



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

**ANA PATRICIA DE SOUZA AMARAL**

**A IMPLICAÇÃO DA FAMÍLIA NA GESTÃO DE EMPRESAS FAMILIARES**

**RECIFE – PE**

**2015**

**ANA PATRICIA DE SOUZA AMARAL**

**A IMPLICAÇÃO DA FAMÍLIA NA GESTÃO DE EMPRESAS FAMILIARES**

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  
S. Brito Dias

**RECIFE – PE**

**2015**

## **A IMPLICAÇÃO DA FAMÍLIA NA GESTÃO DE EMPRESAS FAMILIARES**

Aprovada em:                    de 2015.

### **BANCA EXAMINADORA**

---

Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup>. Ana Lúcia Francisco  
Universidade Católica de Pernambuco – Recife/PE

---

Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup>. Cristina Maria de S. Brito Dias  
Universidade Católica de Pernambuco – Recife/PE

---

Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup>. Maria de Fátima Neves  
Faculdade Fransinete do Recife – Recife/PE

À  
*minha família*

## AGRADECIMENTOS

A **Deus**, pelo dom da vida, pela graça concedida para superação das dificuldades e pela oportunidade de realizar este trabalho.

Ao meu **pai**, pelas palavras sábias, nos momentos mais importantes do meu desenvolvimento.

À minha **mãe**, pelo acolhimento no momento mais difícil da minha vida, que com sua presença e incentivo impulsionou-me à seguir em frente, e focar na conclusão deste trabalho.

Aos meus **irmãos**, Leandro Amaral e Rafael Amaral, pelo incentivo, apoio e reconhecimento sempre recebido por eles em todos os momentos da minha vida.

À minha **família**, pelos momentos de compreensão e apoio, na realização deste projeto.

Ao amigo, **Jorge Gomes**, pelo reconhecimento, confiança e credibilidade sempre depositado neste trabalho.

Aos amigos **Cibelli Pinheiro, Tereza Nunes, Margarida e Francisco Santos**, que sempre estão por perto para compartilhar os bons e os maus momentos.

À **Avany Santos (in memorian)**, minha madastra, que sempre teve presença no meu desenvolvimento.

À minha orientadora **Dr<sup>a</sup>. Cristina Maria de S. Brito Dias**, pelo interesse em acolher meu tema de trabalho e dedicado acompanhamento nas orientações. Suas contribuições foram essenciais para meu aprimoramento pessoal, acadêmico e profissional.

Aos **professores e funcionários do Programa de Pós Graduação em Psicologia Clínica da UNICAP**, pelo apoio e incentivo, pela capacidade de gerar, produzir e disseminar conhecimentos da mais alta qualidade, contribuindo de maneira fundamental para o desenvolvimento das pessoas.

À **Prof.<sup>a</sup> Dra. Ana Lúcia Francisco e Prof.<sup>a</sup> Dra. Maria de Fátima Neves**, pelas importantes sugestões que proporcionaram um trabalho mais completo.

À **psicanalista Verônica Lins**, exemplo de ética e de dedicação profissional. Agradeço-te pela acolhida e pela escuta atenta.

Aos **Diretores das empresas** pela autorização da pesquisa nos respectivos espaços de trabalho.

A **todos** que, direta ou indiretamente, contribuíram para que este trabalho fosse realizado.

“Não se pode ensinar nada a um homem; só é possível  
ajudá-lo a encontrar a coisa dentro de si”  
Galileu

## RESUMO

Amaral-Souza, A.P. **A Implicação da Família na Gestão de Empresas Familiares**. 105 f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Psicologia Clínica, Universidade Católica de Pernambuco, Recife, 2015.

Na empresa familiar a existência de conflitos familiares, somada à competitividade e inovação no mercado de negócios, exige um olhar para novas estratégias necessárias, o papel da gestão na condução dos processos, e o reflexo das atitudes por parte dela nas demais pessoas que fazem as empresas familiares. Este estudo teve como objetivo geral observar as implicações da família na incidência de conflitos presentes em empresas familiares, na perspectiva dos gestores. Especificamente almejou: identificar os principais tipos de conflitos vivenciados pelos gestores e suas consequências na empresa; compreender as estratégias utilizadas pelos gestores para lidar com os conflitos oriundos de sua família no ambiente de trabalho; enumerar as situações mais frequentes geradoras de conflitos. Participaram da pesquisa, de natureza qualitativa, quatro gestores de empresas familiares, na faixa etária de 57 a 73 anos, sendo três homens e uma mulher. Todos são casados, têm filhos e possuem escolaridade entre ensino médio completo e/ou nível superior, fundadores de empresas situadas na cidade de Recife. Além de um questionário sociodemográfico, utilizou-se a entrevista semidirigida, composta de quatro questões que atendem aos objetivos da pesquisa, bem como um álbum de fotografias com onze figuras, abordando temáticas relacionadas a trabalho e família. A análise das entrevistas e das respostas às figuras foi feita a partir da Análise de Conteúdo Temática. Em linhas gerais, os resultados apontaram que as três empresas encontram-se consolidadas no mercado. Quanto à existência de conflitos foram identificados: pontos de vista diferentes entre os membros da família, tomada de decisões duras que podem afetar ou magoar familiares, falta de plano de carreira que pode gerar desigualdade. No que se refere às estratégias utilizadas pelos gestores, para lidar com os conflitos, foram enumerados: diálogo, ter jogo de cintura, saber recuar quando o outro tem razão, imparcialidade nas decisões. Quanto às situações que mais geram conflitos foram citadas: atrasos ou faltas por parte de familiares que não investem na empresa, chegada de novos membros na família e não distinção entre a família e o ambiente de trabalho. Futuras pesquisas são necessárias para um maior aprofundamento sobre o tema.

**Palavras-chave:** empresas familiares, gestão, conflitos, estratégias

## ABSTRACT

Amaral-Souza, A.P. **The Implication of Family in Family Business Management**. 105 f. Thesis (Master's Degree) - Postgraduate Program in Clinical Psychology, Catholic University of Pernambuco, Recife, 2015.

In the family business the existence of family conflicts, added to the competitiveness and innovation in the business market requires a look at new strategies needed, the role of management in the conduct of proceedings, and the reflection of the attitudes of it in other people who make family businesses. This study aimed to observe the family implications for the incidence of present conflicts in family businesses, from the perspective of managers. Specifically craved: to identify the main types of conflicts experienced by managers and its consequences in the company; understand the strategies used by managers to deal with conflicts arising from his family in the workplace; list the most frequent situations generate conflicts. Three men and a woman, managers of family businesses, in the age group 57-73 years, participated in the qualitative survey. All are married, have children and have education between high school and / or university, founders of companies located in the city of Recife. In addition to a sociodemographic questionnaire, we used a semi directed interview, made up of four issues that meet the research objectives, as well as a photo album with eleven figures, addressing issues related to work and family. The analysis of the interviews and responses to the figures was made from the Content Analysis. In general, the results show that the three companies are consolidated in the market. About the existence of conflicts were identified: differing views among family members, making tough decisions that can affect or hurt family, lack of career path that can lead to inequality. With regard to the strategies used by managers to deal with conflicts, they were listed: dialogue, have left field, knowing retreat when the other has reason, impartiality in decisions. As for the situations that generate more conflicts were mentioned: delays or defaults by family members who do not invest in the company, arrival of new members in the family and no distinction between the family and the workplace. Future research is needed to develop further on the subject.

**Keywords:** family business, management, conflict, strategies

## LISTA DE FIGURAS

**Figura 1:** Família em momento de lazer

**Figura 2:** Retrato antigo de uma família reunida

**Figura 3:** Homem preocupado

**Figura 4:** Mulher em traje de executiva com criança ao colo

**Figura 5:** Dois adultos ao lado de uma criança sentada numa enorme mesa de trabalho

**Figura 6:** Criança, vestida de maneira formal, atendendo telefone, segurado por uma pessoa mais velha

**Figura 7:** Idoso sentado numa mesa de trabalho ladeado por três jovens

**Figura 8:** Luta de boxe entre um homem mais velho e um homem mais novo

**Figura 9:** Partilha de bolo

**Figura 10:** Nota de 100 reais

**Figura 11:** Grupo de jovens sentados numa mesa de trabalho e um pouco atrás um homem com o braço levantado

## SUMÁRIO

RESUMO

ABSTRACT

SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	13
<b>Fundamentação Teórica</b> .....	16
<b>1. A Teoria Sistêmica e a Abordagem Transgeracional aplicadas à família</b> .....	16
1.1 Tipos e Propriedades do Sistema.....	17
1.2 Perspectiva Sistêmica e Abordagem Transgeracional: em busca de uma articulação.....	22
<b>2. A Família como base da empresa</b> .....	33
2.1 Empresa Familiar: um olhar histórico .....	37
2.2 Empresa Familiar e Conflitos.....	41
2.3 Fatores que mais afetam uma empresa familiar .....	48
<b>3. O Caminho Percorrido para o conhecimento do desconhecido</b> .....	52
3.1 Natureza da pesquisa.....	52
3.2 Participantes .....	52
3.3 Instrumentos .....	54
3.4 Procedimentos de coleta de dados .....	55
3.5 Procedimentos da análise de dados .....	56
<b>4. Resultados e análises de dados</b> .....	57
<b>4.1 Análises das entrevistas</b> .....	57
4.1.1 Caracterização da empresa: história, impasses e perspectivas .....	57
4.1.2 Existência de conflitos na empresa.....	59
4.1.3 Consequências dos conflitos .....	61
4.1.4 Estratégias para minimizar os conflitos.....	63
4.1.5 Conflitos gerados na família que refletem na empresa .....	65

<b>4.2 Análises do álbum de fotografias .....</b>	<b>68</b>
<b>4.3 A fala dos gestores: em busca de uma integração .....</b>	<b>78</b>
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>81</b>
<b>6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS .....</b>	<b>85</b>
ANEXOS.....	89
ANEXO 1 Aprovação do comitê de Ética .....	90
ANEXO 2 Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.....	91
ANEXO 3 Álbum de Fotografias.....	93
ANEXO 4 Roteiro de Entrevista .....	105

## INTRODUÇÃO

O interesse em estudar esta temática surgiu ao longo da minha formação profissional e atuação como psicóloga organizacional em empresas familiares. Essa prática me possibilitou observar os entraves que ocorrem nos relacionamentos entre os membros da família, que repercutem na empresa e no ambiente de trabalho.

Os conflitos familiares, somados à competitividade e inovação no mercado de negócios, levam-nos a repensar sobre a forma como se fazem as mudanças necessárias, o papel da gestão na condução dos processos e o reflexo das suas ações nas demais pessoas que fazem as empresas familiares. Nesse sentido, torna-se relevante manter um clima organizacional saudável no qual floresçam a cooperação, o entusiasmo e o interesse para resolver problemas e atingir as metas.

É importante entendermos o funcionamento das empresas familiares e também fazermos uma análise da família isoladamente, devido ao ingrediente emocional que ela insere no âmbito dos negócios. A dinâmica da família que trabalha em conjunto com foco nos lucros é extremamente complexa. Nem as estratégias administrativas, nem as teorias organizacionais têm conseguido explicar suficientemente esse fenômeno.

No Brasil, é grande a quantidade de empresas familiares. Entretanto, será destacado aqui o estado de Pernambuco, que, segundo a pesquisa do projeto Rumo (2014), realizada com 110 empresas, concluiu que 80% são familiares. Dentre esses indicadores, ficou evidenciado ainda que 64% da geração de comando dessas empresas são representadas pela primeira geração; 47% têm a segunda geração, ou seja, os filhos no comando, enquanto 6% possuem os netos como os gestores e, por fim, 1% das empresas é gestada pela quarta geração, os bisnetos da família. Como consta na caracterização da mencionada revista.

O projeto Rumo (2014) representa uma das pesquisas que têm sido realizadas com enfoque nas empresas familiares. Observamos, assim, que há um crescimento na quantidade de publicações e estudos voltados para a temática família e empresa, o que mostra a importância do tema. Autores como Armando Lourenzo Moreira Júnior (2011), José Luis Gobbi Lanuza Suarez de Puga e Adriana Wagner (2011), Kets de Vries, Carlock e Florent-Treacy (2009), Terezinha Féres-Carneiro (2007) e João Bosco Lodi (1987; 1989) são alguns nomes de estudiosos que se debruçaram sobre essa temática.

Existem, hoje, alguns grupos que se dedicam ao estudo de empresas familiares, como o Instituto Nacional de Empresa Familiar (INEF), que visa a ampliar as ações relacionadas à gestão, além de oferecer suporte e conhecimentos corporativos direcionados às Empresas Familiares, abrangendo as diversas áreas de atuação das organizações.

Outro exemplo desses grupos é o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), que tem o propósito de oferecer amplo panorama para a compreensão das complexas relações entre a companhia, a família e demais *stakeholders* (partes interessadas, acionistas da empresa), apresentando as vantagens de implantar as melhores práticas de Governança Corporativa para a longevidade das empresas.

Dessa forma, sentimo-nos impulsionadas a realizar uma investigação com gestores de empresas familiares para compreender a influência da família na incidência de conflitos presentes em empresas familiares, na perspectiva dos gestores. Especificamente pretendeu-se: caracterizar a gestão da empresa familiar, sua história, impasses e perspectivas; identificar os principais tipos de conflitos vivenciados pelos gestores e suas consequências; e enumerar as situações mais frequentes geradoras de conflitos que têm como base a família dos gestores; compreender as estratégias utilizadas pelos gestores para lidar com os conflitos oriundos de sua família no ambiente de trabalho.

Esta dissertação ficou estruturada da seguinte forma: no primeiro capítulo, serão apresentadas as contribuições de Teoria Geral dos Sistemas e da Abordagem Transgeracional, buscando uma integração entre essas teorias para o entendimento dos fenômenos que ocorrem no âmbito da família. O segundo capítulo terá como enfoque a importância da família para a constituição da identidade e do sentimento de pertencimento do ser humano, enveredando depois para uma reflexão sobre as empresas familiares. No terceiro capítulo, será explicitado o método utilizado na presente investigação, que se tratou de uma pesquisa de natureza qualitativa na qual se utilizou um questionário sociodemográfico, um álbum de fotografias e uma entrevista conduzida de forma semidirigida com quatro gestores de empresas familiares. No quarto capítulo, serão apresentados os resultados obtidos que terão a devida leitura à luz do referencial teórico adotado. E, por fim, serão tecidas algumas considerações sobre o trabalho realizado.

Espera-se que esta pesquisa possa dar visibilidade à questão da influência da família na gestão de empresas familiares, especialmente na região Nordeste, ainda carente de estudos nessa direção. Almeja-se também que ela possa subsidiar novas pesquisas aprofundando outras temáticas relacionadas à díade família e empresa, ou mesmo os assuntos aqui tratados com novos olhares.

## **1. A TEORIA SISTÊMICA E A ABORDAGEM TRANSGERACIONAL APLICADAS À FAMÍLIA**

Iniciaremos este capítulo trazendo os principais pressupostos da Teoria Geral dos Sistemas (TSG) para, então, adentrarmos nas contribuições aportadas pela Abordagem Transgeracional de família, buscando realizar uma articulação entre as duas.

A TSG e a Cibernética são duas teorias que se desenvolveram paralelamente no decorrer do século XX. Elas se entrelaçam no seu desenvolvimento e em seus desdobramentos, tanto em lidar com sistemas naturais - técnicas de gerenciamento educacionais, terapia familiar, entre outros - como em sistemas artificiais.

Bertalanffy (2008) apresentou a Teoria Geral dos Sistemas (TSG) pela primeira vez, após a Segunda Guerra Mundial, e tinha como objetivo transcender as fronteiras disciplinares, ou seja, romper com a visão compartimentalizada das coisas. Dessa maneira, considerou duas tendências básicas na “ciência sistêmica”: uma “mecanicista” e a outra “organicista”, distinguindo-as como duas vertentes teóricas, através das quais se pode pensar a ciência.

É a tendência organicista que está associada à sua teoria de princípios universais aplicáveis aos sistemas em geral, de natureza física, biológica ou sociológica, desenvolvendo princípios básicos da interdisciplinaridade. A teoria transgeracional, por sua vez, está associada à passagem dos valores, mitos, crenças e tradições de geração em geração. Ela surgiu como proposta de analisar os legados familiares que se perpetuam entre várias gerações, caracterizando a dinâmica familiar.

A maneira de pensar dos teóricos sistêmicos torna a TSG de grande valor para as ciências humanas, sobretudo no trabalho com família e instituições. Convém salientar que, na área da psicologia, a teoria sistêmica foi apresentada e introduzida no campo da terapia

familiar e da psicologia institucional; entretanto, assim como a psicologia não se esgota no enfoque sistêmico, a amplitude fornecida pela TSG vai além da psicologia.

### **1.1. Tipos e propriedades dos sistemas**

Um *sistema aberto* é aquele que se comunica com outros sistemas, fazendo importação ou exportação de qualquer material, ou seja, permuta matéria, energia ou informação com o meio. Dias (2009) acrescenta, também, que o sistema aberto é orientado para a vida e o crescimento. Os sistemas biológicos, psicológicos e sociais obedecem a esse modelo e a TSG se ocupa deles. Partindo desta compreensão, podemos entender a família como um sistema aberto.

O *sistema fechado* não se enquadra na TSG porque não há troca de energia com o meio (Bertalanffy, 2008). Dessa forma, funciona como uma máquina natural na qual os processos seguem um caminho fixo e o estado final do sistema é sempre determinado pelas condições iniciais. Por não interagir com o meio e, conseqüentemente, não efetuar trocas, o sistema fechado não pode ser aplicado aos sistemas vivos. Segundo o autor, o sistema fechado não é capaz de responder às variações de seu ambiente, porque as relações de retroalimentação possíveis são predominantemente de estrutura. Assim, antes mesmo de um sistema entrar em interação com o ambiente, o tipo de interação já está determinado. É o caso do funcionamento de um termostato cuja sensibilidade ambiente só aparece em caso de variação de temperatura.

Por sua vez, o *sistema semiaberto* é aquele que realiza trocas seletivas, ou seja, com uma série de regras com os demais sistemas, analisando aquilo que entra e sai. Sabemos que os sistemas humanos são considerados sistemas abertos, já que as trocas com o meio são

fundamentais para a sobrevivência no ambiente; todavia, entende-se que, em todo e qualquer grupo familiar, existe um estado contínuo e alternado de abertura e fechamento.

No que se refere às propriedades dos sistemas, nos deter-nos-emos em algumas delas, tomando como referências Bertalanffy (2008) e Dias (2009):

*Totalidade:* na perspectiva sistêmica, a compreensão da família enquanto sistema nos permite visualizá-la em toda a sua complexidade e multidimensionalidade. A totalidade do sistema é muito mais que a simples adição de cada membro, ou seja, os indivíduos são bem mais compreendidos dentro de um contexto maior, seja a família, a escola, a instituição ou a empresa. Assim, um sistema comporta-se como um todo coeso e, portanto, qualquer mudança em um membro afeta o todo em graus e intensidades variados. Partindo desse ponto de vista, entende-se o sistema como um conjunto de unidades em inter-relações mútuas.

*Interdependência ou não somatividade:* diz que um sistema não pode ser considerado como sendo a soma de suas partes, pois pressupõe a presença da interação, ou seja, o sistema não é constituído por partes independentes, mas por partes interdependentes, que mantêm o funcionamento do sistema. Desse modo, compreendemos que a família ou uma empresa, por exemplo, não é simplesmente a soma de seus membros individuais, uma vez que é atravessada por normas, regras de funcionamento, valores, uma história comum, mitos e segredos.

*Hierarquia:* postula que todo sistema precisa de uma organização, isto é, voz de comando para não correr o risco de se desorganizar. A hierarquia pressupõe que uma mesma parte ou membro do sistema pode ser classificado como ocupando posição superior (independente) e, ao mesmo tempo, inferior (dependente) a partir do ponto de referência tomado.

*Autorregulação, controle ou retroalimentação:* essas propriedades consistem no fato de que um sistema regula seu comportamento a fim de realizar suas metas e seus propósitos. A retroalimentação garante o funcionamento circular pelo mecanismo da troca de informações entre os componentes do sistema por princípio de *feedback* negativo que funciona para manter a homeostase, e o positivo, que responde pela mudança e crescimento do sistema.

*Equilíbrio ou homeostase:* corresponde ao funcionamento do sistema para manter-se/ equilibrar-se e não se desestruturar. Entretanto, existem algumas forças dentro do sistema que buscam atingir esse equilíbrio absoluto, ficando resistentes a qualquer mudança que ponha em risco a sua homeostase. Quando isso acontece, o funcionamento dos sistemas adquire imobilidade e estagnação, tornando-se rígidos mecanismos homeostáticos.

*Intercâmbio com o meio:* as trocas são fundamentais à sobrevivência no ambiente. Portanto, todo sistema aberto, para manter a sua integridade e funcionamento, deverá estar sempre em contato com o meio, afetando-o e sendo afetado por ele. Existem famílias que se caracterizam por uma *permeabilidade intrassistêmica* (troca entre seus membros) e/ou por uma *permeabilidade interssistêmica* (abertura que possibilita trocas com outros sistemas). Há outras ainda que se caracterizam por uma *impermeabilidade*, ou seja, funcionam ainda de maneira fechada, mantendo o isolamento com os demais sistemas.

*Mudança e adaptabilidade:* sabemos que a família, ao longo do seu ciclo vital, enfrenta situações que a levam a mudar (nascimentos, saídas de filhos de casa, doença, morte), ao mesmo tempo em que precisa se adaptar a elas. Pinheiro, Crepaldi e Cruz (2012) pontuaram que, quando acontece uma mudança na família, após a perturbação ocorre uma alteração para uma posição de equilíbrio. Dessa forma, a família se reorganiza ou se reequilibra de modo diferente da organização que tinha anteriormente.

Segundo Kets de Vries, Carlock e Florent-Treacy (2009), a Teoria dos Sistemas reúne princípios e conceitos teóricos oriundos de uma série de disciplinas. Os teóricos dos sistemas dão ênfase à noção de interdependência nas relações. Seu objetivo é fomentar um melhor entendimento sobre o modo como as partes de um sistema interagem umas com as outras, assumindo uma forma holística. Quando nos limitamos a contemplar apenas as partes componentes de um sistema, perdemos importantes informações que só podem ser obtidas olhando-se o sistema como um todo. De fato, em muitos casos, o todo contém propriedades que não podemos encontrar nos elementos que os constituem.

De acordo com Fiorelli (2011), todo sistema possui um conjunto de elementos que se integram e que determinam sua natureza, sendo: as forças internas, os subsistemas em que ele se subdivide, os padrões de funcionamento, seu ciclo vital, os limites ou fronteiras e as comunicações internas e com o meio. Esses elementos são determinantes na maneira como o sistema interage com o meio ambiente e realiza as trocas necessárias à sua evolução e sobrevivência.

Ainda para o referido autor, em qualquer sistema (família, empresa, instituição de qualquer natureza) coexistem forças de natureza oposta: de um lado, busca-se preservar poder, *status quo*, relações pessoais e comerciais, tecnologia, procedimentos, processos. Em essência, essas forças atuam com o objetivo de preservar o sistema, evitar riscos, dirigindo as ações para o campo do já conhecido. Do lado oposto, busca-se evoluir e ampliar as fronteiras do sistema, incorporar novos participantes, ampliar o campo de ação, atualizar os procedimentos, experimentar novidades. Essas forças convidam a ousar, a criar, a inovar; elas sugerem que o sistema se aventure em campos desconhecidos. Coexistem nos sistemas, também, forças construtivas e destrutivas. As construtivas são de fácil entendimento e compreendem a busca de objetivos comuns e a cooperação para superar desafios. As forças

destrutivas, entretanto, encontram-se presentes e manifestam-se nos rancores, invejas e outros sentimentos enfraquecedores dos laços de união dos profissionais; elas originam-se de inevitáveis diferenças individuais e grupais.

Entendem-se como subsistemas as organizações internas especializadas, com objetivos e metas específicos, relativa independência e culturas particulares. O conjunto dos subsistemas, bem como os elementos que os constituem, formam o sistema maior. São comuns alianças (união de dois componentes do sistema) e coalizões (dois elementos contra um) entre subsistemas e entre os elementos que compõem cada um deles. As alianças são uniões ocasionadas pelas identidades de interesses, simpatias e afeto entre as pessoas, na busca de objetivos comuns. As coalizões e alianças entre grupos internos fazem parte do desenvolvimento de todos os sistemas e contribuem para que eles amadureçam e se desenvolvam. Mal conduzidas ou com propósitos inadequados, podem enfraquecer o sistema, ao consumir energia sem, no entanto, produzir o crescimento.

Com base na leitura acima, o sistema, para lidar com os desafios externos, desenvolve padrões de funcionamento que são o conjunto de procedimentos por meio dos quais ele realiza suas trocas com o ambiente. É necessário estabelecer fronteiras entre os sistemas e os subsistemas. As fronteiras são delimitações que os subsistemas estabelecem entre si, dentro de um sistema maior, e que os sistemas estabelecem em relação a outros sistemas. “As fronteiras indicam limiares que não devem ser ultrapassados e também as condições sob as quais elas são permeáveis” (Minuchin, Colapinto & Minuchin, 1999, p. 25).

Ainda de acordo com Fiorelli (2011), as trocas de informações, isto é, a comunicação através das fronteiras, afetam o funcionamento do sistema como um todo, porque a permeabilidade delas expressa como se dá o acesso às áreas demarcadas, o sentido

e a intensidade da privacidade que determinam. Quando a comunicação entre os subsistemas que compõem o sistema e entre este e o ambiente fluem com qualidade, o funcionamento dos processos de acordo com os padrões esperados torna-se facilitado. Aperfeiçoar continuamente a comunicação entre as pessoas, os grupos e equipes é uma das metas do sistema. Destacamos também que os sistemas vivos possuem ciclos vitais que correspondem a fases ou etapas que implicam o desempenho de tarefas desenvolvimentais específicas. Na família, por exemplo, temos o ciclo vital com filhos pequenos, adolescentes, jovem adulto, maturidade e velhice. A passagem de uma fase para outra constitui um período de transição, em geral caracterizado por grande vulnerabilidade do sistema como um todo e por instabilidade emocional por parte dos que dele participam.

É fato que muitos dos conflitos surgem em decorrência da mudança de comando de geração familiar. Logo, é pertinente que seja aprofundado o estudo pela ótica da Teoria Sistêmica e a abordagem Transgeracional e toda a complexidade nelas envolvidas.

## **1.2. Perspectiva Sistêmica e Abordagem Transgeracional: em busca de uma articulação**

Ninguém pode construir completamente a própria história, pois o indivíduo sempre se ancora em uma história familiar que o precede, da qual vai extrair a substância de suas fundações narcísicas e tomar um lugar de sujeito. Uma herança psíquica lhe é transmitida pelas gerações precedentes. Uma *herança intergeracional*, constituída de vivências psíquicas elaboradas, fantasias e identificações que organizam uma história familiar, uma narração mítica, da qual cada indivíduo pode extrair os elementos necessários à constituição de sua história familiar individual; e uma *herança transgeracional*, constituída de elementos

brutos, não elaborados, transmitidas tal qual marcada por vivências traumáticas, de não-ditos, de lutos não elaborados.

No que se refere às coincidências familiares, parece demasiado evidentes os comportamentos que passam de geração para geração. Essas coincidências surgem na maior parte das vezes pela imitação dos modelos aprendidos no passado. Quando se pauta o estudo da família nessa transmissão de valores, modelos de conduta, crenças e sentimentos, fala-se em transgeracionalidade, intergeracionalidade ou transmissão intergeracional.

Féres-Carneiro, Ponciano e Magalhães (2007) dizem que podemos observar a influência da família nas escolhas individuais. A constituição da identidade pessoal tem como referência a própria história de vida, a identificação com outros significativos e a história familiar. Mesmo diante das novas, atuais e diversas configurações familiares, ainda podemos compreender a família como um processo de passagem entre gerações. Com a ideia da transmissão geracional, a hipótese do declínio do grupo familiar deve ser relativizada. Desde que não se eleja somente o critério biológico, a família continua a existir como um grupo afetivo, independentemente de sua configuração. No processo de transmissão geracional, é notável a presença e a influência da história das gerações sobre a vida dos sujeitos.

No entanto, entre os diferentes tipos de padrões de comportamentos repetidos ao longo de gerações, é possível perceber a transmissão tanto de experiências benéficas quanto de experiências prejudiciais. Portanto, as relações estabelecidas com a família na qual se nasce são as mais importantes da vida e vão representar a base do comportamento futuro.

Essas mesmas autoras apontam que, ao investigar a família, os pesquisadores e os terapeutas se confrontam permanentemente com as diversas faces da transmissão psíquica

geracional. Do ponto de vista psíquico, a família tem como principal desafio promover a individuação de seus membros. Porém, antes que ela aconteça, cabe à família agenciar o pertencimento do sujeito à cadeia geracional. Daí surge uma aparente contradição: ao mesmo tempo em que a família nutre psiquicamente o sujeito, desde o seu nascimento e até antes de sua gestação, também tem a missão de lançá-lo ao mundo para que possa tecer sua própria história e transmitir, por sua vez, seu legado.

Para Bucher-Maluschke (2008), cada membro do casal traz consigo uma memória familiar relacionada ao que foi vivido e transmitido por sua família de origem, que será repassada aos filhos e que, por sua vez, terão a mesma missão de repassá-la adiante, ainda que com algumas transformações. É o que se denomina a *memória transgeracional ou familiar*.

Ainda para a referida autora, é necessário distinguir os terapeutas e pesquisadores que levam em consideração aspectos emocionais e psíquicos presentes nas interações dos membros do sistema, não se atendo apenas ao aspecto comportamental. Assim, ela distingue os que trabalham na perspectiva sistêmica daqueles que adotam a abordagem psicanalítica. Desse modo, elencaremos alguns conceitos importantes desenvolvidos pelos profissionais transgeracionais sistêmicos que podem ajudar-nos a entender melhor o funcionamento dos sistemas, especialmente a família. Vale salientar que eles estão intrinsecamente ligados, e é para fins didáticos e uma melhor compreensão que os separamos.

Ante o exposto, segue-se uma visão mais detalhada de cada conceito. Iniciaremos com o conceito de *lealdade*, que, de acordo com Miermont (1994), é o seguinte:

marca o pertencimento a um grupo e aparece, assim, tanto como uma característica grupal, como também sob a forma de uma atitude individual. Na família, bem como em outros grupos, a lealdade mais fundamental tem por objetivo a sobrevivência do próprio grupo. (p.348)

Para Boszormenyi-Nagy e Spark (1973) e Miermont (1994), o grau de lealdade dependerá da posição de cada indivíduo dentro do seu universo, o que se deve ao papel que lhe é delegado transgeracionalmente pela sua família. A constituição da lealdade é determinada pela história do grupo familiar, pelo tipo de justiça que pratica e por seus mitos. Além disso, as lealdades mostram-se estreitamente inter-relacionadas tanto com a configuração como com a estruturação da família, criando laços entre as gerações.

Outro conceito desenvolvido por Boszormenyi-Nagy (1973) é o de *justiça*, que corresponde a uma equidade nas relações familiares e instaura o sentimento de confiança entre os membros do sistema. O autor refere que o motivo que o levou a introduzir esse conceito na teoria familiar surgiu da importância da lealdade na organização e regulação das relações mais próximas. O conceito de justiça é um denominador comum da dinâmica individual, familiar e social. O indivíduo que não aprendeu o sentido de justiça em sua relação com a família pode desenvolver um critério distorcido da justiça social. Ela se pauta no princípio da reciprocidade, que é o equilíbrio entre os deveres e os direitos entre os diversos membros do sistema.

Um terceiro conceito desenvolvido pelo citado autor é o de *parentificação ou parentalização*, que consiste na atribuição do papel parental a um ou mais filhos no sistema familiar. Esse fenômeno pode ser circunstancial, quando ocorre devido a uma viagem ou

adoecimento dos pais, por exemplo, mas pode-se tornar patológico, quando a criança esgota as possibilidades de realizar as expectativas dos adultos ou quando ela permanece nesse lugar por muito tempo, perdendo de viver a fase própria do ciclo vital em que se encontra.

Um teórico que também se debruçou sobre as questões transgeracionais foi Helm Stierlin (citado por Bucher-Maluschke, 2008). Ele tomou como ponto de partida a noção de *dialética* nas relações, que pode estar inserida nos dois eixos: o horizontal e o vertical. Através desses, pode-se perceber um movimento de *reciprocidade positiva* (quando os membros da família se aceitam e se confrontam com autenticidade) e a *reciprocidade negativa* (ocorre quando a dinâmica comunicacional se encontra travada e os membros da família depreciam-se mutuamente). Ainda para o citado autor, os sistemas relacionais verticais são denominados transgeracionais, por se estenderem ao longo das gerações, e os horizontais dizem respeito aos membros de uma mesma geração, como é o caso dos cônjuges, dos primos e irmãos.

Steirlin também desenvolveu o conceito de *delegação*, que vem do latim *delegare*, significando remeter, encomendar ou confiar uma missão. O autor ressignificou essa palavra ao indicar que a pessoa a quem é delegada uma missão está vinculada a uma rede de lealdade aos membros atuais ou passados da família e, ao cumpri-la conscientemente, vivenciará sentimentos de autoestima. A delegação, portanto, não é necessariamente patológica.

No entanto, pode ocorrer de a missão ser impossível de ser cumprida por não estar relacionada aos talentos, possibilidades e necessidades correspondentes à idade daquele a quem foi confiada. Nessa perspectiva, o desenvolvimento pessoal do “delegado” pode-se tornar disfuncional, implicando uma exploração psicológica. É o caso, por exemplo, de um pai que exige que o filho o suceda na empresa, quando este demonstra claramente falta de aptidões ou de interesse para essa tarefa.

Outra situação em que a delegação pode tornar-se disfuncional é quando há conflito de missões, ou seja, quando as tarefas confiadas entram em conflito ou são contraditórias. É o caso da criança que recebe diferentes missões para atender aos desejos da mãe e do pai, o que pode gerar conflito de lealdade. Nesse caso, “o delegado” vivencia sentimento de culpa porque, ao realizar o desejo de um e não cumprir o do outro, sentirá como se estivesse traindo a este.

Vale salientar que Gaulejac (2007) consoante com diversos autores (e.g., Albert & Gaulejac, 1991; Ehrenberg, 1992; Dejours, 1998) vai dizer que a competição que prima nas empresas é demasiadamente forte. Muitas solicitações, inúmeros conflitos, embates inevitáveis tendem a provocar consequências danosas dos membros da empresa, particularmente, depressão, esgotamento e adição ao trabalho e o mais sério é que a pessoa passa a se colocar no lugar de sempre estar bem, em forma, no entanto, logo vai se instalar um mal estar difuso, um sentimento fadiga, um parecer não suportar, em que a pessoa de fato se sente esgotada.

O mesmo autor ainda aponta que os estudiosos detectaram uma síndrome que designa esse estado de estar constantemente se esforçando para atingir metas irrealizáveis, de Síndrome de *Burnout*. Nessa síndrome, a pessoa superinveste no trabalho e o aparelho psíquico fica demasiadamente em constante esforço como se não pudesse relaxar. Mas existe uma tentativa de superar tal situação que seria a gestão do mal estar a fim de minimizar as consequências geradas no trabalho devido às fortes exigências das empresas que levam ao adoecimento.

De acordo com Bucher-Maluschke (2008), não se pode esquecer que os próprios pais carregam um pesado fardo de decepções, ressentimentos, frustrações, traumatismos,

necessidades de amor e lealdade e que, de uma maneira ou de outra, transmitem-no aos filhos, procurando que eles cumpram aquilo que não foi possível aos pais cumprir.

Outro conceito importante são os *valores familiares*, sendo esses aspectos da vida transmitidos, implícita ou explicitamente, entre os componentes do sistema. Neles estão inseridos segredos, tabus, mitos e crenças, rituais e cerimônias realizadas pela família, que correspondem à ideologia do sistema familiar. Nesse sentido, o conceito de valor é utilizado para indicar os aspectos com que a família se preocupa em transmitir aos seus descendentes.

Falcke e Wagner (2005, p.31, citando Dallos, 1996) referem que o conceito de *crença* tem sido definido a partir de aspectos religiosos, morais, cognitivos e pessoais. Assim sendo, nela está inserida uma série de interpretações e premissas com relação àquilo que a família define como certo ou errado e, com isso, ao que deve ser seguido ou não pelos seus componentes. Esse conceito também tem recebido outras denominações como temas de família, regras de família e mesmo mitos familiares. O que importa é que mesmo que nem todos estejam de acordo com as crenças compartilhadas pelo sistema, existe um conjunto de pressupostos que o grupo avalia se vale a pena estar ou não de acordo.

Geralmente, o termo mito é utilizado para se referir a histórias fabulosas ou heroicas. É comum relacionar-se a aspectos inacreditáveis, fantasiosos e irrealis, como sendo o oposto ao pensamento lógico e racional. Em Terapia Familiar, porém, ele tem outra conotação.

Falcke e Wagner (2005) dizem que Ferreira (1963) foi o primeiro a utilizar o termo *mito familiar*. Este conceito tem como objetivo definir algumas atitudes do grupo familiar que se originam em pensamentos defensivos e têm a finalidade de garantir a coesão interna e a proteção externa da família. Levando em conta que a origem dos mitos reside em

pensamentos defensivos do grupo familiar, verifica-se que eles servem para escurecer ou negar uma realidade penosa e complexa, cuja aceitação pela família seria muito dolorosa.

Ainda de acordo com as autoras acima, o mito é, então, um elemento organizador, um totem, baseado em um conjunto de crenças acerca das supostas qualidades do grupo, uma espécie de saga, desenvolvida conforme os aspectos do grupo nos quais seus membros investem ou deixam de investir. A partir dessas crenças, são estabelecidas regras de comportamento que guiam o tipo de relações que os membros da família devem estabelecer entre si e, igualmente, o tipo de relação que se espera que cada um estabeleça com o mundo exterior.

Falcke e Wagner (2005) conceituam os mitos como construções que vão se estabelecendo como verdades ao longo do tempo, visando a preencher necessidades da família, possuindo um poder enorme sobre seus membros, podendo determinar até mesmo seu destino. Para as autoras, são os padrões rígidos de comunicação que mais favorecem a construção de mitos familiares. Os mitos, no entanto, transcendem aos pais, pois são imposições que vão passando de geração a geração sem serem contestadas.

Imber-Black (1994) e Prado (1996) tratam sobre os *segredos familiares*. Frente a alguma atitude não aceita pela cultura familiar, os segredos surgem como forma de esconder determinados fatos que não correspondam às exigências estabelecidas pelos padrões familiares, bem como aos tabus sagrados que se mantêm entre as gerações. Em um grupo familiar, um segredo viola as regras sobre a posse comum das informações, o que modifica a relação entre os membros do grupo e provoca, pelo menos, algum sentimento de culpa ocasionado pelo engano.

Os segredos podem estar relacionados com o sentimento de culpa, especialmente quando apontam uma relação com a transgressão de uma lei ou norma familiar e esse sentimento de dívida pode percorrer as gerações e acarretar modos de funcionamento rígidos que acabam transformando-se em mitos.

Falcke e Wagner (2005) afirmam ainda que o próprio ato de manter o segredo gera ansiedade. Quem o possui deve estar continuamente acautelando-se contra a revelação, evitando determinados assuntos e distorcendo informações. Cabe destacar que, mesmo que todos conheçam os segredos compartilhados na família, ele nunca é motivo de discussão e seus membros aparentam desconhecê-los, não somente frente a estranhos, como também entre si. É importante considerar, entretanto, que nem sempre a existência de um segredo é patológica. Assim como existem segredos destrutivos, associados à mentira e à injustiça, também existem segredos construtivos que servem como um modo de proteger esferas individuais do “eu” dentro do “nós” do casal ou da família.

Paccola (1994) pontua que *os ritos ou rituais* têm a tarefa de transmitir, a cada participante da família, os valores, as atitudes e as modalidades comportamentais, relativos a situações específicas ou a vivências emocionais. Nesse sentido, é possível identificar uma ligação estreita entre mitos e ritos familiares, já que o ritual é a forma pela qual o mito é explicitado e perpetuado.

Para Miermont (1994), os ritos são uma série de atos e de comportamentos estritamente codificados na família, que se repetem no tempo e nos quais participam todos ou uma parte dos familiares. Eles possuem uma função clara de aprendizagem, pois, através deles, cada membro da família aprende a conhecer os outros e a comportar-se de modo adequado em relação a eles, a identificar os pontos fracos e a assumir a atitude mais adequada para realizar os próprios objetivos ou os desejos dos outros.

Segundo Falcke e Wagner (2005), os ritos são, ainda, atos simbólicos que incluem não só os aspectos do cerimonial, como também o seu processo de preparação. Como forma simbólica de comunicação que se repete de forma estereotipada, eles proporcionam satisfação e sentido aos participantes, à medida que deixam claros os papéis, delimitam as fronteiras e definem as regras familiares.

As referidas autoras ressaltam a importância do rito como transmissor intergeracional da cultura familiar, salientando que cada família cria suas próprias celebrações, tradições e rotinas, nas quais estão presentes elementos de ritos praticados por gerações anteriores. É relevante considerar que, nos ritos, o tempo se desintegra, à medida que as mudanças presentes estão baseadas em tradições passadas, enquanto vão definindo as relações futuras.

O impacto das questões transgeracionais ocorre, prioritariamente, em pontos específicos do percurso familiar ao longo do tempo. Assim, existem momentos do ciclo evolutivo vital, nos quais o sujeito se depara mais concretamente com as questões da sua família de origem. Esses momentos, normalmente, relacionam-se a períodos de crises, nos quais há um acúmulo de estresse no núcleo familiar, que podem levar a uma estagnação ou, por outro lado, serem impulsionadores para mudanças evolutivas.

Pode-se, enfim, considerar que todo indivíduo se insere em uma história preexistente, da qual ele é herdeiro e prisioneiro (André-Fustier & Aubertel, 1998, citados por Falcke & Wagner, 2005). Isso ocorre porque a identidade se constitui a partir desse legado familiar que, por sua vez, define o lugar que ele passa a assumir na família.

Logo, diante da multiplicidade de conflitos familiares que podem impactar nas tomadas de decisões, implicando um peso e tensão no clima organizacional, surgiu o desejo

de ouvir os gestores de empresas familiares a fim de compreender a interferência de questões pessoais nos negócios da família.

## 2. A FAMÍLIA COMO BASE DA EMPRESA

O núcleo familiar é de fundamental importância para o desenvolvimento dos seres humanos, independentemente de sua classe social, valores, crenças e mitos. Todas as culturas respeitam os vínculos provenientes das relações familiares como formadores do caráter do sujeito, enquanto um ser moral, político e social. (Bloch & Harari, 2007 citados em Capitão & Romaro, 2012).

É pertinente, então, pontuar que a finalidade biológica de perpetuar a espécie está relacionada à construção familiar. Nesse sentido, a família tem como especialidade a formação de indivíduos com características que se estabelecem a partir dos primeiros vínculos vivenciados (Osório, 2013).

No relato de Bock et al (2008), a família é a principal instituição que tem sofrido transformações constantes e rápidas na sua estrutura, organização e papéis desempenhados por seus membros, a partir da segunda metade do século XX. Ainda se tem em mente um modelo arcaico de família, que se agrega a muitos outros, não sendo condizente o julgamento de certo e errado, mas a confirmação da diferença existente entre eles.

Esse modelo apresentava a família nuclear ou tradicional, formada por pai, mãe e filhos, como o padrão. Ele era considerado adequado pela forma de domínio existente, por parte da figura paterna; assim, qualquer outro modelo familiar poderia ser visto como uma desestrutura, uma desorganização, um problema. Nesse entendimento de família, tal julgamento não é científico, mas eminentemente moral, já que faz uso de uma padronização social (Bock et al, 2008).

Existem muitas formas de estrutura familiar: a família de pais separados que realizam novas uniões das quais resulta uma convivência entre os filhos dos casamentos anteriores de ambos e os novos filhos do casal; a família chefiada por mulher (encontrada

em todas as classes sociais); a nuclear; a extensa (formada com a presença de familiares de um ou ambos os cônjuges); a formada a partir da união de pessoas do mesmo sexo, enfim, observa-se uma infinidade de tipos que a cultura e os novos padrões de relações humanas vão produzindo.

Em acordo com isso, para Capitão e Romaro (2012), a família formada por pais, filhos e avós coabitando, também se encontra entre as novas configurações familiares. Novos modelos de família e comportamentos vêm surgindo na sociedade: recasamentos com a presença de filhos oriundos de outros relacionamentos; casamentos de pessoas do mesmo sexo, com ou sem adoção de filhos; mães e pais adolescentes; mães solteiras; pessoas divorciadas vivendo em união estável, com ou sem presença de filhos, para citar alguns.

Na concepção de Bock et al (2008), a formação familiar sofre mudanças ao longo da história do ser humano. Isso porque, essa formação está diretamente influenciada por questões históricas, sociais e culturais de uma sociedade que interferem no cumprimento dos papéis familiares.

Pela sua importância social, a família é denominada célula *mater*, sendo uma forte influência dos valores morais. Dessa forma, a função que ela tem é repassar posicionamentos culturais anteriormente demarcados pela sociedade. A isso, chama-se educação, ou seja, uma instrução de como ser humano. Assim, família “pode ser considerada como um organismo vivo, com leis intrínsecas em seu funcionamento que configuram uma estrutura estável, mas com certa flexibilidade para permitir alterações com o passar do tempo” (Falceto, 1998, p. 27 em Capitão & Romaro, 2012).

Féres-Carneiro, Ponciano e Magalhães (2007) pontuam a significância da família para o crescimento do indivíduo. Independentemente da sua formação, a família é o ponto referencial para o sujeito, sendo os pais os principais modelos de identificação.

Uma vida harmoniosa em família não se consegue facilmente. Ela depende de uma feliz coincidência de circunstâncias e fatores psicológicos e, acima de tudo, de uma bem desenvolvida capacidade de amar por parte de ambos os cônjuges. Podem surgir algumas dificuldades, tanto na relação entre eles quanto em suas relações com os filhos.

Bock et al, (2008) pontuam a importância da existência de ambivalências nos vínculos significativos presentes nas relações familiares nas quais é possível identificar claramente a presença do amor e do ódio, provocados pela proximidade e intimidade. Entretanto, existe nas relações familiares uma garantia de prevalência do amor sobre a raiva e isso possibilita externar a hostilidade entre os membros de uma família. Esses sentimentos contraditórios, na maioria das vezes, são regulados pelas relações parentais que põem limites nas discussões, hostilidades e lutas corporais e, assim, percebe-se que a relação familiar é um modelo de conduta do indivíduo para as outras relações que ele estabelece na vida.

Apesar de ocorrer essa mediação dos pais nas relações familiares, os sentimentos negativos como raiva e hostilidade podem ser privilegiados em detrimento dos positivos; é nesse momento que a família entra em crise. Isso ocasiona as crises, geralmente pela falta do diálogo, em que os membros da família não se ouvem, estabelecendo-se, assim, conflitos nas relações. Essas dificuldades necessariamente não significam que haverá uma desconstrução da estrutura familiar. A crise está implícita nas famílias, e em qualquer grupo social.

Para Osório (2013), *crise*, no sentido etimológico da palavra, quer dizer decisão, discriminação, juízo (do grego *krisis*: eu decido, separo, distingo, julgo). E percebemos o quanto esse sentido se diferencia do que é conhecido atualmente. Diante do primeiro sentido, é possível dizer que as crises, algumas vezes, causam transformações na forma de pensar e agir, tornando-se positivas. Assim, resultados podem ser encontrados mesmo quando se pensa que não haverá mais solução para aquele conflito.

Féres-Carneiro, Ponciano e Magalhães (2003) também consideram a existência de situações em que a família vivencia uma mudança de referenciais. E nessa mudança tem-se, de um lado, os valores que foram herdados de gerações anteriores e, do outro, a falta de planejamento e atitudes condizentes com o momento atual. Na tentativa de alcançar um meio termo, é comum adotarmos algo novo juntamente a antigos padrões.

Na ocorrência da mudança dos valores culturais, na passagem de uma geração para outra, podem existir conflitos ou dificuldades geracionais quanto aos padrões sociais e culturais, que pode tratar-se de uma crise, a qual propicia comportamentos de superação.

Walsh (1996, citada em Sanchez, 2012), referindo-se aos comportamentos resilientes, aponta que há pesquisas que se debruçam sobre as dificuldades familiares e sua capacidade de superação. Esse processo de superação é chamado de resiliência, exemplificando-o quando ocorre um divórcio, que altera totalmente a dinâmica familiar. Diante dele, a resiliência ocorre devido à superação do sofrimento causado pela situação, que pode ser a separação dos filhos, a mudança de residência, a reconstrução da vida afetiva, uma doença, para citar alguns.

Para Barreto e Grandesso (2007, conforme Sanchez, 2012), as diversas circunstâncias e fatos na vida fornecem ao sujeito situações de aprendizagem, que possibilitam uma reconstrução de vivências não agradáveis em êxito. Assim, esta descoberta em si mesmo abre espaço para novas possibilidades, novos caminhos de perspectivas para a resolução das dificuldades.

Ainda com relação ao processo de resiliência, Sanchez diz:

O sistema promove o processo de integração, o bem-estar e a consolidação dos potenciais de adaptação e mudança. Nessa trama íntima da família ou na rede social significativa é que as experiências de perda e dor, alegria e

amor, crescimento e criação, vivência e evolução organizam-se e ganham significado. A rede mantém interações que reafirmam responsabilidades e papéis, neutralizam desvios de comportamento e favorecem a resoluções de problemas (Sanchez, 2012, p. 40).

Desta forma, para Covey (2003), o que possibilita uma família ser harmoniosa são os tipos de vínculos afetivos, a maturidade estabelecida nos relacionamentos pelos seus membros, sua cultura familiar, crenças e mitos. A forma como essa família interage, a maneira pela qual os familiares articulam seus vínculos e a relação que se estabelece entre eles, como também os sentimentos presentes nessa relação é o que vai definir a família.

Notadamente esses fatores, assim como a ponta de um *iceberg*, emergem da massa invisível, que contém crenças e valores compartilhados existentes sob a superfície. Logo, o grupo familiar passa a funcionar como um laboratório no qual seus membros aprendem a interagir de forma saudável, estabelecem identificações e se desenvolvem, repassando o que foi aprendido para outras gerações, objetivando perpetuar-se e perpetuar a família.

Tendo considerado os fatos anteriormente mencionados e a importância da família como estrutura basilar para o bom andamento dos negócios na empresa, é pertinente dedicar um olhar mais aprofundado para o histórico do surgimento das empresas familiares em terras brasileiras.

### **2.1. Empresa familiar: um olhar histórico**

As empresas familiares surgiram no Brasil com as companhias hereditárias, no início do século XIV, após o país ter sido descoberto por portugueses. As companhias, por serem hereditárias, podiam ser transferidas, por herança, aos herdeiros dos capitães que

administravam essas terras. Diz Oliveira (2010) que, em determinado momento, houve o surgimento de vários outros empreendimentos necessários como estradas, centros de distribuições e outros benefícios. Entretanto, vale salientar que o mais importante é que a passagem das companhias para herdeiros surge da necessidade de perpetuar os diversos segmentos, com o enfoque de melhor geri-las, independentes de seus herdeiros fazerem parte da família.

Como resultado dos vários movimentos imigratórios de diferentes nações, séculos mais tarde ocorre o aumento de empresas familiares, momento em que surgem alguns empreendimentos desenvolvidos por brasileiros, embora deva-se levar em consideração que a maioria desses empreendimentos foram desenvolvidos por italianos, alemães e japoneses que juntos tornam mais sólidas e proíferas várias empresas familiares. (Oliveira, 2010). Vale pontuar que, no século XIX, houve a ocorrência de todos os movimentos imigratórios. O que antes existia eram invasores - holandeses, franceses, espanhóis e portugueses presos, que eram considerados como elementos corrompidos, de tal forma, que recebiam a liberdade caso viessem para o Brasil.

Segundo Bernhoeft e Gallo (2003), devido à carência de materiais advindos de uma situação de grandes dificuldades, era comum que um imigrante se munisse de esforços para fugir de tal situação, o que oportunizou que ele fosse o fundador da maioria de nossas empresas. Isso significa que, ao entrever uma grande oportunidade, o empreendedor lançava mão de novas possibilidades deixando para trás seu antigo ofício, imbuído de uma determinação pessoal que o instigava a criar sua própria marca.

Ainda de acordo com os referidos autores, a ligação com as origens é fortemente sustentada nos componentes emocionais e afetivos, que se mostra num entrelace muito forte entre família, propriedade e empresa. Faz-se pertinente ressaltar que o mesmo autor sustenta que a transição da primeira para a segunda geração, e assim sucessivamente, está apoiada na

ideia de que o empreendimento é concebido, na maioria das vezes, como elo de ligação familiar.

De acordo com Rodrigues (2005), logo que as empresas são fundadas, não são concebidas, de imediato, como empresas familiares, pois frequentemente estas empresas, representam um desejo de um único empreendedor que passa a ver a empresa como sendo única e exclusivamente sua. Independente disso, com o passar do tempo, ele se depara com o momento de transmitir o negócio adiante para seus descendentes. Devido a esse fato, o autor sustenta que, sempre que possível, aqueles que são candidatos a sucessores não devem trabalhar sob o comando direto dos pais.

Claramente percebe-se que o empreendimento é algo idealizado pelo fundador de uma empresa familiar. A esse respeito, Lodi (1987) refere-se à parábola que discorre sobre a vida do fundador, relatando que ela consiste de quatro fases: fundação, crescimento, apogeu e declínio. Força e vocação por parte do idealizador para criação da empresa sendo este, geralmente, uma pessoa com traço característico de humildade e encontra “no empreendimento um meio de expressão pessoal” (Lodi, 1987, p. 3).

É condição indispensável que o fundador selecione adequadamente o que de certa forma dependerá de seu talento e habilidade, um produto que promova lucro suficiente para assegurar boa condição financeira que perdure por longo período. De fato, esse é o meio pelo qual o sucesso se faz garantido, justamente através da satisfação do cliente diante da oferta do produto certo, que promoverá, indubitavelmente, a projeção e o crescimento da empresa (Lodi, 1989).

O ápice acontece no instante em que o fundador da empresa é reconhecido, sendo coroado por todo seu empenho, dedicação e trabalho em prol da organização. Exatamente

neste momento deve-se focar o maior investimento pessoal à estimulação com a finalidade de inovar o negócio (Lodi, 1989).

O momento em que se estabelece a fase do declínio é aquele em que finda a parábola da vida do fundador. E a depender da boa relação do fundador com quem for escolhido para ser o próximo presidente da empresa, ele evitará que a empresa acompanhe tal declínio (Lodi, 1989).

Para Adachi (2006), foram empresas familiares as responsáveis por deixar escrita a história da economia brasileira. Prova disso são os vários exemplos de sucesso como os da: Votorantim, Gerdau, Pão de Açúcar, Itaú, dentre tantos outros. De acordo com as estimativas, as organizações familiares respondem por quase metade do PIB (Produto Interno Bruto) nacional. Ainda de acordo com o referido autor, como traço marcante das empresas familiares, o encaminhar dos negócios ocorre frequentemente de pai para filho. Eis o por que há condições de classificar características peculiares das empresas familiares.

O mesmo autor acrescenta que a mais tradicional classificação é baseada na geração que controla a empresa familiar, sendo mantida a primeira geração que esteve por maior tempo no controle, ou seja, quando o fundador ainda está à frente dos negócios e permanece como o principal líder dos negócios; costuma-se utilizar a denominação: empresa de um só dono; no momento em que há a passagem dessa à segunda geração, sendo os filhos do fundador os proprietários da empresa, nomeia-se empresa de irmãos-sócios; denominação que persiste nos processos de sucessão subsequentes, formada por membros da terceira geração em diante.

É cada vez mais frequente as empresas familiares ocuparem mais o espaço no mundo das organizações e é possível citar algumas de suas características principais tais como, as dificuldades na descentralização, a lealdade e a dedicação como critérios de recursos humanos, a confiança mútua, dentre tantas outras, não menos importantes. Logo,

as empresas familiares possuem “características próprias que constituem verdadeiros desafios, e as soluções nem sempre ocorrem com facilidade” (Lerner, 1996, em Moreira Jr & Neto, 2007, p, 11).

Com relação à sua definição, para Moreira Jr. e Neto (2007, p. 12), citando Bernhoeft (1989), “uma empresa familiar é aquela que tem sua origem e sua história vinculada a uma família; ou ainda, aquela que mantém membros da família na administração do negócio”.

## **2.2. Empresa familiar e Conflitos**

Torna-se positivo que ocorram conflitos de ideias, já que elas servirão como dispositivos disparadores de possibilidades, em que o processo de definição que será tomado pela alta gestão seja melhorado, considerando opiniões pessoais de cada gestor e argumentos de resoluções que antecedam a fase de execução. De acordo com Houaiss (2001), a palavra conflito significa:

profunda falta de entendimento entre duas ou mais partes, choque, enfrentamento, discussão acalorada; altercação. Ato, estado ou efeito de divergirem acentuadamente ou de se oporem duas ou mais coisas (conflito de ideias, de interesses, entre julgamentos e opiniões). Na Administração: contestação recíproca entre autoridades pelo mesmo direito, competência ou atribuição (Houaiss, 2001, p. 797).

Segundo Martinelli e Almeida (2012), mesmo que o conflito possa implicar situações desagradáveis e indesejáveis, e vir a prejudicar interesses pessoais, não se pode

deixar de ter um olhar otimista, pois a situação de conflito também leva a mudanças. Nas palavras dos autores, “conflito é o processo que começa quando uma parte percebe que a outra parte frustrou ou vai frustrar seus interesses” (p. 46).

Por sua vez, para Garcia (2001), a convivência nas empresas familiares e nas famílias empresárias se configura com uma forte carga emocional. O funcionamento familiar sofre grande impacto devido aos vínculos afetivos que, inevitavelmente, chegam à organização, sendo condição necessária detectar com precisão o momento em que se misturam as relações estabelecidas entre a empresa e o núcleo familiar.

Para o referido autor, essa constatação é explicada pela identificação das necessidades financeiras do fundador, que, geralmente, vem de origem humilde com grande teor de conflitos pessoais e familiares. É quando a organização aparece com a proposta de solucionar alguns de seus conflitos. Ainda afirma que é indispensável, ao identificar conflitos, que eles possam ser informados à empresa, até mesmo porque, muitas vezes, os fundadores desconhecem seus próprios problemas.

Na concepção de Moreira Jr (2011, p. 34), “é comum as empresas familiares serem caracterizadas pela presença de conflitos entre os sócios, que muitas vezes são os próprios irmãos, pais e parentes”. Quando é feita uma avaliação precipitada da existência de conflitos nas empresas familiares, o que ocorre, de fato, é uma leitura da inexistência da presença de conflitos. É comum os donos das empresas abafarem situações problemáticas, sendo que, no decorrer do tempo, a tendência desse tipo de atitude é a situação ficar agravada e fora de controle, o que acarretará consequências danosas à organização até seu possível fim (Moreira Jr., 2011).

Garcia (2001) ressalta a existência da rivalidade entre pai e filho. É comum que o fundador seja centralizador, tendo dificuldades de transferir autoridade devido ao fato de sua

compreensão que a empresa representa ele próprio. Então, o fundador, geralmente por não ter consciência real dos fatos, confunde dar autonomia com a perda de poder, de sua masculinidade. Entretanto, sente-se cobrado por ter que entregar resultados provenientes de sua própria competência, o que lhe faz acreditar que a empresa só terá sucesso sob seu comando, ou seja, que ele esteja à frente dos negócios.

Ainda de acordo com o autor supracitado, com o passar do tempo, torna-se inevitável que o filho se posicione e busque assumir responsabilidades, consequência de seu amadurecimento, fazendo com que deseje maior autonomia para executar ações em prol da empresa. Porém, muitas vezes, isso não lhe é facultado, já que continua sendo considerado pelo pai como uma pessoa não apta para tais realizações, ficando submetido às falsas promessas de aposentadoria do pai além das suas intromissões nas decisões do filho, uma vez que continua considerando-o infantil para isso.

Fica constatado, nos parágrafos anteriores, que, nesse tipo de empresa, os comportamentos são sintomáticos e mostram todos os conflitos da família, com maior destaque para a relação pai e filho. Identificar tais comportamentos é importante para nortear os negócios ou empreendimento.

Para Garcia (2001), são grandes os conflitos existentes nas empresas no que diz respeito às relações entre irmãos; geralmente, o filho mais velho tende a ser apontado como favorito e o que está mais apto a assumir o lugar do pai. Além disso, ocorre que o filho mais velho tende a se colocar na posição de pai diante do irmão mais novo, como uma repetição de sua própria história que confirma a posição privilegiada do mais velho, por ser ele, geralmente, o primeiro que tem acesso aos procedimentos da empresa. Muitas vezes, os mais velhos também são considerados mais fortes. Contrariamente, a tendência do irmão mais novo é de esforçar-se, como uma forma de compensar o tipo de relacionamento existente

entre o irmão mais velho e o pai. Se, porventura, ele assumir o lugar do pai, suscitará um sentimento de culpa por trair o irmão e preencher um lugar que tradicionalmente não seria seu.

Na concepção do mesmo autor, é pertinente estar atento ao interjogo face às relações entre pai, mãe e filho nas empresas. Isso porque é comum o aparecimento da mãe em determinado momento, especialmente nas tomadas de decisões, ainda que de forma um tanto reservada. Se ela toma uma posição, pode precipitar desentendimentos nas relações dentro da empresa. Ela tenderá a se posicionar, ora a favor do marido, concordando com suas decisões, mas, ao mesmo tempo, se estiver agindo reservadamente junto ao filho, pode apoiá-lo em suas ideias, podendo ser seu verdadeiro intuito vingar-se das contrariedades advindas de sua convivência com o marido. Sendo que, na presença de ambos, a sua posição é ficar totalmente a favor do marido. Essa atitude da mãe geralmente provoca intensa irritabilidade no filho, que passa a não compreender sua verdadeira intenção, sentindo-se traído.

Altrão (2001) diz que as empresas familiares tendem à perplexidade diante das constantes mudanças, e tal velocidade assusta demasiadamente esse tipo de empresa. Ocorrência essa que se deve ao fato, muitas vezes, pela postura “delimitada” pelas tradições subjacentes, em que se observa uma cultura cuja tendência é o desejo de estabilidade, ou por um olhar paternalista que guia suas relações. Os donos das empresas temem riscos e, por sua vez, os sucessores tendem a absorver o estilo da gestão em vigor e passam a hesitar frente ao novo.

De acordo com Bourdieu (1997), o termo 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.

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 modelagem, pois a herança impõe condição de perpetuação apenas.

Ainda para Bourdieu (1997), para superar tal situação, seria necessário ao/à herdeiro/a diferenciar-se do implícito na herança paterna. Esse fato precipitaria a necessidade da morte simbólica desse pai, o que seria danoso para ele, já que seu desejo é não ser negado. Já para o filho ou filha, seria também agressivo no sentido de se instalar uma culpabilidade no que concerne à condição de vivenciar o momento como transgressão. Logo, os filhos passam, então, a tentar corresponder aos ideais dos pais, que, muitas vezes, projetam neles aquilo que não foram capazes de realizar.

Apesar disso, Kets de Vries, Carlock e Florente-Treacy (2009) dizem ser comum o aparecimento de conflitos que tornarão difíceis as relações dentro da empresa, à medida que a família aumenta e as múltiplas gerações se posicionam como líderes e adquirem autonomia. Na passagem de uma geração para outra, intensifica-se o posicionamento individual de cada membro da família, e cada qual, ao seu modo, passa a se impor com diferentes ideias, desejando firmar distintos pontos de vista, o que pode vir a acarretar novas aberturas ou conflitos.

A razão desses conflitos, em geral, é a disputa por espaços e sentimentos de reconhecimento, admiração e frustração. Além disso, nas palavras de Amendolara:

[...] a raiz dos conflitos está no choque de gerações. Num dado momento, as contemporizações, o respeito, a paciência começam a afrouxar, e o confronto entre a velha geração e a nova radicaliza-se, tornando inevitável o conflito (Amendolara, 2005, em Moreira Jr, 2011, p. 35).

De acordo com Moreira Jr. (2011), é comum a ocorrência e intensificação de conflitos justamente quando há a troca de comando de geração familiar e é sabido que esses conflitos são vistos como entraves no ciclo de vida de empresas familiares. Grandes são as dificuldades que surgem ao tentar suprimir-se tais conflitos nas famílias empresárias, mas, se o desejo for mantê-las, é imprescindível que tais conflitos sejam gradativamente minimizados, de tal forma que possam ser gerenciados com a finalidade de atingir patamares de níveis de conflitos pelo menos aceitáveis.

O sistema família, assim como o sistema empresa, têm como sua fundação basilar, um negócio familiar de grande complexidade cujos membros da família fazem parte de ambos, desempenham papéis e, exercem regras que se vinculam a sistemas, diferentes e quando ocorre a ligação dos sistemas é que emergem os conflitos (Moreira Jr., 2011). Isto pode ser confirmado na fala do autor, quando diz:

As empresas familiares passam por muitos problemas, em nível de gestão e de comportamento, os quais acabam causando a redução de sua sobrevivência. Sendo assim, apenas um terço das empresas consegue

realizar a troca de comando para a segunda geração e, desse número, aproximadamente 50% chegam à terceira. (Moreira Jr., 2011, p. 72).

Diversos autores (Bernhoeft & Gallo 2003; Moreira Jr & Neto, 2007) sugerem que um dos fatores decisivos para o surgimento de conflitos é exatamente a falta de regras claras, pois com isso é subtraída da família a possibilidade de um referencial de reais objetivos das três instâncias que agregam o funcionamento da empresa familiar: a organização, a sociedade e a família.

Lodi (1987) advoga que existe uma expectativa de que os conflitos sejam findados com a exclusão dos perdedores e a conquista de uma das partes; caso isso não ocorra, pode haver prejuízos para o funcionamento dos negócios. Isso pode ocasionar que importantes decisões sejam adiadas resultando em um retrocesso nas instalações e na organização de forma geral. Esse fato, inevitavelmente, afeta o ambiente de trabalho, tornando-o inadequado, já que interfere no espírito de equipe, o que ocasiona prejuízos ao clima organizacional.

O mesmo autor afirma um fato comum, que é a ocorrência de uma censura de um membro da família a outro justamente quando estão em público, ou seja, nas reuniões relevantes nas quais deveria existir um clima saudável. Contrariamente a isso, o que ocorre é o desejo de muitos funcionários de pensar em demissão, em que o clima de otimismo dá lugar a um sentimento de desolação. Por outro lado, um clima de consolidação surge quando há o desfecho do conflito.

### **2.3.Fatores que mais afetam uma empresa familiar**

Para Adachi (2006), a vida das pessoas envolvidas com a empresa é irrelevante no que concerne ao ciclo de vida organizacional. Entretanto, chama a atenção para o fato de se levar em consideração que existe um forte entrelace entre a vida das pessoas e a empresa, especialmente no que se refere à alta gestão. Os destinos das empresas recebem forte influência dos acontecimentos na vida dos fundadores, tais como: o falecimento do fundador, o rompimento de um casamento, o nascimento de um filho, entre outros.

Caso não haja uma real profissionalização na empresa familiar, esta fica propensa a revelar que as raízes dos conflitos são originadas desse fato, ou seja, das dificuldades de separação entre os espaços da família e da empresa.

O mesmo autor argumenta que tanto o casamento quanto o nascimento de um herdeiro podem ser de grande impacto na empresa, já que a possibilidade de um cônjuge participar da sociedade ou da gestão, ainda que seja através de meros palpites, é alta, mas pode acontecer da interferência do cônjuge ser mais direta. Nos casos dos herdeiros ainda criança, já se podem envolver nos negócios do pai quando brincam nas dependências da empresa, utilizando os produtos e mercadorias como brinquedos, por exemplo, o que pode se intensificar na adolescência fazendo parte de uma atividade mais específica na organização. Mais grave ainda é quando há um rompimento de um casamento, que resultará em partilha dos bens.

Adachi (2006) afirma que, geralmente, os aspectos relacionados ao rompimento do casamento são de caráter emocional e subjetivo. Estados aversivos, ou seja, negativos surgem e comprometem as decisões na empresa. Com a permanência ou o desligamento do ex-cônjuge ocorre que passam a existir mudanças significativas na organização, principalmente no que se refere à mudança do quadro societário. Como consequência, para

atender ao que está disposto na partilha ou findar da sociedade, pode haver uma divisão dos bens. Enfim, o que ocorre na empresa é que ela passa a sofrer a interferência dos conflitos decorrentes do casamento, embora possa haver a possibilidade de uma sociedade ser mantida desde que haja harmonia entre os envolvidos. Porém, de acordo com o mesmo autor, é grande a possibilidade de algumas empresas terem sua dissolução efetivada, e isso geralmente ocorre devido às brigas entre os ex-cônjuges, já que fica intolerável a convivência entre ambos.

O referido autor assevera que só a morte do fundador é considerada um fato inquestionável. Entretanto, parece que esse fato, às vezes, não merece a devida atenção por parte dos interessados na empresa familiar, como se isso não fosse trazer consequências para a organização. Dono e gestor são papéis importantes vividos pelo fundador da empresa familiar. Quando não é pensado previamente e preparado um possível substituto que terá como papel dar andamento aos negócios da empresa, a morte do fundador pode trazer consequências graves. Logo, passa a ser condição indispensável a ocupação desse lugar por um novo sucessor, e a necessidade legal de solucionar as questões referentes ao inventário.

A relação passa a ser efetivamente produtiva, desde que haja a devida separação dos lugares (empresa – família). O processo de gestão ocorrerá com maior autonomia para o sucessor, já que foram promovidas anteriormente condições facilitadoras para que isso fluísse de maneira mais harmônica. A história de continuidade da empresa, ou seja, o esforço para mantê-la em funcionamento é desejo de todos os membros da família especialmente quando o fundador destaca como prioridade a transmissão da empresa para as demais gerações.

Para Ricca (1998), um dos entraves que pode levar a empresa a findar é o despreparo de seus sucessores. É comum o fundador da empresa negligenciar, em prol da mesma, a necessidade de tempo para compartilhar com os filhos a ascensão de seu negócio,

ao qual se dedicou a vida toda. Um fato que, inevitavelmente, passa a ser fator de risco para o fechamento da empresa é quando chega o momento em que o fundador já não está mais apto para sua função de gestor, devido à idade avançada e se depara com um sucessor carente de preparo para assumir os negócios da empresa.

Devido à complexidade do momento da sucessão na gestão em empresas familiares, levando em consideração todo o sistema organizacional, Mota (2001, em Freire, Soares, Nakayama & Spanhol, 2010) vai dizer que, neste horizonte, aparece um caminho viável capaz de mapear empecilhos que são entraves no processo de sucessão bem como em sua gestão, e traça considerações a respeito de diferentes dimensões da empresa. Orienta sobre aspectos que são pontos importantes que servem de perspectiva de análise, sendo eles: estratégias estruturais, políticas, culturais e humanas.

O mesmo autor elenca, de forma detalhada, cada ponto e tece considerações pertinentes. A organização passa a ser compreendida como um sistema aberto pela perspectiva estratégica, sendo esse sistema incluso em um contexto social, econômico e político, ressaltando o fato da tomada de decisões serem realizadas com um olhar acurado para o fluxo de informações entre a organização e seu ambiente. No que se refere ao comportamento humano, a ênfase está no seu lado mais objetivo e racional no manejo dos obstáculos e no crescimento da empresa. Quanto à perspectiva estrutural, volta-se para análise da organização como sistema de autoridade e responsabilidade, tendo como foco principal diretrizes processuais com ênfase nas questões consideradas mais rotineiras dos colaboradores.

O referido autor ainda faz considerações a respeito da perspectiva tecnológica apontando que o foco principal dessa perspectiva passa a ser, dentre outros aspectos, o tipo de tecnologia usada na produção. Nas últimas décadas, houve destaque significativo de tal

perspectiva, isso porque a produção requer tecnologias modernas inovadoras, capazes de superar rotinas consideradas inadequadas. Na perspectiva política, a organização é vista como sistema de poder, o processo decisório é foco de cobiça por parte de indivíduos e grupos que tendem a agir com o intuito, otimizar seus objetivos e manter seus recursos de poder. Com relação à perspectiva cultural, o seu olhar é para o futuro, passa a focar o que a empresa pode ser e não mais o que era. Tal perspectiva olha a organização como um conjunto de valores, crenças e hábitos, comungados coletivamente. Por fim, a perspectiva humana observa o individual, mas, quando compartilhado pelo grupo, pode-se ter um olhar de grupo. Isso faz com que seja percebido como um conjunto de indivíduos e grupos concebendo como significativos não só os objetivos e autorealização individual mas também as interações pessoais e grupais.

Bernhoeft (2002) sustenta que o momento de sucessão nas empresas familiares requer muito cuidado e cautela, pois envolve aspectos muito importantes e significativos. Isso faz com que seja necessária prudência, para que o processo ocorra num clima tranquilo. Não há uma lógica precisa para a forma que se deve agir no momento da sucessão; o que é preciso é comprometimento de todas as partes interessadas. É pertinente lembrar que cada geração é uma nova sociedade que surge. Logo, deve-se manter uma avaliação contínua, pois o surgimento de novos herdeiros, possíveis sucessores, exige muita atenção e conscientização.

Tendo encerrado o referencial teórico adotado nesta pesquisa, passaremos agora a explicar o método adotado.

### **3. O CAMINHO PERCORRIDO PARA O CONHECIMENTO DO DESCONHECIDO**

#### **3.1 Natureza da Pesquisa**

Para o estudo da implicação da família na gestão de empresas familiares, optamos por uma metodologia de base qualitativa, que está voltada para pesquisar valores e atitudes e dedica-se a estudar processos específicos, sendo a fala do pesquisado o objeto de estudo do pesquisador, com pesquisador e pesquisado mais próximos (Alves-Mazzotti, 1998).

#### **3.2. Participantes**

Diante do tema empresas familiares, os sujeitos da pesquisa foram os fundadores gestores de suas empresas, os quais possuem, entre os seus colaboradores, membros de sua família.

Assim, os critérios de inclusão utilizados para demarcar os sujeitos da pesquisa foram:

- fazer parte de uma empresa familiar;
- ser o fundador da empresa ou ser um membro da família primária, ocupando um cargo de gestão há mais de um ano;
- em caso de escuta do familiar do fundador, respeitar a hierarquia hereditária da família;

A partir desses critérios de inclusão, tornaram-se critérios de exclusão:

- fazer parte de uma empresa que não seja familiar;
- não ser o fundador da empresa familiar, nem membro primário dessa família;
- ser membro da família primária e estar ocupando um cargo de gestor há menos de um ano.

O referido estudo contou com a participação de quatro gestores de empresas familiares da cidade do Recife (PE), sendo uma mulher e três homens, na faixa etária de 57 a 73 anos de idade, escolaridade média a superior e todos casados. Uma das empresas é gerenciada por um casal. As outras duas têm os fundadores como gestor da empresa. Para proteção de suas identidades, os nomes aqui usados são fictícios.

O primeiro sujeito da pesquisa foi o Sr. André, tem 73 anos de idade, possui formação em direito e jornalismo e atua como empresário, ocupando um cargo de presidente na empresa há 47 anos. Sua empresa está relacionada à literatura e ele é o fundador da organização.

O segundo sujeito da pesquisa é José, 65 anos, tem nível superior completo, atuando como presidente da empresa em que seu pai foi o fundador, embora já tenha o filho à frente. A empresa é do ramo farmacêutico e existe há 25 anos.

Por fim, o terceiro e o quarto sujeitos da pesquisa são constituídos pelo casal Ivan e Eliane. Ele tem 63 anos, está em processo de conclusão do supletivo e possui o nível fundamental I completo. Ela tem 57 anos e é formada em magistério. Ambos casaram antes da formação da empresa e hoje atuam como empresários, sendo ele o presidente dela. A empresa que possuem é do ramo alimentício e existe há 27 anos.

### 3.3 Instrumentos

Para a produção dos dados da pesquisa, foram escutados os fundadores de empresas familiares que ainda atuam como gestores delas. Essa escuta se deu a partir da entrevista semidirigida e do álbum de fotografia, sendo esses os instrumentos utilizados neste estudo. Além disso, foi preenchido um questionário sociodemográfico com as informações sobre os participantes.

Dessa forma, a entrevista semidirigida é “um encontro interpessoal para a obtenção de informações verbais e/ou escritas, porém de uma maneira não-dirigida, consistindo em um instrumento de pesquisa científica a fim de gerar conhecimentos novos sobre vivências humanas” (Fontella, Campos & Turato, 2006, p. 175). (ANEXO 4)

Devido a linguagem ser compreendida como um sistema aberto é pertinente a fim de legitimar o uso do álbum de fotografia no presente trabalho, traçar um breve tópico a respeito de *corpus*. Uma definição de *corpus* é “uma coleção finita de materiais determinada de antemão pelo analista com (inevitável) arbitrariedade e com o qual ele irá trabalhar” (Barthes, 1967). O autor, ao analisar diversos materiais com os significantes da vida social, tais como textos, música e imagens, amplia a noção de corpus de um texto para qualquer outro material.

O álbum de fotografias, que fez parte do estudo, foi um instrumento criado pela pesquisadora, a partir de fotos retiradas da internet, para possibilitar a fala através da associação livre provocada por imagens previamente escolhidas e que têm relação com o tema em discussão. (ANEXO 3)

### 3.4 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 537.296 (ANEXO 1). Por ser uma pesquisa que envolve seres humanos, foram tomados os cuidados relacionados à ética prescritiva e à ética dialógica que envolvem 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 dela. (ANEXO 2)

Os encontros com os sujeitos da pesquisa, gestores das empresas, aconteceram nos seus escritórios. Eles foram contatados previamente por telefone e e-mail para marcar a data e o horário da entrevista, ficando a pesquisadora à disposição para ir ao local mais adequado para os gestores.

No primeiro contato, foi-lhes apresentado o álbum de fotografias. Esse álbum foi composto por onze figuras intencionais que versavam sobre as relações familiares e trabalho. Diante da apresentação desse instrumento, foi solicitado aos entrevistados que argumentassem com justificativas sobre a representação que cada figura tinha para si.

Logo após a discussão sobre o álbum de fotografias, foi realizada a entrevista semidirigida. Essa entrevista teve quatro questões abertas que permitiram ao entrevistado falar livremente sobre a existência de conflitos nas empresas, as consequências desses conflitos, as estratégias para minimizá-los e que fatores provocam conflitos familiares que repercutem nas empresas. Com a permissão dos sujeitos, as entrevistas foram gravadas e, depois, literalmente transcritas.

### 3.5 Procedimentos da análise dos dados

A análise das entrevistas e das respostas às figuras foi feita a partir da Análise de Conteúdo. Segundo Minayo (1993), esse tipo de análise é a técnica mais difundida para investigar o conteúdo das comunicações de massas através de uma classificação e categorias dos elementos da comunicação. Nela, o conteúdo da entrevista é analisado por meio de categorias sistemáticas determinadas a partir do conteúdo das próprias entrevistas.

Os dados coletados na entrevista foram analisados de acordo com a Análise de Conteúdo, especificamente a Análise Temática. Conforme Minayo (1993, p. 209), ela consiste “em descobrir os núcleos de sentido que compõem uma comunicação cuja presença ou frequência signifiquem alguma coisa para o objetivo analítico visado”. Compreende três fases: a *pré-análise*, que consiste em fazer a leitura flutuante do material transcrito; a *organização do corpus* da pesquisa, compreendendo a organização do material colhido em categorias e separação das informações mais frequentes e relevantes; a *análise e interpretação do material* com base na literatura consultada.

## **4. RESULTADOS E ANÁLISE DE DADOS**

Neste capítulo, analisaremos os dados obtidos nos instrumentos utilizados, ou seja, o álbum de fotografia e a entrevista semidirigida, tomando como referência os objetivos específicos desta pesquisa: caracterizar a gestão da empresa familiar, sua história, impasses e perspectivas; identificar os principais tipos de conflitos vivenciados pelos gestores e suas consequências; enumerar as situações mais frequentes geradoras de conflitos que têm como base a família dos gestores; e compreender as estratégias utilizadas pelos gestores para lidar com os conflitos oriundos de sua família no ambiente de trabalho.

### **4.1 Análises das Entrevistas**

#### 4.1.1 Caracterização da empresa: história, impasses e perspectivas

Neste item, será caracterizada cada uma das empresas separadamente, o que responde ao primeiro objetivo específico. Duas dessas empresas foram consideradas de grande porte e uma de médio porte.

A primeira empresa foi fundada no ano de 1987, estando há 28 anos no ramo de atividade - alimentício - e conta hoje com mais de 10 estabelecimentos espalhados no grande Recife e Olinda. Tem como gestores um casal, proprietários majoritários, que possui quatro filhos homens os quais ocupam diferentes cargos de liderança na empresa, que, atualmente, emprega mais de mil funcionários. Durante sua trajetória, teve como impasses dificuldades na mudança da cultura organizacional e a falta de alguns procedimentos internos na organização. Para solucionar tais problemas, eles investem na profissionalização e treinamento dos seus funcionários, dispensando a eles um tratamento de respeito e

valorização ao mérito de cada um. As perspectivas da empresa são: ser reconhecida como a melhor pizzaria e restaurante da região Nordeste e a satisfação dos clientes e colaboradores. Hoje a empresa desenvolve um trabalho social com o GAC (Grupo de Ajuda à Criança Carente com Câncer – Pernambuco) que envolve o fornecimento de alimentação para as crianças que se encontram em atendimento e seus acompanhantes.

A segunda empresa foi fundada no ano de 1990, estando há 25 anos no mesmo ramo de atividade: medicamentos, laboratórios farmacêuticos. Com produtos e propagandistas presentes em todo Brasil, tem um único gestor ocupando cargo de presidente. Ele possui três filhos, sendo dois homens e uma mulher, que ocupam diferentes cargos de liderança. A empresa atualmente emprega mais de quinhentos funcionários. Além do presidente, existem outras pessoas no comando. Teve como impasses durante o percurso do seu desenvolvimento: falta de recursos do sistema financeiro e o enfrentamento dos grandes laboratórios multinacionais. Fora do Brasil desenvolve projetos na Inglaterra, mantém estreita relação com a Universidade de Farmácia do Porto e já manteve contato com um dos maiores centros de pesquisa fitoquímica do mundo em Lousanne (Suíça). Diante desse cenário, há perspectiva de crescimento, ao longo do tempo.

A terceira e última empresa, de médio porte, foi fundada no ano de 1990, existente há 25 anos no mesmo ramo de atividade - distribuidora de livros - e conta hoje com única sede no Recife. Tem como fundador o pai do atual gestor, que é o proprietário majoritário, e possui um filho homem que ocupa cargo de direção. A empresa atualmente emprega mais de vinte e cinco funcionários. Além dos proprietários da empresa, existem outras pessoas da família no comando de outros funcionários. Durante sua trajetória teve como impasses: dificuldade na mudança da cultura organizacional e falta de profissionalização. As perspectivas da empresa direcionam-se a atuar no crescimento da educação de crianças, jovens e adultos.

#### 4.1.2 Existência de conflitos na empresa

Nesta temática, o Sr. André relatou que, em toda empresa e em toda família, existem conflitos e pontos de vista diferentes. Por sua vez, o Sr. Ivan se referiu à disputa pelo poder, enquanto a Sra. Eliane pontuou o fato de um trabalhar mais que o outro e ganhar menos, o que desgasta a empresa. Por último, o Sr. José falou que, se não houver critérios de seleção e de ascensão na empresa, isso pode gerar muitos conflitos. Tais considerações podem ser exemplificadas nas seguintes falas:

*“Olhe veja bem, toda firma tem conflito, o ser humano vive para administrar conflitos, em casa...na firma. [...] às vezes você tem que tomar certas atitudes pra não ferir alguém, precisa ser administrada pra se chegar a um ponto que não tenha rompimentos”. (Sr. André, 73 anos)*

*“Esses conflitos, a gente tem que lidar com muita diplomacia, né? Muita responsabilidade mas tem que reconhecer cada um, é... tem que levar em consideração a experiência, né? [...] É, eu acho que no nosso caso, nem existe isso aqui! É mais na parte administrativa.” (Sra. Eliane, 57 anos).*

Nas falas de Sr. André e Sra. Eliane, é perceptível a preocupação diante da tomada de alguma decisão que possa acarretar desentendimentos entre as pessoas, e gerar também sentimento de culpa. Assim, é preciso lidar com diplomacia e tranquilidade diante dos conflitos. Aparentemente, as falas denotam presença de conflitos na família, embora a Sra.

Eliane tenha evidenciado que eles ocorrem mais no âmbito administrativo da empresa, sendo necessário reconhecer a experiência de cada um.

*“Empresa familiar existe conflito sempre. Especialmente se não tiver um critério de seleção, de ascensão e não tiver coragem de demitir. A coisa mais difícil do mundo é você demitir um parente. Eu já fiz isso. Às vezes [...] pessoas menos maduras não entendem que o fato de ser parte da empresa, não lhe dá o direito de fazer coisas que a gente não admite nas outras pessoas, por exemplo, a questão do horário.” (Sr. José, 57 anos)*

Nessa fala, é notória a presença forte de um sentimento de justiça por parte do Sr. José, que, de acordo com Boszormenyi-Nagy e Spark (2003), tal sentimento é indissociável da confiança estabelecida entre os membros do sistema, que, por sua vez, remete à condição de lealdade para com a organização e a regulação das relações mais estreitas. O conceito de justiça perpassa a dinâmica individual, familiar e social. Caso não tenha entrado em contato com o senso de justiça em sua relação com a família, o indivíduo fica exposto a tomadas de decisões utilizando-se de critérios distorcidos da justiça social que está fundada no princípio da reciprocidade, ou seja, um equilíbrio entre os deveres e os direitos.

*“É, a questão familiar é uma coisa complexa, muito complexa, muito! Ham... Eu graças a Deus tenho pouco, pouco, até agora tive pouca dificuldade nesta questão. [...] como é que se diz, de um problema mais grave, porque eu não vivenciei isso e nem vivencio. Porque a empresa, apesar de ser familiar, ela está totalmente, assim, em minhas mãos. [...] Então não temos nenhuma dificuldade neste caso. (Sr. José, 57 anos).*

Nessa fala, pode-se considerar que, embora o gestor relate a existência de pouca dificuldade quando afirma que não existem problemas mais graves, isso não significa a inexistência de conflito, apenas considera que eles se apresentam numa menor proporção. Talvez isso aconteça porque podemos perceber, na fala do Sr. José, evidências de que ele mantém a hierarquia no sistema, posto que existe a voz do comando com a finalidade de evitar sua desorganização (Bertalanffy, 2008; Dias, 2009).

É importante destacar na categoria existência de conflitos que, durante sua existência, deve-se procurar uma melhor solução para sua resolução. Quando não há uma resolução para o conflito instaurado, as consequências são prejudiciais para o clima organizacional, o que acaba impactando diretamente na motivação dos funcionários no ambiente de trabalho (Lodi, 1993).

#### 4.1.3 Consequências dos Conflitos

Nesta temática, o Sr. André relatou que pede a Deus que o ilumine para que esse conflito não seja um caso de rompimento e que sempre as pessoas possam administrá-lo bem quando do seu surgimento, saibam recuar de suas posições a fim de não impor, e afirmou que, na empresa, o gestor não deve ser “um ditador”. Também se referiu a uma postura de humildade quando o gestor precisa reconhecer que errou. Por sua vez, o Sr. Ivan se referiu à disputa pelo poder, enquanto o Sr. José se referiu à manutenção de uma postura de firmeza por parte do gestor, evitando que o conflito se dissemine, conforme exemplificam as seguintes falas:

*Você não pode impor, na firma você não é um ditador. Você não pode chegar e dizer: “Você tem que fazer isso porque eu quero”. E se você estiver errado, você tem que ter humildade de reconhecer o erro e mudar. (Sr. André, 73 anos)*

*Se você não tiver cuidado complica, se você não tiver pulso forte pra combater esse conflito, esculhamba mesmo. Você tem que ter a sensibilidade de notar e cortar o mal pela raiz, senão você termina complicando a gestão. [...] se a pessoa tiver com raivinha, paciência. Tem que agir, senão você contamina todo o grupo (Sr. José, 57 anos)*

De acordo com Moreira Jr. (2011), a existência de conflitos pode, muitas vezes, ser consequência de uma avaliação precipitada no que se refere à presença deles dentro da empresa. A maioria desses conflitos são mantidos velados, ou seja, há uma tentativa de mantê-los abafados por gerar situações desconfortáveis e problemáticas. Só que, no decorrer do tempo, essa atitude improfícua, devido ao fato de esse tipo de conduta ficar fora de controle causando danos irreparáveis à organização.

Da mesma forma, o autor evidencia que, notadamente, observa-se quão complexa é a eliminação dos conflitos nas famílias empresárias; no entanto, devem ser manejados de tal forma que seja possível reduzi-los a níveis toleráveis no que se refere à manutenção das empresas. O que pode contribuir para minimizar os conflitos é detectar suas reais origens: isso, de fato, é mais relevante do que apenas identificá-los. Quanto a aspecto, ressalta-se a necessidade da comunicação satisfatória entre os membros da família, o estabelecimento de regras claras que permitem a boa convivência, podendo favorecer o manejo de conflitos nas empresas familiares.

#### 4.1.4 Estratégias para minimizar os conflitos

Nesta temática, o Sr. André, embora admitindo que tem grandes divergências com a esposa, com a qual está casado há 40 anos, afirmou que sabe administrar tais divergências e, muitas vezes, evita falar sobre elas. A Sra. Eliane asseverou que quando nota alguma coisa errada, procura conversar não só em casa, como na empresa. Também se referiu à necessidade de haver uma sincronização entre todos. O Sr. Ivan, por sua vez, apontou dois caminhos: eliminar o causador do conflito e deixar somente as pessoas que querem trabalhar. Já o Sr. José admitiu que é necessário ter plano de carreiras e ser imparcial quando tiver que demitir alguém, mesmo que seja um parente.

*Tem que ter uma prevenção, colocando os pontos nos “is”, mostrando hierarquia, entendeu? Tem que ter uma sincronização de todo mundo [...] A gente dependendo do assunto, conversa. Eu acho que o diálogo é tudo, não é? Porque não adianta a pessoa estar ali só com o corpo presente, ... [...] a gente vai, chega a um acordo e resolve a situação. (Sra. Eliane, 57 anos).*

*Afastar as pessoas que não querem nada e deixar na empresa quem quer trabalhar antes que acabe com o sonho. Tem aquele funcionário que quer muito, então é preferível que ele saia e continue sozinho (Sr. Ivan, 63 anos).*

*Você tem que ter um plano de cargos e carreiras e ser absolutamente imparcial, mostrar ao grupo o que você faz. Na hora que um funcionário*

*observar que você mandou pra fora um parente que não andou de acordo com a empresa, ele vai falar: “então comigo...”. (Sr. José, 57 anos).*

Quando a Sra. Eliane fala que precisa haver uma sincronização entre todos os que fazem a empresa, aludimos ao conceito de lealdade, que, segundo Miermont (1994), marca o pertencimento do indivíduo a um grupo e tem por objetivo a sobrevivência desse. De certa forma, os demais gestores também priorizam o investimento do funcionário na empresa, e caso isso não ocorra, ele deve ser eliminado como uma forma de minimizar os conflitos. Isso já fora observado em Lodi (1987), quando sugere a eliminação daqueles que não se alinham ao funcionamento da empresa.

Contudo, Adachi (2006) advoga ser necessário ter prudência e que o tratamento dado a cada situação de conflito seja o mais específico possível. Também para Moreira Jr.(2011), há maior probabilidade de a relação passar a ser mais produtiva quando se constata que a família e a empresa são sistemas distintos, mas ambos têm como base um negócio familiar de significativa complexidade, sendo que o que muda é o funcionamento de cada um. Vale ressaltar que tanto a família quanto a empresa suscitam posicionamentos e regras específicas. Em não havendo separação entre esses sistemas, ou seja, quando existe uma ligação muito estreita entre eles, há grande possibilidade de emergirem conflitos.

Além disso, verificou-se que existe um forte componente religioso e moral que regula as crenças e, conseqüentemente, a gestão desses empresários, como exemplificam os seguintes trechos:

*Peço a Deus que o ilumine (referindo-se ao filho que é seu sucessor) para que esse conflito não seja um caso de rompimento e que sempre as pessoas*

*administrem e saibam recuar de suas posições pra poder, você não impor, na firma você não é ditador (Sr. André, 73anos).*

*[...] É você ter um plano de cargo e carreiras, é você ser absolutamente imparcial, no julgamento, é você ser rígido e é você mostrar para o grupo que você faz. Na hora que um funcionário observar que você mandou pra fora alguém que é seu parente, andou fora dos parâmetros da empresa, ele faz: espera ai? Ele mandou pra fora à sobrinha, o irmão, o tio e tal... então comigo... (Sr. José, 57 anos).*

Nas falas acima, estão explícitos aspectos religiosos, morais, cognitivos e pessoais: são eles que definem o conceito de crença proposto por Falcke e Wagner (2005), fazendo referência a Dallos, (1996). Esses valores, o que é certo e errado, estão inseridos nas crenças familiares e vão guiar o comportamento de seus membros.

O que mais tem peso é que independente de todos os membros estarem de acordo com tais crenças comungadas pelo sistema, a existência de um conjunto de pressupostos faz com que o grupo decida estar ou não em concordância.

#### 4.1.5 Conflitos gerados na família que se refletem na empresa

Neste item, o Sr. André se referiu aos conflitos existentes com sua esposa e com a mãe de seu filho (de uma relação extraconjugal), que é seu sucessor na empresa, porém afirmou que não permite que eles contaminem a organização. O Sr. Ivan ressaltou a idade dos membros da família como um fator que se reflete na empresa, uma vez que seus filhos

começaram a trabalhar ainda adolescentes e que isso gerou muita confusão. Os próprios funcionários tinham dificuldade em reconhecer a autoridade dos adolescentes. A Sra. Eliane se referiu à dificuldade de separar a dinâmica da empresa da vida familiar, pois é muito difícil distinguir os dois contextos acrescentando também a chegada de parentes afins na família. O Sr. José admitiu que, nos casos de doença por parte de um familiar que não comparece ao trabalho, não há o que fazer, mas se se tratar de outro assunto (dificuldades emocionais, rivalidades etc) não se deve contemporizar, pois, para ele, a empresa não é um sanatório.

*A maneira de pensar dele (referindo-se ao filho) ou da esposa dele, a maneira de pensar da minha esposa também, quando estou trabalhando, eu tento evitar que isso interfira, certo? (Sr. André, 73 anos).*

*Não chega a atrapalhar porque a gente detecta quando alguém está com algum problema que é mais familiar, então se conversa. Não só na educação familiar, mas na empresa, se você está sentindo alguma coisa, você tem que resolver para que aquilo não cresça e se instale, porque aí fica complicado. [...] Aí vem a família crescendo, a esposa de fulano, a namorada de sicrano, e terminavam se metendo na história. Veja, o conflito era na empresa, mas chegava na casa da minha sogra ou da minha mãe e estava todo mundo lá e não tinha como o assunto não surgir (Sra. Eliane, 57 anos).*

O fato de haver crescimento da família e as múltiplas gerações trabalhando num mesmo lugar pode tornar difícil manter a família coesa, pois os papéis se diferenciam logo que há um processo de sucessão. Novas oportunidades surgem devido às diferenças de interesses na família. (Kets de Vries et al, 2009).

De fato, Garcia (2001) respalda a fala da Sra. Eliane quando aponta que, atualmente, existem genros e noras que não têm espaço dentro da empresa, diferente de antigamente, quando eles tinham a entrada facultada de maneira corriqueira. A existência de um local apropriado para um encontro familiar no intuito de se estabelecem diálogos e celebrem as conquistas fortalece os laços afetivos, sendo primordiais para o ambiente saudável no âmbito da organização familiar. Há necessidade de se desenvolverem mecanismos criativos que possam dar suporte quando surgir algum tipo de conflito nesse sentido. Isso nos remete ao conceito de fronteiras desenvolvido por Minuchin et al (1999), que indicam limiares que não devem ser ultrapassados e também as condições sob as quais elas são permeáveis.

*Se for uma coisa administrável porque um problema de doença não há o que fazer, mas se for outro assunto, você não pode trazer porque eu costumo dizer, a empresa não é sanatório, não é consultório e não é divã para você contar lamúrias. Ela é um lugar para produzir. (Sr. José, 57 anos).*

Confirmando o que foi referido pelo Sr. José, buscamos respaldo em Adachi (2006) quando diz que é um erro pensar que colocar um parente na empresa, para resolver seus problemas de comportamento, pode ser a solução. Ou seja, deve-se ter coerência e pensar que a empresa não é espaço para recuperar familiares. Seria mais adequado procurar ajuda com um profissional habilitado que tenha a devida competência para fazer a intervenção.

## 4.2 Análises do álbum de fotografias

Nesta seção, iremos deter-nos em algumas figuras que eliciaram conteúdos mais significativos e que estão relacionados à temática em estudo.

A figura 1, que denominamos “Família em momento de lazer”, tem como configuração: pai, mãe e um casal de filhos. Nos relatos dos participantes, encontramos algumas identificações com a imagem apresentada.

*Uma família tradicional, né? Pai, mãe, filho, esposa, e uma relação e, digamos assim, de carinho dos pais com os filhos. [...] o casamento deveria ou deverá ser indestrutível né, e aí você forma o casal e os filhos e vai viver a vida do lar comum, valores que naturalmente você recebeu, você vai procurar transmitir para que você forme o cidadão a partir do lar (Sr. José, 57 anos).*

*É quando meus filhos eram dessa idade, né? Uma coisa que todo mundo passa né, cuidar dos filhos e que é uma coisa que eu lamento, é que eu não dei aos meus filhos o que eles mereciam [...] tudo muda na vida, então hoje em dia o pai já pode fazer trabalhos domésticos, que antes não fazia, tem mais tempo para cuidar das crianças, que naquela época praticamente não era bem característica do homem, né, era mais da mulher (Sr. André, 73 anos).*

É interessante observar nessas falas que, apesar da diferença de idade entre esses gestores, o mais novo se reportou a uma família tradicional e ao fato de que o casamento não deveria ser dissolvido, vendo a família como a transmissora dos valores recebidos. Por sua vez, o Sr. André se referiu às mudanças que estão sendo observadas na família contemporânea, em que os papéis de gênero estão mais flexibilizados. Pudemos entrever uma forma de lamento referente ao seu tempo em que o homem não se envolvia em tarefas consideradas “femininas”, ficando no lugar de provedor e usufruindo pouco da convivência com os filhos. Aqui nos reportamos a Bock et al. (2008), quando afirmam que não cabe julgar o que é melhor ou pior, certo ou errado, mas constatar as diferenças existentes entre os diferentes modelos de família.

A figura 2, “Retrato antigo”, compõe-se de uma família reunida, com seis pessoas adultas e duas crianças, em foto envelhecida. Em alguns discursos, foi possível perceber os valores e os rituais, os modelos transgeracionais que repercutem nos gestores e passam de geração em geração, como fica evidente nos seguintes relatos.

*Para que você passe esses valores, você normalmente recebe estes valores, para poder passar pra frente. Então esses valores, inclusive alguns valores, são inegociáveis, no meu entender, são valores pétreos, não dá pra negociar. [...] É... respeito, é... é... a questão da fidelidade ao grupo familiar, é...a participação da família no conjunto (Sr. José, 57 anos).*

*Antigamente, a família era muito tradicional, muito certinha né, muito não linear né, de cima pra baixo, quem mandava, quem obedecia, tinha aquele*

*escândalo, tinha aquela maneira de ser, que você, normalmente, não fugia àquela regra. [...] seriedade, honestidade, lealdade, eu acho que são as coisas mais importantes. [...] Eu acredito que eu não tenho o que reclamar, esses valores eu acho que meus filhos têm (Sr. André, 73 anos).*

*Família tradicional antiga, o pessoal bem... tem o estilo de pensar radical, muito né? Lembra a família dos meus avós. (Sra. Eliane, 57 anos).*

As três falas acima, levando em consideração a Teoria Transgeracional, confluem com o conceito de lealdade proposto por Boszormenyi- Nagy e Sparck (2003), que primam por dizer que o que fortalece a necessidade e as expectativas da família é a existência da solidariedade e o compromisso por parte de seus membros. A lealdade inscreve o pertencimento a um grupo e surge como um atributo grupal ou até mesmo sob a forma de um gesto individual.

Por sua vez, Féres-Carneiro, Ponciano e Magalhães (2007) advogam que o crescimento e a solidez do indivíduo ocorrem tendo a família como principal elemento estrutural. O sujeito, independente de sua formação, tem como referência, antes de tudo, a família, sendo lícito afirmar que os principais modelos de identificação são os pais.

Na figura 3, que foi denominada “Homem preocupado”, identificamos algumas consequências emocionais do fato de administrar uma empresa, evidenciadas nas seguintes falas:

*Olhe, muitas vezes eu fico angustiado, muitas vezes a gente fica depressivo porque a vida ensina muita coisa boa e muita coisa menos boa. Então muitas vezes realmente a pessoa fica com dificuldade de contornar, de aceitar, mas eu*

*graças a Deus, eu contorno, no primeiro momento eu tenho dificuldade, eu fico realmente um pouco atordoado, mas eu, com algum tempo, consigo fazer uma análise (Sr. André, 73 anos).*

*Muita conta pra pagar, uma empresa pra... pra...muita gente, é... como é que se diz? Pra usufruir, desfrutar dos recursos, [...] tá sem poder dormir de tanta preocupação. [...] a gente encontrou muita dificuldade com isso, a desonestidade. Eu acho da parte familiar essa preocupação que está demonstrando aqui, muito assim, de você não poder dormir dos compromissos que tem que assumir por que... como eu e como Ivan pensa muito, como é que você vai ter os recursos porque no final do mês você tem os compromissos, o pagamento dos salários, além dos salários dos seus colaboradores. São também famílias, não tem como fugir, deixar de pagar, deixar de manter aquelas pessoas e outras pessoas, só pensar em tirar vantagem e deixar numa situação dessa (Sra. Eliane, 57 anos).*

*[...] pode ser um pai de família ou não, é... ou saindo ou chegando de um trabalho, provavelmente, chegando com aspecto de cansaço, estresse, angústia... [...] não é incomum que você seja, administrando uma empresa, seja administrando uma família, e até mesmo você tem os embates da vida, né? Isso não significa que você vai se deixar levar por isso, e morrer e se desesperar, mas, muitas vezes, isso é uma coisa comum e não incomum, especialmente quem quer viver no padrão de seriedade, de honestidade, e todas as coisas. [...] então quando a dificuldade chega, certamente o estresse acompanha e não é incomum essas coisas acontecerem (Sr. José, 57 anos).*

As falas acima citadas nos remetem aos achados teóricos que apontam situações que são identificadas como consequência dos conflitos. É fato a possibilidade de grande impacto no relacionamento familiar, isso porque existem vínculos afetivos envolvidos nas relações familiares que perpassam a organização. Logo, torna-se urgente identificar de maneira precisa quando há uma espécie de fusão entre família e empresa. Tudo isso explica a forte carga emocional nas empresas familiares e nas famílias empresárias (Garcia, 2001).

A figura 4 apresenta uma mulher em traje de executiva com criança ao colo. Em alguns discursos, foi possível perceber o conflito pessoal que consiste em criar estratégias para conciliar a vida profissional com a familiar, como fica evidente no relato da Sra. Eliane.

*Era assim mesmo. Fazendo as contas, botava um pra desenhar de um lado, pra riscar do outro e fazendo os pagamentos, né? Trabalhando...é assim mesmo[...] Não é fácil não. É difícil e eu acho que hoje em dia é tudo muito mais fácil, mais prático [...] Montei um escritorzinho em casa, e a parte mais burocrática de pagamentos e controle mesmo, eu fazia em casa. (Sra. Eliane, 57 anos).*

A fala do Sr. José, a seguir, mostra como sua empresa é sensível à questão feminina, que consiste no desafio de conciliar maternidade e trabalho:

*[...] uma mamãe, é... provavelmente uma executiva antes de sair pro trabalho, imagino, respondendo alguns e-mails e um bebê. [...] tem duas diretoras, que são mães e muitos funcionários, a metade da nossa equipe eu creio que são mulheres, né? [...] a nossa empresa tem alguns programas especiais para as mamães, entre eles, a gente dá seis meses de licença*

*maternidade, [...] temos todo um trabalho de acompanhamento. (Sr. José, 57 anos).*

O sistema aberto tem como uma das propriedades a ocorrência de mudanças e a necessidade de se adaptar a elas. Durante todo seu ciclo vital, a família vivencia situações tais como: nascimentos, saídas de filhos de casa, doença, dentre outras. E ela tem que adaptar-se a tais mudanças (Bertalanffy, 2008 & Dias, 2009). A mesma coisa ocorre com a empresa.

Pinheiro, Crepaldi e Cruz (2012) corroboram com essa ideia ao dizer que, após uma mudança na família que, na maioria das vezes causa perturbações, logo em seguida, acontece uma modificação do todo, para uma posição de equilíbrio. Ocorre que há uma reorganização no sistema de modo a ficar diferente da organização até então vigente, constituindo o *feedback positivo*, que é outra característica dos sistemas abertos.

Rocha-Coutinho (2003) assinala que, a cada dia, mulheres comprovam sua competência no mercado de trabalho. Mas, infelizmente, a discriminação ainda é evidente. Isso é comprovado quando da constatação de salários, por exemplo, que ainda são bem inferiores aos dos homens; é raro ocuparem lugar de chefia; sofrem discriminação pela possibilidade de uma gravidez e, somado a tudo isso, ainda realizam as tarefas no lar. Contudo, ela destaca que, embora o mundo do trabalho esteja pautado, ainda, segundo os padrões masculinos, é incontestável que mudanças estão ocorrendo, por parte de empregadores em diversos países, ao ofertar benefícios, tais como: creches e flexibilidade de horário.

A figura 6 (Criança, vestida de maneira formal, atendendo ao telefone segurado por pessoa mais velha) suscitou no Sr. André a lembrança dos ensinamentos e valores transmitidos pelo pai. Ele apontou também os valores que nutria na juventude e

como, com o amadurecimento, eles mudaram. Já o casal formado por Eliane e Ivan se remeteu ao envolvimento dos filhos na empresa, que se deu desde que eram crianças e os acompanhavam nas compras, no atendimento ao telefone, na organização dos pedidos, entre outros. O Sr. José, por sua vez, mostrou-se contrário que a criança seja colocada numa posição de adulto, pois, na sua opinião, é preciso respeitar cada fase da vida. Eis um trecho de cada um.

*Eu estou com 73 anos, então eu já não, acho que o problema meu hoje meu não é dinheiro, não é que eu tenha, eu tenho minha aposentadoria e se Deus quiser dá pra viver, é que às vezes você sonha muito, e eu sonhei com o poder, ter força, ter dinheiro. Mas hoje esses valores pra mim já não são tão importantes, importantes pra mim é lealdade, honestidade, viver bem, é religião, você procurar sempre fazer o bem, agir bem com as pessoas, procurar ter dignidade, saber perdoar as pessoas, porque a gente a conclusão é que a vida é muito rápida. (Sr. André, 73 anos).*

*Esse menininho era bem assim... o caixa, tinha o telefone do caixa, tinha dois telefones na realidade né, então a gente ficava no caixa, o mais velho, Ivan ficava junto atendendo, então quando alguém ligava, pra anotar os pedidos. Justamente desse tamanho que ele tinha, anotando os pedidos. Eles atendiam telefone, trabalhavam no caixa, balcão (Sra. Eliane, 57 anos).*

*Bom, se for uma foto apenas administrativa né, é... eu acho que está bonita, tal e tal.. Agora essa ideia de você levar para uma criança as coisas de adulto, não é? Eu acho que não tem nada a ver! As coisas que eu fiz para os meus filhos, faço para os meus filhos e tanto para os meus netos, é permitir que eles vivam a vida deles enquanto são crianças e deixem que cada coisa*

*surja naturalmente, para você não antecipar aquilo que é fase da vida, que não volta, né? (Sr. José, 57 anos).*

As falas acima citadas remetem a uma reflexão sobre os achados teóricos que se relacionam ao momento da sucessão, que, na maioria das vezes, é delicado.

De acordo com Bourdieu (1997), está implícita, no momento da sucessão, uma forte carga de transmissão de valores preexistentes que perpassa na família, bem como em outras instituições que colaboram na formação do sujeito ao longo de sua existência. Determinados aspectos funcionam como um campo de forças sociais que coloca os filhos na posição de, apenas, dar continuidade aos negócios de forma a responder, muitas vezes, aos anseios dos pais, o que leva o “herdeiro” a posicionar-se de forma a reproduzir a trajetória vivida pelo pai. O mesmo autor diz que esses fatos podem influenciar os filhos e colocá-los na condição de perpetuar aquilo que lhe fora passado em termos de valores, o que impede a construção de sua própria identidade frente às demandas da empresa ao assumir os cargos de gestão.

A figura 8 do álbum de fotografias (Luta de boxe entre um homem mais velho e um homem mais novo). Em algumas falas contataram-se, aparentemente, conflitos na gestão da empresa, e na família, conforme os seguintes relatos:

*É ... a questão familiar é uma coisa complexa, muito complexa, muito! [...] eu tenho três irmãos que trabalham comigo, um pequeno percentual de participação na empresa, mas isso não tem nenhum valor do ponto de vista administrativo etc e tal... a coisa começou a complicar um pouco quando a gente abriu espaço pra que os filhos dos meus irmãos que estavam comigo*

*também entrasse, aí deu uma certa dificuldade e por conta dessa experiência primeira a gente bloqueou o resto. Então, é... eu não posso falar, de uma, de uma, de um conflito mais amplo, né? (Sr. José, 57 anos)*

Identificamos, no aporte teórico, algo que fundamenta a fala do Sr. José, um caminho que parece corresponder a um conteúdo implícito que denota a consequência de um conflito. Os membros da família possuem atribuições, aprendizagens que advêm de uma série de comportamentos com códigos específicos construídos pela própria família, os quais têm participação efetiva de todos os membros e isso se propaga ao longo do tempo e são conhecidos como mitos. É a partir deles que cada membro da família passa a conhecer os outros e se adequam a um *modus operandi* semelhante, a fim de corresponder aos desejos dos outros e de si próprio, ou seja, cumprindo regras familiares. (Miermont, 1994).

É possível perceber na fala do Sr. André, quando faz menção a uma luta de boxe representada na figura 8, que ele atribuiu um significado que denota esconder a existência dos conflitos e, pelo contrário, ressalta o amor que sente pelo trabalho que ele realiza, buscando a conciliação entre as partes para que não ocorram mais conflitos e também mostrando flexibilidade para admitir os erros, quando eles ocorrerem.

*Eu não gosto de boxe, apesar que a vida é uma luta, né? [...] meu maior divertimento é o trabalho. [...] de maneira geral estou sempre feliz com meu trabalho, não tem problema nenhum não. (Sr. André, 73 anos)*

Alguns desses aspectos podem ser corroborados na interpretação da figura 11 do álbum de fotografia (Grupo de jovens sentados numa mesa de trabalho e um pouco atrás um homem com o braço levantado). É pertinente observar, em outros recortes narrativos, a existência de conflitos que há na gestão, conforme as seguintes interpretações:

*Reunião da firma, né? Com os colaboradores, alguma decisão importante deve estar sendo tomada e que a pessoa está expondo seu ponto de vista, ou orientando [...] Algumas divergências nós temos sempre. É normal, e acho até importante que tenha, porque não é bom você baixar a cabeça sempre, acho que cada pessoa tem que ter seu ponto de vista, aí a gente analisa e vê qual o ponto de vista melhor, e você aceita. Se tiver que mudar, vamos mudar. (Sr. André, 73anos)*

Conforme fora exposto por Osório (2013), a palavra crise não apresenta somente uma conotação negativa, mas é uma oportunidade de mudança e de crescimento do sistema, quer seja na família ou nas instituições, o que confirma a fala do Sr. André. Mostra também a propriedade denominada mudança e adaptabilidade, significando a capacidade do sistema de mudar e, ao mesmo tempo, adaptar-se às mudanças ocorridas (Bertalanffy, 2008; Dias, 2009).

Na mesma fala, o Sr. André também remete à questão do gestor que precisa tomar decisões acerca do futuro da empresa, embora leve em consideração as contribuições de todos (Álvares, 2003).

Já a Sra. Eliane, assim interpretou a figura 11:

*Eu acho que tem aqui né, o espaço para os sucessores, o espaço que a gente tem que dá mesmo, pra que os outros continuem, porque se a gente achar que só a gente consegue, aí a gente vai estagnar, né? Não sai do lugar, não vai conseguir crescer mais (Sra. Eliane, 57 anos).*

Retomando o que foi afirmado por Dias (2009), quando se refere à propriedade dos sistemas denominadas *feedback*, percebemos, na fala da senhora Eliane, sua preocupação com a sucessão na empresa, pois, segundo ela, a empresa não pode estagnar. Desse modo, a mudança na sucessão vai favorecer o *feedback positivo* que consiste em permitir a transformação do sistema, levando-o para outro patamar.

#### 4.3. A fala dos Gestores: em busca de uma integração

Com a finalidade de estabelecer possíveis relações entre as histórias vividas nas diferentes famílias empresárias foi proposta essa seção.

O Sr. *Ivan e a Sra. Eliane*, gestores de uma empresa de destaque no ramo alimentício, parecem possuir uma sólida estrutura familiar, munida de valores e crenças que promovem um clima de harmonia e colaboração. A religiosidade está bem presente na família e são muito gratos a Deus por tudo que conseguiram. Começaram a empresa de forma tímida e hoje já estão instalados em diversos bairros da região metropolitana do Recife e Olinda. Acham que os pais devem dar uma boa educação aos filhos e com isso prover uma boa orientação, capacitando-os para o enfrentamento das adversidades da vida. Seus filhos aprenderam, desde cedo, o valor do trabalho, pois participavam das atividades desenvolvidas na empresa, até mesmo fazendo pequenas tarefas.

Outro aspecto digno de menção é que a maioria dos cargos da empresa é ocupada por pessoas da família. Acreditam que os processos administrativos se devem à profissionalização e à informatização. No que se refere às discórdias, admitiram que elas existem. Mas, com a profissionalização, os colaboradores, familiares ou não, apresentam

êxito nos resultados. Outra dificuldade foi que os funcionários viram os filhos deles crianças e, devido a esse fato, tinham dificuldades para respeitá-los, mas, com o tempo, isso acabou. Passaram por muita dificuldade para chegar onde estão e continuam mantendo seu *status*. Para eles, é importante também o tratamento dispensado aos funcionários, tendo que ser respeitoso, e possuem funcionários muito antigos. Outro fato relevante é que os filhos passaram por todos os setores da empresa, sendo assim, tornaram-se mais aptos a assumir cargos de liderança. Os pais não percebem disputas entre os filhos, cada um foi-se adaptando aos diferentes cargos e resolveram entre eles. Para satisfação do casal, hoje já são os filhos que estão à frente dos negócios e eles só dão cobertura, parecendo que a transição para a segunda geração se deu de forma tranquila.

Quanto ao Sr. José, gestor no ramo de medicamentos, laboratórios farmacêuticos, acredita que a família deve ter valores como respeito, seriedade, disciplina e autoridade. Ele destacou o respeito com que sua empresa trata as funcionárias do sexo feminino, inclusive porque uma filha e uma nora trabalham na empresa e são mães. Enfatizou que os pais não podem esquecer sua participação e orientação aos filhos. Sua opinião é que não se deve atropelar as fases da vida dos filhos, uma vez que ele começou a trabalhar muito cedo. Acha, também, que as pessoas de mais idade merecem uma chance e que as leis do nosso país deveriam favorecer a permanência delas na empresa.

Nenhum dos seus filhos foi forçado a trabalhar na empresa, todos estão em cargo de gestão por vontade própria. Todos começaram do zero e, no decorrer do tempo, profissionalizaram-se. Como é o único dono, não enfrenta grandes conflitos familiares, pois a controla com rigor. Acha importante que a empresa tenha vida, objetivos e um papel na sociedade. Para ele, é preciso estar aberto ao novo, à tecnologia e ao aperfeiçoamento em nível acadêmico.

Já o Sr. André, gestor de uma empresa com atuação no ramo de distribuidora de livros, herdou a empresa do pai. Ele lamenta que não deu a devida atenção aos filhos na infância porque estava preocupado em não lhes faltar nada. Compara a família atual com a de tempos atrás, onde tudo era muito rígido e hoje ele percebe que a figura do pai faz trabalhos domésticos, participa ativamente da educação dos filhos, aspectos esses bem diferentes do seu tempo.

Procura passar os valores, tais como: seriedade, honestidade, lealdade e gratidão para os filhos. Embora não precise trabalhar, porque tem uma aposentadoria, ressaltou que gosta de trabalhar e que nunca tirou férias, chegando a dizer que para ele o trabalho é uma diversão. Critica esse excesso de tecnologia que está desagregando as famílias, quando usada de forma exagerada e expondo a intimidade das pessoas.

Citou o caso de um amigo cujo filho não quer dar continuidade ao trabalho do pai e mencionou com satisfação que ele já tem um filho na empresa, que, por sua vez, já é pai também. Às vezes se angustia porque o filho, que, atualmente, é o gestor principal da empresa, tem visão e valores diferentes do dele.

Pontuou que se deve respeitar o trabalho de cada um, mesmo havendo divergências. Acha que cada pessoa tem que ter seu ponto de vista. E com isso demonstra que está aberto às mudanças. Acha que está numa fase muito boa, pois está convivendo com um neto que fica na sua casa enquanto a mãe trabalha e com esse neto ele pode recuperar um pouco aquilo que não pode fazer com os seus próprios filhos porque estava preocupado com o seu sustento.

Encontramos *pontos em comum* nesses empresários pesquisados: os três primeiros começaram de forma tímida; valorizam os estudos; os filhos passaram por todos os setores da empresa. No que se refere a todos, há uma forte presença de valores como respeito, dignidade, lealdade, honestidade; todos são os únicos donos; há uma forte presença da fé em sua vida; enriqueceram honestamente; os filhos se incorporaram na empresa aos poucos.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo ampliar o olhar para as razões da existência de conflitos que possam ser entraves e são evidenciados nos relacionamentos entre os membros da família de empresas familiares, tendo como foco principal observar quais as implicações da família na gestão de empresas familiares, já que é sabido que diversos fatores influenciam, direta ou indiretamente, o bom andamento no ambiente de trabalho. É fato a necessidade de compreender o funcionamento das empresas familiares observando e fazendo uma análise apurada da família empresária isoladamente, já que o conteúdo emocional nela existente pode influenciar o trabalho na organização.

Face aos resultados obtidos na presente investigação, fica claro que existem significativas contribuições ao campo da psicologia do trabalho, onde se deve fazer presente de maneira significativa um olhar e a intervenção clínica, a fim de estabelecer novas e mais saudáveis relações entre os gestores e os colaboradores, evitando assim possíveis danos futuros à saúde dos sujeitos envolvidos.

É certo que uma gama imensa de profissionais, nas mais diversas áreas, legitima o significado de uma administração satisfatória em nossa sociedade, através dos resultados conquistados pela competência de gestores, e que se considera urgente nas organizações a existência de presidentes assertivos, sendo eles, em geral, membros da família que está no poder.

Trata-se de um trabalho de natureza qualitativa em que foram realizadas quatro entrevistas com os gestores de suas empresas, os quais possuem, entre os seus colaboradores, não só membros de sua família como também externos a ela. Vale salientar que uma das empresas é gerenciada por um casal. Para estabelecer o *rapport*, foi utilizado um álbum

composto de 11 fotografias, que foram escolhidas na internet, e, posteriormente, foi realizada uma entrevista semiestruturada.

Foram identificados, após as análises de dados, tendo como base análise temática de conteúdo, resultados que abrangeram os assuntos relacionados às quatro categorias propostas que fazem parte desta investigação. A primeira dessas categorias foi a *existência de conflitos* e foram revelados, sendo estes: pontos de vistas diferentes tanto familiares como nos processos decisórios referentes aos negócios, disputa pelo poder por parte dos familiares, desentendimentos familiares por queixas de um trabalhar mais e ganhar menos, não haver critérios de seleção e de ascensão na empresa. Referindo-se às *consequências do conflito*, pode haver mau andamento dos negócios gerados por rompimentos de vínculos de origem familiar, desgaste na empresa gerados por alguns desacordos, os quais responderam ao segundo objetivo específico deste trabalho.

A análise evidenciou algumas *estratégias utilizadas* no âmbito da empresa, apontadas a seguir as mais relevantes, como por exemplo: evitar levar problemas familiares para o âmbito organizacional; diálogos prévios em família para esclarecer situações, a fim de que não cheguem ao ambiente de trabalho; eliminar o causador do conflito; ênfase nos planos de carreiras, cargos e salários que permita a ascensão na empresa; imparcialidade no momento de demissões; o reconhecimento do valor e lealdade dos funcionários. Além disso, a religiosidade, a lealdade, a gratidão e a honestidade apareceram como valores essenciais que receberam em sua família de origem e que procuram transmitir aos seus sucessores.

Por último, foi possível responder ao quarto objetivo quanto às *situações geradoras de conflitos* provenientes da família dos gestores. Foram elencadas algumas: problemas relacionados a assuntos familiares concernentes à relação conjugal do gestor; filhos ainda adolescentes iniciando sua trajetória na empresa, muito cedo; dificuldade de separação da

dinâmica da empresa com a vida familiar; a chegada de parentes afins na família e assuntos relacionados a problemas de cunho pessoal dos colaboradores, com exceção dos referentes a doenças, que comprometem o espírito de equipe da organização.

Foi possível, também, obter resultados que apontam na direção da existência de estreitas relações entre a família e a empresa, através dos eventos que ocorrem em ambas, tais como: separações, nascimentos de filhos, mudança de gestão entre outros. Percebemos em todos os gestores uma ênfase nos resultados, investimento afetivo nas relações com os funcionários, familiares ou não, e busca contínua de profissionalização, principalmente para seus sucessores. Duas empresas já estão no processo de transição da sucessão dos pais para os filhos

Antes de sugerir futuras investigações que permitam explorar e aprofundar os resultados obtidos nesta pesquisa, evidenciamos algumas limitações. Dentre elas, considera-se a superficialidade obtida em algumas respostas à entrevista, que, no entanto, foi compensada pela interpretação dada às figuras. Compreendemos esses resultados como uma forma de não querer revelar as dificuldades existentes na relação família e empresa. Outra limitação diz respeito ao pequeno número de sujeitos investigados e entrevistas realizadas.

Pesquisas futuras são necessárias e sugere-se que possam ser ouvidos os membros da segunda geração, bem como aqueles que adentram na família (genros, noras, cunhados), com a finalidade de explorar devidamente a empresa familiar valorizando a importância dos conflitos e suas implicações.

Finalmente, também foi possível identificar algumas implicações práticas desta pesquisa. De maneira geral, a pesquisa e o quadro teórico desenvolvido neste trabalho podem

contribuir com outros profissionais ou gestores, possibilitando espaço para reflexões no que diz respeito a alguns eventos que acontecem no âmbito das empresas familiares.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adachi, P. P. (2006). *Família S. A.: gestão de empresa familiar e solução de conflitos*. São Paulo: Atlas.
- Altrão, A. (2001). *Pequenas empresas, heróis anônimos: A vida e os problemas da pequena empresa*. Curitiba: Infante.
- Alves-Mazzotti A. J. (1998). *O Método nas Ciências Naturais e Sociais: pesquisa qualitativa e quantitativa*. São Paulo: Pioneira.
- Araújo, A. J. & Cabral, E. (2014) Estudo sobre governança corporativa: Relatório de resultados. 1ª ed. Pernambuco. In: *Rumo*, p.15.
- Barthes, R. (1967) *Elements of Semiology*. New York: hill and Wang, The Noonday Press [Tradução do original francês, 1964]
- Bernhoeft, R. (2002), *Como criar, manter e sair de uma sociedade familiar* (sem brigar). 3ª. ed. São Paulo: Editora SENAC.
- Bernhoeft, R. & Gallo, M. (2003), *Governança na empresa familiar*. 7ª. ed. Rio de Janeiro Editora Campus.
- Bertalanffy, L. V. (2008) *Teoria Geral dos Sistemas*. Petrópolis: Vozes.
- Boszormenyi-Nagy, I. & Spark, G. (2008). *Lealtades invisibles: Reciprocidad en terapia familiar intergeneracional*. Buenos Aires: Amorrortu. (Original publicado in 1973).
- Bock, A. M. B., Furtado, O. & Teixeira, M. de L. T. (2008). *Psicologias: uma introdução ao estudo de psicologia*. São Paulo: Saraiva.
- Bourdieu, P. (1997). As contradições da herança In: Daniel, S. L. (Org.) *Cultura e subjetividade: Saberes nômades*. (p.7-17) Campinas: Papirus.
- Bucher-Maluschke, J. S. N. F. (2008). Do transgeracional na perspectiva sistêmica à transmissão psíquica entre as gerações na perspectiva da psicanálise. In M. A. Penso & L. F. Costa (Orgs). *A transmissão geracional em diferentes contextos* (pp. 76-98). São Paulo: Summus.
- Capitão, C. G. & Romaro, R. A. (2012) Conceção psicanalítica da família. Em Baptista, M. N. & Teodoro, M. L. M. (Orgs.) *Psicologia de família: teoria, avaliação e intervenção*. (p.27- 37) Porto Alegre: Artmed.
- Covey, S. R. (2003). *Os sete hábitos das famílias altamente eficazes*. São Paulo: Editora Best Seller.

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.

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

Féres-Carneiro, T., Ponciano, E. L. T. & Magalhães, A. (2007). Família e casal: da tradição à modernidade. Em Cerveny, C. M. de O. (Org.) *Família em movimento*. (p.23-36). São Paulo: Casa do Psicólogo.

Fiorelli, J. O. (2011). *Psicologia para administradores: integrando teoria e prática*. São Paulo; Atlas.

Fontella, B. J. B.; Campos, C. J. G. & Turato, E. R. (2006). Coleta de dados na pesquisa clínico-qualitativa: uso de entrevistas não-dirigidas de questões abertas por profissionais de saúde. *Revista Latino Americana de Enfermagem*. 14, (5), Setembro-outubro.

Freire, P.S., Soares, R. P., Nakayama, M. K. & Spanhol, F. D. (2010), JISTEM Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação. *Journal of Information Systems and Techonology Management*, 7, (3), 713-736.

Garcia, V. P. (2001). *Desenvolvimento das famílias empresárias*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Houaiss, A. (2001). *Dicionário Houaiss da língua portuguesa*. Rio de Janeiro: Objetiva LTDA

Imber-Black, E. (1994). Segredos na família e na terapia familiar: uma visão geral. In E. Imber-Black (Org). *Os segredos na família e na terapia familiar* (pp. 15-39). Porto Alegre: Artes Médicas.

Kets de Vries, M. F. R., Carlock, R. S. & Florent-Treacy, E. (2009). *A empresa familiar no divã: uma perspectiva psicológica*. Porto Alegre: Bookman.

Lodi, J.B. (1987). *Sucessão e conflito na empresa familiar*. São Paulo: Pioneira.

Lodi, J. B. (1989). *O fortalecimento da empresa familiar*. São Paulo: Pioneira.

Magalhães, A. S. & Féres-Carneiro, T. (2007). Transmissão psíquica geracional: um estudo de caso. In T. Féres-Carneiro (Org). *Família e casal: saúde, trabalho e modos de vinculação* (pp. 341-364). São Paulo: Casa do Psicólogo.

Martineli, D. P. & Almeida, de A. P. (2012). *Negociação e solução de conflitos: do impasse ao ganha-ganha através do melhor estilo*. São Paulo: Atlas.

- Miermont, J. e cols. (1994). *Dicionário de terapias familiares, teoria e prática*. Porto Alegre: Artes Médicas.
- Minayo M. C. S. (1993). *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. São Paulo: Hucitec/Abrasco.
- Minuchin, P., Colapinto, J. & Minuchin, S. (1999). *Trabalhando com famílias pobres*. Porto Alegre: Artes Médicas Sul.
- Moreira Jr., A. L. (2011) *Bastidores da empresa familiar: como reduzir conflitos por meio da governança corporativa*. São Paulo: Atlas.
- Moreira Jr., A. L. & Neto, A. de B. (2007) *Empresa familiar: um sonho realizado*. São Paulo: Saraiva.
- Oliveira, D. de P. R. de (2010). *Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório*. São Paulo: Atlas.
- Osório, L. C. (2013). *Como trabalhar com sistemas humanos: grupos, casais e famílias, empresas*. Porto Alegre: Artmed.
- Paccola, M. K. (1994). *Leitura e diferenciação do mito*. São Paulo: Summus.
- Pinheiro, I. R., Crepaldi, M. A. & Cruz R. M.(2012). Entendeu ou quer que eu desenhe? Transições familiares através da visão sistêmica. *Fractal, Revista Psicologia*. [on line] 24 (1).
- Prado, L. C. (1996). Metáforas, segredos e mitos ao longo do ciclo vital: uma reflexão clínica. In L. C. Prado (Org.). *Famílias e terapeutas, construindo caminhos* (pp. 199-214). Porto Alegre: Artes Médicas.
- Puga, J. L. G. L. L de & Wagner, A. (2011). O processo educativo e a empresa familiar: do herdeiro ao sucessor. Em Wagner, A. (Org.) *Desafios psicossociais da família contemporânea: pesquisas e reflexões*. (p.191 – 200) Porto Alegre; Artmed.
- Ricca N. D., (1998) *Da empresa familiar à empresa profissional*. São Paulo: Editora CLA.
- Rocha-Coutinho, M. L. (2003). Quando o executivo é uma dama: a mulher, a carreira e as relações familiares. In T. Féres-Carneiro (Org). *Família e casal, arranjos e demandas contemporâneas* (pp. 57-77). Rio de Janeiro: PUC-Rio/Loyola.
- Rodrigues, M. (2005), *O Processo de sucessão familiar em empresas de pequeno porte: Um estudo Exploratório*. Dissertação – Programa de Pós graduação em Engenharia de produção – PPGEP, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Campos Ponta Grossa.
- Sanchez. F. A. (2012) A família na visão sistêmica. In Baptista, M. N. & Teodoro, M. L. M.(Orgs.) *Psicologia de família: teoria, avaliação e intervenção*. (pp. 38 - 47) Porto Alegre: Artmed.

Spink, M. J.(2000). A Ética na perspectiva social: da perspectiva prescritiva à interanimação dialógica. *Revista Semestral da Faculdade de Psicologia da PUCRS*. 31, (1), 7 – 22.

# ANEXOS

**COLOCAR ANEXO 1 – APROVAÇÃO DO COMITÊ DE ÉTICA**

**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</b> <b>CLÍNICA</b>
---	--

PREZADO(A) PARTICIPANTE:

1. Você está sendo convidado(a) para participar da pesquisa intitulada “A Implicação da família na Gestão de Empresas Familiares”. Nesta pesquisa entendemos a família como fator impulsionador do 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: Analisar a influência da família na incidência de conflitos presentes em empresas familiares, na perspectiva dos gestores. Especificamente pretende: Identificar estratégias utilizadas pelos gestores para lidar com os conflitos oriundos de sua família no ambiente de trabalho e enumerar as situações mais frequentes geradoras de conflito que têm como base a família dos gestores.

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.

11. No caso de necessitar apresentar recurso ou reclamações em relação à pesquisa, o (a) senhor (a) poderá contatar o Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da Universidade Católica de Pernambuco, que funciona na Pró-reitoria Acadêmica da UNICAP, localizada na rua Almeida Cunha, 245, Santo Amaro, Bloco G4, 8º andar, CEP 50050-480, Recife, Pernambuco, Brasil, ou através do telefone (81) 2119-4376, Fax (81) 21194004, endereço eletrônico: [pesquisaprac@unicap.br](mailto:pesquisaprac@unicap.br)

#### **DADOS DO PESQUISADOR PRINCIPAL (ORIENTADOR)**

Nome: CRISTINA MARIA DE SOUZA BRITO DIAS

---

Assinatura

Endereço completo: RUA ALMEIDA CUNHA, 245, SANTO AMARO,  
BLOCO G4 - 21194172 (Departamento de Psicologia) Telefone

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 2014.

---

## **ANEXO 3 – ÁLBUM DE FOTOGRAFIAS**

Figura 1: Família em momento de lazer



Figura 2: Retrato Antigo de uma família reunida



Figura 3: Homem preocupado



Figura 4: Mulher em traje de executiva com criança ao colo



Figura 5: Dois adultos ao lado de uma criança sentada numa enorme mesa de trabalho

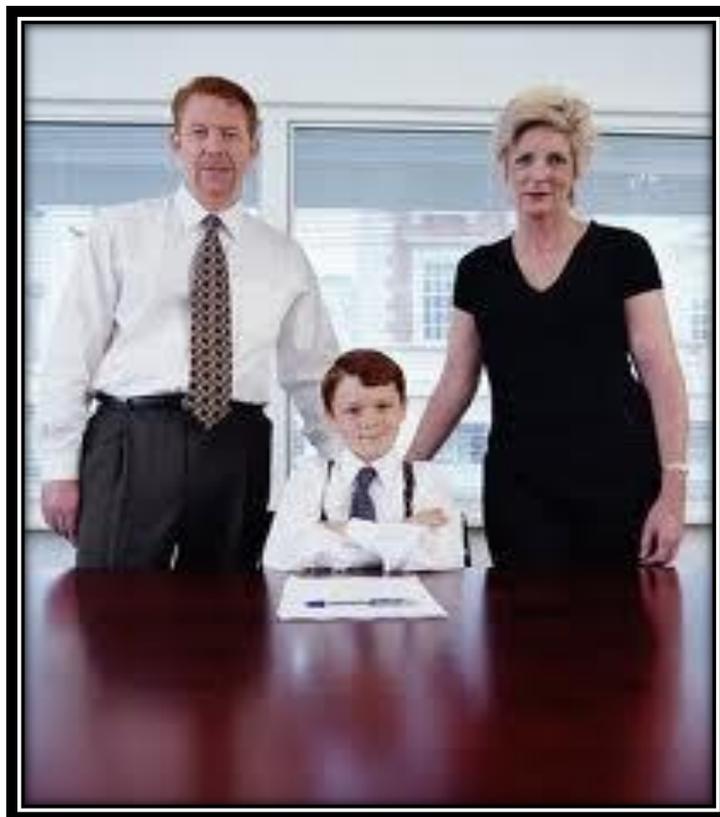


Figura 6: Criança vestida de maneira formal, atendendo ao telefone, amparada por uma pessoa mais velha

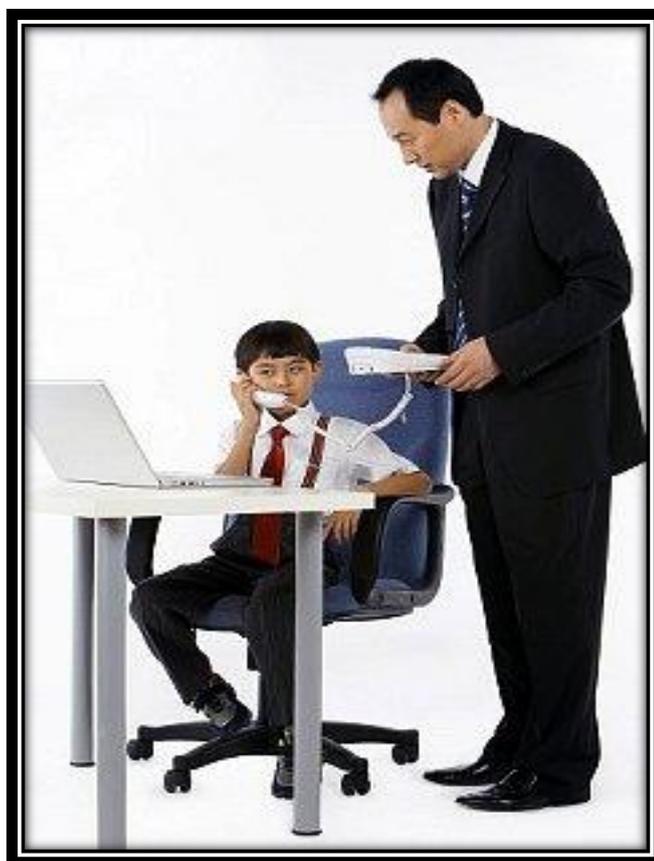


Figura 7: Idoso sentado numa mesa de trabalho ladeado por três jovens



Figura 8: Luta de Boxe entre um homem mais velho e um homem mais novo



Figura 9: Partilha do Bolo



Figura 10: Nota de 100 reais



Figura 11: Grupos de jovens sentados numa mesa de trabalho e, um pouco atrás, um homem com o braço levantado



## ANEXO 4 - ROTEIRO DE ENTREVISTA

1-) O (a) senhor (a) considera que nas empresas familiares existem conflitos? Se sim, quais os mais frequentes?

2-) Quais são as consequências destes conflitos na gestão da empresa?

3-) Quais as estratégias que poderiam ser utilizadas para minimizar esses conflitos na família e na empresa?

4-) Na sua opinião, o que gera conflitos na sua família que pode ser refletido na empresa? Como?

### **Dados sociodemográficos:**

Sexo:

Idade:

Estado Civil:

Filhos (quantos, sexo):

Grau de Escolaridade:

Profissão:

Cargo que ocupa:

Tempo de Empresa:

Tipo de parentesco:

