quando o tempo em classe já é menor [...] Aí eu já comecei a trabalhar na fábrica e fazendo a monografia, fazendo as duas coisas ao mesmo tempo (LFM).

79. Depois eu fiz o mestrado, aqui em Vitória mesmo, e fiquei na “Inovação A” uns quatro, cinco anos na área financeira da empresa, era o gerente administrativo financeiro [...] sai de lá depois direto para montar “Inovação B” [...] como diretor presidente. Aí depois que já estava funcionando [...] seis meses depois veio todo mundo, para cá (LFM).

No caso deste líder familiar, foi dado a ele um desafio que não estava totalmente relacionado à sua formação e experiência e isto, segundo Gallo e Bernhoeft (2003), pode gerar insegurança de alguns membros da família quanto a sua competência, questionando-se se estão na posição que estão em função da sua competência ou por serem pertencentes à família.

80. Claro que eu estou aqui porque eu sou acionista da empresa. Se eu não fosse acionista, poderia estar também, mas com certeza eu cheguei a algumas funções sem o conhecimento técnico por que... [...] se eu fosse um profissional do mercado seria eu escolhido pra vir montar a “Inovação B”? Mas nunca. Eu poderia ter sido escolhido pra fazer o projeto de viabilidade econômica financeira [...] os recursos pra gerenciar os projetos, a parte que eu entendia bem. Mas para fazer a montagem com certeza não seria eu o profissional no mercado escolhido pra montar [...] É, foi uma vitória. Eu me dediquei muito, mas [...] você chega ao objetivo, você sai bem, sai descansado (LFM).

81. [...] Agora, eu sinto que eu gosto mais da empresa do que o “LFM”, por exemplo [...] Eu me realizo mais. É diferente. Não é que eu gosto mais. Eu gosto mais disso aqui, eu gosto de lançar um produto. Eu não vou falar que o meu dia a dia é fácil não. É duro, mas eu me realizo (LFM).

Este relato do líder familiar pode ser identificado como o sentimento de “auto-eficácia” (TONDO; PEREIRA, 2008), da crença que o próprio sujeito adquire sobre sua capacidade de produzir resultados pelas suas próprias aspirações.

Sobre a trajetória do filho mais novo, percebe-se que a empresa já era um pouco mais estruturada, com a participação mais intensa dos irmãos mais velhos. Ainda assim, não houve citação quanto à obrigatoriedade de fazer carreira na

empresa.

82. Eu já fiz dois anos de estágio em outras empresas [...] na “empresa X” de produtos “X” [...] Depois fui para outra empresa também de projetos [...]. Lá fiquei mais ou menos um ano e meio [...] (LFM).

83. [...] Meu pai disse você pode ir trabalhar no mercado ou você pode trabalhar na minha empresa. Era isso. Eu não vim para cá obrigado (LFM).

84. Já vim para cá formado [...] Nunca foi uma coisa definida estagiar aqui na empresa, era até bom estagiar fora para poder ter mais experiência. E aqui eu fui ficando, não tem assim, você vai lá e vai ficar. Por que em uma empresa é assim, se você se identifica na empresa e a empresa gostar de você, você fica. Foi como um colaborador normal mesmo, você sabe que não é igualzinho, mas a responsabilidade é bem grande [...] Muita responsabilidade e às vezes pouco conhecimento, você se preocupa com tudo, do jardim a produção, do que é entregue na casa do cliente, do colaborador, tem toda essa preocupação (LFM).

A citação do líder familiar faz muito sentido, e vai ao encontro do conselho de Lodi (1998), de que os filhos antes de dedicarem-se integralmente a empresa familiar, que iniciem o seu aprendizado profissional em outras empresas.

Quanto à questão abordada do reconhecimento, Álvares (2003) cita que pode ocorrer um conflito com o membro familiar, que pode ter dúvidas de reconhecer o seu próprio valor, seja pelo fato de sentirem que o nome da família pode pesar mais que a sua competência, seja porque não teve oportunidade suficiente que lhe fortalecesse quanto a sua competência, independente do vínculo familiar. Este líder faz uma referência a um livro religioso que ilustra bem a situação:

85. Jesus viveu trinta anos em Nazaré e quando ele voltou para a cidade dele, foi apedrejado e todo mundo lá era seu parente. Ninguém foi lá cumprimentar pelos milagres. [...] Muitos pensam que por que é parente não precisa dar um bom dia, um, por favor, um elogio. Isso não existe no meio familiar. Muitas vezes porque você já está ali com eles o tempo todo [...] Depois que eu li este livro eu fiquei mais tranquilo, porque mostrava ser normal essas atitudes em família (LFM).

A leitura religiosa remete as raízes familiares e pode servir como um conforto, no momento em que há dúvidas quanto a sua própria competência, mas a citação da mãe confirma o reconhecimento que nem sempre é verbalizado na família.

86. O “LFM” ainda estudava, fazia o último ano de Engenharia. Ele foi trabalhando, fez pós-graduação [...] O “LFM”, quando estava no final da pós-graduação, ficava até três horas da manhã estudando, quando davam seis horas este menino já levantava. Foi ele e o “LFM” que montaram esta empresa aqui. Eles batalharam (MAE).

O discurso da mãe e de todos os familiares ressalta a competência não somente do fundador, mas dos herdeiros que atuam na empresa, deixando evidente que os resultados são bastante positivos e que a gestão, mesmo com algumas deficiências, é muito boa, e tem proporcionado um negócio extremamente saudável, rentável e de destaque no segmento.

87. Meu pai é super bem sucedido, por que ele conseguiu construir isso aqui e é muito difícil, mas é graças também a ter os filhos ali, trabalhando com ele. Então os filhos já fazem parte da história (LFM).

Outro fator que merece destaque é o fato dos filhos conseguirem reconhecer-se como parte importante da empresa, e, além disso, terem o cuidado de valorizar a relação entre irmãos e a competência de cada um.

88. Eu acho que cada um sabe valorizar a importância do outro. Imagina se eu fosse dono disso aqui sozinho? [...] Eu prefiro estar junto com o “LFM”, estar junto com o “LFM” e estar um pouco mais tranquilo, sabendo que ele está ampliando a fábrica, sabendo que o “LFM” está tomando conta da “Inovação A”, ele sabendo que eu estou tomando conta hoje aqui da parte área “X” da “Inovação B”. Então o que é melhor? Eu acho que os três têm consciência que cada um no setor é melhor para a empresa. E a saída do “LFM” da empresa, deixou isso bem claro. Quando ele saiu e deixou a área industrial da “Inovação A” sem nenhum de nós, então falamos: “está vendo como era melhor com o “LFM” aí, mesmo ele tendo as falhas dele” [...] Isso ficou bem claro (LFM).

Para a psicanálise (FREUD, 1969g), pode-se traduzir esta etapa como um indício do luto simbólico, da perda de uma posição que anteriormente era ocupada pelo pai, e que diante disto, reconhece em si mesmo a possibilidade de assumir o posto através da sua própria história e características particulares.

Cabe então, a partir desta etapa, discutir a questão da sucessão na empresa “Inovação”.

## 4.5 A SUCESSÃO

A análise da sucessão é caracterizada neste estudo, muito mais como processual, do que como um único evento, onde há uma passagem de poder do fundador para a próxima geração (GERSICK *et al.*, 2006).

Sendo assim, a sucessão é situada como a quarta fase pela qual uma empresa passa, ela, conforme citada por Tondo (2008), é a consequência do que ocorreu nas fases anteriores: (1ª) O início do negócio familiar; (2ª) a entrada de uma nova geração nos negócios familiares e (3ª) gerações diferentes trabalhando em conjunto.

Ao ser questionado sobre a sucessão na empresa, um dos líderes familiares demandou uma pausa para reflexão, não foi uma resposta segura e imediata. Após análise de fatos concretos, ele então conclui, dando a impressão de que a resposta era também para ele próprio, de que a sucessão poderia já ter acontecido e ele não havia se dado conta deste fato. Segue fragmento do discurso:

89. [...] Se a sucessão já foi feita [...]. É [...]. Bom. [...]. Acho que foi [...] Principalmente nos últimos 3 anos... Isso não foi planejado, foi acontecendo e nos últimos anos, foi se consolidando. Mas acho também que isso só foi acontecendo porque a empresa foi crescendo junto. [...] A gente foi construindo a empresa, não pensava em sucessão, era tanto trabalho que não dava tempo (LFM).

Segundo Checchinato (2007) a sucessão leva tempo e se faz em vida, podendo começar, como cita Gersick *et al.* (2006), desde muito cedo nas vidas de algumas famílias, permanecendo durante o amadurecimento e envelhecimento das gerações. Para os autores a sucessão não é um evento único, onde um velho líder passa a responsabilidade para o líder mais novo e é justamente isto que é evidenciado na empresa “Inovação”.

90. É uma transição em que ela foi construída junto, a primeira e a segunda geração que construíram a empresa. Não foi que a primeira construiu e passou para a segunda. Teve uma base lá, e depois ela terminou de ser construída com a segunda geração (LFM).

91. [...] Uma parte da empresa é dele, a fundação, mas uma parte é dos filhos. E isso é bem claro hoje. É uma segunda geração, é uma mistura de primeira com segunda geração. Agora que nós estamos tendo uma transição. [...] Tem que ser uma coisa natural, não pode ser uma coisa marcada, tem que ir acontecendo também. O líder tem que ir percebendo (LFM).

92. Ele se afastou não se afastando. Ele foi muito estratégico nisso aí. Ele não está aqui o dia todo, mas quando ele fica longe a gente sente falta. Eu acho que todo mundo sente falta. Não só os filhos não, mas os funcionários também [...] Então ele faz um papel fundamental ainda. E esse afastamento dele eu acho que está transferindo muito a responsabilidade para o “LFM” (LNF).

Ao acompanhar a história da “Inovação” e os discursos dos entrevistados, fica claro que este processo já está sendo conduzido há algum tempo, desde quando o Sr. Francisco levava as crianças para passear na fábrica, contava com entusiasmo sobre suas viagens e tecnologias fabris diferentes, quando D. Ana estimulava os estudos, a busca pela escolha individual, a união e harmonia familiar. Tudo isso contribuiu para o resultado que hoje a empresa apresenta quanto à participação dos filhos na gestão da empresa.

Os líderes não-familiares percebem este processo como uma estratégia do Sr. Francisco, para que os filhos gradativamente assumam a empresa.

93. [...] Eu acho que esse tratamento é estratégico para ir transferindo a responsabilidade para os meninos, para eles assumirem. Mas o “LFM” pela característica dele acaba assumindo alguns papéis que o Sr. Francisco fazia [...] O Sr. Francisco tem essa questão pessoal que é muito importante aqui, mas o “LFM” tem capacitação de administração [...] (LNF).

94. [...] Esse afastamento gradativo do Sr. Francisco também está fazendo ser essa ascendência do “LFM” que é nítida. Eles se aceitam. E o “LFM” por ser uma pessoa muito humilde [...] Apesar de ele ter a resposta [...] ele vai lá e pergunta a cada irmão, ele cria um clima bom, de harmonia (LNF).

A seguir a fala do fundador, remete à Tondo (2008) quanto à construção conjunta entre gerações, e o respeito às características pessoais. Reforça também o que Oliveira (2006) cita quanto à importância da identificação e análise das

vocações profissionais dos herdeiros, serem realizadas de forma gradativa, com o decorrer dos anos.

Álvares (2003) orienta que a geração mais velha seja receptiva quanto à geração mais nova, caso contrário, pode gerar desmotivação na geração mais nova. A citação a seguir, do fundador, apresenta a decisão da inclusão de um diretor não familiar na gestão da empresa, ao escutar o “desabafo” de um dos filhos:

95. [...] A passagem, eu não “passei”<sup>27</sup>, eu fui deixando a coisa acontecer. [...] Agora tem também o “LNF” que nós colocamos como diretor pra ajudar [...] Isso foi uma decisão quase obrigada. Eu cheguei a sentir que não era o que todos pensavam. Chegou a um ponto em que “LFM” disse: “Eu não agüento” [...] Se não agüenta, tem que ter alguém para ajudar ou seu irmão a assumir (FUN).

O discurso dos líderes não-familiares demonstra o processo de adaptação e conscientização quanto à importância da decisão da profissionalização:

96. [...] Quando eu falo do ônus e do bônus quanto a um profissional, é o seguinte, o funcionário, hoje ele está na empresa, amanhã não está, mas um diretor, que tem esta posição estatutária, responde pela empresa, até mesmo criminalmente, este é o caminho para a empresa que está crescendo, e quando ele for substituído, quem entra responde por aquilo que o anterior deixou (LFM).

97. É um aprendizado, porque é o primeiro diretor sem ser da família, mas para o porte que a empresa está, ou você vai para um caminho deste ou pára de expandir, pára de fazer negócios [...] é um aprendizado para os dois lados, tanto para a pessoa que vêm, que eu imagino não ser fácil, quanto para quem já está aqui (LFM).

A geração mais nova tende a dar maior apoio à entrada de profissionais não pertencentes à família (GERSICK *et al.*, 2006). Wever (2008) enfatiza que a maioria das vezes quem busca um profissional para compor a diretoria da empresa é um filho, neto, pois ele tem a intuição de que a profissionalização ajudará muito a empresa. O discurso de um dos filhos confirma esta visão citada por Wever.

---

<sup>27</sup> O relato do fundador, ao cometer o “ato-falho” de falar eu “não passei” ao invés de “eu não planejei”, será que pode remeter a questão da sucessão? Que para ele talvez ainda não tenha acontecido por completo. O incômodo quanto a sua estada no conselho da empresa (vide trecho do discurso nº 107), e não mais na gestão efetiva do negócio, também pode remeter a esta questão, já que somente o próprio sujeito pode dar sentido ao seu “ato-falho”.

98. Nós temos um cargo que já é profissionalizado, a área de financeira não é da família [...] É uma decisão difícil, mas é uma necessidade. [...] Achar uma pessoa que seja o perfil da empresa, não é fácil. Mas eu acho que você tem que procurar uma pessoa que seja mais adequada ao nosso estilo de trabalho [...] para nós, uma pessoa mais difícil de conviver, mas que faça com que a empresa esteja na mão, controlada, que a gente possa cumprir as obrigações em dia. Porque o dia que a gente não conseguir pagar as contas aqui, a gente não vai ficar bem. Pelo nosso estilo, a gente não aceita isso, então a gente tem que estar sempre com a empresa controlada pra saber que ela vai estar em dia com as obrigações [...] A confiança também é importante (LFM).

Para Lodi (1998) a profissionalização significa que o processo de uma organização, assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas, e este é o conceito adotado na empresa “Inovação”, a se perceber pela forma com que esta profissionalização ocorreu. Inicialmente foi uma contratação de consultoria, posteriormente, a efetiva profissionalização. Os trechos a seguir descrevem a percepção do próprio diretor profissional.

99. Vai fazer exatamente “X” anos [...] viemos aqui fazer um trabalho de melhoria de processos e estamos aqui até hoje. Depois desse período de gestão, eles perceberam que o trabalho ficou bem feito e achavam que a gente agregava valor. Convidaram-me para ser diretor. Eu fiquei muito feliz. Aceitei e estou aqui (LNF).

100. Eu vejo isso como um desafio. Em primeiro lugar eu reputo isso a confiança que eles depositaram em mim, a resposta que eu dei na expectativa que eles tinham do primeiro trabalho, do trabalho que a gente conseguiu junto com a equipe. Eu vejo que aqui na “Inovação B” e na “Inovação A”, a questão profissional é muito relevante [...] Eu vejo que aqui tem um comportamento profissional muito bom (LNF).

Gallo e Bernhoeft (2003) advogam que o executivo não-familiar deve se sentir integrado, comprometido e motivado, mantendo um equilíbrio entre a lealdade e a competência, lembrando que, segundo Lodi (1998) a responsabilidade não deixa de ser exigida do profissional, mesmo que para delegar autoridade, a família aja de forma conservadora. Esta limitação quanto a autoridade é explicitamente falada pelo diretor profissional.

101. Então eu não tenho muita liberdade. Essa é uma das limitações que eu

sinto. Mas eu me sinto bem em trabalhar aqui. Eu gosto de fazer o que eu faço (LNF).

102. [...] Eu tenho como característica não deixar as coisas paradas. Chegou para mim, eu vou dar andamento, vou envolver as pessoas necessárias [...] Isso as vezes atropela um pouco, por que também não é muito característica deles. Foi o que eles falaram no início, “isso aqui não anda muito rápido não. A gente pensa muito antes de fazer” (LNF).

A experiência de um diretor profissional remete à questão da formação de novos líderes profissionais, necessidade esta que tem sido discutida na empresa e é explicitada por um dos líderes não-familiares.

103. Eu vejo que se a empresa não se preparar com relação a desenvolver novos gestores, ela fica capenga, ela fica dependente e sobrecarrega aqueles que efetivamente fazem. E então limita, por que se você sobrecarrega alguém que não tem condições de fazer mais do que é capaz, a empresa fica a mercê dele. Então nós precisamos ter gestores. E a gente tem pessoas boas aqui que dá para desenvolver (LNF).

Esta referência ao futuro surge como preocupação não somente dos líderes familiares, mas também dos não-familiares. Principalmente, quando analisam o futuro da empresa e o processo sucessório, sem a atuação cotidiana do Sr. Francisco.

104. É difícil prever o que vai acontecer na ausência dele, da forma que a empresa vem sendo conduzida, eu acredito que vai continuar, eu acho que não vai haver uma mudança brusca, e sim continuar seguindo no mesmo ritmo. O que gera um pouco de duvida é essa parte familiar pode gerar algum atrito, alguma coisa entre eles [...] (LNF).

105. Da mesma forma que eu fico preocupado com amanhã, eu acho muito legal a forma que eles conduzem, e eu tenho medo da gente perder isso, imagina, se eles ficarem brigando, a gente vai brigar aqui em baixo. Talvez seja um medo bobo meu, talvez eles já estejam com isso resolvido [...] (LNF).

106. O auge é agora, é do jeito que está. Tem o Sr. Francisco ainda, tem os três irmãos sob a tutela do pai que está nem totalmente dentro nem totalmente fora... O futuro, se eles conseguirem manter essa harmonia, o futuro é brilhante. Mas difícil é manter essa harmonia. Mas eu acredito que eles gostam tanto desse negócio aqui que eles vão conseguir. Já estão bem mais maduros. Eles vão conseguir... Mesmo com o pai totalmente fora, eles vão conseguir chegar na hora da decisão aceitar as opiniões e as divergências (LNF).

Ao analisar os líderes familiares da empresa “Inovação” e tendo como

referência o quadro de desenvolvimento de sucessores proposto por Tondo (2008), percebe-se que alguns estão na faixa entre o desenvolvimento profissional e designação como sucessor frente aos negócios familiares. Um está mais próximo da faixa de líder nos negócios e o fundador está cada vez mais assumindo a liderança no conselho. Apesar deste ainda sentir-se muito ativo e ainda não parecer tão confortável assim com esta posição.

107. O conselho é para quando você está encostado, você não acha que conselho é uma aposentadoria, não? [...] É uma posição importante porque, como você sabe, nós ampliamos a primeira linha, já compramos a quinta linha, nós já sabemos o que vamos fazer depois [...] (FUN).

108. Agora eu estou naquilo que eu gosto, tenho paixão por isso aqui. Eu não precisava vir aqui, mas não, mas até quando eu estiver dirigindo, estiver com a cabeça boa, eu não vou deixar de vir para a empresa não (FUN).

Quando enfatizada a questão da sucessão, surge a evidência da sociedade entre irmãos, mas em alguns discursos, não explícitos, surge o dilema entre continuar a empresa do pai, com os irmãos, e seguir a sua própria carreira. Esta dúvida, segundo Rossato Neto (2008) é bastante freqüente.

109. [...] Se pudesse estar cada um em um setor separado... Assim um pouco mais distante... O "LFM" toma conta da "Inovação A", o "LFM" toma conta da "Inovação B" e o outro fica com outra empresa, teria mais serenidade, seria mais fácil de [...] (LFM).

Apesar desta questão, por outro lado, também demonstram a preocupação com o futuro da empresa e a continuidade com as próximas gerações. Conforme citado por Tondo (2008), ter como objetivo a continuidade dos negócios com a gestão da família é algo para ser considerado como relevante.

110. Eu, se depender de mim [...] eu acho que a empresa tem condições de crescer muito, tem condições de partir pra mais uma geração tranquilamente. Por que o mercado é muito bom, vai depender muito é da família que vem ai, eu não sei o que está dentro da cabeça desses meninos novos (FUN).

111. [...] Enquanto nós, os pais, estivermos vivos, eu acho que a coisa continua assim. Mas, depois... Você sabe tem muita influência de uma

família de um lado, uma família do outro. Os filhos crescem [...] (MAE).

112. [...] A próxima sucessão vai ter que ser planejada, não vai poder ser como foi antes, hoje a empresa já está praticamente pronta [...] Agora que já tem setores definidos, em fim, quem entrar aqui, vai ter que ter planejamento, vai ter que ter um programa, agora resta saber se vai ter candidato ou não (LFM).

A passagem, ou a sucessão, no discurso dos filhos em alguns momentos soa como se estivesse acontecendo, e em outros soa como se já estivesse acontecido, já que ao responderem sobre a sucessão, vêm à mente deles uma ênfase maior à terceira geração, e não mais a deles próprios.

113. Hoje eu estou com “XX anos”, então o meu sobrinho, que é o mais velho, tem 10 anos, quando ele estiver com 25 anos, a gente vai poder começar a pensar alguma coisa. [...] Quando eu tiver com 60, 70 anos que eu posso pensar em parar [...]. E eu acho que vai ser uma coisa natural. A decepção vai ser, se ele não quiser vir pra cá? Se ele não tiver o perfil. Se ele não der valor a isso aqui. Então o desafio nosso é mostrar, por exemplo, o meu filho eu já trago aqui para passear. Ele tem “x anos”, não entende não, mas os meus sobrinhos não vêm aqui. Nunca vi meus sobrinhos aqui dentro (LFM).

114. Eu olho para o meu filho e penso em que ele vai fazer. Mas é uma escolha dele, como eu fui livre para escolher (LFM).

115. Eu acho que tem filho que pensa mesmo em por na cabeça do meu neto de vir para cá. Pelo menos uns dois eu tenho certeza, agora tem outro que está deixando muito livre [...] (FUN).

Desta forma, volta o ciclo, e se colocar novamente como referência o quadro de desenvolvimento de sucessores proposto por Tondo (2008), cabe a estes líderes da segunda geração, cuidar da sucessão de seus filhos, desenvolvendo valores básicos, atitudes positivas sobre o negócio da família, em fim, pensar desde cedo na formação, na carreira e na saúde emocional destes futuros profissionais.

116. [...] De quatro filhos, para 10, e primos... É (pausa)... Eu consigo enxergar um representante de cada família, porque 10 pessoas torna-se complicado, é muita gente. A não ser que a empresa cresça muito.... E quantos vão querer trabalhar? É muito raro o que aconteceu aqui, de 4 irmãos, 3 estão trabalhando aqui [...] Assim, eles podem participar de uma assembléia geral, mas trabalhar como diretor?! Difícil... Mas agora ainda não é a hora de pensar, é a hora de dar exemplos, você quer deixar um sucessor para a sua família, você vai mostrar o lado bom e mostrar um trabalho prazeroso [...] Eu já trago o meu filho para ver as máquinas, os

caminhões... Mas é isso, é um desafio [...] (LFM).

117. A gente vai ter que se estruturar para receber o sucessor. [...] Eu penso que vai ter que ter um projeto, primeiro vai ter que estudar até uns 23 anos, começou a trabalhar, vai entrar aqui como *trainee* [...] Acho que daqui a uns 10 anos a gente vai estruturar isso (LFM).

Sendo a análise da sucessão realizada, fica evidente que se o conceito utilizado para a sucessão for a transferência de poder e de conhecimento nas decisões empresariais e a transferência de patrimônio entre as gerações (TONDO, 2008), a sucessão já foi realizada nesta empresa, e os líderes familiares sentem-se responsáveis pela tomada de decisões.

Quanto ao fundador, entretanto, a importância dada ainda hoje a este, tanto pelos líderes não-familiares quanto os próprios irmãos, no que se refere às decisões de grandes investimentos, estratégias mais ousadas e mediação de conflitos entre os irmãos, pode-se considerar a sucessão como um processo, que segundo Gersick *et al.* (2006), pode durar até a ausência do fundador da empresa.

Considera-se então, nestes sujeitos de pesquisa, que a sucessão só será efetivamente concluída com a ausência do fundador, com a segunda geração efetivamente gerindo o negócio sozinha, e preparando-se para receber os filhos, ou seja, a terceira geração. Somente assim, percebe-se que a sucessão será realmente concretizada.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo como base a teoria apresentada neste estudo, e as análises realizadas com os sujeitos de pesquisa, seja por meio das entrevistas, seja por meio da observação assistemática, serão abordados levando em consideração pontos de destaque da pesquisa, direcionando a análise do tema central do estudo: “As influências das carreiras de líderes (familiares e não-familiares) no processo sucessório da empresa familiar”. Ao final, aponta-se as limitações do estudo e sugestões para futuras pesquisas.

A análise das histórias dos sujeitos aponta uma série de fatores sobre a carreira, a sucessão, as relações envolvidas neste processo e a referência a esta família empresária. A começar, pela história do fundador, que como típico empreendedor, conseguiu em parceria com a sua esposa, estimular seus filhos em prol de um sonho em comum (GERSICK *et al.*, 2006; FREUD, 1969a).

A criação de seus filhos, a relação estabelecida desde criança entre os pais e os irmãos, reflete hoje na forma como conduzem a sua empresa. Os valores familiares foram preservados e transmitidos não somente entre os familiares, mas também entre os funcionários desta empresa, principalmente aqueles que ocupam posição estratégica de gestão. Não é possível, entretanto, afirmar se estes valores foram de fato transmitidos, ou quando no momento da escolha destes profissionais estes mesmos valores que já faziam parte destes profissionais, foram identificados e contemplados, mesmo que inconscientemente na hora da seleção. Para Checchinato (2007) estes valores, tradições e histórias são representadas pelos mitos, e como abordado por Lopes (2008), os aspectos psicológicos/subjetivos da família interferem no dia-a-dia das relações profissionais.

Fatores subjetivos e inconscientes surgiram no processo da entrevista, dada a facilitação do método de tratar a história de vida do sujeito (MEIHY, 2002) por meio da técnica psicanalítica de associação livre (BEIVIDAS, 2002). Este método facilitou o processo, entretanto, demandou extremo cuidado para realizar os recortes dos discursos sem comprometer a análise, e sem expor a privacidade dos sujeitos, preservando assim o sigilo das informações, e o cuidado para a preservação da harmonia familiar.

A harmonia familiar é possivelmente mantida, dentre outros fatores, dado a preservação e o respeito à individualidade de cada membro da família, o que Correa (2003) cita como apropriação do seu próprio desejo, e não somente como realizador do desejo de seus predecessores. Estas marcações quanto à diferença de cada um, remete a infância e como citado neste estudo, o exemplo quanto à liberdade de escolha da profissão e a escolha, das posições na empresa, identificando-se as afinidades de cada um (KANITZ, 2008).

Fica claro, que o traço mais evidente é o de harmonia e união, mas existem também em vários momentos, o conflito, a ambivalência e a rivalidade entre os membros da família, naturais em toda estrutura familiar. Neste momento, entra a posição de conciliador e mediador do pai-fundador (OLIVEIRA, 2006; GERSICK *et al.*, 2006), com o apoio, não tão explícito assim, da figura da mãe e esposa companheira, que dá o suporte constante à família, e tem também a participação no conselho, como acionista. No relato dos filhos a mãe aparece como figura humana, preocupada com a harmonia e a boa relação entre eles, e também preocupada com os funcionários e com o bem estar destes na empresa.

Os líderes não-familiares também reconhecem este papel da mãe, e em algumas citações a referenciam como “atuante nos bastidores”. Estes líderes

interagem com a família de uma forma muito interessante: há respeito, admiração e orgulho de fazer parte desta empresa. Isto pode ser representado nesta pesquisa pelo interesse destes em continuar fazendo parte da gestão.

Percebe-se, que mesmo tendo vários líderes não-familiares com características predominantes de opção por uma carreira independente das fronteiras da organização (ARTHUR, 1994; BARUCH, 2004; HALL; MOSS, 1998; DUTRA, 1992), estes, em função do clima da empresa, da autonomia, das inovações constantes, sentem-se motivados e desafiados nesta empresa familiar.

A própria escolha do nome “Inovação”, para preservar o nome original da empresa, surge para a pesquisadora, como um significante recorrente e marcante no discurso dos sujeitos entrevistados, sejam eles familiares ou não. Estes sujeitos sentem-se parte desta história, e por isso, comprometidos com a empresa e com a família (TONDO, 2008).

A possibilidade de participação ativa nos projetos e nos processos decisórios, a aposta do fundador nos filhos e nos líderes não-familiares, gera um incentivo, um comprometimento e facilita o processo de união do grupo (MCDUGALL, *apud* FREUD, 1969d), mas gera também uma expectativa e ansiedade nos líderes quanto ao futuro desta empresa, sem a participação ativa do fundador.

A questão da sucessão então é marcada pela preocupação quanto à futura relação harmoniosa entre os irmãos, que interfere não somente na relação familiar e na carreira dos mesmos, como também na carreira e no futuro dos líderes não-familiares.

É marcante a insegurança destes líderes quanto à futura sucessão da empresa e de suas posições no futuro, se estão ou não incluídos no plano familiar.

Esta postura mais fechada da família quanto ao futuro, pode apontar para uma característica bem específica de reserva da mesma, ou até mesmo uma possível dúvida, mesmo que inconsciente dos próprios herdeiros, quanto ao futuro da sociedade entre irmãos e a continuidade desta empresa com a terceira geração.

Percebe-se que o assunto sucessão não é muito discutido em família, é quase que uma “conspiração do silêncio” como dito por Lansberg (*apud* ÁLVARES, 2003), tanto o fundador não deseja pensar sobre a questão, quanto os seus familiares também não. Talvez pelo receio de falar sobre a futura ausência do pai, fato este tão marcante, que sequer, deixava-se percorrer o assunto, chegando quase que a uma evitação, com comentários sucintos e muito discretos.

Desta forma, o tema tratado neste estudo: “As influências das carreiras de líderes familiares e não-familiares no processo sucessório da empresa familiar”, pode gerar uma série de sinalizadores:

1. Tanto a carreira quanto a sucessão, já recebem traços importantes desde a infância do sujeito, da forma como este foi criado, os valores que foram passados, as referências e as relações estabelecidas;
2. Estes traços marcados na infância são levados e reproduzidos no decorrer da história do sujeito, refletindo-se na sua atuação profissional e pessoal;
3. A forma como as carreiras dos líderes familiares foram constituídas podem interferir no processo sucessório, seja em função da escolha da profissão, seja em função da formação específica e do preparo destes líderes para assumir a gestão da empresa;
4. A carreira dos líderes não-familiares interfere na atual gestão da empresa, e tem maior intensidade, na medida em que há uma abertura da empresa à profissionalização e aos herdeiros assumirem posições de acionistas da

- empresa;
5. A possibilidade da profissionalização, se ofertada pela empresa, deve ser tratada de fato, com autonomia, liberdade e confiança, para que realmente possa contribuir com a gestão da empresa;
  6. É importante que o diálogo e o assunto sucessão, façam parte do dia-a-dia da empresa, que não deixe de falar deste assunto apenas no final da vida do fundador. É recomendado que este assunto seja tratado no decorrer dos anos, com a participação do fundador e das gerações seguintes, se possível;
  7. Torna-se essencial o preparo dos líderes, não somente com sólida formação educacional, mas também contemplando a formação enquanto gestor, capacitando-os como futuros líderes e responsáveis pela continuidade do negócio;
  8. Conhecer a história da família empresária e da empresa familiar onde o processo sucessório está encaminhado torna-se relevante para considerar a constituição de carreira mais adequada, seja para líderes familiares ou não;
  9. O respeito à individualidade de cada líder, mas sempre com foco no objetivo principal, a continuidade da empresa, leva à sustentação de ações direcionadas a uma sucessão mais bem realizada;
  10. Há de se ter o cuidado com o preparo e a constituição da carreira dos líderes que se tem como expectativa serem os sucessores da empresa, e esta atenção é aconselhável que seja feita não somente próxima à sucessão, mas bem antes, no decorrer dos anos, para que assim haja um melhor preparo destes líderes e de todos os familiares que estão ao seu redor, e também dos funcionários desta empresa.

Quanto às limitações e sugestões para futuros estudos, segue algumas pontuações:

1. A pesquisa limitou-se a um grupo de sujeitos relacionados a uma mesma família, sugere-se para futuros estudos, ampliar este grupo para outras empresas familiares de segmento diferentes, este fato facilitaria a análise comparativa e a conseqüente exposição dos dados identificados;
2. Sugere-se desta forma, explorar mais pontos relacionados à psicanálise, pois dada a necessidade de preservação da identidade dos sujeitos, algumas análises não foram realizadas para não expor os sujeitos de pesquisa, já que se fossem realizadas, seria possível a identificação dos sujeitos respondentes;
3. Realizar um aprofundamento de cada um dos cinco grandes grupos estudados: (1) a empresa; (2) a família empresária (3) as relações envolvidas na “Inovação” (4) a Carreira e (5) a sucessão;
4. Seria extremamente importante, ter acesso a um dos irmãos que não atua mais na empresa, para que o estudo fosse complementado. Como não foi viável o contato com este irmão, optou-se por fazer muito poucas citações a respeito ou não realizá-las;
5. Como sugestão para novos estudos, identificar uma empresa com muitos conflitos familiares e realizar a mesma análise;
6. Realizar um acompanhamento do processo sucessório desta mesma empresa no decorrer dos anos e entrevistar as esposas para identificar as perspectivas futuras quanto a seus filhos e a imagem da empresa e da família.

Espera-se que este estudo possa contribuir para a ampliação das reflexões e discussões sobre o tema carreira e sucessão. Acredita-se que a escolha da pesquisa pelo viés da Psicanálise permitiu um aprofundamento maior nas questões

levantadas, apesar da necessidade de sigilo restringir sua aplicabilidade.

Na medida em que se consegue investigar com mais acuidade o que surge para além do discurso manifesto, podem-se inferir inúmeros conteúdos por meio das manifestações do inconsciente, que é para Freud (1969g), “um saber que o sujeito não sabe que sabe”.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Daniela Meireles; LIMA, Juvêncio Braga de; ANTONIALLI, Luiz Marcelo. **Significados do Processo de Sucessão em uma Empresa Familiar**. Salvador: 2006 (30º Encontro da ANPAD. Encontro Científico de Administração).
- ÁLVARES, E. (Org.) **Governando a empresa familiar**. Minas Gerais: Fundação Dom Cabral, 2003.
- ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais: Pesquisa quantitativa e qualitativa**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- ARTHUR, M. B. *The Boundaryless Career: a new perspective for organizational inquiry*. In: **Journal of Organizational Behavior**. v. 15, n. 4, 1994, p. 295-306.  
 \_\_\_\_\_ et al. *Intelligent Enterprise, Intelligent Career*. **The Academy of Management Executive**. v. 9, n. 4, 1995, p. 7-20,
- BARUCH, Y. **Transforming careers: From Linear To Multidirectional Career Paths: Organizational And Individual Perspectives**. *Career Development International*, v. 9, n. 1, 2004. p. 58-73.
- BEVIDAS, W. **Inconsciente et verbum: psicanálise, semiótica, ciência e estrutura**. 2. ed. São Paulo: Humanitas/FFLCH/USP, 2002.
- BOGDAN, R. C.; BIKLEN, S. K. **Investigação Qualitativa em Educação: Uma Introdução a Teoria e aos Métodos**. Porto Codex: Porto, 1994.
- BURSZTEIN, Jean-Gérard. **Hitler, a tirania e a psicanálise**. Ensaio sobre a destruição da civilização. Rio de Janeiro: Companhia de Freud, 1998.
- CERVO, A.L; BERVIAN, P.A; DA SILVA, R. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- CHANLAT, Jean François. Quais carreiras e para qual sociedade? (I). In: **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 6, 1996. p. 67-75.
- CHECCHINATO, Durval. **Psicanálise de pais: crianças, sintoma dos pais**. Rio de Janeiro: Cia de Freud, 2007.
- COHN, Mike. **Passando a tocha: como conduzir e resolver os problemas de sucessão familiar**. São Paulo: Makron Books, 1991.
- CORREA, Olga B. Ruiz. Transmissão psíquica entre as gerações. **Psicol. USP**, São Paulo, v. 14, n. 3, 2003. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-65642003000300004&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65642003000300004&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 15 set. 2009. doi: 10.1590/S0103-65642003000300004.
- CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e**

misto. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DAVEL, Eduardo; COLBARI, Antônia. **Organizações familiares**: por uma Introdução a sua Tradição, contemporaneidade e multidisciplinaridade. v. 7, n.18, 2000.

\_\_\_\_\_; SILVA, Jader Cristino de Souza; FISCHER, Tânia. **Desenvolvimento Tridimensional das Organizacionais Familiares**: Avanços e Desafios Teóricos a Partir de um Estudo de Caso, v. 7, n.18, 2000.

DUTRA, J. S. Carreiras paralelas: uma proposta de revisão da administração de carreiras. In: **Revista de Administração**. São Paulo, v. 27, n. 4, 1992. p. 65-73. Disponível em: <[http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num\\_artigo=375](http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=375)>. Acesso em: 17 nov. 2008.

ENRIQUEZ, E. **A Organização em Análise**. Rio de Janeiro: Vozes, 1997.

\_\_\_\_\_. **As Figuras do Poder**. São Paulo: Via Lettera Editora e Livraria, 2007.

FARIA, J. H. de. **Economia Política do Poder**. Curitiba: Juruá. v. 3, 2004.

FONTENELLE, Isleide Arruda. “Eu Proteu”: A Auto-Gestão de Carreira entre Fatos e Mitos In: **Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração**, Brasília, 2005.

FREUD, S. **Psicologia de grupos e análise do ego**. (1921). Edição Standard Brasileira, vol. XVIII, Rio de Janeiro: Imago, 1969a.

\_\_\_\_\_. **Identificação**. (1921). Edição Standard Brasileira, vol. VII, Rio de Janeiro: Imago, 1969b.

\_\_\_\_\_. **O grupo e a ordem primeva**. (1921). Edição Standard Brasileira, vol. X, Rio de Janeiro: Imago, 1969c.

\_\_\_\_\_. **Outras descrições da vida mental coletiva**. (1921). Edição Standard Brasileira, vol. XVIII, Rio de Janeiro: Imago, 1969d.

\_\_\_\_\_. **Três ensaios sobre a teoria da sexualidade**. (1905). Edição Standard Brasileira, vol. VII, Rio de Janeiro: Imago, 1969e.

\_\_\_\_\_. **Luto e melancolia**. (1917 [1915]). Edição Standard Brasileira, vol. XIV, Rio de Janeiro: Imago, 1969f.

\_\_\_\_\_. **Totem e tabu**. (1913). Edição Standard Brasileira, vol. XIII, Rio de Janeiro: Imago, 1969g.

\_\_\_\_\_. **Romances Familiares**. (1909 [1908]). Edição Standard Brasileira, vol. IX, Rio de Janeiro: Imago, 1969h.

\_\_\_\_\_. **Mal estar na civilização**. (1930 [1929]). Edição Standard Brasileira, vol. XXI, Rio de Janeiro: Imago, 1969i.

\_\_\_\_\_. **Dostoievski e o parricídio**. (1928 [1927]). Edição Standard Brasileira, vol.

XXI, Rio de Janeiro: Imago, 1969j.

\_\_\_\_\_. **Moisés, um egípcio.** (1939 [1934-38]). Edição Standard Brasileira, vol. XXIII, Rio de Janeiro: Imago, 1969k.

\_\_\_\_\_. **Algumas reflexões sobre a psicologia escolar.** (1914). Edição Standard Brasileira, vol. XIII, Rio de Janeiro: Imago, 1969l.

\_\_\_\_\_. **Sobre o narcisismo:** uma introdução. (1914a). Edição Standard Brasileira, vol. XIV, Rio de Janeiro: Imago, 1969m.

\_\_\_\_\_. **Tabu e ambivalência emocional.** (1913 [1912-13]). Edição Standard Brasileira, vol. XIII, Rio de Janeiro: Imago, 1969n.

\_\_\_\_\_. **Sobre a psicanálise.** (1913 [1911]). Edição Standard Brasileira, vol. XII, Rio de Janeiro: Imago, 1969o.

GALLO, Miguel; BERNHOEFT, Renato. (Org.) **Governança na empresa familiar.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

GERSICK, Kelin *et al.* **De geração para geração.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

GIANESI, Ana Paula Lacorte. Psicanálise e pesquisa. **Psicol. USP**, São Paulo, v. 15, n. 1-2, jun. 2004. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-65642004000100018&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65642004000100018&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 15 set. 2009. doi: 10.1590/S0103-65642004000100018.

GODOY, A. S. (1995) Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, 35, (2) 57-53. Mar/Abril, 1995. Disponível em: <[www.rae.com.br/rae/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=488&Secao=ARTIGOS&Volume=35&numero=2&Ano=1995](http://www.rae.com.br/rae/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=488&Secao=ARTIGOS&Volume=35&numero=2&Ano=1995)>. Acesso em: 18 de jun. 2008.

GONÇALVES, J. Sérgio R. C. As empresas familiares no Brasil. **RAE Light**. v. 7, n. 1, p. 7-12 – Jan./Mar. 2000.

HALL, Douglas T.; MOSS, Jonathan E. The New Protean Career Contract: helping organizations and employees adapt. **Organizational Dynamics**, v. 26, n. 3, p. 22-37, 1998.

JULIEN, Philippe. **O manto de Noé.** Ensaio sobre a paternidade. Rio de Janeiro: Revinter, 1997.

\_\_\_\_\_. **Abandonarás teu pai e tua mãe.** Rio de Janeiro: Companhia de Freud, 2000.

KAUFMAN. **Dicionário Enciclopédico de psicanálise:** O legado de Freud e Lacan. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1996.

KANITZ, Stephen. A relação entre pai e filho nas empresas familiares. In: MENEZES, Marcelo Melo. **Acontece nas melhores famílias:** repensando a

empresa familiar. São Paulo: Saraiva, 2008.

LACAN, Jacques. **Outros escritos**. Rio de Janeiro: Campro Freudiano no Brasil, Jorge Zahar Ed., 2003.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LEVINSON, H. **Conflicts that plague family business**. In Aronoff, C.; Astrachan, J. & WARD, J. (Eds), Family business sourcebook II: a guide for families who own business and the professionals who serve them. Marietta, Georgia: Business Owner Ressources, 1996.

LODI, João B. **A empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1998.

LOPES, Fernanda Tarabal. Fotografia de família: contribuições da abordagem psicanalítica para o estudo sobre organizações familiares. XXXII Encontro da ANPAD. In: **Encontro Científico de Administração**, Rio de Janeiro, 2008.

MEIHY, J. C. S. B. **Manual de História Oral**. 4. ed. São Paulo: Loyola, 2002

MEIHY, J. C. S. B.; HOLANDA, Fabíola. **História Oral: como fazer, como pensar**. São Paulo: Contexto, 2007.

MENDES, Ana Magnólia Bezerra. Algumas contribuições teóricas do referencial psicanalítico para as pesquisas sobre organizações. **Estud. psicol. (Natal)**, Natal, v. 7, n. spe, 2002. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-294X2002000300010&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-294X2002000300010&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 15 set. 2009. doi: 10.1590/S1413-294X2002000300010.

OLIVEIRA, Djalma. **A empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. São Paulo: Atlas, 2006.

ROSSATO NETO, Feliz João. Do mito do fundador ao mito do Édipo: possíveis contribuições psicanalíticas. XXXII Encontro da ANPAD. In: **Encontro Científico de Administração**, Rio de Janeiro, 2008.

ROUDINESCO, Elisabeth; PLON, Michel. **Dicionário de Psicanálise**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1998.

SCHEIN, Edgard. **Identidade profissional: como ajustar suas inclinações a suas opções de trabalho**. São Paulo: Nobel, 1993.

\_\_\_\_\_. **Career anchors revisited: implications for career development in the 21st century**. Academy of Management Executive, v. 0, n. 0, p. 80-88, 1996.

SILVA JÚNIOR, Annor da. **Trajectoria de crescimento, governança corporativa e gestão universitária: estudo de caso em três instituições de educação superior do tipo familiar**. Belo Horizonte: UFMG, 2006, 383 p. Tese (Doutorado) – Centro de Pós-Graduação e pesquisa em Administração da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2006.

SILVA, Fernanda Coelho; Quer ser sócio? In: TONDO, Cláudia. (Org.). **Desenvolvendo a empresa familiar e a família empresária**. Porto Alegre: Sulina, 2008.

TONDO, Cláudia (Org.). **Desenvolvendo a empresa familiar e a família empresária**. Porto Alegre: Sulina, 2008.

TONDO, Cláudia; PEREIRA, Daniela Forgiarini. Planejamento de carreira para membros de famílias empresárias. In: TONDO, Cláudia. (org.). **Desenvolvendo a empresa familiar e a família empresária**. Porto Alegre: Sulina, 2008.

TRIVIÑOS, A.N. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VELOSO, Elza Fátima Rosa; Dutra, J.S.; Nakata, L. E. Percepção sobre carreiras inteligentes : diferenças entre as gerações Y, X e baby boomers. In: **Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação em Administração**, Rio de Janeiro: 2008.

VIDIGAL, Antonio Carlos. Formação de herdeiros. In: MENEZES, Marcelo Melo. **Acontece nas melhores famílias**: repensando a empresa familiar. São Paulo: Saraiva, 2008.

VRIES, Manfred F. R. Kets; CARLOCK, Randel S.; FLORENT-TREACY, Elizabeth. **A empresa familiar no divã**: uma perspectiva psicológica. Porto Alegre: Bookman, 2009.

WEVER, Luiz. Empresa Familiar e a profissionalização. In: MENEZES, Marcelo Melo. **Acontece nas melhores famílias**: repensando a empresa familiar. São Paulo: Saraiva, 2008.

ZALCBERG, Malvine. **A relação mãe e filha**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

## ANEXO A – TÓPICOS NORTEADORES E COMPLEMENTARES

### FUNDADOR

#### BLOCO 1 - CARREIRA

- 1.1 – A constituição da sua carreira
  - A formação;
  - A escolha profissional;
  - Os primeiros trabalhos;
- 1.2 – A fundação/história da empresa
  - O desejo do fundador;
  - A participação dos familiares (filhos)
  - A dedicação aos negócios/família
  - Relação com a empresa
- 1.3 – As relações familiares
  - Como foi à participação da família neste processo
  - Conflitos gerados;
  - Relação esposa/filhos...
- 1.3 – Futuro da carreira do fundador
  - O que espera para o futuro da sua carreira
  - Fatores que contribuem para realizar esta análise
- 1.4 – A carreira dos filhos
  - De que forma foi discutida e definida a carreira dos seus filhos
  - A participação dos membros familiares neste processo

#### BLOCO 2 - SUCESSÃO

- 2.1 - Como pretende realizar ou já está realizando o processo de sucessão na empresa?
- 2.2 - Como ou em que fatores se baseia para definir a sucessão?
- 2.3 – Como este tema é tratado com seus filhos?
- 2.4 - O que espera do seu sucessor?
- 2.5 – Como percebe a relação dos seus filhos sobre este tema?
- 2.6 - Como espera que a sua empresa esteja daqui a 10 anos?

## **ANEXO B – TÓPICOS NORTEADORES E COMPLEMENTARES**

### **HERDEIROS**

#### **BLOCO 1 - CARREIRA**

##### 1.1 – A constituição da sua carreira

- A formação;
- A escolha profissional – cogitada outras possibilidades além da empresa familiar.
- Os primeiros trabalhos;
- O ingresso e estada na empresa familiar – percepções e sentimentos.

##### 1.2 – A fundação/história da empresa

- Lembranças da fundação da empresa
- A dedicação do pai ao negócio/família
- Relação do pai com a empresa

##### 1.3 – As relações familiares

- Relação pai e irmãos;
- Conflitos gerados;

##### 1.4 – Futuro da carreira

- O que espera para o futuro da sua carreira
- Fatores que contribuem para realizar esta análise

#### **BLOCO 2 - SUCESSÃO**

2.1 - Como percebe o processo de sucessão na empresa?

2.2 - Como a questão está sendo tratada entre pais e irmãos?

2.3 – Qual a imagem que tem do seu pai? Como é assumir uma posição de liderança, tendo como base a gestão do seu pai?

2.4 - Como espera que a sua empresa esteja daqui a 10 anos?

## **ANEXO C – TÓPICOS NORTEADORES E COMPLEMENTARES**

### **LÍDERES NÃO-FAMILIARES**

#### **BLOCO 1 - CARREIRA**

1.1 – A constituição da sua carreira

- A formação;
- A escolha profissional;
- O percurso profissional;
- O ingresso e estada na empresa familiar – percepções e sentimentos.

1.2 – A carreira em empresa familiar

- Percepção de carreira na empresa
- Posição de gestor em uma empresa familiar

1.3 – Futuro da carreira

- O que espera para o futuro da sua carreira
- Fatores que contribuem para realizar esta análise

#### **BLOCO 2 - SUCESSÃO**

2.1 - Qual a imagem que tem do fundador da empresa? Como vê a gestão praticada por ele, e agora pelos seus sucessores?

2.2 - Você acredita que os herdeiros foram adequadamente preparados para assumir as posições que hoje ocupam na empresa?

2.3 - Como percebe o processo de sucessão nesta empresa?

2.4 – Como percebe as relações familiares nesta empresa (pais-filhos / irmãos)?

## **ANEXO D – TÓPICOS NORTEADORES E COMPLEMENTARES**

### **MÃE DOS HERDEIROS E ESPOSA DO FUNDADOR**

#### **BLOCO 1 - CARREIRA**

- 1.1 – A constituição da carreira dos filhos
  - De que forma foi discutida e definida a carreira dos seus filhos
  - Expectativa quanto ao trabalho na empresa da família
- 1.2 – A fundação/história da empresa
  - O desejo do fundador;
  - A participação dos familiares (filhos)
  - A dedicação aos negócios/família
  - Relação com a empresa
- 1.3 – As relações familiares
  - Como foi a participação da família neste processo
  - Conflitos gerados;
  - Relação esposa/marido/filhos...
- 1.3 – Futuro
  - O que espera para o futuro dela, dos filhos e marido

#### **BLOCO 2 - SUCESSÃO**

- 2.1 - Como vê o processo de sucessão na empresa?
- 2.2 – Como este tema é tratado entre o marido e os filhos?
- 2.3 – Como percebe a relação dos seus filhos sobre este tema?

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)