

UNIVERSIDADE CATÓLICA DE PERNAMBUCO  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA CLÍNICA  
LINHA DE PESQUISA: FAMÍLIA, INTERAÇÃO SOCIAL E SAÚDE

FLÁVIA LIMA BARRETO DE SOUZA

**FAMÍLIAS EMPRESÁRIAS: DESAFIOS INTERGERACIONAIS**

RECIFE – PE

2020

**FLÁVIA LIMA BARRETO DE SOUZA**

**FAMÍLIAS EMPRESÁRIAS: DESAFIOS INTERGERACIONAIS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Psicologia Clínica, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Psicologia.

Orientadora: Profa. Dra. Cristina Maria de Souza Brito Dias.

RECIFE-PE

2020

## **FAMÍLIAS EMPRESÁRIAS: DESAFIOS INTERGERACIONAIS**

Aprovada em: de 2020

### **BANCA EXAMINADORA**

---

Profº Drº Marcus Túlio Caldas  
Universidade Católica de Pernambuco – Recife/PE

---

Profª Drª Cristina Maria de S. Brito Dias  
Universidade Católica de Pernambuco – Recife/PE

---

Profª Drª. Maria de Fátima Santos Neves  
Faculdade Frassinetti do Recife – Recife/PE

## AGRADECIMENTOS

Agradecer implica em reconhecer.... Reconhecer que nada é possível sozinho, sem parceria ou apoio. Reconhecer que pessoas são mais importantes que coisas, e relações construídas podem tornar-se o alicerce de toda uma vida.

Deus cuidou muito de mim neste período, desde a aula magna à qualificação da dissertação, possibilitando todo o sustento para que esses dois anos passassem sem prejuízo.

A Ele todo louvor e gratidão! Sei que Ele usou pessoas muito especiais para manter todo esse cuidado, e, sem dúvida, aqueles os quais julgo de grande importância, são os meus pais, Manoel e Suzana por toda força e ânimo que dispensaram a mim. Vocês foram meus grandes inspiradores.

A Walter, meu esposo e, aos meus filhos, Matheus e Victoria, pelo incentivo e pelas palavras de encorajamento, pois muitas foram as dúvidas, desejos de desistir e irritações no meio desse percurso, mas vocês sempre souberam acalmar o meu coração e me incentivar em busca do que era o melhor para mim, auxiliando em todas as minhas necessidades.

À minha sobrinha Mariane, pela paciência em tirar dúvidas sobre a formatação e construção neste trabalho; saiba que você foi providência de Deus, aparecia nos momentos mais oportunos.

Às empresas e às pessoas que participaram desta pesquisa, o meu obrigada pelo aprendizado e disponibilidade para este trabalho.

À minha orientadora, Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Cristina Maria de Souza Brito Dias, por ter se debruçado de forma tão acolhedora e compreensiva desde o início. Por ter dedicado o seu tempo dentro e fora da universidade, oferecendo sempre suas orientações, de modo que me levou a refletir e ressignificar conceitos e saberes nos âmbitos: pessoal, acadêmico e profissional. O meu muito obrigada professora e amiga!

À professora Marisa, por sua dedicação e o seu jeito leve de transmitir o conhecimento. Sempre se mostrou solícita, com o objetivo de contribuir para o desenvolvimento do aluno.

À professora Albenise, por sua generosidade e carinho, em me proporcionar uma experiência ímpar no estágio, que me foi oferecido em sua disciplina.

Aos professores Marcus Túlio e Fátima Neves pelo convite aceito para participar da banca examinadora.

A uma amiga, que tive a oportunidade de conhecer neste período, que por vezes nos encontrávamos nos corredores, mesmo pelo pouco tempo que nos conhecemos, despendeu o seu tempo para ouvir minhas angústias, ansiedades e dificuldades. Obrigada Thais, você fez toda diferença durante esta trajetória.

À autora do livro “Her Ars: A arte de herdar uma empresa familiar”, Aleteia Lopes, que com sua generosidade e carinho, me apresentou o seu mais novo livro, enviando-o à minha casa, vindo de Fortaleza- Ceará. O meu muito obrigada Aleteia, o conteúdo do seu livro consistiu de pérolas à minha pesquisa de mestrado.

Aos professores e funcionários do Programa de Pós Graduação em Psicologia Clínica da UNICAP, pelo apoio e incentivo.

Por fim, a todos que de alguma forma contribuíram, direta ou indiretamente, para a realização deste sonho.

*Um dos grandes desafios da vida consiste em equilibrar as antigas relações com as novas, integrar de forma continuada os nossos relacionamentos, rever a importância de cada um e dar continuidade ao nosso envolvimento e ao compromisso com as nossas relações atuais. (Krom, 2000, p. 19).*

## RESUMO

A presente dissertação teve como objetivo geral compreender e problematizar as relações intergeracionais nas famílias empresárias e os desafios enfrentados na gestão da empresa familiar, sob a ótica da Teoria Geral dos Sistemas, juntamente com os conceitos da Abordagem Transgeracional. Especificamente, visou compreender o significado dos laços afetivos nos relacionamentos, na perspectiva dos familiares imbricados na gestão da mesma, analisar os elementos envolvidos nas relações inter e transgeracionais e os desafios na gestão da mesma, desenvolver um olhar sistêmico sobre o funcionamento da família empresária, que evidencie a interação e a interdependência entre o sistema familiar e o sistema empresa. Trata-se de um estudo qualitativo do qual participaram nove familiares que fazem parte do corpo gestor da empresa familiar. Foram utilizados um questionário com os dados sociodemográficos e uma entrevista, conduzida de forma semidirigida, composta por nove questões. A técnica utilizada para analisar as entrevistas foi a Análise de Conteúdo Temática. Os participantes estavam na faixa etária entre 30 a 65 anos, sendo três mulheres e seis homens. Os principais resultados mostraram que: 1) os laços familiares repercutem sim na gestão da empresa, pois existe mais confiança, lealdade/fidelidade e conhecimento do temperamento e do que esperar do outro; 2) os elementos positivos que perpassam as relações intergeracionais são a união/coesão, não misturar o lado pessoal com o profissional e o respeito à hierarquia, enquanto os negativos foram agir com protecionismo, o familiar se aproveitar da sua relação de parentesco para transgredir as regras, medo de magoar ou ofender o outro; 3) os elementos transgeracionais se referiram à transmissão de valores como amor ao trabalho, oferecer produto de qualidade e postura ética na condução das empresas, que são transmitidos entre gerações; 4) por fim, percebeu-se claramente a interação existente entre os sistemas família e empresa, tanto em seus aspectos positivos como negativos. Espera-se, com o presente trabalho, contribuir com a literatura sobre a empresa familiar e oferecer subsídios aos profissionais interessados na temática.

**Palavras-chave:** empresa familiar, relações intergeracionais, Teoria Geral dos Sistemas, Abordagem Transgeracional

## ABSTRACT

The present dissertation had as general objective to understand and problematize the intergenerational relations in business families and the challenges faced in the management of the family business, under the perspective of the General Systems Theory, together with the concepts of Transgenerationality. Specifically, it aimed to understand the meaning of affective bonds in relationships, from the perspective of family members involved in the management of the family business; to analyze the elements involved in inter and transgenerational relationships and the challenges in the management of the family business; to develop a systemic look at the functioning of the business family, which highlights the interaction and interdependence, between the family system and the company system. This is a qualitative study, with the participation of nine family members who are part of the management body of the family business. A questionnaire with sociodemographic data and an interview conducted in a semi-directed manner, comprising nine questions, were used. The technique used to analyze the interviews was the Thematic Content Analysis. The participants were in the age group between 30 and 65 years old, being three women and six men. The main results showed that: 1) family ties do have an impact on the company's management, as there is more trust, loyalty/faithfulness, and knowledge of temperament and what to expect from the other; 2) the positive elements that permeate intergenerational relationships are union/cohesion, not mixing the personal side with the professional and respecting the hierarchy, while the negatives were acting with protectionism, the family member taking advantage of their kinship relationship to the trespass, fear of hurting or offending the other; 3) the transgenerational elements referred to the transmission of values such as love for the work, offering quality products and ethical posture in the conduction of companies, which are transmitted between generations; 4) finally, the interaction between the family and company systems was clearly perceived, both in its positive and negative aspects. It is expected, with the present work, to contribute with the literature on the family business and offer subsidies to professionals interested in the theme.

**Keyword:** family business intergenerational, relations, General Systems Theory, Transgenerational Approach.



## SUMÁRIO

RESUMO

ABSTRACT

SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	10
<b>1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	15
1. <b>A Teoria Sistêmica e a Abordagem Transgeracional aplicadas à família</b> .....	15
1.1. Definição e Tipos de Sistemas.....	16
1.2. Atributos, propriedades ou qualidades do sistema aberto .....	18
1.3. O Pensamento Sistêmico como o novo paradigma .....	21
1.4. Perspectiva Sistêmica e Abordagem Transgeracional:a caminho de uma conexão .....	22
<b>2 FAMÍLIA: UM OLHAR HISTÓRICO</b> .....	28
2.1 Laços afetivos.....	33
<b>3 AS EMPRESAS FAMILIARES</b> .....	38
3.1 Empresas familiares como sistemas .....	43
3.2 Família e Empresa: dois sistemas em interação .....	45
3.3 O comportamento intergeracional nas empresas.....	49
<b>4 OBJETIVOS E MÉTODO</b> .....	56
Método.....	56
4.1.Natureza da pesquisa .....	57
4.2.Participantes.....	57
4.3.Instrumentos .....	58
4.4.Procedimentos éticos .....	58
4.5.Procedimentos de coleta de dados .....	59
4.6.Procedimentos de análise de dados .....	59
<b>5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	62
5.1 Descrição sucinta das empresas familiares.....	63
5.1.1 Análises das entrevistas.....	64
5.1.2 A voz da família: influência na empresa .....	65
5.1.3 Dificuldades na relação: família X empresa.....	69

5.1.4 Tradição e Inovação.....	73
5.1.5 Significados dos laços afetivos na empresa familiar .....	77
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	82
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	87

## **ANEXOS**

ANEXO 1 – Aprovação do Comitê de Ética .....	94
ANEXO 2 - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido .....	95

## **APÊNDICES**

APÊNDICE A - Questionário sociodemográfico.....	97
APÊNDICE B - Roteiro de entrevista .....	98

## INTRODUÇÃO

O interesse pela construção deste trabalho surgiu a partir de experiências que tive no decorrer da minha trajetória profissional. Após a minha graduação, decidi me especializar em Psicologia Organizacional e do Trabalho, quando tive a oportunidade de trabalhar com empresas familiares e, a partir daí, percebi alguns fenômenos que despertaram o meu interesse em investigar as relações inter e transgeracionais. Fenômenos como: competitividade; laços afetivos; jogos de poder, envolvendo triangulação (entre pai, mãe e filhos) e resistência às mudanças entre gerações parecem impactar na gestão e saúde da empresa. Os sintomas mais comuns geralmente são: as barreiras na comunicação; a influência dos laços afetivos na tomada de decisão; a frieza nas relações e o autoritarismo.

Diante deste contexto, o que me intrigou foram os motivos que levam as gerações de uma mesma família permitir rupturas nas relações, uma vez que são pessoas que compartilham contextos e princípios tão próximos, mas, ao mesmo tempo, encontram obstáculos quando o assunto é transmissão de valores na empresa e adaptação ao novo. Compreender esses fenômenos e as diferentes formas de sua expressão tornou-se primordial. Partindo destas premissas, pode-se dizer que a relação familiar, na maior parte das vezes, reflete sua dinâmica na empresa, haja vista que os seus membros dividem espaços, protegem-se uns aos outros, são abalados por crises financeiras, sentem ciúmes, comemoram vitórias e igualmente fracassos. Segundo Reichert (2011, p. 89) “*um dos grandes desafios na contemporaneidade, no que tange à educação dos filhos é a necessidade da família adaptar-se às novas exigências que invadem a intimidade do cotidiano familiar*”. No contexto de uma empresa familiar, percebe-se que não é diferente, pois ela precisa adaptar-se às exigências do mercado, às novas tecnologias e influenciar os membros nesta direção é um desafio contínuo.

Observa-se que as mudanças e as evoluções ocorridas na contemporaneidade mostram que não cabe mais o tipo de perfil rígido nos relacionamentos, principalmente conceituar a família como um sistema fixo e imutável, pois é neste lugar que emergem novas configurações e ressignificações. A dinâmica familiar abre espaço para novas demandas, oriundas de gerações que buscam uma nova identidade, diferente da geração passada que era pautada numa perspectiva autoritária e repressora, legado deixado por nossos antepassados, sob o império de uma cultura patriarcal utilizada como instrumento de poder. Felizmente, mesmo diante de tantas evoluções, a família mantém o seu caráter universal, ou seja, a função de proteção, de preservar a integridade física e emocional de seus membros. Por mais que mudem as formas de expressões

de afetos, ela se reinventa, procura dar conta das necessidades emergentes, por meio da flexibilidade e, ao mesmo tempo, extraindo das gerações passadas valores importantes que possam contribuir para a constituição do sujeito e a saúde do sistema familiar.

Passos (2011, p. 102) aponta que: *“por ora, não podemos pensar na morte da família, mas no fim de alguns pilares que sustentavam sua posição como instituição mantenedora de certas performances da lei patriarcal”*. Frente a esse panorama, percebe-se que a família enfrenta mudanças a cada momento histórico, até mesmo por estar inserida em vários contextos. Ela é desafiada a repensar alguns padrões, afetada por fenômenos como o fluxo migratório, o sistema capitalista, o ingresso da mulher no mercado de trabalho, entre tantos outros, os quais contribuíram para uma maior visibilidade quanto à necessidade de mudanças. Consequentemente, favorecendo um lugar a novas configurações e arranjos sociais, com o objetivo de alcançar equidade do ponto de vista jurídico, político e social.

Segundo Falcke e Féres-Carneiro (2011, p. 80), *“ninguém cria completamente uma nova história, mas se insere naquela que vem sendo traçada pelas antigas gerações.”* É exatamente assim que a família se constitui, porém, percebemos que diante de tantas transformações, torna-se difícil estabelecer, ou melhor, permanecer somente com as características de origem, perpetuar seus valores e conviver apenas com os princípios estabelecidos no núcleo familiar. Por esse motivo, o sofrimento, a não aceitação de outros paradigmas, torna-se um processo complexo, mexe com o mais íntimo do ser humano.

Como menciona Lopes (2018, p.26), *“os efeitos transgeracionais são situações comportamentais que passam de geração para geração que podem influenciar totalmente na longevidade empresarial”*. A Abordagem Transgeracional perpassa as questões emocionais e psíquicas presentes nas interações constituídas por meio de uma perspectiva histórica. Ante a atual conjuntura no mundo empresarial, nos deparamos com alguns fatores que exigem inovação, como: a globalização e o incremento de novas tecnologias; o mercado apresenta novas exigências, que desafiam o modo de administrar e quando é uma empresa familiar o processo é ainda mais delicado, pois se trata de uma instituição onde atravessam afetos, vínculos emocionais e histórias de vida, os quais podem desalojar o corpo gestor, pondo em xeque alguns paradigmas herdados de gerações passadas. Como bem aponta, Osório (2013, p.123): *“Os vínculos institucionais da empresa com a família que lhe deu origem assemelham-se aos do indivíduo com os seus respectivos pais...”*

Falcke e Wagner (2005) revelam que a transmissão de crenças e valores entre as gerações dá forças à família em sua perpetuação, como também auxilia na identidade, apoiando-a no resgate dos componentes que permeiam a história familiar, com a finalidade de manter-se

presentes nas próximas gerações. Por outro lado, a família pode sofrer frustrações, em momentos em que cria expectativas baseadas em padrões rígidos, no tocante à convivência. Assim, se algum membro não concorda em viver de acordo com os paradigmas estabelecidos pelas gerações passadas, confrontando e recusando-se a cumprir determinado papel imposto pelo grupo familiar, na condição de que se o indivíduo só faz parte desta se obedecer às regras existentes na mesma, é provável que isso gere conflitos intergeracionais.

Foi com base nesta temática que tecemos este estudo na busca da compreensão dos desafios que remetem à identidade da empresa familiar, a qual percorre também esse lugar de transmissão de valores e modelos de conduta, passados de geração a geração. São experiências que implicam à transmissão geracional, as quais podem influenciar a tomada de decisão, a relação intergeracional e a longevidade dos dois sistemas. Como apresenta Osório (2013), a constituição de uma empresa familiar desponta de um processo de construção de identidade, semelhante ao processo de desenvolvimento do ser humano, adquirindo características de onde se originou. Portanto, torna-se um desafio conviver entre duas dimensões, família-empresa, emoção-razão, pessoas vinculadas pelo viés do afeto, mas que precisam estabelecer e cumprir com regras, normas e simultaneamente ser flexíveis, visando o equilíbrio familiar e financeiro.

É evidente que há complexidade neste fenômeno, mas, em contrapartida, a sua desconstrução pode ressignificar os seus princípios e estes passam a dar conta das necessidades, as quais podem promover a saúde familiar e organizacional. Osório (2013) explica que se os vínculos institucionais da empresa com a família permanecerem a nível simbiótico, possivelmente não haverá desenvolvimento, ou seja, é necessário haver uma individuação entre os dois sistemas. É axiomático, caso não exista uma compreensão e ação, no que tange à definição de papéis e delimitação de fronteiras, isso pode gerar dificuldades no relacionamento entre família e empresa. Como apontam Minuchin et al (2009, p.30), “...ainda que as famílias possam permanecer bloqueadas em padrões destrutivos de interação, são suas perspectivas que tanto restringem, quanto facilitam a forma como pensam e se comportam.”

Em se tratando de empresa familiar, Bernhoeft (1991, p. 119) conceitua, “*uma empresa familiar é aquela que tem origem e sua história vinculadas a uma família; ou ainda aquela que mantém membros da família na administração dos seus negócios*”. As principais características de uma empresa familiar são: valorização da confiança mútua; laços afetivos influenciando relacionamentos e decisões da organização; expectativa de alta fidelidade; o nome da família pode ter grande prestígio no estado, na região e no país inteiro, ocupando uma posição que privilegie os aspectos econômicos e políticos da empresa; o sistema de decisão mais rápido,

com acesso maior diante do corpo gestor; exigência de mais dedicação, marcada por atitudes de maior envolvimento e esforço por parte dos que compõem os sistemas empresa-família.

De acordo com Gersick et al (1997), as empresas familiares são a forma predominante de empresa em todo o mundo. Elas ocupam uma parte tão grande da nossa paisagem econômica e social que não nos damos conta dessa dimensão. O Brasil iniciou o processo de constituição de empresas familiares começando com os nossos colonizadores, passando pelos imigrantes e chegando aos nossos dias com um panorama bem maior e com uma diversidade significativa quanto aos segmentos e tipos de sócios que encontramos. Por trás deste crescimento temos um sistema que contribui bastante para esta disseminação, o capitalismo. Ele abre portas muitas vezes inimagináveis e, assim surge mais uma empresa constituída por irmãos que se uniram com o pai, ou casais que somam suas economias e abrem o seu próprio negócio.

As empresas familiares estão tão presentes em nossas vidas, que, às vezes, nem nos damos conta que inúmeros produtos que temos em nossa casa são oriundos de uma empresa familiar, como é o caso do Walmart, da Riachuelo, do Itaú Unibanco, do grupo Gerdau e do grupo Brennand, entre tantas outras. A variedade é enorme e a facilidade também. Associados à globalização e à tecnologia temos possíveis novos negócios nascendo neste momento, decorrentes da junção de familiares que decidem abrir uma empresa. Segundo Osório (2013), no Brasil cerca de 95% das empresas são familiares. Esse percentual tende a crescer, visto a necessidade emergente em busca de sobrevivência em meio à crise financeira, consequentemente à elevação na taxa de desemprego, haja vista que a saída são famílias se unindo, traçando novas alternativas para garantir o seu sustento. Puga e Wagner (2011) apontam que, em países como a Itália e a Suécia, as empresas familiares representam em torno de 95%. Nos Estados Unidos, as empresas familiares são responsáveis por 64% do PIB nacional e ainda com 62% da mão de obra que trabalham também em empresas familiares.

A Revista Forbes (2018) apresentou uma pesquisa que revelou os mais novos sucessores de empresas familiares que conquistaram o respeito no mercado do consumidor, como também o valor acionário, incluindo o grupo Magazine Luiza, Vulcabras Azaleia, Ótica Diniz, entre outras. O pesquisador Thomas Zellweger, do centro de negócios familiares da Universidade St. Gallen, na Suíça, foi responsável pelo estudo que envolveu quinhentos maiores incorporações familiares do mundo. Na relação quinze empresas familiares foram do Brasil. O maior desafio dessas empresas, segundo o consultor Domingos Ricca ( citado pela Revista Forbes, 2018), é a sua perpetuação, as maiores dificuldades são os conflitos entre parentes e, muitas vezes, a motivação é a briga pelo poder.

Segundo o Conselho Federal de Administração, em sua Revista Brasileira de Administração (2017), não há dados específicos atuais, divulgados pelo IBGE nem pelo Sebrae sobre a quantidade de empresas familiares no Brasil. Porém, o que encontramos de mais recente foi uma pesquisa realizada no ano de 2015 pelo Sebrae, a qual apontou o ranking nacional de empresas familiares no país. Em termos de regiões, a região sul é a que apresentou maior número de empresas familiares, com um percentual de 60% no geral, seguindo o Sudeste com 59%, o Centro Oeste ocupando o ranking de 57%, o Norte e o Nordeste equipararam-se, com o percentual 52%. Na região Nordeste o primeiro lugar do ranking, foi para o Estado do Maranhão, com 69% de empresas familiares. Pernambuco por sua vez se classificou em 18º lugar, ocupando um percentual de 52% a nível nacional.

A despeito desse percentual, as estatísticas apontam para a fragilidade que caracteriza as empresas familiares, conforme anunciado pelo FBN (Family Business Network) (Puga & Wagner, 2011): 46% das empresas familiares fecham suas portas antes dos cinco anos de vida e apenas 3% dessas organizações conseguem chegar à terceira geração. No bojo de tal fragilidade, muitas vezes estão imbricados fenômenos inter e transgeracionais que podem dificultar o desenvolvimento da empresa familiar. Dessa forma, sentimo-nos motivadas a realizar um estudo com os gestores e fundadores de empresas familiares, a fim de compreender as relações inter e transgeracionais e os desafios enfrentados na gestão da empresa familiar.

Assim, descreveremos como foi estruturada esta dissertação: no primeiro capítulo abordaremos as contribuições da Teoria Geral dos Sistemas e da Abordagem Transgeracional, buscando fazer uma interlocução entre essas teorias, de modo que entendamos os fenômenos que ocorrem no sistema familiar. No segundo capítulo falaremos sobre a família, desde o período colonial até os dias atuais, com enfoque na função da família, nas mudanças ocorridas no cenário mundial e como a própria família produz e reproduz o social, ocupando um lugar especial na sociedade, como agente de constituição da identidade, com a transmissão das crenças, valores e o sentimento de pertencimento aos seus membros dando ênfase aos laços afetivos existentes nesse contexto. No terceiro capítulo, discutiremos sobre empresas familiares, desde a sua origem, seu desenvolvimento, suas características e os ciclos de vida dessas empresas. No quarto capítulo serão explicitados os objetivos geral e específicos, juntamente com o método utilizado nesta pesquisa. Em seguida, apresentaremos os resultados e sua análise, concluindo com algumas considerações sobre o trabalho realizado.

## 1. A TEORIA GERAL DOS SISTEMAS E A ABORDAGEM TRANSGERACIONAL APLICADAS À FAMÍLIA

Neste capítulo pretende-se apresentar a Teoria Sistêmica juntamente com a Abordagem Transgeracional imbricadas ao contexto familiar e organizacional. Iniciaremos o estudo com a Teoria Sistêmica correlacionando-a à Teoria Cibernética, com o objetivo de compreender melhor o papel que cada uma exerce e o campo do saber que ambas ocupam.

Ludwig von Bertalanffy, biólogo austríaco, autor da Teoria Geral dos Sistemas, iniciou seus estudos na década de 1920, insatisfeito com o rumo que a biologia seguia, por observar uma limitação nesta ciência e o desprezo à totalidade dos fenômenos, estando presa aos conceitos mecanicistas, fragmentando o todo. Suas primeiras obras foram publicadas em 1925, inicialmente em alemão, posteriormente publicou alguns artigos na década 1930. Em 1940, já tinha elaborado e apresentado sua “*teoria do organismo, considerado como sistema aberto*”. Vasconcellos, (2002, p.192). Porém, ela não foi bem vista no meio acadêmico. Em contrapartida, a Cibernética, criada por Nobert Wiener, prosperou nos Estados Unidos, no período da Segunda Guerra Mundial, quando a necessidade de desenvolver equipamentos militares para o combate e a defesa era a mais relevante naquele momento e, por se tratar de uma teoria voltada para as máquinas, foi bem aceita naquele meio.

Após a segunda guerra, Bertalanffy participou, na Europa, de algumas conferências apresentando sua Teoria Geral dos Sistemas e mais uma vez se deparou com a descrença dos estudiosos percebendo que, além de ultrapassar as barreiras entre as ciências, teria também que enfrentar as fronteiras entre os continentes americano e europeu. Somente na década de 1960, quando iniciou um trabalho nos Estados Unidos e no Canadá, realizando conferências nesses países, a teoria adquiriu mais visibilidade. Ele publicou outros livros, os quais remetem a temas interdisciplinares, como a psicologia e a sociologia. Mas apesar dos seus escritos, sentiu-se ressentido, enfatizando que há 30 anos buscou mostrar que a biologia deveria ser “*a ordem e a organização das partes e dos processos em todos os níveis do mundo vivo*” (Vasconcellos, 2002, p.193), sem que ele fosse mencionado pelos norte-americanos como o autor principal, enquanto ele já fora reconhecido em outros países como a Rússia e os países da Europa Oriental.

Desta forma, Bertalanffy ressaltou que a Teoria Geral dos Sistemas, foi apresentada pela primeira vez após a segunda guerra mundial e antes do matemático Nobert Wiener publicar a Cibernética, evidenciando que existem diferenças entre as duas teorias e que a Teoria Geral dos Sistemas é mais ampla que a Teoria Cibernética. Há duas tendências básicas na ciência dos



sistemas, nomeando-as “mecanicista” e “organicista” e as classificou como duas vertentes teóricas. A primeira, “mecanicista”, voltada para os objetos inanimados, que associou às máquinas, por se tratar de sistemas artificiais. Portanto, diz respeito à Cibernética, que se voltou para os sistemas fechados. Em se tratando da “organicista”, essa está ligada à teoria universal dos sistemas vivos, seja de natureza biológica, física ou social. Portanto, caracteriza a Teoria Geral dos Sistemas. Para diferenciar uma da outra, a Cibernética diz respeito a um sistema fechado, já a Teoria Geral dos Sistemas, ao sistema aberto, os quais serão mencionados mais adiante, como tipos de sistemas.

Partindo dessas concepções, Bertalanffy (2008), pensar sistemicamente é atentar para a complexidade, é compreender o todo, com interligação entre os subsistemas, que se constituem dos elementos que compõem o sistema mais amplo. Seus estudos apontaram a similaridade existente entre objetos de estudos tão diferentes como máquinas, amebas e o próprio cérebro humano e, saber que podemos compartilhar os seus atributos e identificá-los dentro de um sistema, isto é, uma composição organizada de partes que formam um todo complexo e a partir daí compreender o seu funcionamento. Baseada nessas proposições encontramos semelhanças também na família empresária, pois são sistemas complexos e dinâmicos.

Assim, considerou-se a Teoria Geral dos Sistemas o embasamento satisfatório para elucidar as maneiras pelas quais as famílias funcionam como unidades organizadas, corroborando as ideias de Bertalanffy. E essa maneira de pensar, torna-se relevante para as ciências sociais humanas, sobretudo no trabalho com empresas familiares, pois trata de um organismo vivo, que interage entre si e com o meio.

### **1.1 Definição e Tipos de Sistemas**

De acordo com Féres-Carneiro (1981), o sistema é uma estrutura composta por um conjunto de elementos ou subsistemas, que interatua entre si em busca de um objetivo. Nessa perspectiva, dentro do grupo familiar, cada elemento que compõe o sistema é um subsistema, assim como as díades marido-mulher, pai-filho, mãe-filho, ou tríades, como mãe- pai – filhos, irmão- irmã-cunhado. Diante desta concepção, pode-se compreender que a empresa familiar é considerada também com um sistema submetida a um processo de trocas dinâmicas, que atravessa caminhos, entrelaçam-se e são constantemente ativados entre os seus membros, que são seus subsistemas. Os sistemas familiar e empresarial podem ser considerados como fazendo parte de um sistema geral, a sociedade, na qual são delimitadas algumas regras, que permitem

que seus componentes se comuniquem construindo as díades ou os grupos que se unem por características, tais como: idade, gênero, afinidades e objetivos em comum.

O sistema pode ser aberto ou fechado: o *aberto* é aquele em que existe um fluxo de informações, que se comunica com outros sistemas, isto é, permuta matéria, energia, ou informação com o meio (Dias, 2009). O *sistema fechado* é aquele em que não existe intercâmbio com o meio. Ele está orientado à desintegração e morte. É caracterizado pelas máquinas, que são ativadas ou desativadas obedecendo ao comando humano, não tendo a capacidade de decidir o que desejam fazer. No sistema fechado, não há troca de energia com o meio uma vez que os processos seguem um caminho fixo. É o que ocorre com a termodinâmica, ou seja, um ramo da física convencional. A termodinâmica traz um princípio que declara que suas leis só se aplicam a sistemas fechados.

O segundo princípio da termodinâmica, no qual Freud baseou-se para a formulação da sua teoria da energia psíquica ou de catexis, aponta que, no sistema fechado, certa quantidade, chamada entropia (termo que vem do grego e significa “transformação”), deve crescer até um máximo para que, finalmente, o processo atinja o equilíbrio. Osório, (2013, p. 25). De acordo com esse princípio, a tendência geral dos acontecimentos de natureza física é a degradação e a dispersão da energia até a chamada “morte térmica” do universo. Bertalanffy, (citado por Vasconcellos, (2002, p. 195), postulou que “*a termodinâmica clássica, precisaria ser complementada por uma nova termodinâmica que abrangesse também os sistemas abertos*”. Não se falaria mais em entidades físicas, químicas e outras, mas sim, em uma ciência da totalidade.

Dentre muitas áreas em que a Teoria Geral dos Sistemas é aplicável, destacamos a embriologia, o sistema nervoso, a cognição, a psicologia, a ecologia, a economia, os processos de organização administrativa, empresas, entre outras. Contudo, ele não negou a existência da realidade, pelo contrário, ele preservou quando afirmou que a mudança epistemológica necessária é a “*de uma filosofia absolutista para uma filosofia de perspectivismo*” (Vasconcellos, 2002, p.198).

Assim, ele acredita que há diferentes “perspectivas da realidade”, mas cada uma com suas limitações humanas. Os defensores da Teoria Geral dos Sistemas observaram similaridade numa vasta gama de fenômenos biológicos, físicos e sociais e procuraram formular generalizações acerca do modo como as partes e os todos se inter-relacionam, independentemente da disciplina em que são observados. Isso representa uma tentativa de integração dos conhecimentos adquiridos. Bertalanffy,( 2008).

Na lógica sistêmica, seja ela, aplicada à família ou à empresa, o foco passa a ser a interação entre os indivíduos e o contexto no qual estão inseridos. Procurar por um culpado dentro dessa perspectiva não tem sentido. O caminho é compreender os sistemas, pois a relação de causa e efeito é múltipla, uma única causa produz diversos efeitos, e sempre em cascata, de forma que cada efeito é fonte geradora de novos efeitos. Para compreendermos melhor, nos deteremos sobre algumas propriedades da Teoria Sistêmica, como ficou conhecida.

## **1.2 Atributos, propriedades ou qualidades do sistema aberto**

Pensar a família e a empresa em termos da Teoria Geral dos Sistemas, pode-se dizer que as mesmas possuem atributos, propriedades e qualidades, pois são características que fazem parte do sistema aberto que as caracteriza. Afirmar também que essas propriedades não são excludentes, ao contrário, se combinam em parte e ajudam a definir-se mutuamente. Quanto às propriedades dos sistemas, deter-nos-emos em algumas delas, baseada em Bertalanffy (2008):

*Globalidade ou Totalidade* – Diz que o sistema é um todo único, em outras palavras, toda e qualquer parte de um sistema está relacionada de tal forma que se houver uma alteração em um membro, todo o sistema é afetado. Como na família ou numa empresa, por exemplo, quando alguém do sistema adoece, todos sofrem de alguma forma, ou seja, a dinâmica do sistema é alterada.

*Interdependência ou Não somatividade* – O conceito de não-somatividade afirma que o sistema não é a soma das partes, devendo-se considerar o todo em sua complexidade e organização, ou seja, um sistema não é constituído por partes independentes, mas por partes interdependentes. Existem características do sistema que ultrapassam as qualidades dos membros individuais e que, na verdade, muitas dessas podem ser peculiaridades do sistema. Dessa forma, compreende-se que a família ou a empresa não são apenas a soma de seus membros individuais, uma vez que são permeadas por regras, crenças, valores, mitos e segredos.

*Hierarquia* – Essa característica é conhecida também como efeito Jano: um deus romano que teria duas faces, olhando em direções opostas, uma para baixo, para os níveis subordinados, e outra para cima, para os níveis superiores, representando a dualidade. Outra maneira de se referir a essa relação é de subsistema ou supra-sistema. Na empresa familiar há uma hierarquia de papéis desempenhados pelos seus membros, caracterizando uma série de níveis de crescente complexidade, divididos em subsistemas, os quais precisam ter uma voz de

comando, para não correr o risco de se desorganizar. Como exemplo, podemos citar o patriarca da família tradicional ou o fundador da empresa familiar. Geralmente ele reage diante da possibilidade de perda da sua posição hierárquica, perante as gerações mais jovens, resistindo a qualquer intromissão em sua autoridade e domínio e, ao sentir-se ameaçado, poderá responder, de forma agressiva, despertando, por sua vez, uma resposta negativa do familiar (Vasconcellos, 2002, p.205).

*Auto regulação, Controle ou Retroalimentação* – É a propriedade que dá ênfase à causalidade circular, ou seja, que se baseia na reciprocidade dos fatores causais e nos diz que cada produto (*output*) de um sistema é um novo aporte (*input*) a esse mesmo sistema, inevitavelmente modificando-o e transformando-o. Vale ressaltar que a estabilidade e a mudança são circunstâncias inevitáveis ao processo da vida e sua alteração ocupa um lugar de agente de transformação para o estado de “saúde evolutiva” dos organismos, tanto biológicos quanto sociais (Osorio, 2013, p.25).

*Equilíbrio ou homeostase* – Isso quer dizer que uma parte da saída é enviada de volta para a entrada como informação sobre o resultado preliminar da resposta. A relação é, portanto, circular. O sistema deve ser capaz de captar desvios de normas fixas e corrigir essas tendências. Diante desse conceito, pode-se observar que no sistema familiar existe essa propriedade, pois algum membro tem a função de manter o equilíbrio do sistema, como é o caso da “pessoa identificada” ou o que foi chamado popularmente de “bode expiatório”. É aquele indivíduo que recebe e representa a queixa da família, é sobre ele que o sistema circula em busca de um equilíbrio. Em alguns casos, torna-se uma retroalimentação negativa, como exemplo, manter um membro da família com algum tipo de patologia, sem investir em sua reabilitação, para que o sistema fique estável, porque se o quadro mudar, a situação pode piorar para a família, ou seja, muitas vezes, existem interesses particulares por trás dessa falta de assistência.

*Intercâmbio com o meio ambiente* – Todo sistema aberto, para manter a sua integridade e funcionamento, interage com o meio ambiente afetando-o e sendo afetado por ele. Como, por exemplo, a família recebe e troca mensagens, algumas são caracterizadas por uma permeabilidade intrassistêmica, que se refere à troca entre os seus componentes ou por uma permeabilidade interssistêmica, que diz respeito à troca com outros sistemas. Há outras famílias que se caracterizam por uma impermeabilidade, isto é, funcionam ainda de maneira fechada, com fronteiras bastante rígidas, evitando a comunicação com os demais sistemas, podendo gerar prejuízos significativos à saúde da família.

*Mudança e adaptabilidade* – Essa propriedade faz parte também do ciclo vital da família, quando a mesma enfrenta situações que a levam a mudar tais como: nascimento de algum membro da família, saída de filhos de casa, cuidados com os pais idosos, doença e morte. Percebe-se que algumas mudanças são inevitáveis e atitudes de adaptação servem para que o sistema consiga sobreviver e seguir em frente, atravessando os ciclos de forma que preserve a saúde do sistema.

*Equifinalidade* – Essa propriedade afirma que não existe uma única maneira certa, mas sim várias alternativas dependendo de cada caso, ou seja, diferentes situações iniciais podem levar a um mesmo estado final, e pode ser também um mesmo estado inicial levar a circunstâncias finais diferentes. Como exemplo, temos o caso de um mesmo problema para duas famílias, que podem apresentar resoluções diferentes, isto é, enquanto uma família consegue se adaptar de forma tranquila diante do problema, a outra, com o mesmo problema, o seu enfrentamento se transforma em sofrimento e possivelmente crises.

Em se tratando de empresas familiares, cuja temática será investigada nesta pesquisa, pode-se dizer que a Teoria Geral dos Sistemas funciona como uma teia, circulando em todos os setores organizacionais como um lugar de comunicação, de trocas de saberes e, sobretudo, de integração. Porém, às vezes, não ocorre a conexão, os processos travam e geram conflitos. É exatamente dentro desta perspectiva, pautada nos pressupostos da Teoria Geral dos Sistemas que pretendemos trabalhar, sabendo que a empresa familiar é um sistema aberto, onde o fluxo de informação é constante, e que as crises, os entraves só podem ser compreendidos sob um olhar multidimensional e uma ótica circular. Portanto, as experiências prazerosas e dolorosas são ferramentas que possibilitam o crescimento e a mudança, individual e coletiva.

Isso é diferente da visão positivista, a qual exclui a possibilidade do caos, dentro de um paradigma cartesiano, onde não se permite trocas, classificando o fenômeno como uma desordem, como algo negativo. Porém, sabemos que no sistema aberto temos os dois pólos que se entrelaçam, possibilitando permanentes reorganizações, ressignificações, isto é, novas ordens que se ordenam e desordenam, com o objetivo de ajustar, reagrupar e adaptar-se às mudanças necessárias. Para Barreto e Grandesso (2007, p.39), “... as crises, os sofrimentos e as vitórias de cada um devem ser utilizados como matéria-prima em um trabalho de criação gradual de consciência social para que os sistemas descubram as implicações sociais e transformem o sofrimento em competências”.

### 1.3 O Pensamento Sistêmico como o novo paradigma

Vasconcellos (2002), com o intuito de esclarecer e fornecer uma base para melhor compreensão do pensamento sistêmico, o qual considera o novo paradigma da ciência, propôs a explicação pormenorizada do que significam as três dimensões epistemológicas da complexidade, instabilidade e intersubjetividade. Trata-se de pressupostos que também perpassam o fenômeno da empresa familiar, dois sistemas distintos, mas que se entrelaçam. Dessa forma, a autora apresentou as dimensões da seguinte maneira:

*Do pressuposto da simplicidade para o pressuposto da “complexidade”:* é o reconhecimento de que a simplificação obscurece as inter-relações de fato existentes entre todos os fenômenos do universo e de que é imprescindível ver e lidar com a complexidade do mundo em todos os seus níveis. Daí decorrem, entre outras, uma atitude de contextualização dos fenômenos e o reconhecimento da causalidade recursiva.

*Do pressuposto da estabilidade para o pressuposto da “instabilidade” do mundo:* trata-se do reconhecimento de que “o mundo está em processo de tornar-se” (Vasconcellos, 2002, p.101). Daí decorre, necessariamente, a consideração da indeterminação, com a conseqüente imprevisibilidade de alguns fenômenos e da sua irreversibilidade, com a conseqüente incontrollabilidade desses fenômenos. Observa-se que o fenômeno da empresa familiar remete à instabilidade relacional entre os membros da família, conjuntamente com os elementos da empresa.

*Do pressuposto da objetividade para o pressuposto da “intersubjetividade” na constituição do reconhecimento do mundo:* por fim, é o reconhecimento de que “não existe uma realidade independente de um observador” (Vasconcellos, 2002, p. 102) e de que o conhecimento científico do mundo é construção social em espaços consensuais, por diferentes sujeitos/observadores. Como conseqüência, o cientista coloca a “objetividade entre parênteses” e trabalha admitindo autenticamente o “multiversa”: múltiplas versões da realidade, em diferentes domínios linguísticos de explicações.

Concordamos com Vasconcellos, (2002, p.147) quando diz o seguinte: “*Pensar sistemicamente é pensar a complexidade, a instabilidade e a intersubjetividade. (...) porque os pressupostos da complexidade, da instabilidade e da intersubjetividade constituem em conjunto, uma visão de mundo sistêmica*”. Portanto, compreende-se o fenômeno no todo, uma vez que ele é perpassado pelas questões da complexidade, instabilidade e intersubjetividade, as três dimensões epistemológicas do novo paradigma da ciência: por meio da Teoria Sistêmica,

para tanto, será feita uma leitura sistêmica do fenômeno, que, segundo Vasconcellos (2002, p.151), implica ampliar o foco de observação (complexidade), descrever com o verbo estar (instabilidade) e acatar outras descrições (intersubjetividade):

*“Neste sentido, ao contextualizar o fenômeno, ampliando o foco, o observador poderá perceber em que circunstâncias o episódio acontece, verá relações intrasistêmicas e intersistêmicas, considerará não mais um evento, mas uma teia de fatos recursivamente interligados e, portanto, terá diante de si a “complexidade” . (2002, p.151).*

O tema será investigado sob a perspectiva da Teoria Geral dos Sistemas (TGS) ou Pensamento Sistêmico, que compreende os fenômenos como uma teia, como um lugar de comunicação, de trocas de saberes e, sobretudo de integração. A TGS reconhece a complexidade, segundo a qual a afetação em um membro mexe com todos. Admite também a instabilidade: num sistema aberto o fluxo de informações é contínuo. Portanto, os sistemas família e empresa são sistemas abertos e funcionam de maneira dinâmica.

#### **1.4. Perspectiva Sistêmica e Abordagem Transgeracional: a caminho de uma conexão**

A Abordagem Transgeracional baseia-se no pressuposto de que todo indivíduo se insere em uma história, da qual ele é herdeiro e prisioneiro (André-Fertier & T. Aubertel, 1998, citados por Falcke & Wagner, 2005). Baseado nesta concepção, o indivíduo se constitui a partir de um conjunto de valores que são transmitidos de geração a geração, a fim de perpetuar e assegurar a sobrevivência do sistema.

Boszormenyi-Nagy e Spark (2003) desenvolveu uma nova abordagem de psicoterapia familiar, chamado de Contextual, que pontua o seguinte: cada família traz consigo um mandato transgeracional, o qual denominou de patrimônio ou legado, que transita entre as gerações, numa dimensão psíquica e, muitas vezes, a nível do inconsciente, consistindo tanto de elementos positivos quanto negativos. O mesmo autor afirma que o patrimônio possui duas vertentes, uma diz respeito à vertente construtiva e a outra destrutiva. Construtiva, no sentido de preservar os valores e as crenças ao processo da transgeracionalidade e destrutiva devido aos seus conteúdos disfuncionais que podem ser recursivos ao longo das gerações.

Ao apontar coincidências entre os membros da família, mencionar ou compará-los entre si, isso nada mais é que a transmissão do legado transgeracional que atravessou gerações e deixou a sua marca estampada na história daquela família. Como exemplo, é comum ouvir as

expressões “parece com o comportamento do avô, ou tem os trejeitos do pai”. Esse patrimônio ou legado certamente auxiliará na constituição da identidade do indivíduo. Outro conceito desenvolvido por Boszormenyi–Nagy e Spark (2003), é o de justiça numa perspectiva da equidade nas relações familiares. É com esse sentimento que se constitui e se fortalece a confiança entre os membros do sistema; é fundamental para que as relações tornem-se viáveis, duradouras e sobretudo dignas de confiança. Ela ocupa um lugar de promoção à equidade entre os membros da família, apresenta um significado muito importante à vida do indivíduo, pois pode influenciar suas escolhas futuras. Ainda segundo o autor, o indivíduo que não aprendeu o sentido de justiça em sua relação familiar, possivelmente pode desenvolver um conceito distorcido da justiça social.

O terceiro conceito é a legitimidade; refere-se à “garantia da ética”, que funciona como a soma dos méritos de um ou mais membros da família e que sua função é legitimá-los por seus “méritos”. Entretanto, pode ocorrer uma legitimidade nociva ao sistema familiar, podendo o indivíduo ocupar um lugar de revolta e de reivindicação, no momento que aquele que se acha injustiçado passa a exigir o que não recebeu. Porém, o conceito central na obra deste autor é o de lealdade. Ele diz que é um sentimento que gera solidariedade e unidade frente às necessidades da família. A lealdade favorece o sentimento de pertencimento a um grupo, como também reflete o comportamento de forma individual, encorajando e fortalecendo as relações. Ela pode se manifestar de forma invisível ou inconsciente entre os membros da família, os quais podem ficar presos às demandas dos seus ancestrais, levando a uma lealdade que vai contra os seus desejos. Dessa maneira, mostra-se como um sintoma patológico, que fragiliza todo engajamento numa relação. A lealdade no sistema familiar refere-se a um sentimento de solidariedade e fidelidade que fortalece as necessidades da família.

Boszormenyi–Nagy e Spark (2003) referem-se a outro conceito, o da parentificação, que quer dizer a atribuição do papel parental a um ou mais filhos no sistema familiar. Esse fenômeno é saudável do ponto de vista circunstancial, quando ocorre, por exemplo, uma viagem, ou uma ausência temporária dos pais; porém, ele pode tornar-se prejudicial, quando a criança esgota as possibilidades de realizar as expectativas dos adultos ou quando ela permanece nesse lugar por muito tempo, deixando de viver a fase própria do ciclo vital em que se encontra.

Outro estudioso que se interessou pela terapia familiar, foi o alemão Helm Stierlin (citado por Bucher-Maluschke, 2008), o mesmo criou um método de atendimento à família, e como elemento chave utilizou a dialética, alicerçado em dois eixos, o horizontal e o vertical. A concepção dialética refere-se às qualidades e aos papéis específicos dos membros da família,



assim como às posições de força que uns e outros possuem, através da dialética dos dois eixos, nomeados como eixo positivo e negativo. Positivo, quando ocorre aceitação mútua entre os integrantes da família; já o negativo diz respeito à dinâmica comunicacional quando essa encontra-se travada, de modo que os membros do sistema menosprezam-se entre si, negando a singularidade de cada integrante do sistema familiar.

Ainda de acordo com o autor supracitado, os sistemas relacionais verticais são denominados de transgeracionais, por se estenderem ao longo das gerações, e os sistemas horizontais relacionam-se com os membros da mesma geração, como é o caso dos cônjuges, irmãos e primos. Em outras palavras, as relações verticais implicam o que já foi vivido e transmitido, como tabus, segredos, crenças, valores, juntamente com as histórias compartilhadas; já as relações horizontais são histórias construídas no momento presente do indivíduo, são os fatos atuais que se desenvolvem de acordo com as mudanças provocadas por fatores externos, como a influência da globalização, do sistema capitalista entre tantas outras.

Simon, Stierlin e Wynne (1988), se dedicaram ao tema delegação, cuja origem vem do latim *delegare*, que significa enviar ou confiar uma missão. O mesmo autor ressignificou essa palavra, afirmando que a pessoa a quem se delega algo é enviada para cumprir a missão, porém, ela está presa a uma rede de lealdades e, ao cumpri-la conscientemente, experiencia sentimentos de autoestima. A delegação é responsável por fortalecer o vínculo de lealdade entre as relações e não necessariamente é patológica, ou seja, pode ocupar um lugar privilegiado, já que essa missão vem carregada de princípios que nortearão o caminho do delegado. Diante disso, facilitará o seu desenvolvimento, além de contar com a aprovação do sistema familiar, que lhe atribuirá força e vigor, diante dos reforços positivos atribuídos a essa delegação.

Por outro lado, a delegação pode surtir o efeito rebote, é quando o indivíduo ou organismo passa por uma grande mudança, sem estar preparado. É o caso da pessoa que recebe uma missão “impossível” de ser cumprida, por estar relacionada a fatores que estão além do seu limite, como a questão de não possuir talento ou quando as possibilidades e necessidades não correspondem à idade, à maturidade necessária para assumir tal responsabilidade, a qual se caracteriza como exploração ou invasão psicológica. Trazendo a questão da delegação disfuncional para o âmbito da empresa familiar, pode-se dizer que é aquele pai que impõe uma carreira ao filho, o de ser seu sucessor, quando na verdade, este evidencia a falta de aptidões ou interesse para tal lugar. Outra delegação disfuncional observada por Stierlin é quando há conflito de missões, que ocorre quando as tarefas confiadas são contraditórias, por exemplo; quando uma criança recebe uma ordem que vai no sentido do desejo da mãe, mas é contrária à vontade do pai, provavelmente surgirão conflitos de lealdade.

Levando em consideração o aspecto profissional, mais precisamente a empresa familiar, observa-se que esse tipo de fenômeno pode ter consequências significativas sobre o sistema, estabelecendo uma cadeia que se espalha como cascata, com práticas repetidas em várias gerações, podendo tornar-se nocivo à saúde mental de seus membros. Vale ressaltar que Simon, Stierlin e Wynne (1988) pontuam que os próprios pais, muitas vezes, carregam um pesado fardo de decepções, frustrações e angústias, ao longo das gerações e transmitem de algum modo para os filhos, procurando satisfazer neles aquilo que não puderam cumprir, delegando-lhes algo sufocante e com um peso considerável.

Segundo Wagner et al (2011, p.16), *“essa parece a lógica que nos torna sujeitos do nosso tempo, herdeiros daqueles que nos antecederam, mas também responsáveis pelas transmissões àqueles que irão nos suceder”*. De acordo com Falcke e Wagner (2005), os valores familiares geralmente são identificados como sinônimo de crenças familiares, contudo, apresentam um conceito mais amplo, apontando que os valores familiares são aspectos de vida, tanto no que tange ao modo individual quanto o coletivo, transmitidos, explícita ou implicitamente, entre os membros do sistema. Nesses valores estão introduzidos os segredos, mitos, ritos e crenças que dizem respeito à cultura do sistema familiar. Partindo desta premissa, iremos abordar fenômenos que compõem o sistema familiar, conforme foi mencionado acima.

Baseada nas concepções de Falcke e Wagner (2005) iniciaremos com o conceito de segredo, que se refere a atitudes não aceitas, estabelecidas pelos padrões de comportamento familiar, as quais provocam uma mudança na comunicação entre os membros da família, que passam a omitir informações, em favor da manutenção do segredo. Tal atitude, perpassa pela questão da lealdade no vínculo constituído. Diante disso, a família passa a evitar qualquer assunto que seja uma ameaça à propagação do assunto-segredo, sem contar que o membro que o possui, fica num estado de alerta e cautela constante contra a revelação. Ressalta-se que a própria ação de manter o segredo é uma fonte de ansiedade e inquietação no sistema familiar. Do ponto de vista estrutural da família, pode-se afirmar que os segredos reforçam o limite e as fronteiras dentro do sistema familiar, podendo ocasionar prejuízos psicológicos, inclusive tornar-se uma família com característica de rigidez.

Outro fenômeno que permeia a dinâmica familiar são os mitos, normalmente atrelados a algo fantasioso, irreal e inacreditável. Eles são vistos como o contrário da razão e da lógica humana. O mito ocupa um lugar na família ao contribuir com a negação de uma realidade difícil ou fora dos padrões estabelecidos. São construções que vão se firmando como verdade, passando de geração a geração, a fim de preencher lacunas na família e exercem um poder significativo sobre seus integrantes, podendo até interferir no seu destino.

Os ritos referem-se a diversos atos e comportamentos marcados por códigos, os quais se repetem e exercem a função de fazer conhecer os modos adequados de comportar-se diante das crenças que a família estabeleceu. Eles são responsáveis por transmitir a cada participante da família, os valores, atitudes e padrões comportamentais, relativos a momentos específicos ou a vivências emocionais. Na verdade, os ritos oferecem mais relevo à identidade da família, delineados de forma simbólica através de rituais que subdividem-se em três grupos, tais como: celebrações como: o batismo, funeral, festa natalina, entre outros. Temos também as tradições, como exemplo: férias de verão, visitas aos familiares e aniversários. E rotinas pautadas, que podemos citar como: os horários da alimentação, horário para dormir, disciplina dos filhos, cumprimentos e despedidas.

Os autores Bennett, Wolin e Mcavity (1998) enfatizam a relevância quanto ao rito, em o mesmo ocupar também o papel de transmissor intergeracional da cultura familiar, levando em conta que cada família constrói suas próprias celebrações, tradições e ritos, os quais são reforçados e praticados por gerações anteriores. Além de se fazer presentes nesses lugares, os ritos apontam as mudanças no ciclo evolutivo vital como no nascimento, casamento e morte, auxiliando nesses processos da vida familiar, definindo papéis, atos e direcionando o sistema familiar. É importante atentar que, nos ritos, o tempo se desintegra, à medida que as mudanças presentes estão baseadas em tradições passadas, enquanto vão definindo as relações futuras.

Falcker e Wagner (2005, citando Dallos, 1996) assinalam que as crenças também estão inseridas nos ritos, as quais referem-se a diversas interpretações realizadas pelos membros da família, indo de acordo com aquilo que se considera certo no âmbito familiar. Esse conceito também tem recebido outras denominações como temas de famílias, regras de família e mesmo mitos familiares. O que é considerado é que, mesmo que nem todos estejam em concordância com as crenças compartilhadas pelo sistema, subentende-se que existem regras e que o próprio grupo avalia a sua importância, decide estar ou não de acordo.

Alguns conteúdos transgeracionais, podem provocar crises, principalmente em períodos específicos, no ciclo evolutivo vital. São momentos que podem emergir devido ao acúmulo de estresse no núcleo familiar, que segundo Carter e McGoldrick (1998), podem ser classificados como estressores verticais e estressores horizontais, os quais foram divididos em seis estágios e, com os ajustes necessários, seguindo a realidade brasileira. Iniciando com o ciclo do jovem solteiro, o segundo corresponde a família sem filhos, o terceiro fala sobre família com crianças, o quarto refere-se ao período da família com adolescentes, o quinto diz respeito a fase da família no meio da vida e o sexto e último condiz com a família no estágio tardio. Em cada fase ou ciclo de vida, o sujeito sofre mudanças e essas são consideradas como estressores verticais,

que transitam entre as crenças, padrões, segredos, mitos e legados, que são transmitidos para as próximas gerações. Já os estressores horizontais constituem a passagem de um ciclo para o outro, ou seja, estressores desenvolvimentais, como também, os eventos imprevisíveis, como a morte, doenças crônicas, acidentes e desemprego.

Diante da concepção de Carter e McGoldrick (1998), compreendemos que o ser humano é suscetível tanto aos estresses ao nível vertical quanto horizontal, pois nossa vida é marcada por algumas fases, seja ela de construção ou adaptação e que provocam sentimentos e comportamentos que podem facilitar a passagem de um período para outro ou gerar conflitos, vai depender de como o indivíduo ou o grupo lidam com as situações de estresses.

## 2. FAMÍLIA: UM OLHAR HISTÓRICO

De acordo com Gomes (1998), a noção de família, como a concebemos hoje, era desconhecida na Idade Média. O caráter familiar era conceituado como linhagem, o qual era restrito aos laços de sangue, sem levar em conta os filhos gerados fora do casamento, intitulados como bastardos. Segundo Macêdo (2001), a família é uma instituição criada pelas pessoas, com a finalidade de orientar o comportamento de seus membros, constituída em torno de uma necessidade, a princípio da reprodução. Além dessa necessidade, ela também exerce a função da reprodução social, ou seja, é responsável por transmitir suas crenças e valores às próximas gerações. Ainda é considerada também como agente de constituição da subjetividade.

A estrutura social, na perspectiva dos arranjos familiares, nas últimas duas décadas atrás, constatou que a família vem passando por momentos de transição e de novos paradigmas. Segundo Wagner, Tronco e Armani (2011, p. 20), *já não é possível compreender a sociedade como uma engrenagem que funciona por partes isoladas, sem considerar a influência do ambiente que torna o sujeito um ser dinâmico e inserido num mundo, no qual valores, crenças, ações e reações são formados e transformados o tempo todo.*

Percebe-se que as transformações ocorridas nas configurações familiares estão diretamente relacionadas com a evolução da sociedade, conseqüentemente esse conceito implica também nas empresas familiares. Discutir sobre família é um exercício complexo, é uma temática que comumente está em evidência. Trata-se de um universo de pluralidades e que está inserida praticamente em todos os contextos sociais, pois quem não tem uma família? Quem não tem algo a falar sobre suas relações familiares?, seja sob um prisma salutar ou de um modo deletério. Enfim, todos nós temos uma história familiar para contar.

*Presencia-se a sociedade evoluindo para um período em que brotam, florescem e são aceitas diferentes estruturas de família. Seja a cabana eletrônica, com papai, mamãe e o filho trabalhando juntos ou uma dupla de lésbicas criando uma criança ou uma comuna ou qualquer número de outras formas, haverá pessoas vivendo nelas, o que sugere uma variedade muito mais ampla, relacionamento entre homens-mulheres diferentes do que existe hoje. (Toffler, 1983, p.88).*

Baseada nas palavras dos autores supracitados, estamos diante de uma avalanche de transformações, entre diferentes arranjos familiares e somos desafiados constantemente a repensar nossos conceitos e buscar um novo olhar sobre a família. Para tanto, é relevante fazer

um passeio pelos fatos que ocorreram na humanidade e explorar brevemente como se davam as relações familiares nos principais períodos históricos e percorrer a família patriarcal, a família nuclear e, por fim, a família contemporânea. Com a finalidade de compreendermos a história da família ao longo dos séculos, verificaremos as mudanças ocorridas nessas relações e as nuances que se repetem através da história, as quais se editam e se reeditam, atravessadas pelo fenômeno da transgeracionalidade. Em comparativo com a família empresária, pode-se observar que o comportamento de alguns fundadores e/ou gestores, torna-se como uma extensão da família na empresa, misturando dois sistemas, não delimitando fronteiras e com padrão dominante da família patriarcal, podendo ser recursivo em outras gerações. Para Steinberg e Blumenthal (2011, p. 59), “*um dos mais importantes pontos a ser considerado para a compreensão de sua dinâmica é a forma como as gerações anteriores lidaram com as crises e as solucionaram.*”

Iniciaremos com o modelo patriarcal, pois como o próprio nome indica, caracteriza-se por ter como figura central o patriarca. Nesse modelo, a relação conjugal era unilateral, ou seja, sem muito diálogo entre o casal. A mulher era representada como apenas uma reprodutora, a qual dentro da ordem da família e da ordem do social ocupava um lugar totalmente desprivilegiado, não participava de qualquer decisão no seio familiar. Enfim, era submissa à vontade total do homem. Segundo Macêdo, (2001, p.23):

*a responsabilidade paterna se referia à sobrevivência material, ao destino e ao futuro da família, e seu campo de ação era o mundo exterior, que permanecia de certa forma inacessível e misterioso para a mulher e os filhos pequenos. Os valores patriarcais e a dependência total do resto da família, em relação ao produto do trabalho paterno, garantiam-lhe um enorme poder e autonomia e permissão para fazer o que quisesse.*

Nesta família, em geral, não existia a expressão afetiva, pois sua finalidade era a conservação dos bens e a procriação. As trocas afetivas eram geralmente realizadas fora da família, entre os amigos, vizinhos, avós e outros. As crianças não eram consideradas como tal, eram logo, misturadas ao mundo do adulto, participando dos trabalhos e obrigações.(Gomes, 1998).

Por sua vez, Alves (2016) aponta que as principais características da família patriarcal eram a parentela extensa, composta por dois núcleos, um correspondente aos membros primários que abrangia a mulher, filhos e netos, os quais eram os representantes principais e o

outro, dos membros secundários, formados por filhos ilegítimos (bastardos) ou adotados, parentes, afilhados, serviçais, amigos, agregados e escravos. O regime era monogâmico, o casamento era indissolúvel, com uma forte influência da igreja e dentro de um sistema hierárquico. O funcionamento da família patriarcal era baseado no autoritarismo e na centralização do poder por parte do chefe (pai); as relações entre todos os membros da família eram geralmente impessoais e controladas pelo poder legitimado do pai. Percebe-se que essa família basicamente era o mundo do homem, com resquícios desse regime até os dias atuais.

Gomes (1998) menciona, que a partir do século XVIII, o espaço público tornou-se responsabilidade do Estado e o privado foi valorizado como um lugar em que a família busca se recolher para longe da vida coletiva e se preparar para uma relação de maior afeto e aproximação, coincidindo com o espaço que a criança passa a ocupar no seio familiar. Até então valorizada do ponto de vista social, educacional e moral, a família passa a canalizar seus interesses ao futuro da criança, a fim de prepará-la para administrar os bens da família e sustentar os pais. Pode-se observar neste contexto, um movimento semelhante a empresa familiar, ou seja, a preparação de um sucessor para assumir a missão que a família lhe delegou.

Segundo Alves (2016), a chegada da Corte Portuguesa no Rio de Janeiro influenciou sobremodo a família patriarcal, começando por sua denominação, pois passa a ser chamada de família nuclear. A diferença entre elas, é que a nuclear era composta apenas por um núcleo, representado pelo chefe (pai), sua esposa e os seus descendentes, ou seja, a família nuclear se retrai da vida pública e passa a fomentar uma maior intimidade, caracterizada pelo afeto aos seus filhos. Sua função passou a ser de refúgio, até como uma maneira de se proteger do sistema capitalista, que exige do indivíduo mais competitividade, conseqüentemente uma carga de trabalho pesada, à pressão por consumo e elevada produtividade. Então, o lar passou a ocupar um lugar de amparo e segurança.

Macêdo (2001) referencia que a responsabilidade da família nuclear era de cuidar da educação, pureza e saúde da criança, como também transmitir os valores religiosos, morais e culturais do meio social; esse padrão era a garantia que se achava para um bom nascimento. Observa-se no decorrer da história, uma forte influência da família quanto à transmissão psíquica, no que se refere aos valores, crenças, ritos, mitos e segredos. Esse espaço contribui para a constituição do sujeito e o insere numa corrente geracional.

Conforme apontam Centa e Elsen (1999), no século XIX houve alguns acontecimentos que contribuíram para um crescimento significativo na economia brasileira, com o cultivo do café, concomitantemente à ocorrência de acontecimentos históricos importantes, como a Independência da República e a Abolição da escravatura. Eles afetaram o cenário familiar, a

qual apresenta-se com uma nova roupagem: o homem se envolve mais nos negócios, começando a deixar a função da administração da casa sob a responsabilidade da mulher; essa por sua vez, desempenha um novo papel na família. E todas essas conjunturas marcam o declínio do poder patriarcal. No começo do século XX, acentua-se o desenvolvimento econômico, as indústrias criam o trabalho fabril, incrementando a oferta de trabalho. A mão-de-obra escassa facilita o ingresso da mulher nesse mercado, a qual passa a exercer funções remuneradas, conciliando com as obrigações domésticas.

Ainda para Centa e Elsen (1999), neste mesmo século XX, nos Estados Unidos, inicia-se o movimento feminista, pelo qual as mulheres lutam contra os casamentos arranjados, baseadas num discurso de que as pessoas não aceitavam casar mais sem amor. Com base neste contexto, observa-se que algumas mudanças contribuíram para o surgimento de novas configurações na família, gerando conquistas consideradas satisfatórias ao desenvolvimento da humanidade.

Oliveira (2009) comenta que a família contemporânea é o marco representativo de inúmeras mudanças ocorridas no mundo, caracterizando-se pelo fato do casamento deixar de ser indissolúvel, passando a ser um projeto existencial. A mulher da classe média, por sua vez, põe a carreira profissional em primeiro lugar, postergando a maternidade. Essa mesma família vem para flexibilizar, pulverizar novos modos de subjetivação. Como consequência dessas mudanças, surge um paradoxo: de um lado, tantas evoluções e por outro lado, nos deparamos com famílias confusas, no que diz respeito ao seu papel e à sua função no seio familiar. Encontramos também relações familiares e pessoas, muitas vezes, dilaceradas e difusas sem saber qual o caminho a seguir, pois a mesma evolução que impulsiona o desenvolvimento, à conquista de direitos, ela também desaloja o sujeito, implicando num exercício de resignificação do próprio eu.

Cercada por um universo de incertezas, a família enfrenta uma luta entre dois polos, o antigo e o novo, um colocando em xeque a existência do outro. A mudança torna-se um imperativo, porém, em alguns momentos será fundamental permanecer com os paradigmas antigos e em outras circunstâncias será necessário mudar. Ambos não são excludentes, mas podem ser reeditados e reconstruídos.

Enfim, novas possibilidades podem emergir, diante de descobertas, de dificuldades, de inovações e até mesmo perante a resistência. A família, como um sistema aberto, possui um movimento circular. Seu fluxo é contínuo, o que colabora para uma dinâmica que caminha no sentido de resignificação e de reedição de novos arranjos familiares. Consequentemente, esse conceito aplica-se ao universo da empresa familiar, pois essa família que enfrenta os desafios



frente às mudanças históricas e sociais, também leva consigo a carga transgeracional ao ambiente organizacional, comportando-se de acordo com os valores e crenças que recebeu da família de origem. Às vezes alguns padrões de comportamento tornam-se disfuncionais, podendo desencadear crises e choques entre gerações, ou seja, o sistema familiar influenciando no funcionamento do sistema empresarial.

## 2.1 Laços afetivos

Desde a mais tenra idade o ser humano é carente do contato com o outro, a começar pelo desejo de suprir suas necessidades básicas, como a de ser saciado e de ser satisfeito. Em seguida, de pertencer e fazer parte de um grupo social, uma família, uma equipe de trabalho e de sentir-se seguro e realizado (Riccola, 2002).

Moreno (1974) referencia que:

*ao nascer, a criança é inserida em um conjunto de relações, primeiramente com sua mãe, depois seu pai, seus irmãos, seus avós, entre outros, denominados de "Matriz de Identidade"; sendo assim, o indivíduo deve ser concebido e estudado através de suas relações, uma vez que ele necessita do outro para estabelecer relações interpessoais, sejam familiares, profissionais, sociais, culturais e sexuais. Para ele, as relações interpessoais decorrem do encontro, que é a experiência essencial da relação, é o apelo para a sensibilidade do próximo, é o apelo da espontaneidade.*

Iremos explicar brevemente, à luz da Teoria do Reconhecimento, sobre a necessidade do ser humano ser reconhecido, sinalizando as repercussões do reconhecimento recíproco, na perspectiva do amor, do direito e da solidariedade. Albornoz (2011), aponta Axel Honnet, filósofo e sociólogo alemão, como o mais recente representante da teoria crítica da Escola de Frankfurt, denominada Teoria do Reconhecimento. O seu pensamento foi elaborado a partir de seus autores de referência, como Winnicott, Mead e Hegel, baseado em três princípios de reconhecimentos: amor, direito e solidariedade. Ao se ferir alguma dessas formas, cria-se a luta pelo reconhecimento.

Para referir-se ao *reconhecimento do amor*, Honnet utilizou dois pressupostos de Winnicott (Saavedra & Sobottka, 2008), a dependência absoluta e a dependência relativa, aplicando à família como metáfora, na explicação de como o indivíduo pode se ver como sujeito social, a partir do reconhecimento recíproco, tomando, como exemplo, a relação da mãe e bebê. É nesta relação que o bebê passa pelo processo de reconhecimento, atravessado por dois estágios: no primeiro, o bebê não tem conhecimento entre dois seres na relação, há uma relação simbiótica, de unidade. É nesta fase que a mãe oferece os cuidados, a proteção e o respeito necessários à criança, que ainda não consegue reconhecer-se. Na segunda fase, o processo gira em torno dos seis primeiros meses de idade do bebê, onde a mãe divide o seu tempo entre outros afazeres e essa criança começa a luta por reconhecimento, mostrando, às vezes com momentos de choro e desespero. Em contrapartida, ela passa a reconhecer a mãe como um ser independente, ou seja, começa o processo de reconhecimento da relação constituída por dois seres. A mãe, por sua vez, também inicia o processo de individuação, no sentido de compreender e aceitar que é necessário esse momento, como período de amadurecimento. Portanto, esse processo subsidia condições à formação da identidade do bebê, levando-o ao reconhecimento de um ser independente. Logo, a partir do reconhecimento os dois seres começam a experienciar o amor recíproco, sem regredir ao estado simbiótico, sendo assim, emerge o reconhecimento do amor. (Honnet, 2003). Em se tratando do *reconhecimento do direito*, Honnet apresenta como um elemento principal a geração do autorrespeito, porém, quando há privação de direitos e exclusão do sujeito, surge a luta por reconhecimento, seja na dimensão do singular ou coletiva, manifestando-se através de revoltas, relações de poder, enfim, o enfrentamento perpassa o viés da justiça. E o último elemento, mas não o menos importante, é o *reconhecimento da solidariedade ou eticidade*, que remete à aceitação recíproca da comunidade. Entretanto, com degradações e ofensas, acaba-se ferindo a autoestima do indivíduo ou do grupo. Hegel (citado por Jaeschke, 2004 p.10) faz uma afirmação dupla: “*Ambos, povo absoluto e União absoluta das individualidades, são constitutivos para o conceito de eticidade.*”

Fazendo um comparativo com o nosso estudo, cujo tema é empresa familiar e os desafios intergeracionais, percebe-se a relevância dos princípios dessa teoria no ambiente de trabalho e no seio familiar. Para Ricca Neto (1998, p. 9), *as empresas familiares apresentam uma característica básica que as distingue das demais organizações empresariais: seus laços familiares que, em conjunto com outros elementos, determinam "[...] o direito de sucessão nos cargos de direção".*

O gestor e integrante da empresa família, geralmente expressa sua identidade pela via do reconhecimento recíproco; quando isso não ocorre, há uma luta por reconhecimento, haja vista, a necessidade do indivíduo, desde a mais tenra idade, como vimos na citação supracitada. Mas, se por algum motivo, lhes faltar o cuidado, o respeito e a solidariedade, isso pode ocasionar uma série de sintomas provenientes da carência de algum desses elementos. Desencadeada a luta por reconhecimento, podendo manifestar-se através da insatisfação, jogos de poder, falta de respeito à dignidade humana, insegurança na tomada de decisão, conflitos triangulares, sentimento de rejeição, exclusão, entre outras circunstâncias que podem prejudicar o desenvolvimento como um todo.

Segundo Albornoz (2011), a realidade das mudanças atuais, oriundas da tecnologia, das ferramentas de automação e de um mundo globalizado, convida a repensar a dinâmica das relações, seja na família ou no trabalho. Essas transformações destituem algumas certezas criadas pelas gerações passadas, com a quebra de alguns paradigmas e também resistências diante do novo. Entretanto, diante desse cenário, não podemos pensar no fim da empresa familiar, mas compreender a necessidade do mercado atual e buscar adaptar-se, sem desconsiderar os valores construídos pela empresa familiar, em que seu nascimento partiu do sistema familiar.

Bauman (2004, p.87) aponta que a necessidade de filiação ou amor nos dias atuais é bem complexa, implica uma série de demandas oriundas deste século, muitas vezes comprometendo a longevidade nas relações humanas. Ele utiliza o termo “amor líquido” para melhor representar a fragilidade dos relacionamentos na contemporaneidade. Para esse autor, *“líquida, consumista e individualizada a sociedade moderna”*, produz grandes dificuldades de relacionamento entre os parceiros, os familiares e as pessoas em geral. Ele destaca a figura do “homem sem vínculos”, como principal característica das pessoas neste século.

Segundo Nogueira (2013), o sujeito pós-moderno é consumido pela insegurança; sem vínculos a longo prazo e livre de compromissos, provocada pela intensa velocidade das mudanças, notadamente nos meios de comunicação, principalmente com o surgimento da internet, as redes sociais e a globalização. Essas mudanças podem causar inquietações na vida do ser humano, uma vez que os sentimentos e emoções desse sujeito contemporâneo estão sendo fortemente alterados e afetados com uma enxurrada de novos conceitos e informações em tão pouco espaço de tempo. O lamentável é essa concepção de mundo invadir os relacionamentos, tratando as relações como algo descartável e efêmero. Com a preponderância

na atitude de que, se “não serve”, se não contribui para o meu prazer, desconecta e descarta. Ainda segundo o referido autor, atualmente a preocupação em estreitar os laços afetivos não representa algo tão importante, não há desejo em discutir e, muitos menos ser indulgentes para tomar atitudes que fortaleçam as relações, pelo contrário, significa uma convivência, onde o imperativo, é a individualidade ou o interesse particular.

Diante de tudo isto, o afeto, a solidariedade, a empatia, parecem fragilizados, constituindo um desafio à sociedade contemporânea, tendo em vista que aprender a respeitar e a compreender as diferenças é algo que exige um esforço cada vez maior por parte de todos. Sobretudo, os laços afetivos ainda se constituem elementos relevantes para a constituição de uma relação humanizada. É imprescindível ressaltar que quando se fala em laços afetivos o que se dá mais ênfase são as emoções e os sentimentos, porém, muitas vezes são conceitos que se confundem. Para esclarecer melhor um do outro e aprendermos a distingui-los, Nogueira (2013) aponta que as emoções referem-se às reações afetivas intensas e de curta duração e com ímpeto e intensidade podem provocar uma desorganização no comportamento do indivíduo. Com relação aos sentimentos, eles são adquiridos pelo contato interpessoal e são menos intensos, contudo, duradouros.

Com base no que foi exposto, observamos que os laços afetivos são baseados em níveis de relacionamentos, os elos criados sob o viés afetivo, que as pessoas mantêm em seu meio de convivência. A probabilidade desses laços se tornarem ainda mais fortes, equivale à quanto maior for o nível de afinidade em relação ao outro. Segundo Riccota (2002), os laços afetivos implicam na correspondência de interesses e afinidades, pressupõe a convivência e o conhecimento recíproco por meio da comunicação, seja ela verbal ou não verbal e, a expressão disso, se dá pelo relacionamento cotidiano que irá desvelar os laços afetivos.

De acordo com Bauman (2004), o ser humano busca relacionar-se, mas ao mesmo tempo tem receio da condição de estar ligado a alguém, pois teme que esta condição possa trazer responsabilidades e tensões que, talvez, não esteja disposto a enfrentar, haja vista que certas situações limitam a liberdade desses sujeitos. Portanto, relacionar-se exige disposição e respeito ao espaço do outro. Diante disto, algumas pessoas apresentam dificuldades em respeitar a individualidade do outro, não tendo a compreensão de que a formação do vínculo dá-se, além de tudo, a partir do respeito, da disposição e da aceitação. Como bem coloca Carvalho Campos (2010), no seu artigo *Axiodrama*:

*Uma possibilidade de ressignificar o tempo e a impaciência na pós-modernidade: estamos entregues a essa grande compulsão que se instala de maneira globalizante, estamos cegos para olhar a nós mesmos e ao outro, substituindo relações por vícios, trabalho desenfreado e cacarecos pós-modernos, aumentando a sensação de impaciência em relação ao outro. (Carvalho Campos, 2010, p. 4).*

Conforme a citação supracitada, presenciamos comportamentos que estão dentro de uma cadeia social, indivíduos reféns, sob a ditadura do tempo e do poder midiático, onde tudo é considerado urgente, dentro de uma perspectiva agonizante, que comumente gera ansiedade e insatisfação. O homem é massacrado e não percebe, é um fenômeno invisível aos seus olhos. Nos deparamos com uma sociedade alienada e massificada, mediante as demandas de um sistema perverso. Pessoas correndo contra o vento, sendo corroídas e dilaceradas por valores nocivos à saúde mental, adotando o hedonismo e o consumo desenfreado como centro de tudo. Bauman (2018) afirma: *“tudo isso, em busca de um extradomínio do tempo sobre o espaço.”*

Trazendo os laços afetivos para a relação família e empresa, Steinberg e Blumenthal, (2011, p.37), afirmam que: *“Na empresa familiar o afeto permeia todas as relações de interdependência com o negócio e com a propriedade.”* O afeto, segundo os autores supracitados, perpassa um significado mais amplo, ou seja, encontra-se no lugar entre dois polos: o primeiro permeado pelos aspectos positivos, que envolve o amor, a generosidade, a alegria, entre outros, o último e não o menos relevante, refere-se aos aspectos negativos, como: a raiva, o ciúme, a rivalidade, entre outros. Portanto, a relação de trabalho numa empresa familiar, é representada por essas duas dimensões, é inevitável evitar esses sentimentos, haja vista que estamos num ambiente de múltiplas subjetividades e visões de mundo diferentes.

Cardoso et al (2013, p. 24), afirmam que *“os gestores estão ligados não só por interesses profissionais, mas por laços afetivos. O “capital emocional” induz os familiares a vestir a camisa da empresa muito mais intensamente do que um profissional de fora da família.”* Estes laços serão tão mais fortes quanto maior for a importância e o grau de afinidade, que forem cultivadas, sob uma cultura que seja marcada por relacionamentos saudáveis. Na verdade, não temos como negar a existência dos laços afetivos em nossas relações, são eles que estreitam os relacionamentos, a partir de ligações que se expressam a partir do cuidado, do afeto e dos sentimentos.

Passos (2011) menciona que as relações afetivas incidem sobre a família, influenciadas por conceitos morais, religiosos e sociais, pois se trata de um conjunto de pessoas unidas por sentimentos de amor e cumplicidade. Embora os laços afetivos dependam de operações intrapsíquicas, é fundamental considerar as incidências da conjuntura social e cultural que em cada época ganha novos recipientes de um ou outro tipo de intersubjetividade. Por essa razão, os laços afetivos têm o objetivo de sustentar a relação, juntamente com outros conceitos como as fronteiras, que são os limites necessários à saúde do sistema familiar. Tendo discorrido sobre a instituição família e os elementos que circundam essa relação e a importância dos laços afetivos serem bem tratados, pode tornar um ambiente favorável ao desenvolvimento dos membros da família e provavelmente ao bom andamento dos processos na empresa familiar, temática que iremos explorar no capítulo abaixo.

### 3. AS EMPRESAS FAMILIARES

Donneley e Fritz (citados por Macêdo, 2001) referenciam que as empresas familiares seriam aquelas perfeitamente identificadas com uma família há pelo menos duas gerações, sendo caracterizada quando esta ligação implica em uma influência recíproca na política geral da organização, bem como nos interesses e objetivos da família. Para Lodi (1993), a empresa familiar é aquela em que a sucessão está ligada diretamente ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma possuem uma identificação com um sobrenome da família ou com a figura de um fundador. Segundo Bernhoeft (1989), a empresa familiar é a que tem origem e sua história vinculadas a uma família; ou ainda aquela que mantém membros da família na administração dos seus negócios.

Compreende-se que tais autores adotaram conceituações centradas em aspectos geracionais, ou seja, focando a importância do processo sucessório e da presença de gerações futuras que garantam a perpetuação do empreendimento familiar. Tomando como base as definições supracitadas, evidencia-se que o conceito de empresa familiar é aquela na qual o controle da empresa é exercido por um ou mais membros da mesma família, em busca de preservar a sucessão de poder.

De acordo com Osorio (2013, p.109),

*A palavra “empresa” surgiu para identificar as instituições destinadas a organizar o trabalho para a produção de bens ou serviços. Com o decorrer do tempo, foram surgindo novas demandas, as quais necessitavam da delimitação de especificidades das empresas, obedecendo os seguintes parâmetros: dividi-las a partir da atividade principal e seu perfil no macrosistema social em que eram inseridas. Dessa maneira, as empresas adotaram algumas classificações, como: pública e privada; com ou sem fins lucrativos; sociedade anônima, grandes e pequenas empresas.*

Vidigal (1996) comenta que as empresas familiares surgiram no Brasil a partir do período colonial, no século XV, através das capitânicas hereditárias. O termo “hereditárias” refere-se à transmissão das terras por herança, ou seja, o filho mais velho herdava as terras oriundas do pai, passando de geração a geração, modo pelo qual a Coroa Portuguesa criou com o objetivo da demarcação de terras. Após esse período, vieram a agroindústria e a empresa rural,

com investimento voltado às fazendas de cana-de-açúcar e de café, juntamente com o início da industrialização do país. Já no início do século XX, houve a chegada dos imigrantes ao Brasil e o crescimento da indústria nacional no período da Segunda Guerra Mundial.

Ainda segundo Vidigal (1996), o Brasil herdou de Portugal a mentalidade protecionista, que persiste até os dias atuais, associada ao sentimentalismo e ao paternalismo. A família brasileira por muito tempo vem sendo ancorada no poder patriarcal, dentro de uma estrutura rígida e centralizadora. O comportamento era regido sob o paradigma do autoritarismo, a mulher era excluída de quaisquer decisões e os filhos, por sua vez, deviam obediência ao pai. Todos eram submetidos ao poder absoluto do “chefe”, aquele que exercia o mesmo papel de marido, pai e homem de negócios.

Essa mesma concepção corrobora o pensamento de Macêdo (2001, p.6), que diz que essa estrutura estendeu-se à administração da empresa familiar, repetindo-se o mesmo comportamento, com a tendência de a empresa ser uma extensão da casa. *“O paternalismo predominou no interior das organizações desde o início da industrialização e ainda está presente nas modalidades mais modernas de gerenciamento.”*

Percebe-se que grande parte da nossa cultura está alicerçada numa sociedade patriarcal, pautada na dominação masculina. O homem considerado o membro mais importante de sua família e recebe a validação do sistema, legitimando-o ao patriarcado. Como exemplos, temos a igreja, a política e a economia, poderes que potencializaram a força do patriarcado.

Ainda segundo Macêdo (2001), no período colonial não se tinha uma visão nítida sobre o conceito de uma empresa familiar; o interesse maior era proteger as terras da invasão ou da apropriação de pessoas estranhas, cuja confiança era duvidosa. Foi diante desse cenário que o caráter explorador prevaleceu no comportamento dos colonizadores portugueses, frente a um território rico em recursos naturais e com perspectivas de um futuro promissor. Acredita-se que essa iniciativa foi a mais segura, a fim de garantir as terras ao domínio de Portugal. Por esse motivo, a Coroa Portuguesa preferiu colocar pessoas de inteira confiança para gerenciar uma determinada porção de terra, em especial, o clã de seus capitães. Esse sistema era rentável para a Coroa, que amealhava os lucros, mas os donatários, enfrentavam desde o início, dificuldades, praticamente eram obrigados a administrar as capitanias com poucos recursos, além da distância geográfica de Portugal.

Diante das dificuldades, o modelo não funcionou satisfatoriamente. Aquelas capitanias que não obtinham sucesso, retornavam às mãos de Portugal; apenas duas capitanias sobressaíram-se, a de Pernambuco e São Vicente. A partir de então, a Coroa passou a centralizar a administração e nomeou um governador geral para o Brasil, Tomé de Sousa. O sistema de



capitanias hereditárias perdurou no poder até o ano de 1821. Esse contexto reforça a ideia de que as capitanias hereditárias foram os primeiros embriões que o Brasil recebeu como modo de produção do capital hereditário, as primeiras tentativas de constituição da empresa familiar, com o objetivo de centralizar o poder, juntamente com a confiança em seus familiares, onde o negócio era passado de geração para geração.

Compreende-se que essas características perduram até os dias atuais modelando a empresa familiar, tais como: a confiança em seus familiares, as relações de poder, os padrões de comportamento, a tomada de decisão mais rápida e as relações intergeracionais influenciando a gestão da empresa, diferindo de outras empresas, cuja cultura não é de cunho familiar.

Outro momento da história que revela a importância das empresas familiares foi no período da primeira e da segunda guerras mundiais. Um período de muita turbulência; foram conflitos que dizimaram milhares de pessoas em toda a história da humanidade, deixando marcas de sofrimento estampadas em cada família. Em consequência desses movimentos, uma situação precária instalou-se, havia escassez de tudo, desde a fome, a nudez e o flagelo de um povo sofrido até as sequelas desse sangrento movimento. O resultado dessa situação foi tentar buscar refúgio em outros países. O Brasil foi um desses lugares de abrigo. Neste período, recebeu um fluxo migratório significativo, com pessoas vindo de outros continentes, como a Europa e a Ásia. Pessoas provenientes de países como Portugal, Alemanha, Itália, Espanha e o Japão, entraram nas terras brasileiras, fugindo de uma situação inóspita. Encontraram no Brasil um terreno fértil para construir o seu sonho e refazer suas vidas, com ideias de montar o seu próprio negócio, o qual lhes oferecesse sustento às suas famílias e a perspectiva de dias melhores (Souza, 2001).

Foram esses povos que impulsionaram o crescimento das empresas familiares; ao unir forças com os seus familiares, juntamente com os recursos que trouxeram de sua terra natal, apostaram suas economias num país estranho, mas com grande potencial de desenvolvimento. Segundo Bernhoeft e Gallo (2003), *devido à carência de materiais advindos de uma situação de exiguidade, era comum o imigrante se munir de esforços para fugir de tal situação, isso contribuiu que ele fosse o fundador da maioria das empresas familiares existentes no Brasil.*

Na perspectiva de Lodi (1993), as principais características de uma empresa familiar são: valorização da confiança mútua; laços afetivos influenciando relacionamentos e decisões da organização; expectativa de alta fidelidade; o nome da família pode ter grande prestígio no estado, na região e no país inteiro, ocupando uma posição que privilegie os aspectos econômicos e políticos da empresa; a tomada de decisão é mais rápida, com acesso direto ao corpo gestor;

exigência de mais dedicação; marcada por atitudes de maior envolvimento e esforço por parte dos que compõem o sistema familiar.

Por trás deste crescimento, temos um sistema que colaborou bastante à disseminação de novos empreendimentos. Foi o sistema capitalista, o qual possibilitou a abertura de novas perspectivas, oferecendo subsídios que contribuíram para um maior número de empresas familiares, as quais são constituídas através de irmãos que se unem com o pai, casais que somam suas economias e abrem seu próprio negócio, mãe e filha que tornam-se sócias. E tudo isso pode formar uma cadeia de possibilidades, gerando novos empregos, maior rentabilidade ao empresário e maior arrecadação de tributos ao Estado. Sem dúvida, o capitalismo promoveu grandes transformações no mundo do trabalho e, conseqüentemente, à sociedade. As mudanças decorreram de inúmeros acontecimentos sociais, novas demandas surgiram, com as exigências do novo cenário mundial, fatos como o êxodo rural, o aumento da mão-de-obra, o ingresso das mulheres no mercado de trabalho e a implantação do regime de produção capitalista, influenciaram a sociedade como um todo.

Para Neves (1997), os regimes de produção capitalista, Fordista e Taylorista, causaram bastante revolta entre os trabalhadores, por se tratar de sistemas meramente preocupados com a produtividade e não com o conjunto da obra, ou seja, o objetivo maior era um aumento constante da produtividade, sem se preocupar com as condições de trabalho oferecidas aos operários, os quais sofriam com a elevada carga horária de trabalho e longos movimentos repetitivos. Paralelo a essa situação, iniciou-se o processo da globalização, com a entrada de produtos japoneses no território europeu: foi um movimento que preocupou e revolucionou a economia, as relações políticas e sociais.

Configurou-se um novo perfil de empresário, que precisava ficar mais atento à concorrência, buscando competitividade no mercado, a partir de produtos com mais qualidade, com baixo custo e em tempo hábil. Foi uma fase a qual os especialistas chamaram de terceira revolução industrial, devido ao grande avanço da tecnologia, baseado no novo paradigma tecnológico da microeletrônica. As evoluções no modo de produção, na tecnologia e na globalização, chegaram como uma enxurrada, revolucionando todo o cenário mundial, provocando uma reestruturação do ponto vista empresarial, familiar e social. O funcionamento da família é modificado com o ingresso da mulher no mercado de trabalho e os movimentos feministas fortalecem um novo papel dessa mulher na sociedade.

O fenômeno da competitividade estimula as empresas a investir mais em tecnologia, automatizando o máximo possível, diminuindo a mão-de-obra, o resultado é o aumento de sua lucratividade. A rigidez nos processos é rompida, abrindo espaço à flexibilização na

organização do trabalho. O trabalhador passa a separar o espaço privado do espaço público e ao mesmo tempo o reconhecimento de suas habilidades, o qual une forças com sindicatos e classes trabalhistas. Segundo Neves (1997, p. 29), *“Os diferentes fatores demonstram que as transformações no mundo do trabalho e na sociedade ocorrem tão rapidamente, que estão provocando perplexidades e dificuldades para estabelecer prognósticos.”*

Baseada nas contribuições dos autores supracitados, compreende-se que essas empresas estão inseridas numa dinâmica social, política e econômica. É inevitável a afetação dessas mudanças no sistema organizacional e, conseqüentemente, no sistema familiar, haja vista que, estamos falando sobre dois sistemas interdependentes. São dois sistemas complexos, família e empresa, os quais exercem papéis tão importantes na constituição do sujeito e na construção da sociedade.

De acordo com Bourdieu (1997), a palavra herança carrega em si um estigma de continuidade, o que parece servir de impedimento ao surgimento do novo, ainda que, inconscientemente, o filho passa a estar submetido a uma espécie de campo de força social que o solicita a responder aos desejos do pai, da perpetuação de seus valores, de sua posição social, ainda que, muitas vezes, as estratégias antes utilizadas para o andamento dos negócios, já não correspondam mais à realidade atual. Diante de tal cenário, os filhos ou filhas herdeiros/ as passam a ser, apenas, substitutos do pai. Negar o *“conatus”* (projeto) pode apresentar um peso muito maior para o predecessor, pois não se resume simplesmente ao término da organização, mas na morte dos valores e tradições construídos e cultivados pela família.

O mesmo autor afirma ainda que os filhos tendem a agir apenas de maneira a reproduzir valores preexistentes que perpassam as instituições escolares e o núcleo familiar, que os fazem reféns na condição de perpetuar uma trajetória vivida pelo pai. Fatos como esses negam a possibilidade desses filhos construírem sua própria identidade no momento da sucessão, o que provoca sofrimentos, já que o projeto se apresenta como um amálgama sem condições de fusão, pois a herança impõe condição de apenas perpetuação.

De acordo com Gersick, et al (1997, p. 2), *“as empresas familiares são a forma predominante de empresa em todo o mundo. Elas ocupam uma parte tão grande da nossa paisagem econômica e social que nós não damos conta dessa dimensão”*.

Presenciamos cada vez mais o surgimento de empresas familiares, principalmente em momentos de crises, com alto índice de desempregos, as pessoas procuram uma solução para sobreviver e muitos destinam suas economias à abertura de um negócio, o qual geralmente tem a participação da família, com o objetivo de diminuir os custos nesse empreendimento.

As estatísticas apontam para a fragilidade que caracteriza as empresas familiares, conforme anunciado pelo FBN (Family Business Network), (Puga & Wagner, 2011): 46% das empresas familiares fecham suas portas antes dos cinco anos de vida e apenas 3% dessas organizações conseguem chegar à terceira geração. No bojo de tal fragilidade, muitas vezes, estão imbricados fenômenos intergeracionais que se não tratados podem gerar prejuízos incalculáveis, como exemplo: luta pelo poder; resistência à mudanças; dificuldades na comunicação; choque entre gerações, mistura de papéis, entre outros que podem interferir na dinâmica da empresa.

### **3.1. Empresas familiares como sistemas**

Segundo Osorio (2013), as empresas familiares nascem da família, semelhantemente ao nascimento de um filho, que sai do corpo da mãe para constituir sua própria identidade, a empresa sai do corpo da família para se desenvolver em outro sistema com uma identidade própria.

O estudo das empresas familiares como sistemas, ocorreu entre as décadas de 1960 a 1970. Segundo Gersick, et al (1997), os problemas mais típicos nas empresas familiares são: o nepotismo, rivalidade entre gerações e irmãos e a gestão não qualificada. O modelo conceitual, ainda conforme esses autores, é que, de fato, as empresas familiares são compostas por dois subsistemas superpostos: a família e a gestão. E, por conseguinte, tem suas próprias normas, valores e estruturas, formados por dois círculos.

A teoria sistêmica é fundamental em uma organização de empresa hoje, seja na indústria ou em outro segmento. Neves (1997), aponta que esse fenômeno é confirmado por outros pesquisadores também, tomando como base que a informação e a comunicação são dois pilares que sustentam a cadeia produtiva. Se por um lado há exigência do mercado por mais tecnologias, avanços e automatização, por outro lado, o trabalhador precisa buscar mais qualificação, adquirir mais conhecimento e sobretudo compreender que trabalhar em equipe, pode tornar o trabalho mais dinâmico e, conseqüentemente, gerar mais proximidade entre os trabalhadores.

Este conceito de dois sistemas ainda encontra-se em pauta nos dias atuais, pesquisadores usam-no como base para suas análises de comportamento organizacional e dinâmicas familiares. Os profissionais que trabalham com esses sistemas consideram-no de grande valia para identificar as fontes do comportamento e das decisões particulares. De acordo com Tagiuri e Davis (1992)“Um retrato mais preciso de toda gama de empresas familiares precisaria fazer

*uma distinção crítica entre os subsistemas de propriedade e de gerenciamento dentro do círculo da empresa.”*

Com base nas palavras dos autores supracitados, diferenciando os papéis através de subsistemas, algumas pessoas são sócias, mas não fazem parte da família, outras são gestores, mas não têm envolvimento com as ações, outros são famílias, mas não têm participação na propriedade. Em decorrência disso, foi criado o modelo de três círculos, o sistema da empresa familiar como três subsistemas independentes, mas superpostos, que dizem respeito à gestão; à propriedade e à família.

A demonstração desses subsistemas aponta algumas vantagens que auxiliam no processo de desenvolvimento da empresa familiar, delimitando os papéis, esclarecendo a função e os limites de cada membro, além de contribuir à identificação de obstáculos que estejam atrapalhando o funcionamento da empresa familiar. De acordo com Osorio (2013), é necessário atentar para essa dinâmica, pela tendência a si misturarem, são sistemas distintos e para tanto, não devemos cair na tentação de potencializar um em detrimento do outro, uma vez que ambos têm sua importância, mas com diretrizes diferenciadas.

Um exemplo que revela o abalo da identidade da família empresária, é no momento da escolha do sucessor, quando o pai reluta na escolha do filho que irá assumir o seu lugar, para não magoar nenhum dos outros filhos, protela a decisão, agindo como “pai”, no ambiente profissional. Nesse caso, fica clara a função de pai sobrepondo-se à função do empresário. Outro fato que pode comprometer o bom funcionamento da empresa familiar é quando o filho não distingue os seus papéis e mistura as funções, ou seja, trabalha na empresa, mas não ocupa o lugar de gestor, se comporta como o filho mimado, sem respeitar as regras estabelecidas pela empresa familiar e vice-versa.

A empresa familiar possui subsistemas imbricados que influenciam na singularidade de cada indivíduo. Se, porventura, as regras desses sistemas não estiverem claras, os valores podem estremecer. É nesse momento que os ideais são postos em xeque, podendo gerar confusão e mensagens dúbias. Ela passa a ser um agente de uma herança. Por isso, a gestão torna-se complexa, em um contexto, onde o outro, é sócio e cônjuge, é gestor e filho, ou um colaborador é um irmão ou um cunhado, as relações tornam-se diferentes. Essa diferença não se restringe somente em termos de grau de parentesco, mas ao significado dessas relações em si, é algo mais profundo, envolve uma história, emoções, lembranças de momentos marcantes. Na verdade, ocupa um lugar intergeracional, podendo até interferir na tomada de decisão dos seus membros. E se não for uma relação com regras transparentes e bem estruturadas, isso pode ocasionar resultados desastrosos.

Segundo Steinberg e Blumenthal (2011), na visão sistêmica não existe o culpado, procurar por um culpado dentro dessa perspectiva é retroceder a um visão linear, reducionista. A finalidade é compreender o sistema, não como um jogo de causa e efeito, de vítima ou algoz. Portanto, a estratégia utilizada passa a ser realizada considerando o sistema familiar dentro de sistemas mais amplos como o sociocultural e o socioeconômico. É necessário compreender a diade família-empresa e a interação que tece a interdependência com os seus membros.

Resumindo, tudo encontra-se em relação com tudo, são círculos interdependentes, não existe algo isolado quando o assunto é sistema aberto, cuja relação é mutável, está em constante fluxo, mas ao mesmo tempo fazem parte da totalidade.

### **3.2 Família e Empresa: dois sistemas em interação**

De acordo com Osorio (2013), a palavra família é derivada do latim, “familus” que significa servo ou escravo, sugerindo que primitivamente acreditava-se a família como sendo o conjunto de servo ou criados, cuja propriedade era de uma mesma pessoa. Diante do significado da palavra família, percebe-se claramente que os conceitos de posse e a centralização do poder, vem se repetindo até os dias atuais.

O mesmo autor afirma que o significado da palavra empresa traz em suas vertentes etimológicas o sentido de “aprisionamento” ( im + prendere: prender dentro). Baseando-se nessa etimologia, observamos que faz todo o sentido as empresas familiares terem dificuldades em separar-se de suas origens familiares, pois estão presas a crenças e valores da família.

Steinberg e Blumenthal (2011), compreendem que na empresa familiar existem três subsistemas, o qual denominaram de modelo de desenvolvimento tridimensional, com a composição de círculos, classificados da seguinte maneira: propriedade, família e negócio. Cada um dos círculos possui suas regras próprias e suas particularidades. A propriedade, representada por todos familiares que são proprietários da empresa. A família é constituída por todos os membros da família proprietária. O negócio implica toda a gestão, ou seja, todos os colaboradores da empresa que não fazem parte da família, juntamente com os familiares e sócios todos interdependentes.

A partir do momento que esses três sistemas se fundem, família, propriedade e gestão, se deparam com um misto de sentimentos, afetos, regras envolvidos por objetivos em comum. É necessário atentar para que esses sistemas estejam em sintonia, embora cada um precisa ser compreender as características individuais e haver um respeito nas regras estabelecidas. Parece um paradoxo estar em sintonia e separar, estarem vinculados, mas reconhecerem que precisam

ser regidos por um conjunto de regras e valores e compreender a importância e o papel que cada um exerce.

Pode-se comparar a empresa familiar com a evolução dos seres humanos: um embrião se desenvolve, inicialmente no corpo da mãe, e depois se afasta em busca de constituir sua própria identidade. Da mesma forma é a empresa familiar, sai do corpo da família para se constituir em outro sistema com suas próprias funções.

Osorio (2013) referencia que o nascedouro da empresa familiar é na própria família. É nesse lugar carregado de crenças, mitos, segredos e padrões que nos deparamos muitas vezes com os nossos maiores inimigos, os quais tolgem a capacidade de criatividade, de desenvolvimento, bloqueando o processo de amadurecimento, ou seja, o processo de individuação, de afastamento, no sentido de separar o que é da empresa e o que não deve pertencer, com o objetivo de assegurar a sua sobrevivência.

Diante desses fenômenos, percebemos que o palco da empresa familiar envolve a transmissão transgeracional, e essa se potencializa, pois neste lugar estão implicados outros paradigmas de ordens distintas, que em alguns momentos são confundidos com os papéis exercidos no sistema familiar em detrimento as funções exercidas na empresa.

De acordo com Antony Jay, (citado por Bernhoeft, 1989, p.118). “*A empresa é um conceito, uma pirâmide, um estado, um monstro, um jogo, uma selva, um campo de batalha, um estilo de vida*”. Entende-se que, quando o autor se expressa dessa maneira, o mesmo está dizendo que a administração de uma empresa envolve diversos processos, funções e divisões. Esse mesmo autor diz que é útil olhar a empresa como um sistema, pois essa visão nos possibilita compreender alguns fenômenos que não podem ser excluídos, principalmente nas situações de tomada de decisão.

Ainda segundo Antony Jay (citado por Bernhoeft, 1989), a empresa divide-se em três subsistemas, que são eles: o Social, o Técnico e o Gerencial e os descreveu da seguinte forma:

*Subsistema Social*, envolve a cultura da organização, seus valores, clima organizacional, jogos de poder, hábitos e costumes, fatores que, embora subjetivos, porém, têm grande importância sobre a história da empresa.

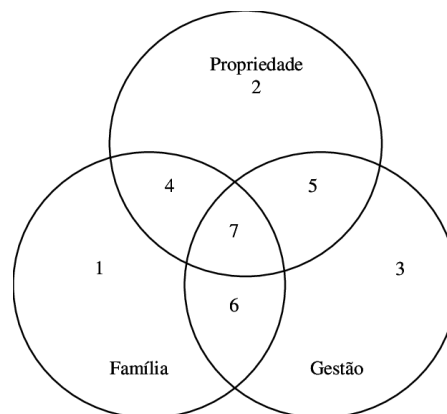
*Subsistema Técnico*, refere-se à estrutura organizacional, normas, instalações, equipamentos e métodos de trabalho com a criação de níveis formalizados quanto a responsabilidade e autoridade.

*Subsistema Gerencial*, condiz com o respeito ao comportamento e a postura do grupo executivo, o qual abrange a visão organizacional, integração horizontal/vertical, habilidades

gerenciais que dizem respeito à liderança, comunicação, criatividade, motivação, monitoramento e planejamento.

Essa divisão facilita os processos de intervenção como, por exemplo, no caso de investir no programa de autodesenvolvimento e atentar somente para o sistema gerencial. Nenhuma intervenção é exitosa se não observarmos o todo, ou seja, os três sistemas, porque uma decisão tomada sem prestar atenção na repercussão de todos os sistemas envolvidos pode estar fadada ao fracasso. Segundo Osorio (2013, p.119), *[...todo movimento contemporâneo de mudanças organizacionais sustenta-se na admissão dos princípios do pensamento sistêmico, que privilegia a interação e retroalimentação entre os membros e setores de uma empresa.*

Steinberg e Blumenthal (2011) adotaram o sistema de círculos, com o objetivo de equacionar os papéis da empresa familiar, juntamente com a família, elaborado por quatro professores acadêmicos, os quais denominaram como modelo de desenvolvimento tridimensional da empresa familiar, compostos por três círculos, os quais cada um, possui suas regras próprias, seus valores e estruturas peculiares. Desta forma, poder contribuir para satisfazer às necessidades dos três sistemas de forma interdependente, subdivididos como: família, propriedade e gestão, conforme composição abaixo:



**Fonte:** Steinberg & Blumenthal (2011)

### **Composição dos círculos:**

- 1.O círculo da família é formado por todos os membros da família proprietária, independentemente do papel que qualquer um deles desempenhe em sobreposição em um círculo, em dois ou nos três círculos.
2. O círculo da propriedade é formado por todos os familiares que são proprietários da empresa. Pode-se ter também sócios proprietários que não fazem parte da família.



3. O círculo da gestão é constituído pelos membros que atuam na operação do negócio. Incluem-se nesse espaço, além dos familiares que trabalham na gestão e que podem ser proprietários ou não, todos os funcionários da empresa que não fazem parte da família. Constam aqui, além dos familiares que trabalham na gestão e que podem ser proprietários ou não, todos os funcionários da empresa que não fazem parte da família.
4. Logo, qualquer pessoa da empresa familiar pode ser colocada em uma das intersecções dos três círculos, dependendo de seu papel na superposição dos círculos, como exemplo, temos expresso no campo quatro os familiares e proprietários;
5. Do campo cinco fazem parte os proprietários e funcionários;
6. Os componentes do campo seis familiares e funcionários;
7. No campo sete fazem parte da família, proprietário e funcionário.

Percebe-se que trabalhar com esse modelo de círculos, a especificação das funções em vários subsistemas, ajuda a clarificar as complexas interações no âmbito de uma empresa familiar, torna exequível a verificação, ou seja, permite muitas vezes a compreensão dos gargalos, como a questão do que é prioridade, a definição de atribuições, a delimitação das fronteiras, além de identificar as divergências interpessoais e montar estratégias de enfrentamento, em busca de solucionar as dificuldades existentes entre os subsistemas.

Ichak Adizes (citado por Osorio, 2013) descreve que a empresa possui um ciclo de vida, que está dividida em três fases de vida e cada uma dessas fases apresentam características próprias, e uma duração esperada típica da empresa. Porém, a repetição de determinada situação pode acarretar a permanência por tempo indefinido na fase da infância ou da adolescência.

Iremos descrever brevemente algumas características das fases da empresa no ciclo de vida, com o objetivo de compreendermos como de fato isso ocorre na prática, mas que passa despercebido, por se tratar de um processo dinâmico. A empresa na sua constituição e curso do seu desenvolvimento percorre um caminho semelhante com o desenvolvimento humano, dividido em três momentos: *a infância*, refere-se a uma extrema dedicação pessoal do empresário, com tamanha preocupação com o crescimento da organização, para que a mesma prospere. Porém, a maioria das vezes, essa fase é marcada pela falta de planejamento e de sistematização nos processos; *a adolescência*, é a fase onde começam a surgir os conflitos entre os funcionários e as tentativas de planejamento são ainda precárias e pouco eficientes, geralmente, quando as regras são confusas, a possibilidade é encontrar insegurança e barreiras na comunicação; *a fase de maturidade* também tem problemas, pois há uma tendência de repetir

fórmulas prontas, o novo gera resistência, e deixa-se de buscar o aperfeiçoamento, aproveitando as ferramentas que a inovação proporciona.

Um motivo significativo que pode também atrapalhar o desenvolvimento de uma empresa familiar, é privilegiar as hierarquias dentro do sistema familiar, sem priorizar a profissionalização, utilizando-se de métodos obsoletos e selecionando pessoas despreparadas, pelo fato de que é um familiar. Muitas vezes prefere-se continuar pagando um alto preço, gerando uma organização disfuncional, privilegiando as supostas competências estabelecidas sem o mínimo de critérios. Dessa forma, pode ocorrer uma diminuição no crescimento e até mesmo a falência da empresa.

### **3.3 O comportamento intergeracional nas empresas**

Antes de adentrarmos na temática supracitada, interessa-se abordar sobre a definição dos fenômenos intergeracional e transgeracional, a fim de compreender o desdobramento do tema. Falcke e Wagner (2005) conceituam a transgeracionalidade como a repetição de eventos transmitidos ao longo de outras gerações, os quais implicam nos mitos, tabus, segredos e ritos. O fenômeno intergeracional preconiza o que se passa entre uma geração a outra, ou seja, representa a história que está sendo instituída. Portanto, a interseção entre esses dois fenômenos é inevitável, o encontro e/ou choque de gerações, as quais podem resvalar sob outras esferas, como a profissional, a social e a familiar.

No contexto das organizações, observa-se cada vez mais a importância de compreender o comportamento humano e as diferenças entre as gerações, as quais perpassam esse lugar apontando suas performances em busca de um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo. (Comazzetto et al, 2016).

É sobre o comportamento intergeracional que pretendemos nos debruçar neste capítulo, destacando alguns períodos históricos, que contribuíram para o surgimento de novas formas de pensar e de agir, as quais influenciaram as gerações, de modo que foram classificadas com algumas nomenclaturas, com o objetivo de demarcar e entender o comportamento em determinado momento histórico.

Como apontam Gersick, et al (1997, p.15), *“sistemas e organizações também envelhecem e mudam. A família composta por um jovem casal e seu bebê de seis meses não é igual àquela com os filhos adolescentes, ou com filhos adultos e uma nova geração começando a estudar.* Ele fez um comparativo com as empresas, pontuando que as novas organizações não

são iguais àquelas que estão alicerçadas no mercado: as novas estão em um momento diferente de suas vidas, procurando se firmar. E ambas são distintas das empresas mais velhas, que tentam adequar-se ao mercado para se manter competitivas às exigências do sistema capitalista. Observa-se nestes perfis, ciclos diferentes, gerações com traços peculiares, pois cada uma vive sob um contexto e com especificidades próprias.

Salienta-se que compreender as relações intergeracionais e os desafios na gestão da empresa familiar é o cerne deste estudo. Todavia, acredita-se que tal assunto seja pertinente, como um “pano de fundo” para adquirirmos uma visão do todo, quanto ao processo de construção de cada geração. Para tanto, precisamos entender o conceito de geração conforme a concepção de alguns autores, os quais mencionaremos logo abaixo:

O conceito de geração segundo Ariés, (1981), se constitui pelo espaço decorrido do nascimento de homens e mulheres no período de uma vintena de anos.

Cortella (2015) aponta que o intervalo entre uma geração e outra ficou mais curto. Hoje, já se pode falar em uma nova geração a cada dez anos. Isso significa que mais pessoas diferentes estão convivendo em casa, na escola, no mercado de trabalho.”

Com base na concepção de Debert (1998, p.60), *“ao falar sobre geração, não se refere a pessoas que compartilham a mesma idade, mas às que vivenciaram determinados eventos que definem trajetórias passadas e futuras”*. Segundo Kupperschmidt (2000), (citado por Comazzetto et tal, 2016, p. 146 ), *“uma geração pode ser entendida como um grupo identificável que compartilha os mesmos anos de nascimento e, conseqüentemente, viveu os mesmos acontecimentos sociais significativos em etapas cruciais do desenvolvimento.”*

Em termos gerais, percebe-se que o conceito de geração varia, levando em consideração algumas mudanças destacadas pelos autores, com exceção de Ariés (1981); e Cortella (2015), que apresentaram um conceito baseado no intervalo de tempo entre um geração e outra. Nos dias atuais, o conceito de geração é bem mais complexo que anteriormente, pois implica em algumas variáveis que provocam padrões de comportamento distintos, como as experiências vividas em comum, as diferenças culturais, hábitos de cada região, a classe social que cada grupo faz parte, entre outros fatores que podem discriminar uma geração da outra. Não podemos esquecer que essas mudanças também fomentam a construção da subjetividade.

Assim, Borges e Magalhães (2011, p.172) fazem uma crítica em não reduzir o conceito de geração, como uma diluição dos efeitos classe de gênero e de raça , numa relação que não é aditiva e nem complementar, mas que afirma sua especificidade/singularidade.

Para Lopes (2018), um grande desafio de comunicação entre as gerações são os conflitos intergeracionais, porém, ela ressalta que é uma questão de visão de mundo. E indaga o seguinte: como fazer para fortalecer os vínculos, produzir identificação entre gerações divergentes e preservar a empresa e a história familiar? A autora deixou transparecer que o caminho é a partir do conhecer, do compreender e aceitar as particularidades de cada geração, traçando estratégias, onde a tradição e a inovação andem juntas, pois elas não são excludentes.

Ainda segundo a mesma autora, as gerações foram tipicamente denominadas, com o objetivo de minorar os entraves e compreender que comportamentos mudam, mas que mesmo diante da avalanche de mudanças, é necessário, focar no cerne da questão, isto é, o que nós desejamos para a empresa, no que refere-se a missão e os valores. A visão que os gestores precisam é preservar aquilo que potencializa a força da empresa e introduzir o novo para se manter no mercado, em busca da longevidade da empresa familiar.

A divisão que Lopes (2018, pp.79-80), apresentou sobre as características entre as gerações foi da seguinte maneira:

*A geração Baby Boomers é focada em trabalho. Mais conservadora, valoriza a tradição e a sua manutenção a todo custo; a geração X é focada em resultados e meritocracia. Ela é conquistada pela rentabilidade porque é uma geração que foca em dinheiro e sucesso; a geração Y voltada para o eu, uma geração com mais dificuldade de ouvir um não. Ela veste primeiro a camisa dela, só depois veste a camisa da empresa. É uma geração mais flexível, que não gosta de rigidez, e sim desafio!; e o conflito intergeracional continua com a chegada da geração Z e todas as letras que vierem. Por isso, é importante que as gerações dialoguem.*

Percebe-se que o paradigma da Teoria Geral dos Sistemas aplica-se de modo consistente neste contexto, em outras palavras, a probabilidade de êxito na empresa familiar implica também no bom relacionamento entre os membros da família, quando há coesão, compreensão, os processos são mais fáceis de alcançar um fluxo contínuo. É o denominado efeito cascata. É o reconhecimento de que não existe uma realidade independente, mas interdependente.

Retomando o assunto sobre o perfil que cada geração apresenta, Jordão (2016), postula que temos praticamente seis gerações coexistindo no mercado de trabalho, uma encontra-se em fase de crescimento e outro, muitos deles já se aposentaram. Cada uma delas será abordada por

ordem cronológica, começando com os Veteranos, em seguida com a demais gerações, como Baby Boomers, X, Y, Z e Alpha, que está em processo de desenvolvimento.

Em conformidade com Novelli (2011), as pessoas nascidas entre os anos de 1922 a 1945, são denominados de Veteranos ou tradicionais, cresceram sob influência da Segunda Guerra Mundial, a Grande Depressão e a Queda do Muro de Berlim. Os fatos históricos influenciaram de maneira decisiva no perfil das pessoas da época, marcado pelo autoritarismo, valorização hierárquica, dedicação e praticidade.

Jordão (2016), referencia que o termo em inglês “Baby Boomer” pode ser traduzido para o português como “explosão de bebês”, um fenômeno social ocorrido nos Estados Unidos no final da Segunda Guerra, quando os soldados voltaram para suas casas e puderam se acomodar em suas cidades e cuidar de suas famílias, ocorrendo um aumento de natalidade e conseqüentemente uma expansão demográfica.

Dá-se o nome de Geração Baby Boomer, justamente à geração que nasceu logo após o fim da Segunda Guerra Mundial. Os nascidos nessa época foram considerados os criadores da era “paz e amor”, pois tinham aversão aos conflitos armados, possuíam uma perspectiva otimista, influenciando pessoas com os perfis de liderança para automotivação. Escolheram a música, as artes e todas as outras formas de cultura como instrumentos para evolução humana.

De acordo com Bevilacqua et al, (2016), “A expressão "Geração X" foi inventada pelo fotógrafo da Agência Magnum, Robert Capa, em 1950. O período que marcou essa geração foi entre 1970 e 1980, as pessoas nascidas nessa época foram inspiradas pelo consumismo e a tecnologia. Essa geração foi marcada pela estabilidade, direcionamento profissional e pelo individualismo que se sobrepuseram aos valores familiares e pessoais. Autoconfiança e egoísmo também são marcas desta geração.

A “Geração Y” nascidos entre 1981 a 1990, uma época um pouco melhor no Brasil, em se tratando da economia. Nos anos 90 tivemos o plano Real que rendeu ao país mais credibilidade com relação a sua recente democracia. Nessa mesma época tivemos a visibilização da internet e o começo da “invasão tecnológica”, ou seja, essa geração foi privilegiada, pois o contato com a tecnologia foi muito de perto, além de presenciar o desenvolvimento das máquinas mais sofisticadas. Santos (2011) assim descreveu a geração Y:

*Conseguem acesso fácil as informações e são sensíveis as injustiças. Contudo, são impacientes, folgados, distraídos, superficiais e insubordinados, só fazendo o que gostam e quando percebem que há algum sentido ou alguma recompensa. Possuem dificuldades de acatar os limites[...].*

A “Geração Z”, nascidos a partir de 1991 até o ano de 2010, foram influenciados pelos jogos de vídeo game, celular, MP3, internet e redes sociais. As pessoas nascidas nessa geração praticamente nunca conceberam o mundo sem computador, chats e celular. Eles estão naturalmente antenados a diversas ações ao mesmo tempo e realizando várias tarefas sem ao menos perceberem que o estão fazendo. São acostumados a se conectar e ter em mãos todas as informações que precisam. Por outro lado, acabam se tornando um tanto intolerantes e imediatistas.

Seu pensar desde o berço é afetado por uma sociedade em ebulição e veloz, que a própria tecnologia engendrou. Outra característica dessa geração é o conceito de mundo que possui, desapegado das fronteiras geográficas. Para eles, a globalização não foi um valor adquirido no meio da vida e a um custo elevado, como nas gerações passadas, pelo contrário, aprenderam a conviver com ela desde à infância.

A Geração Alpha são as crianças que nasceram depois do ano 2010, a mais nova geração deste século 21. O termo foi usado pela primeira vez pelo sociólogo australiano Mark McCrindle, em março de 2010, e seu nome tem origem na primeira letra do alfabeto grego, “α”. A geração Alpha nasceu em um contexto global no qual as novas tecnologias estão bem mais desenvolvidas do que há dez anos. Os desafios ambientais são mais preocupantes e a quantidade de informações com as quais lidamos no dia a dia nunca foi tão grande, como aponta (Carvalho e Campos, 2010, p.4), *“estamos entregues a essa grande compulsão que se instala de maneira globalizante, estamos cegos para olhar a nós mesmos e ao outro, substituindo relações por vícios, trabalho desenfreado e cacarecos pós-modernos, aumentando a sensação de impaciência em relação ao outro”*.

Diante de tantas transformações, apresentamos um breve panorama do que cada geração vivenciou e pôde-se entender, que são visões de mundo diferentes, ideologias, modo de ser, vocabulários, entre tantas outras particularidades. Lopes (2018), identifica a partir do depoimento de alguns jovens sucessores de empresas familiares, constatando com o que foi mencionado por outros autores supracitados. A preocupação da geração atual, não é o mesma da geração passada, quando o assunto é estabilidade profissional. Os jovens de hoje procuram, em primeiro lugar, buscar ser felizes, no sentido de encontrar uma ocupação que lhes proporcione satisfação, ou seja, que haja uma identificação dele com as atividades realizadas. Como mostra a fala de dois membros da empresa familiar, o pai de setenta e quatro anos que não concordava que o filho, diretor executivo, chegasse uma hora após o horário do expediente, para cuidar da saúde, fazer exercício físico, mesmo que esse filho compensasse no horário do

almoço, isso era motivo de insatisfação e incompreensão. A autora diz que nessa relação foi instalado um conflito, devido à diferença de visão entre as gerações. Porque na geração do pai tinha que cumprir com as normas e regras de forma rígida, já na geração do filho, que trabalha por meritocracia, o objetivo está sendo cumprido, dar resultados para a empresa, à produtividade. Parece que a visão de mundo para esse filho, é que “a ordem dos fatores não alteram o produto”, como um dos atributos da TGS, que é a equifinalidade, aponta que não existe uma única maneira certa, mas sim diferentes situações iniciais podem levar a um mesmo estado final e vice-versa.

Nos dias atuais, observamos uma geração com uma maior abertura às mudanças, com maior facilidade no que tange à tecnologia, recursos utilizados para dinamizar os processos e com uma roupagem inusitada. Provavelmente esse fenômeno, é produto das evoluções e de uma geração que nasceu em meio a esse turbilhão de informações, desconstruindo muitos paradigmas e revolucionando o cenário mundial.

Segundo Bauman, (2018), atualmente a vida profissional prolífica, está sob as bases de competências mobilizadas, ou seja, o novo é algo fascinante e desperta o interesse à geração líquida, por se tratar de situações de descobertas, de enfrentar desafios, é um misto de ousadia e flexibilidade ao novo. É como afirmou o autor (2018, p. 94): *“A relação entre as gerações, portanto, é resumível num problema de continuidade e descontinuidade. E é justamente essa relação, que gera o presente e gerará o futuro.*

É neste movimento que Bauman (2018) aponta no sentido de se ter cuidado para não sairmos de um extremo para o outro, ou seja, sair de um comportamento repressor, produto de uma geração vítima de guerras e ditaduras, para um comportamento permissivo, relativizando tudo. É necessário encontrar o ponto de equilíbrio, é o que a Teoria Geral dos Sistemas, denomina como a propriedade de homeostase, ou seja, o sistema manter-se em equilíbrio, a fim de não se desestruturar, transitando entre a antiga e permeada pelas gerações atuais. Compreender que ambas são agentes de transformação, portanto, não são excludentes.

#### **4. OBJETIVOS e MÉTODO**

##### **Objetivo Geral:**

Compreender e problematizar as relações inter e transgeracionais nas famílias empresárias e os desafios enfrentados na gestão da empresa familiar.

##### **Objetivos Específicos:**

- Compreender o significado dos laços afetivos nos relacionamentos, na perspectiva dos familiares imbricados na gestão familiar.
- Analisar os elementos envolvidos nas relações inter e transgeracionais e os desafios na gestão da empresa familiar.
- Desenvolver um olhar sistêmico sobre o funcionamento da família empresária que evidencie a interdependência entre o sistema familiar e o sistema empresa.



## **MÉTODO**

### **4.1 Natureza da Pesquisa**

Optamos por utilizar uma metodologia qualitativa, a qual está voltada para pesquisar valores e atitudes e dedica-se a estudar processos específicos, sendo a fala do pesquisado o objetivo de estudo do pesquisador, com o pesquisador e pesquisado mais próximos. (Alves-Mazzoti, 1998).

### **4.2 Participantes**

Participaram da pesquisa quatro fundadores (três do sexo masculino e um feminino), três filhos (dois do sexo masculino e um feminino) uma irmã e um cunhado que fazem parte da gestão empresária, totalizando nove participantes. Não foram determinados: nível de escolaridade, religião, estado civil. Os critérios de inclusão foram ser o (a) fundador (a) da empresa e ter um ou mais membros da família trabalhando nela. Os nomes utilizados para representar cada participante foram fictícios, com o objetivo de preservar sua identidade. Já os critérios de exclusão foram os seguintes: não ter vínculo com o (a) fundador (a) da empresa; se recusar a colaborar com a pesquisa; o participante apresentar alguma limitação nas funções mentais, as quais possam comprometer a qualidade da pesquisa.

Foram quatro empresas pesquisadas, todas localizadas na região metropolitana do Recife, a primeira foi uma indústria de produtos químicos e limpeza em geral, de médio porte, há 25 anos consolidada no mercado, gerida por três integrantes da família, o Sr. Citrino, como fundador, a Sra. Safira, ocupando o cargo de gerente administrativo financeiro e o Sr. Topázio, exercendo o cargo de gerente operacional. A segunda empresa pesquisada, atua no segmento de locação e fretamento de veículos, de médio porte, composta por três sócios e, um deles tem um filho que trabalha na empresa, exercendo o cargo de gerente de uma filial do grupo. Portanto, a segunda geração participando na gestão da empresa, um dos sócios, pai do gerente, ocupa o cargo de diretor administrativo operacional, a empresa possui algumas filiais pelo nordeste e está no mercado há 26 anos. A terceira empresa pesquisada foi um grupo de empresas, cujos investimento estão divididos entre os segmentos de veículos, motos e o

segundo segmento refere-se a construção e terceirização de mão -de- obra. É uma empresa de médio porte, existente no mercado na área de construção há 27 anos, o segundo investimento, administrado pelo filho mais velho, o qual será o sucessor do grupo, responsável pela área das concessionárias encontra-se no mercado há 10 anos. A quarta e última empresa é no segmento de gastronomia, uma escola que oferece treinamentos e cursos, empresa de pequeno porte, constituída por mãe e filha, ambas encontram-se no mercado há 7 anos. A mãe como fundadora, ocupa o cargo de diretora de operações, a qual ministra cursos, treinamentos e consultoria em estabelecimentos como: restaurantes e áreas afins, a filha e sócia, é responsável pelos setores administrativo e financeiro, a qual exerce o cargo de diretora administrativa financeira.

### **4.3 Instrumentos**

Para a obtenção dos dados da pesquisa, foi desenvolvida uma entrevista, a ser realizada de forma semidirigida, composta de questões que atenderam aos objetivos propostos, elaboradas pela própria pesquisadora ( APÊNDICE 1 ). Minayo (2004, p. 99) esclarece que a entrevista orienta “uma conversa com finalidade, servindo como facilitadora de abertura, ampliação e aprofundamento da comunicação” obtendo-se assim informações e opiniões pertinentes ao estudo. O roteiro permitiu uma conversação informal que possibilitou ao participante um relato espontâneo de sua experiência e orientou os temas a serem abordados. Não foi necessário seguir uma ordem rígida, sendo acrescido por conteúdos relevantes de acordo com a elaboração discursiva dos entrevistados. Além disso, foi preenchido um questionário sociodemográfico com as informações sobre os participantes (sexo, idade, escolaridade, entre outros).

### **4.4 Procedimentos éticos**

O projeto de pesquisa sob o número CAAE: 03851918.2.0000.5206 foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Católica de Pernambuco. Antes de cada entrevista, foi apresentado e assinado pelos participantes o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, conforme Resolução N°510/2016 do Conselho Nacional de Saúde. Para a realização desta pesquisa foram seguidas as orientações da Resolução nº466/12 da Comissão Nacional de Ética em Pesquisa. Esta visa assegurar os direitos e deveres que dizem respeito à comunidade científica, aos sujeitos da pesquisa e ao Estado. O TCLE assegurou aos participantes o direito de, a qualquer momento, desistirem de serem voluntários na pesquisa, sem sofrer nenhum prejuízo.

#### 4.5 Procedimento de coleta de dados

A pesquisa foi submetida e aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa, da Universidade Católica de Pernambuco, sob o número 3.164.822 (ANEXO 1). Por ser uma pesquisa que envolve seres humanos, foram tomados os cuidados relacionados à ética prescritiva e a ética dialógica que envolve a proteção do anonimato, o resguardo do uso abusivo de poder pelo pesquisador e o consentimento informado (Spink 2000). Esse consentimento foi obtido através da assinatura, pelos participantes, do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), concordando em participar da mesma, (ANEXO 2). Os participantes foram escolhidos por meio de contatos e indicações feitas à pesquisadora sobre a disponibilidade para participar da pesquisa.

Eles foram atendidos na própria empresa, sendo entrevistados individualmente. Foram contactados previamente por telefone, para marcar a data e o horário da entrevista, ficando a pesquisadora à disposição para ir ao local combinado e no horário mais adequado para os gestores. No primeiro momento, foi-lhes explicado o objetivo da pesquisa, comentando brevemente sobre o tema pesquisado, criando um ambiente que favorecesse um *rapport* (é a capacidade de entrar no mundo de alguém), a partir daí, iniciamos com a entrevista semidirigida. Esta entrevista foi composta por nove questões abertas, que permitiram ao entrevistado (a), falar livremente sobre os desafios nas empresas familiares, sobre a relação permeada por laços afetivos, atravessados por encontros e desencontros entre as gerações.

#### 4.6 Procedimento de análise dos dados

Após a coleta e categorização dos dados, passou-se à análise de conteúdo dos resultados. Conforme Minayo (2010, p.57), a expressão mais comumente usada para representar o tratamento dos dados de uma pesquisa qualitativa é *Análise de Conteúdo*. No entanto, a expressão significa mais do que um procedimento técnico, faz parte de uma história, busca teoria e prática no campo das investigações sociais. De acordo com a autora (2010, p. 316-318), fazer uma análise temática consiste em descobrir os *núcleos de sentido* que compõem uma comunicação, cuja *presença* ou *frequência* signifiquem alguma coisa para o objeto analítico visado.

Existem várias modalidades de *Análise de Conteúdo*, contudo deter-nos-emos na *Análise Temática*, que consiste em três fases: *pré-análise* (composta de leitura flutuante,

organização do *corpus* e formulação de hipóteses); *exploração do material* (consiste em encontrar as categorias de análise) e *análise e interpretação do material*. A *Análise Temática* nos remete à noção de *tema* que está ligada a uma afirmação a respeito de determinado assunto. Ela comporta um feixe de relações e pode ser apresentada através de uma palavra, de uma frase, de um resumo. Conforme a autora supracitada, operacionalmente a análise temática desdobra-se em três etapas:

#### Primeira etapa: Pré-Análise

Consiste na escolha dos documentos a serem analisados e na retomada dos objetivos iniciais da pesquisa. O investigador deve perguntar-se sobre as relações entre as etapas realizadas, elaborando alguns indicadores que o orientem na compreensão do material e na interpretação final. A pré-análise pode ser decomposta nas seguintes tarefas:

*Leitura Flutuante*: do conjunto das comunicações. Este momento requer que o pesquisador tome contato direto e intenso com o material de campo, deixando-se impregnar pelo seu conteúdo. A dinâmica entre as questões norteadoras, as observações emergentes e as teorias relacionadas ao tema tornarão a leitura progressivamente mais sugestiva e capaz de ultrapassar a sensação de caos inicial.

Nessa fase pré-analítica, determinam-se a *unidade de registro* (palavra-chave ou frase), a *unidade de contexto* (a delimitação do contexto de compreensão da unidade de registro), *os recortes*, a forma de *categorização*, e os *conceitos teóricos* mais gerais (tratados no início ou levantados nesta etapa, que orientarão a análise.

#### Segunda etapa: Exploração do Material

A exploração do material consiste essencialmente numa operação classificatória que visa a alcançar o núcleo de compreensão do texto. Para isso, o investigador busca encontrar *categorias*, que são expressões ou palavras significativas em função das quais o conteúdo de uma fala será organizado. A categorização – que consiste num processo de redução do texto às palavras e expressões significativas – é uma etapa delicada, não havendo segurança de que a escolha de categoria *a priori* leve a uma abordagem densa e rica. A análise temática tradicional trabalha essa fase primeiro, recortando o texto em unidades de registro que podem constituir-se de palavras, frases, temas, personagens e acontecimentos, indicados como relevantes na pré-análise.

### Terceira etapa: Tratamento dos Resultados Obtidos e Interpretação

A partir daí, o pesquisador propõe inferências e realiza interpretações, inter-relacionando-as com o quadro teórico desenhado inicialmente ou abre outras pistas em torno de novas dimensões teóricas e interpretativas, sugeridas pela leitura do material.

## 5. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 5.1. Apresentação dos participantes e respectiva empresa

Iniciaremos a apresentação dos resultados com o perfil sociodemográfico dos participantes, que pode ser observado no Quadro 1, e, em seguida, continuaremos com a descrição de cada empresa e seus respectivos participantes.

O referido estudo contou com a participação de 4 (quatro) empresas e 9 (nove) participantes, todas sediadas na cidade do Recife (PE). Os entrevistados foram três mulheres e seis homens, na faixa etária de 30 a 65 anos. O nível de escolaridade de todos foi a partir do superior completo, um participante com duas formações acadêmicas, e dois participantes pós-graduados; quanto ao estado civil, temos seis casados, um divorciado e dois solteiros, conforme quadro 1:

**Quadro 1** - Dados dos participantes das famílias empresárias na Região Metropolitana do Recife - 2019

Empresa	Participante	Idade (em anos)	Estado civil	Escolaridade	Cargo ocupado	Vínculo Afetivo
A	Citrino	49	Divorciado	Superior Completo (duas formações)	Fundador	Irmão e cunhado
A	Safira	47	Casada	Pós-graduado	Gerente adm./fin.	Irmã e Esposa
A	Topázio	42	Casado	Pós-graduado	Gerente Operacional	Cunhado e Esposo
B	Berilo	57	Casado	Superior completo	Fundador	Pai
B	Quartzo	30	Solteiro	Superior completo	Gerente de Filial	Filho
C	Brilhante	65	Casado	Superior completo	Fundador	Pai
C	Diamante	38	Casado	Superior completo	Diretor adm./fin.	Filho
D	Esmeralda	59	Casada	Superior completo	Fundadora	Mãe
D	Rubi	34	Solteira	Superior completo	Diretoria adm./fin.	Filha

Fonte: Elaboração da autora, 2019.

## 5.1 Descrição sucinta das empresas

### Empresa A

A primeira empresa pesquisada foi uma indústria de médio porte, localizada no bairro do Ibura, região metropolitana do Recife, há 25 anos no mercado, no segmento de produtos químicos e limpeza em geral. Administrada pelo fundador e dois membros da família, o fundador, (irmão mais velho), juntamente com a irmã e o cunhado, esposo da irmã. A empresa possui duas unidades, uma no Estado de São Paulo e a outra em Brasília. O primeiro a ser entrevistado foi o fundador, o Sr. Citrino, idade de 49 anos, divorciado, graduado em administração de empresas e marketing, ocupando o cargo de diretor geral. A segunda entrevistada foi sua irmã, a Sra. Safira, idade de 47 anos, casada, graduada em serviço social e cursando especialização em finanças, trabalha na empresa há doze anos, ocupando o cargo de gerente administrativo financeiro. O terceiro entrevistado foi o cunhado, o Sr. Topázio, idade de 42 anos, casado, graduado em ciências contábeis e pós-graduado em logística, está na empresa há quatro anos e meio, ocupando o cargo de gerente operacional.

### Empresa B

A segunda instituição pesquisada, trabalha no segmento de locação e fretamento de veículos, empresa de médio porte, com sua matriz localizada no bairro do Ipsep, região metropolitana do Recife, consolidada há 26 anos no mercado e com filiais na região Nordeste, como: Alagoas, Rio Grande Norte, Mossoró e Paraíba, além de algumas unidades no sertão de Pernambuco. A maior parte dos seus clientes são órgãos públicos, é administrada por três sócios, os quais não possuem vínculo familiar. Porém, a segunda geração já participa da gestão empresarial, com a atuação de um filho de um dos sócios. Foram entrevistados dois participantes nessa empresa, pai e filho. O primeiro entrevistado foi o Sr. Berilo, idade de 57 anos, casado, graduado em administração de empresas, ocupa o cargo de diretor administrador operacional. O segundo entrevistado foi o Sr. Quartzito, 30 anos de idade, solteiro, graduado em administração de empresas, ocupa o cargo de gerente de uma filial na área administrativa/operacional, há 7 anos, é o filho do Sr. Berilo.



### Empresa C

A terceira empresa trata-se de um grupo, cujos investimentos estão distribuídos em dois segmentos, o primeiro na área da construção civil e terceirização de mão de obra e o outro refere-se à concessionária de motos e veículos, a primeira localizada no bairro da Caxangá, o segundo segmento desenvolvendo suas atividades como sede no município de Paulista, e distribuídos alguns bairros da região metropolitana do Recife e Jaboatão dos Guararapes, com uma filial no Estado de Alagoas, considerada uma organização de médio porte. O fundador é o pai, o Sr. Brillhante, com a idade de 65 anos, casado, graduado em economia, exerce o cargo de diretor geral desse grupo e está no mercado com o primeiro investimento há 27 anos. O segundo entrevistado foi o filho mais velho, o Sr. Diamante, com idade de 38 anos, casado, graduado em administração de empresas e responsável pela administração no segmento de concessionárias. Há 10 anos exerce esse cargo. Porém, antes de iniciar esse projeto, já trabalhava com o pai desde os vinte e um anos, no primeiro investimento do grupo.

### Empresa D

A quarta empresa está no segmento de gastronomia, uma escola que oferece treinamentos e cursos, empresa de pequeno porte, constituída por mãe e filha. Ambas estão no mercado há sete anos. A fundadora é a Sra. Esmeralda, a mãe, com a idade de 59 anos, casada, graduada em gastronomia, ocupa o cargo de diretora de operações, a qual ministra cursos, treinamentos e consultoria em estabelecimentos como: restaurantes e áreas afins. A segunda entrevista foi a Sra. Rubi, filha e sócia, tem 34 anos de idade, solteira, graduada em relações internacionais, exerce o cargo de diretora administrativa financeira.

## 5.2 Análises das entrevistas

No segundo momento, que constitui a interpretação de dados, serão discutidas as informações obtidas nas entrevistas, a partir de quatro categorias e relacionando-as com a literatura de referência. Em seguida, continuaremos com a apresentação das categorias temáticas e suas respectivas análises.

A primeira categoria diz respeito à voz da família, na qual foi trabalhada sua influência na empresa familiar. A segunda categoria trata das dificuldades nas relações: família e empresa. Na terceira categoria, são abordadas as características entre as gerações, ou seja, a tradição e a inovação, os valores e princípios presentes. Na quarta e última categoria, tem-se uma discussão sobre o significado dos laços afetivos na família empresária.

Nesta seção são apresentadas a análise e interpretação a partir da perspectiva das entrevistas realizadas. Seguem as categorias trabalhadas:

### 5.2.1 A voz da família: influência na empresa

Nesta categoria, objetivamos explorar um pouco a respeito da opinião dos participantes, quanto a influência da família na empresa familiar, referenciando também com o que a literatura traz. Percebe-se uma unanimidade dos gestores em concordar que a família influencia na empresa familiar. O conteúdo da fala da maioria deles não apresentou sentimentos negativos, pelo contrário, demonstraram satisfação em trabalhar com a família e o ponto preponderante foi o fator confiança, ou seja, sentem-se mais seguros com pessoas da família cuidando da empresa. Esse achado corrobora com o que os autores Lopes (2018), Macêdo (2001) e Steinberg e Blumenthal (2011) apontam sobre as principais características da empresa familiar, como ponto fundamental, a confiança, a qual foi a mais citada entre os participantes desta pesquisa. Embora, dois membros expressaram algumas ressalvas: a Sra. Safira e o Sr. Topázio afirmaram que no início da convivência não foi fácil, pois enfrentaram alguns desafios, como a resistência do fundador quanto à contratação dos mesmos: *Pra mim, hoje, eu posso dizer assim: consegui me solidificar[...] (Safira, 47 anos). Me sinto, hoje, bem à vontade, porque eu encaro, apesar de ser uma empresa familiar, eu encaro com muito profissionalismo[...] (Topázio, 42 anos).*

Nos enunciados da Sra. Safira e do Sr. Topázio, percebe-se que a Teoria do Reconhecimento perpassa essas falas, conforme Honnet (2003) aponta que há uma luta por reconhecimento quando há uma privação de direitos e exclusão do sujeito. Apesar de já consolidados na empresa, parece que existe a necessidade de ser reconhecidos pelo trabalho que vêm executando ao longo dos anos, estruturando a empresa e implantando novos recursos para acompanhar as demandas e principalmente permanecer no mercado.

Temos o Sr. Citrino, como fundador da empresa A, que mencionou sua opinião sobre trabalhar com membros da família e a influência da mesma na gestão da empresa familiar, enfatizando a questão da confiança em pessoas da família.

*Estava precisando de pessoas de confiança, né? De pessoas que pudessem me ajudar[...]. Pode, geralmente é influenciada, até pela liberdade de cada um, né? No caso aqui, eu tenho duas pessoas, é uma irmã, minha irmã, mas ela se coloca bem. Tenho um cunhado, que é uma coisa até difícil de entender, muita gente diz: poxa, como vai botar uma pessoa que é casada com a irmã, né? (Sr. Citrino, 49 anos).*

Na fala do Sr. Berilo, fundador da empresa B, percebe-se com nitidez a segurança e a confiança que sente em trabalhar com o filho, a impressão que dá é que ele autoafirma sua existência, com a presença do filho na empresa, assumindo a missão delegada. Pode-se observar o conceito de delegação que Simon, Stierlin e Wynne (1988) defendem que ela é responsável por fortalecer o vínculo de lealdade entre as relações e não necessariamente é patológica, ou seja, pode ocupar um lugar privilegiado, já que essa missão vem carregada de princípios que nortearão o caminho do delegado.

*É muito bom, respeitoso e confiável trabalhar com família. E com isso, a empresa só tem a ganhar quando tem sucessores preparados, educados, formados e comprometidos com a sucessão do grupo, que é tudo que a empresa precisa para ter longevidade [...] (Sr. Berilo, 57 anos)*

Podemos notar neste caso a delegação como um aspecto salutar uma vez que está contribuindo para o desenvolvimento, gerando sentimento de autoestima. Isso vai ao encontro das concepções de Simon, Stierlin e Wynne (1988) quando dizem que a delegação não necessariamente é patológica. Nesse caso citado, parece que o “delegado” aceitou sua missão, de modo que se sente confortável, como evidencia em sua fala abaixo:

*Hum, trabalhar numa empresa familiar, você tem uma percepção maior do que acontece no dia a dia e o que aquilo pode acarretar. Eu prefiro ter essa visão geral, de que se você realmente executar a sua tarefa bem, aquilo pode gerar um ganho futuro, mas assim, tem que ter uma preocupação com o todo, né? A gestão empresarial é influenciada pela família e vice-versa. Eu vejo como um ponto positivo. Ser família, abre portas[...]. (Sr. Quartzo, 30 anos).*

Nas falas dos participantes da empresa C, percebe-se uma sinergia significativa no relacionamento dos membros, o Sr. Brilhante e o seu sucessor, o filho, Sr. Diamante. Ambos concordaram de modo positivo fazer parte de uma empresa familiar; apesar do pai apresentar uma voz ativa e determinante quanto à hierarquia exercida, o filho compreende e deixa transparecer isso em sua maneira de se expressar.

*Pra mim é excelente, tem sido uma experiência muito boa, num é? Porque você trabalha com as pessoas que você tem confiança absoluta. Sobre a influência: Veja, evidentemente que sim, agora, toda empresa tem uma estrutura de gestão hierárquica, e que tem que ser seguida, independente de ser familiar ou não. É, aqui é uma democracia muito grande, sabe, quando há uma divergência, apesar de tido muito poucas, eu dou a ordem e acabou, tá resolvido, sou eu e o capitão, “risos”[...]. (Sr. Brilhante, 65 anos)*

*Pra mim, é super natural, eu sempre trabalhei na empresa do meu pai, do nosso grupo, eu sou o sucessor, então eu sempre trabalhei tranquilo. É só o que eu conheço. A influência da família na empresa, com certeza, diretamente. Eu acho que o relacionamento da família, ela vai influenciar diretamente na gestão da empresa. Se você tem a família unida, você tá tranquilo para tocar o seu negócio. (Sr. Diamante, 38 anos).*

Nessas falas nos reportamos à Teoria Geral dos Sistemas quando o Sr. Brilhante fala sobre o atributo da hierarquia, uma voz de comando, com o objetivo de não permitir o sistema se desintegrar. E na fala do filho, o Sr. Diamante, perpassa uma compreensão de que ele está sendo preparado para assumir também uma posição de hierarquia. Portanto, é natural, faz parte

do processo de receber essa missão, ou seja, ele foi escolhido para ser o delegado. O pai através da delegação nomeou esse filho como o seu sucessor e o mesmo aceitou, sem nenhuma objeção.

Quanto à empresa D, as participantes, expressaram contentamento em trabalhar em uma empresa familiar. A Sra. Rubi, relatou que existem vantagens. Sobre a influência, a mesma mencionou que sua mãe foi sua grande influenciadora, entretanto, menciona que existe um aspecto negativo, é que na tomada de decisão, a mãe age com mais com a emoção. A Sra. Esmeralda, por sua vez, concorda que agir com o “coração” pode prejudicar o funcionamento da empresa. Já o motivo de trabalhar com a família, acha muito bom, é motivo de privilégio.

*É um privilégio com minha família ao meu redor, me dá mais segurança... Por me dar tanta assistência, né? Porque um coopera com o outro, então, isso é muito válido. Influencia sim, eu creio que a minha pessoa mesmo, influenciou muito, os meus filhos... eu acho que a influência vem já da mãe, vendo né? O modo da gente trabalhar... Eu ajo muito com o coração e elas com a razão (Sra. Esmeralda, 59 anos).*

*Eu gosto muito de trabalhar numa empresa familiar, primeiro é fácil lidar, porque já conheço cada um, já sei do temperamento... ainda tem aquele lado de ser mais maleável, digamos, a questão de tempo, em questão de horário...] “Eu creio que sim, minha mãe foi minha grande influenciadora, eu estudei, digamos, relações internacionais, hoje, nada haver com gastronomia...] Então eu queria ser o espelho, não é? Então, influenciou muito. Então, às vezes a gente entra muito em choque, então eu digo, mãe não contrata essa pessoa, que tô vendo pelo currículo que não é uma pessoa ideal para a vaga.” (Sra. Rubi, 34 anos).*

Percebe-se, nas falas dos entrevistados, afirmações que vêm corroborar com os achados de Bertalanffy, (2008), Lodi, (1993), Mamede e Mamede (2014), e Osório, (2013) no sentido de haver o sentimento de pertencimento, de confiança e lealdade, como as características predominantes das empresas familiares. Uma palavra que foi bastante mencionada pelos participantes desta pesquisa, como fator primordial em trabalhar com a família, foi a confiança que se tem, considerada um sentimento indissolúvel, e que a literatura aponta como uma característica desse perfil de empresa (Lodi, 1993), mostrando que a empresa familiar possui suas peculiaridades.

Observa-se nas falas a presença de algumas características da empresa familiar, como: a confiança mútua, a fidelidade e os laços afetivos influenciando os relacionamentos e a tomada de decisão, também relatadas por Lodi (1993). Outro fator que caminha junto com a confiança é a lealdade, um dos fenômenos que faz parte da abordagem transgeracional, que implica no grau de confiança que o membro da família adquire e a partir daí, marca o pertencimento ao determinado grupo. Ela é fundamental para a sobrevivência também de outros grupos sociais, podendo ser encontrada em diversas conjunturas, como: moral, política, empresarial e psicológica (Boszormeny-Nagy & Spark, 2008; Falke & Wagner, (2005). O conceito de lealdade, podemos observá-lo bem presentes nas relações entre os participantes, pois segundo Simon, Stierlin e Wynner (1998) e Wagner e Falcke (2005), a lealdade é fundamental para compreender a estrutura relacional, como também marca o pertencimento a um grupo. Dentro deste contexto, destacamos também o estudo realizado por Neto, Strey e Magalhães, (2011), os quais mencionam a importância da abordagem transgeracional, ressaltando o conceito de lealdade e delegação, os quais marcam o pertencimento e tem como objetivo a sobrevivência do grupo.

Outro achado relevante na fala dos participantes, consonantes com a literatura, foi a propriedade da hierarquia presente na Teoria Geral dos Sistemas (TGS). Bertalanffy defende a hierarquia como ponto fundamental em um sistema aberto, a qual está atrelada à ordem, pois segundo o autor, é necessário para um sistema ter uma voz de comando para que haja organização. Outra propriedade, segundo a TGS, é a globalidade ou totalidade, porque uma afetação em um membro ou setor, afeta todos, como bem colocou o Sr. Quartzo.

Podemos identificar também alguns preceitos da Abordagem Transgeracional, no que diz respeito à transmissão dos valores, presente praticamente em todas as falas dos participantes, como da Sra. Rubi, que afirma claramente a influência da mãe em sua escolha profissional, pois se graduou em Relações Internacionais e não exerce, partindo para o segmento da Gastronomia, identificando-se com os valores e escolha de sua mãe. Outra fala significativa foi a do Sr. Quartzo, quando disse sentir orgulho dos valores que aprendeu com o pai, especialmente no quesito gestão: administrar com qualidade, ética e honestidade. Assim como, observamos entre outros participantes, que também apresentaram um discurso semelhante quanto à questão ética, do compromisso com o cliente e a qualidade do produto que oferecem.

### 5.2.2 Dificuldades na relação: família X empresa

Esta temática revela aspectos que dizem muito sobre a fragilidade da relação e da intimidade do grupo. Os participantes demonstraram sinceridade ao falar sobre o tema supracitado, apesar de ser uma assunto delicado e que comumente provoca uma certa resistência. Neste território precisamos de cautela, pois perpassa uma linha muito tênue, diante da complexidade que envolve os subsistemas, baseado na Teoria Geral dos Sistemas (TGS). Contudo, conseguimos realizar um apanhado de informações cujo foco refere-se às suas insatisfações e as dificuldades que enfrentam na empresa familiar: em uma amostra de nove participantes, dois afirmaram que não existe nenhum embaraço que possa colocar em risco o desenvolvimento da empresa.

O fundador da empresa A, relatou que: *[...]tem dias que a gente está com algum problema, estressado, ou a pessoa mesmo fez alguma coisa que a gente não gosta, é quando a gente vai reclamar...]* (Sr. Citrino, 49 anos)

Na fala da Sra. Safira, fica claro que as dificuldades existem e que atrapalham bastante o andamento da empresa, a qual expressou uma certa insatisfação com relação a forma como é conduzida a gestão, misturando os subsistemas, conforme relata abaixo:

*É, posso te dizer assim, são várias, desde a relação mesmo do dia-a-dia, aí entra a questão da cunhada, sobrinhos, aí vem pai, vem visões de família, conceito de família que eu tenho e ele tem, e que são diferentes, né? Fora ele, eu tenho o meu marido, né, que trabalha aqui também, então, é tudo, tá muito misturado.* (Sra. Safira, 47 anos)

Já na entrevista do Sr. Topázio, percebe-se que sua visão é diferente dos outros dois membros da empresa familiar, quanto à dificuldade, seu foco é não prejudicar a família, em detrimento da empresa, ou seja, assuntos da empresa que possam resvalar em sua família. O seu papel na família não é de consanguinidade direta, pois sua família de origem é outra. Possivelmente seus valores são outros e prioridades também. Observemos abaixo em sua fala:

*[...] eu me preocupo, estou falando por mim, com o sentido inverso dessa relação, ou seja, eu me preocupo mais no que os problemas da*

*empresa podem afetar a minha vida particular e pessoal com os familiares com quem eu convivo. Então uma discussão de uma estratégia, ou de uma tomada de decisão que diverge de opiniões dentro da família, das pessoas que compõem a empresa, pode fazer com que essa visão diferente de uma ação, de um projeto ou de alguma atitude que a empresa tem que tomar, termine levando essa raiva ou essa discussão para o relacionamento pessoal. Numa empresa familiar, isso se mistura [...] (Sr. Topázio, 42 anos).*

Pode-se observar nas falas dos participantes da empresa A, que existem alguns conflitos intergeracionais, os quais Lopes (2018) menciona como consequência de alguns fatores: barreiras na comunicação, visões de mundo diferentes e gerações com ideologias distintas. Quando falamos em diferenças entre gerações é bom lembrar que existem alguns aspectos que caracterizam uma geração da outra, não basta somente a diferença ou a proximidade de idades, mas os contextos que essas pessoas viveram também é levado em conta para ser considerado de uma determinada geração. Dito isto, por se tratar de três membros da família com intervalos de idades semelhantes, (49 anos; 47 anos e 42 anos), mas que viveram contextos de vida diferentes.

Em relação aos participantes da empresa B, na entrevista o fundador revelou uma maior preocupação, quanto ao objetivo da empresa, de não perder o foco na atividade principal. Já a fala do filho e gestor apontou que não é uma tarefa fácil separar esses dois papéis. Segundo ele, é um exercício mental diário e reconhece a importância da psicologia. Relataram que há meios para evitar que essas dificuldades se propaguem e causem danos irreversíveis.

*Quando você começa a queimar etapas, querer fazer, é... tirar o dinheiro da empresa para investir em situações diferentes da atividade principal. Quando você começa a pegar o seu tempo e investir em outra situação, então tem o tempo, tem o lado financeiro e tem o resultado que pode ser negativo (Sr. Berilo, 57 anos).*

*Huuuum, o que resvala para empresa, seria o que acontece, né, em casa. Às vezes tem questões particulares, que você, né, por eu morar com meu pai ainda. Enfim, tem questões do dia-a-dia de família, e isso pode levar, sempre envolvido, você tá envolvido na empresa, você tá envolvido em casa, se você não conseguir separar isso, não dar para*



*trabalhar, um dos dois vai ter que sair, não sei, ou você deixa de ser filho, ou você deixa de ser funcionário. Então, é um trabalho diário mental, de você saber separar...]. (Sr. Quartzo, 30 anos).*

Neste discurso observa-se uma certa dificuldade na relação intergeracional, com os dois membros da empresa familiar, entre duas gerações, a Baby Boomer, conforme Jordão (2016) aponta, uma geração mais conservadora, tradicional e Bevilacqua et al (2016), diz que a geração Y é mais flexível e com uma facilidade significativa para lidar com tecnologia.

Quanto à empresa C, é perceptível a existência de relações bem definidas e de uma clareza significativa no que tange aos conteúdos relacionados aos dois sistemas família e empresa. As questões de decisões, de regras e de hierarquia são compreendidas de modo saudável pelos membros da empresa familiar. O discurso do Sr. Brilhante condiz com o do Sr. Diamante. Embora, o filho, o Sr. Diamante, tenha revelado mais naturalidade e detalhes em sua fala, como assumir que há divergências, mas não as considerou como de grande importância, ou seja, não acha que constituem um risco para o andamento dos negócios, porque as diretrizes foram tão bem firmadas.

*Veja, a forma de gestão aqui, eu não me recordo ter acontecido. Mas, a gestão nossa, volto a lhe dizer, é muito diferente, como eu tô dando muita autonomia aos meninos e a empresa cresceu bastante, a gente na verdade não é uma empresa, são várias empresas. E a gente não interfere, as decisões dele, são as decisões dele, claro e evidente que a gente participa das decisões, mas ninguém vai interferir numa decisão tomada...]. Uma coisa que eu acho, imagino que deve contribuir para isso, os agregados, vamos chamar assim, no meu no caso, as noras, nenhuma interfere na empresa, porque aí você já começa a ter pessoas de outro comportamento, outro raciocínio, dentro da empresa...] (Sr. Brilhante, 65 anos)*

*Então, como eu comentei, no nosso grupo a gente tem um relacionamento muito coeso, a gente realmente trabalha com consenso e as decisões são compartilhadas, a gente não toma uma decisão individualmente. Então hoje, aqui eu não tenho dificuldade, a gente não tem, o que um decidir, geralmente é apoiado. (Sr. Diamante, 38 anos).*

Na empresa D, percebe-se na fala da Sra. Rubi que a maior dificuldade na gestão da empresa familiar é o choque entre as gerações, devido às divergências de opiniões, principalmente quanto à tomada de algumas decisões, no momento de contratação de pessoal. Sua mãe, a Sra, Esmeralda, se comove com a história de vida dos candidatos. Os relatos abaixo mostram essa realidade: *Eu acho que o meu jeito de coração, não dá certo, a razão, eu acho que é bem melhor. Então, as atitudes delas têm contribuído muito para que as coisas se resolvam dentro da empresa. (Sra. Esmeralda, 59 anos)*

*Hoje, eu sinto na verdade dificuldade entre o choque de geração. Porque minha mãe tem um pensamento de muito amor, de muito acolhimento, de querer ajudar todo mundo e, às vezes, ela não vê o outro lado, então a gente entra muito em choque nisso...” (Sra. Rubi, 34 anos).*

No contexto das falas dos participantes, destacamos o estudo realizado por Osório (2013), quando ele menciona a respeito das dificuldades que surgem diante da falta de compreensão, faltando-lhes visão no que se refere a enxergar a empresa como um sistema, com papéis particulares, necessidades próprias e funções distintas do sistema familiar e vice-versa. Da mesma forma, Tagiuri e Davis (1997), corroboram que a empresa familiar precisa fazer uma distinção crítica entre os subsistemas envolvidos neste sistema, entre eles, o subsistema propriedade e o subsistema gerenciamento. Lopes (2018) referencia também sobre o choque entre as gerações, mencionando que os conflitos intergeracionais é uma questão de visão de mundo, em outras palavras, são pessoas que nasceram em períodos históricos diferentes e portanto, possuem concepções de mundo divergentes.

### 5.2.3 Tradição x Inovação

Nesta temática houve uma diversificação a respeito das características entre as gerações, porém, ficou evidente as crenças por eles tecidas e o apreço pelos valores construídos ao longo do tempo, corroborando com Falcke e Wagner, (2005), quando atestam sobre a função das crenças, as quais definem a identidade do grupo. Revela que a família é marcada pelas crenças construídas ou herdadas das gerações passadas. Assim, o processo de transmissão geracional ocorre a partir da repetição de comportamentos que resvalam em outros relacionamentos,

podendo haver choque entre as gerações ou como aponta a Teoria do Reconhecimento de Axel Honnet (Albornoz, 2011) inicia-se a luta pelo reconhecimento pelo amor, pelo direito e pela solidariedade. Portanto, quando não há uma dessas três necessidades saciadas, o ser humano luta pelo reconhecimento. Como bem podemos observar na fala: *Levei nome de maluco, e até gente da família pedia que eu fosse trabalhar numa empresa de carteira assinada, que é bom também, não tem problema nenhum, mas eu sabia, eu sabia, o meu objetivo.* (Sr. Citrino, 49 anos).

O relato da Sra. Safira, quanto à tradição e à inovação entre gerações, indica que há opiniões contrárias no corpo gestor da empresa familiar. Porém, tenta mostrar que é necessário acompanhar o avanço da tecnologia, pois é uma realidade mundial e que não se pode ignorá-la. Utilizar as ferramentas existentes no mercado hoje, é sinal de crescimento. Portanto, a tecnologia, é primordial em todos as operações da empresa, seja na produção, no setor comercial, no administrativo. A inovação chegou em todos os processos. Pode-se comprovar através da fala abaixo, da Sra. Safira:

*É uma briga, (risos), porque a tecnologia, hoje, faz parte da nossa vida. Há doze anos atrás, quando cheguei, não existia nem internet aqui, é uma realidade, a gente hoje tira os pedidos pelo sistema, a gente tem um laboratório para desenvolver soluções e produtos, para atender o mercado, mas a gente tem um fundador que tem resistência à tecnologia.”* (Sra. Safira, 47 anos).

O Sr. Topázio inferiu que encontrou mais facilidade, pois veio de uma multinacional, onde tudo era movido através de processos, procedimentos e controles. Então, teve a oportunidade de implantar alguns sistemas que trouxe dessa antiga empresa. Mas, com uma ressalva, não foi algo, aceito de imediato, precisou apresentar, discutir e convencer sobre o benefício de algum investimento. Percebe-se que há preocupação com o desenvolvimento da empresa, mas que existem alguns aspectos que precisam convencer o fundador. Isso vem corroborar os achados de Lopes (2018), ao mostrar que a relação intergeracional é dotada de algumas especificidades, decorrente de experiências diferenciadas entre as gerações, enquanto a mais nova é mais ousada, mais flexível, gosta de desafios. A geração antiga, é mais conservadora, mais tímida quando o assunto é tecnologia, mais receosa a chegada e a introdução do novo em suas atividades diárias. Como mostra na fala abaixo:

*Eu sou da geração mais nova da família, então as metodologias e as formas de trabalho que eu trouxe do que eu aprendi nessa multinacional, boa parte delas, eu consegui implementar aqui. Então, hoje a gente tem um sistema de gestão operacional que tem muita coisa que trouxe de lá. [...].Lógico que existe ainda a questão de muito de você ter que convencer que aquela metodologia, talvez mais nova, mais inovadora, uma forma diferente de fazer a gestão sobre algumas atividades e algumas coisas vão trazer benefícios para a empresa... (Sr. Topázio, 42 anos).*

Nesta temática percebe-se que o Sr. Berilo, da empresa B, parece ter a consciência da existência de conflitos entre gerações, mas, por outro lado, constata que há muita concordância entre as partes. Sua fala, demonstra maturidade e uma certa habilidade para lidar com esse tipo de situação, apesar da diferença entre as gerações. Em termos gerais, há confirmação de conflitos, mas parece que é tratado de modo que vise o bem-estar da relação como um todo.

*Temos conflitos de geração, porém, muita coisa em comum, isso tem dado bons resultados, temos crescido bastante. A segunda geração vem com ideias diferentes, com situações de conflitos com a primeira geração e aí é preciso ter muita paciência, muita cautela, escutar muito, ponderar muito e saber que a geração futura pode modernizar a empresa, como também pode jogar ela para um precipício[...] (Sr. Berilo, 57 anos).*

A fala do Sr. Quartzo, da empresa B, foi mais otimista, no sentido de enxergar a aceitação da primeira geração, quando o assunto é inovação, de modo que, encontra bastante autonomia para tal circunstância. Revelou também um apreço e um reconhecimento significativo quanto ao legado da primeira geração, enfatizando os elementos que preservaria na empresa, construídos pelos fundadores, como: a ética, a honestidade, o zelo pela marca e a qualidade no serviço, expressa o sentimento de lealdade pelos valores, repetindo-os. Pode-se dizer, que são crenças transmitidas de uma geração a outra, fenômeno que perpassa a abordagem transgeracional

*Essa parte eu achei tranquila, né, a gente tem muita autonomia pra essa questão de inovação... A gente tem uma autonomia boa, a gente sempre leva as questões para a diretoria... eles são bem abertos a isso,*

*a gente tem total liberdade... [... a questão do zelo , a gente não tá entregando o veículo, não tá entregando um carro, um ônibus, moto, a gente tá entregando o nome da empresa, naquele setor, naquele órgão. Então, é uma extensão da gente...] “ Acho que quanto mais cedo você perceber o que aquilo, o quanto de suor, de sacrifício, de renúncias, né, foi necessário para construir uma empresa desse tamanho. (Quartzo, 30 anos).*

Nesta categoria, a empresa C, ficou bem evidente o valor da palavra para o Sr. Brilhante, o qual demonstrou de maneira contundente que “a palavra dada não volta atrás”, considerada como um princípio bastante forte e presente na cultura desta organização. Demonstrou ser uma pessoa cética, consideravelmente séria e pragmática. Inclusive, outra característica que salientou foi a questão da seriedade nos negócios, sempre com o foco na gestão financeira.

O Sr. Diamante foi um tanto contraditório, no que tange ao assunto da inovação, com relação à opinião do fundador, o Sr. Brilhante, afirmou que era tranquilo essa questão da inovação na empresa, que seu pai tem a mente aberta e que eles não tinham dificuldades em inovar. Porém, logo depois mostrou realmente algumas limitações quanto à aceitação do seu pai com relação às inovações, como mostram os trechos abaixo:

*Não abro mão da palavra, palavra dada não se abre mão e da seriedade nos negócios. A gestão financeira tem que ser tratada com muita cautela e a vida particular de cada um tem que ser limitada. Essa é uma discussão que a gente faz e que você não pode misturar a vida pessoal com a da empresa, o financeiro, porque se misturar, aí sim vai ter problema. (Sr. Brilhante, 65 anos).*

*Ele é uma pessoa muito objetiva, então, se a gente apresentar com números concretos, não tem dificuldade nenhuma, agora se for alguma ideia maluca da cabeça, que não tenha fundamento, “risos”...aí fica mais difícil. Existem alguns choques, sobre é...alguns ramos que a gente deve atuar ou não, existe ainda até hoje, a gente acredita que deve abandonar algum ramo ou, ele não, porque ele veio desses ramos e acredita que isso é que deu suporte pra gente chegar onde tá hoje...] (Sr. Diamante, 38 anos).*

Na empresa D, a Sra. Esmeralda revelou que o maior legado que o seu pai lhe deixou foi o prazer pelo trabalho, juntamente com o esforço e a dedicação. No caso da Sra. Rubi, ficou claro que valoriza o respeito ao próximo e crescer com honestidade.

*Meu pai sempre orientou a gente a trabalhar, desde pequena, ninguém lá em casa soube o que era ser criança, já era tudo trabalhando. E eu vejo que eu criei minhas filhas muito bem...]Eu aprendi com o meu pai e minha mãe sempre dizia: ninguém perde em ser bom e ser bom é fundamental na vida, e isso é amor. (Sra. Esmeralda, 59 anos).*

*É porque hoje, no mundo atual, é uma competitividade muito grande, muitas vezes, tem gente que passa por cima, que não quer saber, pra ele se dar bem, faz qualquer coisa e eu não consigo. Então, às vezes, eu sinto que a gente sai perdendo. Então, eu cresci com esse pensamento, então, eu não sou competitiva. Esses são os valores que chocam com a atualidade... (Sra. Rubi, 34 anos).*

Diante das falas dos participantes supracitados percebe-se alguns pressupostos da Teoria Geral dos Sistemas, proposta por Bertalanffy (2008), como é a propriedade da hierarquia, em que os papéis são definidos, devendo haver respeito ao funcionamento de cada subsistema e ter uma voz de comando para evitar que o sistema corra o risco de desorganizar. Outro princípio da T.G.S., diz respeito à auto regulação ou retroalimentação, pois ficaram evidentes as trocas de informações, a comunicação, o movimento contínuo da dinâmica da empresa familiar. No sentido, que em alguns momentos permitem-se rever os conceitos, ou seja, discutir a melhor solução diante dos entraves que surgem. Por sua vez, Osório (2013) afirma que a mudança é uma situação inevitável, ela ocupa um lugar de agente de transformação, buscando o estado de “saúde evolutiva”, tanto no campo biológico, quanto na esfera social.

#### 5.2.4 Significados dos laços afetivos na empresa familiar

Nesta temática, três dos nove participantes concordaram como ponto positivo a existência dos laços afetivos na empresa familiar. E seis participantes revelaram que os laços afetivos influenciam a tomada de decisão, no sentido da preocupação quanto ao tratamento com os familiares que fazem parte da empresa. Eles interferem também quando se utiliza o paternalismo e a mistura dos papéis, como mostra a fala abaixo:

*[...] é quando a gente vai reclamar, a gente reclama, mas pensando no... laço familiar, que a gente tem, vem, pensa, poxa, magoar minha irmã que é uma pessoa de que a gente tem aquela visão dela pequena comigo. Então é normal ter esse, aquele sentimento, quando vêm algumas situações, de algumas coisas que aconteceram, vou botar pra fora, esse... vou demitir essa pessoa, mas aí, com ela fica mais difícil porque envolve, é...sobrinhos, né...]* (Sr. Citrino, 49 anos).

Na concepção da Sra. Safira, ela não concorda muito com esse tipo de comportamento, de paternalismo, de ajudar todo mundo. A mesma tem convicção que os laços afetivos, de certo modo influenciam na empresa familiar, mas o seu discurso é mais racional, deixando de lado o aspecto emocional. De acordo com o relato abaixo:

*Então, ou a gente coloca cada coisa no seu devido lugar. É... o meu marido, é meu marido fora daqui, o meu irmão é fora daqui, a minha mãe e o meu pai, é... meus amigos, nossos amigos em comum, os primos, são primos fora. Porque eu preciso focar aqui...]* ( Sra. Safira, 47anos)

Na fala do Sr. Topázio, é perceptível a preocupação quanto à influência dos laços afetivos na relação da empresa familiar, gerando algumas limitações no desenvolvimento dos processos operacionais e na tomada de decisão. Afirmou que é inevitável que isso ocorra, pois implica sentimentos, relações pessoais, apesar de tentar o máximo tratar de forma profissional, a linha entre o familiar e o profissional é muito tênue.

*Numa empresa familiar, por mais que você tenha profissionalismo, você queira separar a família, as relações pessoais das relações profissionais. Por menos que você queira, existe sempre essa influência, as decisões e, às vezes, até a comunicação ocorre de uma forma diferente, por esse laço pessoal que existe.”* (Sr. Topázio, 42 anos).

O Sr. Berilo mostra o quanto foi importante investir na educação do filho, no acompanhamento de suas atividades diárias e poder conciliar o andamento da família juntamente com o funcionamento da empresa. Demonstrou uma certa devoção religiosa, atribuindo a Deus o privilégio de poder ter tido tempo para as duas coisas tão importantes em sua vida, a família e o trabalho. Revelou uma boa convivência com o filho que é, ao mesmo

tempo, o gestor da filial, relatando momentos de descontração e de conversas compartilhadas sobre as decisões da empresa.

O Sr. Quartzo percebe esses laços como ponto positivo, desde que se saiba separar os papéis, respeitando as regras estabelecidas pela empresa, saber que você é filho, mas isso não lhe dá o direito de fazer tudo que deseja, pois existe uma hierarquia que deve ser obedecida, independente de ser uma empresa familiar ou não. Afirmou que na relação com o pai, aprendeu a ouvir sempre os dois lados de uma dada circunstância, pensar com ponderação no momento de tomar uma decisão e sempre consultar alguém que tenha mais experiência num determinado assunto. Percebe-se dois fatores imbuídos na fala desse participante: primeiro, a admiração por esse pai, conseqüentemente os laços afetivos são fortalecidos e o discernimento desse filho sobre o comportamento do pai que, apesar de sua admiração e de seguir alguns conceitos dele, sabe identificar e descartar aqueles comportamentos que não são saudáveis, como nervosismo do pai em algumas situações. Os trechos a seguir demonstram o que foi dito:

*[... Deus me iluminou para que eu pudesse ter tempo de cuidar da criação de um filho, né? Você põe um filho no mundo, você tem que dar uma boa educação, tem que acompanhar, tem que cobrar...desde a infância até chegar numa faculdade...] Quando você tem tempo para administrar sua empresa e administrar sua família, eu acho que tudo dar certo, então foi o que aconteceu comigo, graças a Deus. [...damos risadas de situações interessantes e, ao mesmo tempo no dia-a-dia, temos consulta, eu consulto ele, e ele me consulta, trocamos informações, eu com minha experiência e ele com a modernidade e tem dado um casamento perfeito, não tenho tido choques, nada demais, entendeu? (Sr. Berilo, 57 anos)*

*[... não é por ser uma empresa familiar, mas é a mudança de pensamento, né, sempre tem o processo, para você rever o que estava fazendo errado. Enfim, às vezes, você pensa que está fazendo o certo, mas tem que fazer o que é pedido, não é? Você é subordinado, tem que executar.] Então, é...você tem que saber separar e aí meu pai como tem muita experiência já, também. Ele sempre soube, a gente fala muito pouco sobre negócios em casa, só se for uma coisa muito urgente...] Acho que aprendi com o meu pai foi a escutar sempre os dois lados da situação, toda história tem duas versões, independente de ser uma coisa*



*boa ou ruim, é saber escutar, pensar duas vezes antes de tomar uma decisão e consultar sempre que possível, alguém com mais experiência e conhecimento maior de causa. O que faria diferente, eu acho que fica muito nervoso com as situações, eu estou tentando aprender, presencialmente por ter visto várias vezes, ele leva as coisa muito para o lado pessoal, também, acho que isso não é bom... eu tento fazer diferente, eu acho que estou conseguindo até agora.]. (Sr. Quartzo, 30 anos).*

Na empresa C, ambos os participantes expressaram com satisfação o significado dos laços afetivos. Demonstraram apreço pelos laços familiares, por essa relação que vem sendo construída dia-a-dia de forma salutar, com os cuidados devidos, sobre não misturar os papéis e sobretudo preparar os filhos para assumir a empresa com profissionalismo, capacitação e harmonia. O Sr. Brilhante pareceu feliz por ter conseguido chegar a essa fase da vida com a família unida, com os filhos realizados e trabalhando com ele. De forma semelhante o discurso do filho, destacou o prazer em trabalhar com o pai, em uma empresa familiar, a qual eles constituíram e que desde muito cedo acompanhou e aprendeu com o pai uma série de coisas, inclusive a não misturar conteúdos da empresa junto com a família ou vice-versa. É notório o forte vínculo que engendraram, enquanto família e simultaneamente alinhando aos papéis que cada um exerce e com respeito ao espaço do outro. Interessante que a maioria dos valores que a empresa defende, é como se fosse a extensão da casa (família), como exemplo, temos o respeito ao fundador/patriarca, parece uma família ancorada sobre os princípios do poder do patriarcado, com poucas diferenças. Conforme relato abaixo do Sr. Brilhante e o Sr. Diamante:

*O vínculo afetivo, você não separa nunca, o vínculo afetivo tá na alma. O significado dos laços afetivos na empresa são muito grande, né, significado enorme, a satisfação de você trabalhar com a sua família, que é uma família pequena e unida. É uma satisfação muito grande e ver os meninos se realizando e trabalhando, é muito bom, eu sou extremamente satisfeito com uma empresa familiar. ( Sr. Brilhante, 65 anos)*

*Acho que total né, muito grande, importantíssimo, acho que volta para aquela pergunta lá de cima. Os laços e os relacionamentos tem que*

*andar em conjunto, se tiverem alinhados pra evitar um conflito, você tem mais chance de sucesso. Acredito isso, tentar ter um laço bastante próximo, né, pra evitar problema, evitar atritos, acho que o segredo é isso, evitar atritos, não criar atrito de coisa sem necessidade, porque esses pequenos atritos acabam criando coisas maiores e no futuro fica mais difícil, né. (Sr. Diamante, 38 anos).*

As duas participantes da empresa D, concordaram que não é fácil a convivência, existem as divergências, mas o amor prevalece, principalmente no discurso da Sra. Esmeralda, é nítida a convicção que há pensamentos diferentes, mas o seu maior objetivo é manter a família unida. No caso da Sra. Rubi, é difícil a mãe compreender que precisa separar os dois lados, família e empresa e vice-versa, para que as mesmas possam ter uma qualidade de vida e não adoecer. Há momentos que a mãe insiste em falar de negócios em casa e há uma certa discordância da filha. No geral, percebe-se a preocupação de ambas com o bem-estar de todos.

*Eu sempre disse a ela, que a gente vence com o amor, o amor prevalece tudo, há discórdias, há, é normal, nenhuma família é um mar de rosas não, têm pensamentos diferentes, atitudes diferentes, mas eu aprendi com o meu pai e com minha mãe, que ninguém poderia dormir sem falar um com o outro. (Sra. Esmeralda, 59 anos).*

*É bem difícil, às vezes. Por exemplo, quando a gente chega em casa, eu não gosto de falar de trabalho, eu gosto que a gente em casa, trate de família...]Às vezes eu me anulo muito por ela, porque eu tô vendo chegando aos sessenta anos, já trabalhou desde os quatorze, então eu digo, não, eu prefiro que ela descanse. (Sra. Rubi, 34 anos).*

Os trechos acima apoiam a afirmação de Osório (2013), quando diz que a empresa familiar nasce da família e, em um processo semelhante da separação/ individualização, a qual precisa adquirir sua identidade própria, enquanto instituição, para que dessa forma possa ter suas próprias regras, crenças e papéis definidos. Esses elementos esclarecidos, delimitam as fronteiras e oferecem mais segurança e harmonia na relação família e empresa. Não havendo esses limites demarcados, as fronteiras podem se tornar disfuncionais, ocasionando conflitos, invasões recíprocas, barreiras na comunicação e isolamento, podendo chegar à quebra dos vínculos familiares e o fim da sociedade constituída.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo como objetivo, nesta dissertação, compreender e problematizar as relações intergeracionais nas famílias empresárias e os desafios enfrentados na gestão da empresa familiar, tanto na literatura consultada como na pesquisa de campo pôde-se vislumbrar que os valores da família se estendem à gestão da empresa familiar e colocá-los em prática torna-se um desafio contínuo. Trata-se de dois sistemas que compartilham interesses em comum, mas que possuem suas singularidades, colocando-se entre a emoção e a razão, entre manter a coesão familiar sem perder de vista os objetivos da empresa. Trata-se de sentimentos envolvidos nessas relações e histórias de vida, bem como de interesses individuais que, se não forem bem equacionados, podem colocar em xeque a longevidade da empresa familiar.

Pode-se dizer que neste caminhar, encontramos pessoas que compartilham os mesmos sonhos, que se gostam, mas também que têm suas desavenças em alguns momentos, que são guerreiros, em busca de um lugar que possa fornecer o sustento àqueles que os amam e, concomitantemente, preservar a empresa familiar. Quantas pedras esses “guerreiros” encontram no caminho? Mas alguns sabem extrair o mais precioso delas, vencendo as barreiras da globalização, da competitividade, da tecnologia e, até mesmo, repensar os seus próprios valores, trazidos do seio da família, como: as crenças, os mitos, os ritos e todo um conjunto de legado que comumente soam como um imperativo dos seus ancestrais, mas que podem também ser disfuncionais ao desenvolvimento da empresa.

Diante das leituras realizadas, o que despertou à atenção foi a relação intergeracional contemporânea pela observação de três facetas encontradas em Borges e Magalhães (2011), considerando as informações da análise de dados combinando com a terceira alternativa. A primeira faceta foi a indagação quanto à velocidade das mudanças a nível sociocultural, em que

as autoras questionam se esse fenômeno estava afastando as pessoas de diferentes gerações, em função das diferenças de suas vivências pessoais, ou se, ao contrário, no que tange a segunda faceta, a dinâmica da contemporaneidade promove mais proximidade entre as gerações, no sentido de diluir as diferenças em meio ao volume das transformações socioculturais. E a terceira e última faceta menciona se não estaria ocorrendo uma recolocação dos indivíduos de diferentes gerações na estrutura hierárquica social e familiar, ou seja, os mais jovens estariam servindo de parâmetros para os mais velhos, principalmente pela facilidade com que aqueles dominam a tecnologia. Percebe-se esse último fenômeno acontecer nas famílias empresárias que foram pesquisadas, em que as gerações estão em busca do equilíbrio, reconhecendo a importância de acompanhar as inovações, embora, em alguns aspectos, não abram mão de preservar valores, como: pontualidade, lealdade/confiabilidade e zelo pela organização. A impressão que dá é que a relação entre as gerações entrevistadas estão buscando compreender e analisar quais as vantagens e desvantagens quanto à tradição e à inovação aplicadas ao desenvolvimento da empresa familiar, permitindo-se uma re-construção. Na verdade, ocorre uma ressignificação das histórias de cada um, repaginando os cenários, beneficiando-se do conteúdo salutar que cada geração traz consigo.

Em linhas gerais, percebeu-se uma boa interação entre os membros das empresas familiares de diferentes gerações, em que há uma abertura e valorização de alguns aspectos de cada uma. Como exemplo, temos pai e filho, mãe e filha, abertos às inovações da tecnologia, buscando com esses filhos aprender e se atualizar às demandas do mercado. Encontramos filhos concordando com alguns valores construídos pelos fundadores e, sobretudo, reconhecendo sua importância para o bom andamento da empresa. Diante de um desafio como este, torna-se necessário definir os papéis de cada um, estabelecer regras, criar fronteiras, respeitar a hierarquia e ter flexibilidade diante de algumas decisões, principalmente, quando se trata de acompanhar as inovações do mercado.

O estudo revelou que os valores da família presentes na gestão se manifestam nos sistemas de crenças que moldam o comportamento estratégico da organização e à medida que há flexibilidade quanto a alguns padrões, abre-se janelas para novas possibilidades de desenvolvimento; conseqüentemente, os sistemas alcançam maturidade satisfatória dentro do ciclo de vida da empresa e da família.

A presente investigação apresenta certas limitações, uma vez que as empresas pesquisadas foram de pequeno e médio porte. Portanto, existe uma fatia do mercado a ser explorada constituída pelas empresas de grande porte, as quais, possivelmente possuem especificidades próprias, que talvez apresentem um panorama diferente do que foi encontrado nas organizações aqui pesquisadas. Deve-se levar em consideração também que desta pesquisa participaram empresas localizadas na região Nordeste, com uma realidade diferenciada de outras regiões do país.

Em face dessas limitações, sugere-se o desenvolvimento de pesquisas com empresas familiares de grande porte; realização de estudos com gestores de empresas familiares em outras regiões do país a fim de compreender este tipo de empresa na perspectiva dos funcionários e demais familiares, bem como estudos focalizando empresas familiares lideradas por mulheres.

Perante a complexidade de conciliar dois sistemas, família e empresa, entre manter-se unidos e prosperar, torna-se fundamental a realização de pesquisas que aprofundem a compreensão sobre as relações intergeracionais e os elementos que podem comprometer a longevidade da empresa familiar

## REFERÊNCIAS

- Albornoz, S. G. (2011). *As esferas do reconhecimento: uma introdução a Axel Honneth*. Caderno de pesquisas social do trabalho. Universidade de Santa Cruz do Sul.
- Ariés, P. (1981). *História social da criança e da família*. Rio de Janeiro: Guanabara
- Alves-Mazzotti, A. J. & Gewandsznajder, F. (1998) *O método nas ciências sociais: pesquisas quantitativa e qualitativa*. São Paulo: Editora Pioneira.
- Alves, R. R. (2016). *Família Patriarcal e Nuclear: conceito, características e transformações. Goiás*. III Seminário de Pesquisa da Pós-graduação em História UFG/UCG; Universidade Federal de Goiás e Universidade Católica de Goiás.
- Barreto, M & Grandesso M. (2007). *Terapia comunitária: saúde, educação e políticas*. São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Bauman, Z. (2004). *Amor líquido: sobre a fragilidade dos laços humanos*. Rio de Janeiro: Zahar.
- Bauman, Z. (2018). *Nascidos em tempos líquidos*. Rio de Janeiro: Zaha.
- Bennett, L. A.; Wolin, S.J. & Mcavity, K.J. (1988). Identidad de la familia, ritual Y mito: uma perspectiva cultural de las transiciones em el ciclo vital. In: C. J. Falicov (Org.). *Transiciones de la familia*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Bernhoeft, R. (1989). *Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida*. 1ª edição. São Paulo: Nobel
- Bernhoeft, R. (1991). *A empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida*. (pp.117-119). 2ª edição . São Paulo: Nobel.
- Bernhoeft, R. & Gallo, M. (2003). *Governança na empresa familiar – poder – gestão e sucessão*. 4ª Edição. Rio de Janeiro. Ed. Campus.
- Bertalanffy, L.V. (2008). *Teoria Geral dos Sistemas: fundamentos desenvolvidos e aplicações*. Petrópolis. RJ: Vozes

- Bevilacqua, L. B, Basilio, A., Nardi, A. & Terçariol, C. (2016). O perfil das gerações X,Y e Z. *Revista Científica Eletrônica UNISEB*, 7 (7), 33-44.
- Bourdieu, P.(1997). As contradições da herança. In Daniel, S. L.(Org.) *Cultura e subjetividade: Saberes nômades* (pp. 7-17)). Campinas: Papyrus
- Borges, C.C. & Magalhães, A.S.(2011). Laços intergeracionais no contexto contemporâneo. *Estudos de Psicologia*, 16 (2), 171-177.
- Boszormenyi - Nagy, I. & Spark, G. (2003). *Lealtades invisíveis: Reciprocidade em terapias familiares intergeracionais*. Buenos Aires: Amorrortu. (Original publicado em 1973)
- Bucher-Maluske, J. S. N. F. (2008). Do transgeracional na perspectiva sistêmica à transmissão psíquica entre gerações na perspectiva da psicanálise. In M. A. Penso & L. F. Costa (Orgs.). *A transmissão geracional em diferentes contextos: da pesquisa à intervenção* (pp.76-83). São Paulo. Summus Editorial
- Cardoso, C., Cunha, C. F. & Ribeiro, T.(2013). *Empresa familiar competitiva: um desafio da gestão*. Recife: INTG.
- Carter, B. & McGoldrick, M. (1998). *As mudanças no ciclo de vida familiar: uma estrutura para terapia familiar*. 2ª edição, Porto Alegre. Artes Médicas.
- Carvalho, C. M. G. & Campos (2010). *Axiodrama 654: uma possibilidade de ressignificar o tempo e a impaciência na pós-modernidade*. (p.4). São Paulo. 25. 1. Publicado por Tranças de Abordagem. *Revista Brasileira de Psicodrama*.
- Centa, L.M. & Elsen, I (1999). *Reflexões sobre a evolução histórica da família*. Curitiba. Revista UFPR, 1 (1), 15-20.
- Comazzetto, R. L.; Vasconcellos, S. J. L.; Perrone, C. M. & Gonçalves, J. (2016) *A Geração Y no Mercado de Trabalho: um Estudo Comparativo entre Gerações*. *Revista Psicologia: Ciência e Profissão*. 36 (1), 145-157. doi: 10.1590/1982-3703001352014.
- Conselho Federal de Administração (CFA). *Revista Brasileira de Administração*. (2017). *Tudo em família*. Edição 118, ISSN 1517-2007. 16-21
- Cortella, M.S. (2015). *Adaptado de entrevista do educador Mário Sérgio ao Jornal da Globo*. Disponível em: <<http://g1.globo.com/fantastico/noticia/2015/11/pesquisa-inedita-traca-operfil-do-jovem-brasileiro-da-geracao-y.html>>. Universidade Federal de Santa Maria, RS.

Cortela, M. S. (2015). *Qual é a tua obra? Inquietações propositivas sobre gestão, liderança e ética*. Petrópolis/ RJ: Ed. Vozes.

Debert, G.G. (1998). A antropologia e o estudo dos grupos e das categorias de idade. In M. L.de Barros (Org). *Velhice ou terceira idade?*. (p.60). Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.

Dias, C.M.S.B. (2009). *Teoria Geral dos Sistemas*. Apostila utilizada na disciplina Intervenções na clínica com Famílias. Curso de Mestrado em Psicologia Clínica da Universidade Católica de Pernambuco, Recife.

Ertel, L. (2018). Conheça os jovens sucessores em empresas familiares. Revista Americana de negócios e economia no mundo Forbes, edição 57.

Falcke, D. & Wagner, A. (2005). A dinâmica familiar e o fenômeno da transgeracionalidade: definição de conceitos. In A. Wagner A. (Org) *Como se perpetua a família? A transmissão dos modelos familiares*. (pp. 25-46 ). Porto Alegre: EDIPUCRS.

Falcke e Féres-Carneiro ( 2011). Reflexões sobre a violência conjugal:diferentes contextos, múltiplas expressões. In Wagner A. (Org.) *Desafios Psicossociais da família contemporânea*. (pp. 80-81). Porto Alegre: Artmed

Gersick, K. E., Davis, J.A., Hampton, M. Mc. & Lansberg. I. (1997). *De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares*. São Paulo: Negócio Editora.

Gomes, I. C. (1998). *O sintoma da criança e a dinâmica do casal. Visão histórica do casamento e sua relação com a formação da família*. São Paulo: Editora:Escuta.

Honneth, A. (2003). *Kampf um Anerkennung. Zur Moralischen Grammatik Sozialer Konflikte*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Jaeschke, W. (2004). *Direito e eticidade*. Porto Alegre : EDIPUCRS. Coleção Filosofia 176.

Jordão, M.H. (2016). *A mudança de comportamento das gerações X,Y,Z e Alfa e suas Implicações*. Universidade de São Paulo – Campus São Carlos.

Krom, M. (2000) *Família e Mitos: prevenção e terapia: resgatando histórias*. São Paulo: Summus.

Lodí, J. B. (1993). *A empresa familiar*. 4ª. ed. São Paulo: Pioneira



- Lopes, A. (2018). *Herd Ars: a arte de herdar uma empresa familiar*. Rio de Janeiro: Vermelho Marinho.
- Macêdo, K. B. (2001) *Empresa Familiar Brasileira: poder, cultura e decisão*. Goiânia: Editora Terra & Editora UCG.
- Mamede, G. & Mamede E. C. (2014). *Empresas familiares: o papel do advogado na administração, sucessão e prevenção de conflitos entre sócios*. 2ª edição. São Paulo: Atlas.
- Minayo, M. C. S. (2010). *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. São Paulo: Hucitec.
- Minuchin, S. & Nichols, M.P. & Lee, W.Y. (2009). *Família e casais: do sintoma ao sistema*. Porto Alegre: Artmed.
- Moreno, J. L. (1974). *Psicoterapia de Grupo e Psicodrama*. São Paulo. Cultrix.
- Neto J., ; Strey M. & Magalhaes A. (2011) Sobre as motivações para a conjugalidade. In: A. Wagner (Org). *Desafios psicossociais da família contemporânea: pesquisas e reflexões* (pp. 39-57). Porto Alegre: Artmed.
- Neves, M. A. (1997). As transformações no mundo do trabalho: crise e desafios. *Revista do Tribunal Regional do Trabalho*. 3ª R., 27 (57): 25-33. - Belo Horizonte.
- Nogueira, L. O. (2013).. *A fragilidade dos laços afetivos na sociedade contemporânea e seus impactos na vida das pessoas*. Trabalho de conclusão do Curso TCC. Curso de Especialização em Psicologia Clínica: Existencial e Gestáltica. Faculdade de Estudos Administrativos de Minas Gerais.
- Noveli, V.A.M.; Hoffman, W. A. M. & Gracioso, L.S. (2011). Reflexões sobre a mediação da informação na perspectiva dos usuários. *Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias Digitais*, 16, (2), 2010. Rio de Janeiro.
- Oliveira, N.H.D. (2009). *Família Contemporânea. Recomeçar: família, filhos e desafios*. São Paulo. Editora UNESP.
- Osorio, L. C. (2013). *Como trabalhar com sistemas humanos: grupos, casais e famílias, empresas*. Porto Alegre: Artmed.

- Passos, M. C. (2011). Família, laços e sofrimento psíquico. *Revista Mal-estar e Subjetividade*, 11(3), 1013-1031.
- Puga, J. L. G. L. S. & Wagner, A. (2011). *O processo educativo e a empresa familiar*. In A. Wagner (Org.). *Desafios psicossociais da família contemporânea: pesquisas e reflexões*. (pp. 191-200). Porto Alegre: Artmed.
- Reichert, C.B. (2011). Educar para autonomia: desafios e perspectivas In A. Wagner, A e colaboradores. (Org). *Desafios psicossociais da família contemporânea: pesquisas e reflexões*. (pp. 89-98) Porto Alegre: Artmed.
- Ricca Neto, N. D. (1998). *Da empresa familiar à empresa profissional*. São Paulo: CL-A Cultural,
- Riccota, L. (2002). *O vínculo amoroso: a trajetória da vida afetiva*. 3ª ed. São Paulo: Ágora.
- Saavedra, G.A. & Sobottka E. A. (2008). Introdução à teoria do reconhecimento de Axel Honneth. *Revista Civitas*, 8 (1), 10-11.
- Sanchez, F. A. (2012). A família na visão sistêmica. In M. N. Baptista & M. L. M. Teodoro, (Orgs.). *Psicologia de Família: teoria, avaliação e intervenção* (pp. 38-47). Porto Alegre: Artmed.
- Santos, C. F et al. (2011). *O processo evolutivo entre as gerações X, Y e Baby Boomers*. Anais do XIV Semead: Seminário de Administração. ISSN- 21773866. Faculdade de Administração e Artes de Limeira, SP.
- Souza, R.C. (2001). *Cultura da empresa familiar x Gestão empresarial*. Dissertação em Mestrado Executivo. Escola Brasileira de Administração Pública. Fundação Getúlio Vargas.
- Simon, F. B., Stierlin, H. & Wynne, L. C. (1988). *Vocabulário de terapia familiar*. Barcelona: Gedisa.
- Steinberg, H. & Blumental J. (2011). *A família empresária: organizando as relações de afeto, poder e dinheiro por meio da governança corporativa*. São Paulo: Editora Gente.

Tagiuri, R. & Davis, J. A. (1992). On the goals of successful family companies. *Family Business Review*, 5 (1). 43– 62.


Toffler, A. F. (1983). *Previsões e premissas*. Rio de Janeiro:Record.

Vasconcellos, E.M. J. (2002). *Pensamento sistêmico: o novo paradigma da ciência*. Campinas. SP: Papirus.


Vidigal, A.C. (2000). *A sobrevivência da empresa familiar no Brasil*. São Paulo. Revista de Administração. 35, 2. (pp. 66-71).

Wagner, A., Tronco, C. & Armani, A. B. (2011). Os desafios da família contemporânea. Revisitando conceitos. In A. Wagner, A. e colaboradores. (Org.). *Desafios psicossociais da família contemporânea: pesquisas e reflexões* (pp. 16-35-) Porto Alegre: Artmed.

**Anexo 1 - APROVAÇÃO DO COMITÊ DE ÉTICA**

 <p>UNIVERSIDADE <b>CATÓLICA</b> DE PERNAMBUCO</p>	<p><b>UNIVERSIDADE CATÓLICA DE PERNAMBUCO</b> <b>PRÓ-REITORIA ACADÊMICA</b> <b>PROGRAMA DE POSGRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA CLÍNICA</b></p>
---	---

**Anexo 2 - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

	<b>UNIVERSIDADE CATÓLICA DE PERNAMBUCO</b> <b>PRÓ-REITORIA ACADÊMICA</b> <b>PROGRAMA DE POSGRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA CLÍNICA</b>
---	--

PREZADO(A) PARTICIPANTE:

1. Você está sendo convidado(a) para participar da pesquisa intitulada “Famílias Empresárias: desafios Intergeracionais. Nesta pesquisa entendemos que a família possui um fator peculiar, que pode impulsionar o sucesso na gestão de uma empresa familiar.
2. A seleção ocorreu através do método intencional e a sua participação não é obrigatória.
3. Você poderá, a qualquer momento, desistir de participar e retirar seu consentimento.
4. Sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com o pesquisador ou com a Universidade Católica de Pernambuco.
5. Os objetivos deste estudo são: Compreender em que medida as relações inter e transgeracionais podem impactar a gestão da empresa familiar; Identificar os familiares envolvidos nas relações inter e transgeracionais no funcionamento da empresa. Compreender o significado dos laços afetivos nos relacionamentos na perspectiva dos familiares envolvidos;
6. Sua participação consistirá em responder a uma entrevista sobre as referidas questões.
7. Os benefícios relacionados com a sua participação nessa pesquisa dizem respeito ao fato de que você poderá perceber de maneira mais adequada o relacionamento em sua família. Os resultados também poderão propiciar a compreensão acerca dessa organização familiar, beneficiando as famílias e os profissionais que lidam com essa temática.
8. As informações obtidas através dessa pesquisa serão confidenciais e asseguramos o sigilo sobre sua participação.
9. Salientamos ainda que não pretendemos, através de sua participação, causar nenhuma espécie de dano ou perda, seja ela pessoal ou profissional, podendo interromper sua participação na pesquisa a qualquer momento sem nenhum prejuízo de qualquer ordem. Os dados ficarão

guardados, em local seguro, com a pesquisadora por um período de cinco anos, após o qual serão apagados. Todos os informes que possam identificá-lo serão alterados, de forma a não possibilitar sua identificação.

10. Você receberá uma cópia deste termo onde constam o telefone e o endereço da pesquisadora principal, podendo tirar suas dúvidas sobre o projeto e sua participação, agora ou a qualquer momento.

DADOS DO PESQUISADOR PRINCIPAL (ORIENTADOR)

Nome: CRISTINA MARIA DE SOUZA BRITO DIAS

---

Assinatura

Endereço completo: RUA ALMEIDA CUNHA, 245, SANTO AMARO, BLOCO G4

Telefone: (81) 21194097 (Curso de Psicologia)

Declaro que entendi os objetivos, riscos e benefícios da minha participação na pesquisa e concordo em participar. O pesquisador me informou que o projeto foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos da UNICAP que funciona na PRÓ-REITORIA ACADÊMICA da UNIVERSIDADE CATÓLICA DE PERNAMBUCO, localizada na RUA ALMEIDA CUNHA, 245 – SANTO AMARO – BLOCO G4 – 8º ANDAR – CEP 50050-480 RECIFE – PE – BRASIL. TELEFONE (81) 2119.4376 – FAX (81) 2119.4004 – ENDEREÇO ELETRÔNICO: [pesquisa\\_prac@unicap.br](mailto:pesquisa_prac@unicap.br)

Recife, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2020.

---

Participante da pesquisa

**APÊNDICE A****QUESTIONÁRIO SOCIODEMOGRÁFICO****Dados sociodemográficos:**

Idade:

Sexo:

Escolaridade:

Estado civil:

Filhos (quantidade e sexo):

Profissão:

Cargo que ocupa:

Tempo de empresa:

Grau de parentesco:

## APÊNDICE B

### ROTEIRO DE ENTREVISTA

- 1) Como é para o Sr.(a), trabalhar numa empresa familiar?
- 2) Já teve experiência em alguma outra empresa de cunho familiar?
- 3) O Sr.(a) percebeu alguma diferença entre essas empresas? Quais?
- 4) Na sua opinião, a gestão empresarial pode ser influenciada pela família?
- 5) Que dificuldades o Sr.(a) percebe que termina refletindo no relacionamento familiar que resvala para empresa?
- 6) Como o Sr. (a) administra a questão relacionada a tradição da empresa e as inovações da atualidade?
- 7) Que elementos na sua gestão o Sr.(a) gostaria que fossem preservados?
- 8) Qual o significado dos laços afetivos na família empresária?
- 9) Que necessidade o Sr.(a) percebe em sua empresa?