



RGC, São Paulo, v. 8, art.e072, pp. 01-22, jul. 2021.

ISSN 2359-313X

Empresas Familiares e os Processos Sucessórios: Contribuições da Psicologia à Dinâmica das Transições

Family Businesses and Succession Processes: Psychology's Contributions to the Dynamics of Transitions

Katia Cristina de Rezende Barbosa
katia@rezendebarbosa.com.br

Matheus Viana Braz
mviaabraz@gmail.com

Francisco Hashimoto
franciscohashimoto@gmail.com

RESUMO

Mais de 90% das empresas no Brasil são familiares, o que representa em média 75% da força de trabalho nacional. No entanto, de cada cem empreendimentos familiares abertos, somente trinta, em média, costumam sobreviver após o primeiro processo sucessório e apenas cinco alcançam a terceira geração. Embora a área de estudos sobre planejamentos de processos sucessórios esteja se expandindo no Brasil, grande parte das pesquisas ainda se restringe ao campo da Administração e dos Estudos Organizacionais. Nesse sentido, a partir de metodologia qualitativa e teórico-descritiva o objetivo deste trabalho é compreender alguns dos principais obstáculos, encontrados nos processos sucessórios, que se inscrevem no campo da Psicologia. Concluímos que ao Psicólogo, cabe trabalhar para que família e empresa se organizem em prol de uma unicidade grupal, com o reconhecimento de suas diferenças e semelhanças. É por isso que, diferentemente de abordagens mais pragmáticas e instrumentalistas, na escuta psicológica se prioriza a compreensão de fenômenos relacionados ao convívio familiar, aos padrões comportamentais diante do enfrentamento de problemas, às estruturas de poder e de influência, aos laços de identificação, de idealização, bem como à partilha dos obstáculos e dificuldades encontradas. Assim, é possível construir estratégias conjuntas para nutrir a coesão, o comprometimento e sensações de pertencimento no núcleo das famílias. Além disso, compete também ao Psicólogo o trabalho de preservação e resgate das raízes e tradições familiares, ao mesmo tempo em que se abrem espaços para a criação de comportamentos e estruturas decisórias mais flexíveis, que sejam capazes de se reinventar e se adaptar às novas demandas do mercado. O histórico e a coesão familiar, nesse sentido, assentam-se como quadros de referências essenciais para as condutas das gerações futuras e para a perpetuação dos vínculos familiares.

Palavras-chave: Sucessão. Empresa Familiar. Governança Corporativa.

ABSTRACT

More than 90% of companies in Brazil are family businesses, representing an average of 75% of the national workforce. However, out of every hundred family ventures started, only thirty usually survive after the first succession process and only five reach the third generation. Although the area of study on succession process planning is expanding in Brazil, much of the research is still restricted to the field of Administration and Organizational Studies. In this sense, based on qualitative and theoretical-descriptive methodology, the objective of this paper is to understand some of the main obstacles found in succession processes, which fall within the field of Psychology. We concluded that the success of a transition passes through the strength the family has to the realization of a collectively constructed desire. To think of succession prioritizing the Psychology optics, therefore, implies highlighting figures commonly hidden by the orthodoxy of corporate governance. That is why, unlike more pragmatic and instrumentalist approaches, in the psychological listening it is prioritized the understanding of phenomena related to family life, to behavioral patterns in the face of problems, to structures of power and influence, to identification and idealization bonds, as well as to the sharing of obstacles and difficulties encountered. Thus, it is possible to build joint strategies to nurture cohesion, commitment and sense of belonging in the families' nucleus. Additionally, it is also up to the psychologist the work of preservation and rescue of family roots and traditions while at the same time there is room for more flexible behaviors and decision-making structures capable of reinventing and adapting to new market demands. Family history and cohesion, in this sense, are formed as essential reference frameworks for the conduct of future generations and for the perpetuation of family ties.

Keywords: Succession. Family Business. Corporate governance.

INTRODUÇÃO

Em levantamento realizado pelo Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), em parceria com o IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas), constatou-se que mais de 90% das empresas existentes no Brasil são familiares, o que representa 65% do PIB e, em média, 75% da força de trabalho nacional (Sebrae, 2005).

Embora as companhias multinacionais sem controle majoritário familiar exerçam poder e influência política cada vez maiores atualmente, é ponto pacífico que as empresas familiares são as responsáveis pela criação da maior força de trabalho em âmbito global. De acordo com Gersick et al. (1997), estima-se que 20% das 500 maiores empresas incluídas na revista Fortune são familiares. A Cargil, maior empresa familiar do mundo (com mais de 150 anos de criação), figura ainda hoje na lista da revista, ao lado de grandes grupos familiares, como Ford, Firestone, Du Pont, Corning Glass, Roche e Oracle .

Segundo Gorgati (2000), no início do século XXI, das 300 maiores companhias brasileiras, 282 eram majoritariamente administradas por famílias. Apesar disso, do ponto de vista da perenidade, empresas familiares centenárias ainda são a exceção (LODI, 1994). Observa-se que a cada 100 empreendimentos familiares abertos, somente 30, em média, sobrevivem após o primeiro processo sucessório. Destes, estima-se que apenas cinco alcançam a terceira geração (Sebrae, 2005). Por outro lado, publicamente há grandes grupos brasileiros se destacando e se colocando como modelos na estruturação de processos formais de sucessão, com vista na perenidade do negócio, como é o caso da Gerdau (quinta geração), do Grupo Votorantim (terceira), da JR Diesel (segunda) e do Grupo Algar (terceira).

Em estudo realizado pela PwC (Pricewaterhousecoopers Brasil, 2017) com cerca de 2,8 mil empresas, constatou-se que somente 19% da amostra de companhias brasileiras possuíam um plano de sucessão devidamente estruturado. Embora esse percentual seja superior à média global (em torno de 15%), o número

de empresas que se preocupa com a passagem planejada de seu controle (seja da propriedade ou da gestão) para as próximas gerações ainda é pouco expressivo. Esse dado reflete, ainda, que a insegurança em relação a essa passagem permanece um sintoma elementar dos conflitos familiares. A resposta, muitas vezes, passa pela sucessão mista e isso pode ser evidenciado por outro dado do relatório: 42% das pessoas à frente da gestão de empresas familiares brasileiras visam passar a propriedade a seus filhos, mas objetivam, também, contratar um gestor de mercado externo.

As organizações são, em essência, objetos multifacetados. No campo da sucessão e governança familiar, predomina a óptica analítica das ciências da gestão, como a Administração, a Economia e áreas afins. Ainda que a interdisciplinaridade se coloque como um determinante no trabalho de compreensão das relações entre dinâmicas organizacionais e familiares, na prática esse desafio encontra barreiras bastante limitantes. O próprio IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, 2018), por exemplo, principal órgão responsável pela definição das boas práticas e metodologias voltadas à governança familiar, carrega em seu bojo uma agenda pautada em premissas pragmáticas e instrumentais, na qual a tendência mais aparente é criar instrumentos para mensuração e ampliação de inteligência de mercado, bem como dos capitais financeiros e intelectuais das empresas associadas.

Dito de outra forma, embora a área de estudos sobre planejamentos de processos sucessórios esteja se expandindo no Brasil, os trabalhos ainda se restringem ao campo da Administração e dos Estudos Organizacionais (Borges et al., 2012). Neste artigo, a partir dessas fontes, mas também contando com as contribuições da Psicologia, objetivamos compreender os conflitos que atravessam a família, propriedade, empresa e sociedade. Como conciliar demandas pessoais e profissionais, dos fundadores e de suas famílias? Quais conflitos colocam em risco a empresa e a família? É possível alcançar a harmonia entre as demandas familiares e as demandas do negócio? Como pensar a transmissão dos valores transgeracionais que atravessam a família e a empresa? É sempre possível transformar o sonho do fundador em um projeto, compartilhado por valores comuns, para a próxima geração na linha de sucessão?

Para responder a essas questões, será priorizada a leitura das sucessões a partir dos processos de governança familiar. Além disso, partimos da premissa que falar em sucessão implica se referir a um modelo estruturado, cuja finalidade é a continuidade e/ou expansão do negócio (Lodi, 2000). Para compreender esse processo, apresentaremos como os mecanismos da governança corporativa podem influenciar a orientação dos processos sucessórios nas empresas familiares, auxiliando a profissionalização do negócio, especialmente no que se refere aos conflitos provenientes da dificuldade de dissociar (ainda que parcialmente) a figura do fundador com a figura da empresa.

METODOLOGIA

A partir de metodologia teórico-descritiva, de cunho qualitativo, nos lançaremos ao desafio de estabelecer os diálogos entre a visão da governança corporativa e a perspectiva analítica da Psicologia. Naturalmente, encontraremos pontos de convergência relevantes, os quais fazem com que se torne não só possível, mas fundamental a constituição de equipes multiprofissionais nos processos de governança e sucessão familiares. Há, contudo, também elementos divergentes, que acenam para contribuições importantes da abordagem psicológicas nesses contextos.

No campo da Psicologia, priorizaremos as perspectivas analíticas da Psicossociologia de Enriquez (1997) e da Psicodinâmica de De Vries (1992; 2009). Escolhemos ambas as correntes, pois elas compartilham entre si uma visão mais humanística e crítica do universo do trabalho e das relações sociais. Além disso, ao passo que se propõem à análise estrutural e dinâmica do funcionamento das organizações, torna-se possível analisar os processos de sucessão a partir de elementos emocionais, como as resistências individuais e coletivas, a inveja, a culpa, o ciúme, a rivalidade, entre outros.

CONTRIBUIÇÕES DA PSICOLOGIA AOS PROCESSOS SUCESSÓRIOS

Ao tratar o tema da sucessão, no bojo da implantação de mecanismos de governança, é fundamental que as pessoas envolvidas identifiquem e reflitam sobre pontos centrais de influência na tríade empresa, família e patrimônio: tradições e valores familiares compartilhados, laços de parentesco, direitos de posse, significados da empresa para cada membro da família, expectativas dos sucessores e sucedidos, dinâmicas de gestão da empresa, estágio da empresa, propriedade familiar e estilos de tomadas de decisões na família. Para tanto, somos levados a colocar algumas interrogações centrais para esse trabalho: nas sucessões, quais significações e valores comuns emergem das experiências compartilhadas na história da família? Quais afetos, experiências e aprendizados solidificam a base dos relacionamentos dos membros da família? Quais conflitos e decepções atravessam as dinâmicas de conflitos na família e na gestão da empresa? Responder a essas questões, coletivamente, permite identificar quais significações identitárias são compartilhadas pela família, o que nos leva a compreender a definição dos vínculos existentes e, logo, as regras de comportamentos que regem as dinâmicas familiares.

De acordo com Tagiuri e Davis (1996), os laços afetivos são determinantes no momento da estruturação de processos de sucessão. Da mesma forma que a expressão de amor, admiração, respeito e lealdade contribuem positivamente para a construção dos mecanismos de governança, os afetos inconscientes, não expressos, como o ressentimento, ódio, sentimento de injustiça ou ausência de reconhecimento, podem influenciar negativamente a consolidação desse processo. Portanto, antes de planejar pragmaticamente a sucessão, é fundamental que haja um trabalho de desenvolvimento e amadurecimento intrafamiliar, no qual seja criado um espaço para o compartilhamento de afetos e sentimentos que atravessam a dinâmica familiar, mas que não são ditos abertamente.

De acordo com Enriquez (1997), um dos precursores da escola psicossociológica, toda organização é dotada de sistemas culturais, simbólicos e imaginários. O sistema cultural, bastante difundido nos manuais e compêndios de

Administração, remete ao conceito de cultura organizacional, isto é, aos valores, normas e pressupostos organizacionais que orientam condutas, comportamentos e ações na empresa. Os processos de socialização, de integração de funcionários, assim como as práticas mais tradicionais da área de Recursos Humanos, nesse sentido, são alguns dos instrumentos que a empresa se utiliza para a difusão das representações e pontos de vista a serem uniformizados pelo sistema cultural.

Como sistema imaginário, toda empresa se alinha a algum projeto e expectativa de futuro a ser alcançada. É esse sistema também que garante a conformidade grupal e faz com que os indivíduos se projetem como um coletivo organizacional, mais ou menos consistente. Segundo Enriquez (1997), esse imaginário organizacional pode ser tanto enganador, quando enclausura os indivíduos tão somente nas malhas de seus desejos e ideais narcísicos, quanto pode ser um imaginário motor, em momentos nos quais a empresa permite que os trabalhadores construam espaços coletivos potenciais para a realização de seus desejos. Nesses ambientes, valoriza-se a abertura ao diferente, à imaginação criativa e às ações inovadoras.

Quando Enriquez (1997) categoriza o sistema simbólico de uma organização, o autor dá atenção especial à construção da história e suas influências no cotidiano da empresa. Esse ponto é bastante sensível neste trabalho, pois a construção de mitos e heróis representa um aspecto determinante no desenvolvimento da cadeia simbólica organizacional. É bastante comum, sobretudo em empresas familiares que atravessam o primeiro processo sucessório, que seus fundadores sejam vistos como exímios heróis; afinal, foram eles que passaram pelos principais momentos de dificuldades e, mesmo assim, construíram impérios. Foram, portanto, empreendedores perseverantes, inovadores, e mediante muito trabalho possibilitaram a ascendência social e a multiplicação do patrimônio familiar.

Em consonância, Guimarães (2005), em estudo realizado com as empresas do Grupo Algar, coletou depoimentos de funcionários de diferentes hierarquias. É notável, nas análises realizadas pela autora, como a imagem de Alexandrino Garcia, fundador da empresa, permanece forte, sendo fonte de admiração, lealdade e orgulho. Os relatos abaixo, coletados no trabalho da autora, elucidam nossas

proposições.

O senhor [Alexandrino] está vivo no nosso Grupo, nas nossas crenças e valores, nos nossos sonhos e ideais. E estes não morrem nunca, pois renascem a cada dia através do milagre do trabalho, como o senhor sempre preconizou (Presidente do Conselho de Administração – Grupo Algar). (Guimarães, 2005, p. 133)

Essa cultura, esse foco no cliente, veio do senhor Alexandrino [...] ele é uma pessoa de referência para todos nós. Referência de vida, de profissionalismo, e isso ficou gravado. É igual o pai da gente quando falava [...] Mas é cultural. É da cultura da empresa. Por isso é que o grupo está entre os cem melhores para se trabalhar no Brasil. Por causa dessa cultura (Funcionário Grupo Algar). (Guimarães, 2005, p. 133)

O senhor Alexandrino foi o espelho do que acontece hoje na empresa. O que está acontecendo hoje ele já tinha na cabeça. Tudo o que ele fazia, fazia pensando no cliente (Funcionário Grupo Algar). (Guimarães, 2005, p. 133)

Ele [Alexandrino] era uma pessoa que não havia nascido na época dele; ele nasceu no futuro, mas ele viveu naquela época. Ele era uma pessoa, que na época não aceitava muitos defeitos, ele gostava que a pessoa se achasse dona do negócio (Coordenador geral PGP- Grupo Algar). (Guimarães, 2005, p. 135)

Como observado nos relatos, as lembranças de Alexandrino produzem narrativas permeadas de afetos, cuja função na empresa é garantir a determinação, fascinação, identificação e, por vezes, a idealização dos trabalhadores.

É a tal história: o pai da gente é bom, mas, quando morre, você descobre que ele era excelente. O Sr. Alexandrino para mim foi isso. Na época em que ele era vivo, você tinha uma admiração por ele, mas era uma admiração mais temerosa, ou seja, quando ele vinha afrontar você, frente a frente, você tinha medo de conversar com ele – pelas promessas que você fazia, pela memória que ele tinha e pela capacidade dele de cobrar de você e de exigir aquilo que você prometia. A primeira admiração que eu tive pelo Seu Alexandrino era uma admiração servil. Depois que ele adoeceu e morreu, eu passei a perceber que ele tinha pra mim o que eu tenho pelo meu pai. A responsabilidade que aquele homem tinha e a determinação! Eu comparava Seu Alexandrino com a determinação do meu pai. (CERQUEIRA, 2002, p. 20)

A adesão e motivação de um funcionário, nesse sentido, até os tempos atuais da empresa parecem passar pela mobilização de afetos que, em última instância, se vinculam a Alexandrino. Esse ponto não é banal, pois, em meio à complexidade das diversas empresas do Grupo Algar, essa figura heroica parece cumprir papel essencial na construção de um projeto unificador, comum e bastante ambicioso de expansão e desenvolvimento.

Ele valorizava o trabalho. Ele falava sempre isso: “O Brasil precisa de nós. O Brasil vai ficar muito bom. Façam as coisas simples. Coisas que deem resultado” (Funcionário Grupo Algar). (Guimarães, 2005, p. 139)

Então nós estamos aqui atuando e já preparando para o futuro (Coordenador geral PGP – Grupo Algar). (Guimarães, 2005, p. 135)

Do mesmo modo, o que garante o substrato social elementar à indissociabilidade entre a história da família Garcia e a história das empresas do grupo é exatamente a consagração de Alexandrino como uma figura totêmica, que dá orgulho à família e aos empregados, mas também atua como instância proibidora (definindo o que é ético, errado etc.). Assim, os valores das empresas passam, indiretamente, pela representação simbólica do fundador. Conforme destaca Enriquez, o mito fundador cumpre uma “[...] função essencialmente intelectual: ele exprime sob uma forma simbólica concreta, e daí acessível ao maior número, o sistema conceitual que permite aos homens de uma dada sociedade pensar, com uma mesma coerência, a natureza e a sociedade” (1997, p. 42).

Diante dessas observações, é natural, então, que existam mais dificuldades e conflitos na transferência do comando da gestão da primeira para a segunda geração. Devido à imaturidade da empresa em termos de profissionalização de sua estrutura de sucessão e, além disso, aos poderes simbólicos exercidos pelos principais patriarcas da família, é de se esperar que essa transição ocorra de modo mais tardio e prolongado, exigindo, inclusive, mais diplomacia e paciência. A dificuldade dessa primeira passagem, contudo, não envolve somente o sistema simbólico de uma empresa, mas também compreende conflitos familiares e pessoais específicos, vinculados a relações de poder, autoridade e de rivalidade entre gerações.

A sacralização do fundador como um herói estabelece no núcleo familiar uma continuidade entre passado, presente e orienta ações futuras. Dá, portanto, à família, equilíbrio e energia para o planejamento de mudanças, incluindo-se aqui as sucessões. Com base em Enriquez (1997), podemos afirmar que esses mitos desempenham funções não somente na empresa, mas atuam como veículos de proteção das famílias, ajudando seus membros a lidar com conflitos e dificuldades mediante a consolidação de uma frente ideológica e de padrões ritualísticos comuns.

Ocorre, no entanto, para além da função do mito fundador, que comumente as dinâmicas familiares são atravessadas por outros mitos ou padrões rígidos decisórios (e de comportamentos). E a melhor forma de enxergá-los é retornando

aos seus passados, pois é através deles que entendemos de que maneira aspectos como ordem de nascimento, mortes, gênero, expectativas de papéis e resoluções de conflitos, por exemplo, influenciam as posições de poder na família e nas empresas.

De acordo com De Vries, Carlock e Florent-Treacy (2009), para compreender esses padrões deveríamos revisitar as histórias dessas famílias, em especial a partir do desenho de seus respectivos genogramas. Por exemplo, ao observar que parte significativa das empresas familiares com maior perenidade no Brasil surgiu na primeira metade do século XX e, além disso, que foram fundadas por imigrantes (da Europa e Japão), encontramos aspectos culturais desse período que nos dão pistas sobre seus contornos identitários.

À título de ilustração, é notável que historicamente (se considerarmos esse período) os homens foram os preferidos para assumir posições de proprietários e líderes. Podemos inferir, nesse contexto, que essas decisões refletiam um estereótipo de gênero, construído socialmente no bojo da cultura das famílias. No momento da elaboração de um processo sucessório, é fundamental que esses padrões de crenças sejam identificados, para que torne possível o investimento de recursos não somente na profissionalização das estruturas de governança, como também na formação integral das mulheres da família. A governança corporativa, nesse ínterim, deveria contemplar um esforço de equalização das oportunidades, ascensão profissional e avaliação de méritos, de modo que não as mulheres não sejam prejudicadas pela desigualdade de gênero (nem sempre explícita intergeracionalmente).

Outro ponto significativo diz respeito às posições e centralização do poder na família. Em suas fases iniciais de desenvolvimento, é comum que a tomada de decisões em uma empresa se concentre predominantemente nas mãos dos empresários fundadores (que acabam sendo também os chefes de suas famílias). São essas pessoas as responsáveis pelos papéis centrais vinculados aos núcleos familiar, empresarial e de propriedade. Ao passo que a empresa se expande e a família cresce, em especial após os primeiros processos sucessórios, as funções antes centralizadas no fundador são transferidas e executadas por outras pessoas (De Vries; Carlock; Florent-Treacy, 2009). Quando analisamos empresas com mais de 50 herdeiros (como é, por exemplo, o caso de empresas como a Sasazaki e o

Grupo Algar), a maior parte dos acionistas não está ligada à operação do negócio, por não ter a expertise e competências necessárias ou por não ter interesse nos trabalhos. O aumento do número de descendentes, portanto, faz com que seja cada vez mais difícil sustentar uma visão compartilhada sobre a estratégia da empresa e os conflitos na família, mesmo quando a figura do mito fundador ainda permanece forte.

Nesse contexto, ocorre que comumente, malgrado a expansão do número de herdeiros e acionistas, se as divisões entre empresa, propriedade e família não forem claras, os poderes centrais tenderão sempre a ser ocupados pelos patriarcas da família. Aqui, há um ponto de inflexão. Mesmo durante os processos de profissionalização da governança, quando as empresas optam por colocar em suas respectivas presidências executivos de mercado, em face de situações mais conflituosas e que envolvam maior instabilidade, há uma tendência à retomada e centralização do poder nas mãos de algum integrante da família (De Vries; Carlock; Florent-Treacy, 2009). Esses movimentos nos impulsionam a colocar questões importantes: o desempenho dos negócios influenciaria o poder dos membros da família? Quem são os principais decisores nesse processo?

Novamente, aqui nos remetemos a padrões de comportamentos relacionados ao funcionamento das estruturas de poder das famílias nessas empresas. Segundo De Vries (1992), mesmo nas etapas iniciais dos processos de desenvolvimento de suas governanças, conforme as empresas se expandem, comumente há uma tendência maior ao compartilhamento e à flexibilização do poder decisório. Em momentos de crise, contudo, seja no negócio, seja na família, é comum que padrões de comportamentos transmitidos intergeracionalmente culminem em uma tendência à retração e centralização do poder por parte dos principais provedores da família, como se essas figuras tivessem um poder decisório que ultrapassava inclusive os conselhos de administração.

Trouxemos esse exemplo para que o leitor se atente ao fato de que esses padrões de comportamentos (relacionados à estruturas de autoridade) parecem ser comuns em empresas mais jovens, que passam pelo primeiro processo de sucessão. Retrocessos, desvios e recuos, portanto, são frequentes e, em geral, na

prática, acabam levando a um recrudescimento do processo de profissionalização da governança. Afinal, definir a quem compete às decisões de uma empresa envolve conflitos sensíveis e complexos, o que justifica por sua vez a relevância do olhar da Psicologia diante desses fenômenos.

Vinculados a essas dinâmicas, a rivalidade é outros fenômenos que comumente influencia na implantação dos órgãos e mecanismos de governança corporativa. Do ponto de vista da organização da estrutura societária, por exemplo, equivocadamente alguns fundadores acabam fazendo essa divisão de forma arbitrária, desigual e sem transparência, o que intensifica os laços de rivalidade entre os irmãos. Quando essa rivalidade familiar é exacerbada, corre-se o risco de que as lideranças da empresa se tornem destrutivas, pois passam a ver o outro como adversário (De Vries; Carlock; Florent-Treacy, 2009).

A rivalidade entre irmãos pode ser prejudicial para os núcleos da empresa e da família. Um caso público conhecido, a título de exemplificação, remete à própria história do Grupo de Supermercados Pão de Açúcar. Durante os anos de 1970, os irmãos Abílio, Lucília, Alcides, Arnaldo, Sônia e Vera brigaram intensamente pelo controle das empresas da família. De um lado, os irmãos disputavam entre si dentro da empresa a busca de maior autonomia e controle. De outro, as irmãs reivindicavam maior espaço e participação na empresa, uma vez que seu pai seguiu uma lógica um tanto quanto desigual na distribuição acionária realizada. Na década seguinte, as rivalidades internas afetaram diretamente a saúde do negócio familiar. Se em 1986 o grupo possuía 622 lojas, em 1993 esse número foi reduzido para 216. Os danos passaram a ser revertidos somente quando se optou pela venda de parte do patrimônio empresarial para saldar dívidas e obter a participação de membros da família. Abílio Diniz, então, comprou gradativamente as partes de Alcides, Arnaldo, Sônia e Vera, de modo que se tornou o acionista majoritário do grupo, com 51,5% do total de suas ações (Correa, 2015). Ainda que os percalços organizacionais tenham sido superados, esse processo custou à deterioração e o distanciamento relacional entre os irmãos.

A rivalidade se faz também presente em casos de sucessão em que o fundador sente uma necessidade forte de controlar o ambiente de trabalho, de modo que a rivalidade se expressa no medo de perder seu lugar e legitimidade. Não

podemos desprezar, nesse contexto, que a ligação entre fundador e empresa transcende o nível do trabalho, do sustento e do empreendimento e afeta de forma direta sua própria identidade (Cepelowicz, 1996). A empresa representa, para o fundador, uma conquista pessoal, uma extensão de si mesmo e o principal veículo de gratificação identitária. Dividir suas responsabilidades ou transferir poder decisório a um filho, portanto, pode corresponder subjetivamente a uma violação de suas próprias vontades e autonomia, como se a sucessão o colocasse em uma condição de subordinação (De Vries; Carlock; Florent-Treacy, 2009).

O desejo de controle e de onipotência se expressa via intensificação da rivalidade, alimentando uma vigilância desproporcional, a desconfiança e a incerteza. Lodi (1994) nos auxilia, nesse ponto, ao afirmar que frente a esses problemas é preciso que a família rediscuta e alinhe as expectativas de papéis de cada um de seus membros, isto é, que esclareçam pontos voltados à avaliação dos potenciais de cada membro da família que ingressou na empresa, das expectativas e demandas dos conselheiros, presidente, diretoria e demais acionistas, de modo a explicar, enfim, de que modo sua função se inscreve no desenho de estratégias da empresa e do núcleo familiar.

Em momentos nos quais a rivalidade se mistura com a inveja (do pai, dos irmãos etc.), os conflitos podem se tornar ainda mais desproporcionais, impedindo qualquer avanço nos processos de sucessão. De Vries, Carlock e Florent-Treacy (2009), amparados na psicanálise de Melanie Klein, discorrem que a inveja está associada a sentimentos de inadequação e inferioridade, mas é alimentada pelo desejo de se igualar ou mesmo superar o indivíduo invejado. É comum, nesses casos, que a pessoa tenha uma visão depreciativa de si, ao mesmo tempo em que é consumida emocionalmente pelo desgosto, ressentimento, inquietação e, em última instância, pela fantasia de vingança ou prejuízo ao outro.

De acordo com De Vries (1992), é comum também que a inveja do pai em relação ao filho se intensifique no momento em que sua decadência física e de saúde ficam mais evidentes. Às vezes, é angustiante para o fundador se dar conta de que seu filho está vivenciando o auge de suas capacidades físicas e intelectuais. A ambivalência se revela presente, pois, de um lado, o pai se orgulha ao ver o

amadurecimento e crescimento de sua prole e, inclusive, se satisfaz ao perceber que representa um modelo para seu filho, determinado em dar continuidade aos seus projetos na empresa herdada. De outro lado, porém, a jovialidade e a disposição do filho são arduamente interiorizadas em função da rivalidade e da inveja. Para piorar, em face desses conflitos, muitos pais acabam se distanciando de seus filhos (impedindo quaisquer trocas de experiências na sucessão, por exemplo), na tentativa de mitigar essa ambiguidade. Como alerta De Vries (1992), porém, a negação e a tentativa de repressão da inveja não constituem ferramentas eficientes. A única maneira de superar esses obstáculos para dar prosseguimento às sucessões é trazê-los à tona no seio das famílias, colocando-os em discussão e reflexão entre pais e filhos. Segundo o autor:

[...] convém mencionar a maneira mais construtiva de enfrentar a inveja, ou seja, o gosto de se engajar no que podemos qualificar como atividades de reparação. A lucidez diante de suas próprias motivações e do potencial destruidor da inveja pode ajudar a quebrar o círculo vicioso da vingança. Assim, em vez de experimentar sentimentos vingativos, nós podemos tentar ajudar aquele que nos inveja. Em tais casos, observa-se um esforço notável para desmontar e depois superar os fantasmas destruidores ainda presentes e para transformar o que é cobiçado. [...] Para fazer isso, é necessário parar de desejar aquilo que nos é impossível obter, admitindo que algumas realidades da vida não podem ser mudadas, mas devem ser aceitas como tais. (De Vries, 1992, p. 81)

Empresas, então, cujos fundadores não conseguem lidar adequadamente com a rivalidade de seus filhos (em razão de um distanciamento emocional muito forte), tendem a produzir um contexto nocivo de trabalho, no qual as decisões são tomadas, sobretudo, com base nas emoções. Todo esse processo acaba também dividindo a empresa, pois de um lado ficam os trabalhadores que têm a confiança pessoal do fundador e, de outro, os trabalhadores considerados mais suscetíveis a serem cooptados pelo sistema de interesses das outras lideranças da família.

Além da inveja e da rivalidade, as relações de poder nos núcleos familiares, em etapas de sucessão, são por vezes atravessadas pela culpa. De acordo com De Vries, Carlock e Florent-Treacy (2009), nesse momento pode emergir a culpa, por parte do sucedido, ao assumir uma posição de poder na qual o sucessor é deslocado para o segundo plano, o que eventualmente gera um componente de ansiedade e um sentimento de ilegitimidade, que impedem o desenvolvimento de suas habilidades de liderança. Em outros contextos, em que os pais enfatizam continuamente as dificuldades, custos e sacrifícios vivenciados para a garantia dos

padrões de vidas oferecidos à família, pode ser que o herdeiro se sinta depreciado e culpado, como se carregasse consigo uma dívida impagável com seus progenitores. Por fim, em outros casos, por vezes o sucedido, ao não se sentir merecedor de suas heranças e condições econômicas privilegiadas, se serve da culpa como motor de desenvolvimento pessoal e profissional, como se fosse preciso construir seu próprio legado na empresa familiar para dar prova de sua autenticidade e competência.

Amparados pela óptica da Psicologia, acreditamos que não é possível dissociar simbolicamente família e empresa. Mesmo que técnica e juridicamente essa separação deva ser resguardada, no campo psicológico nos referimos a objetos que se interpenetram. Além disso, quando demos prioridade às compreensões das dinâmicas simbólica e interpessoais familiares, trazemos em primeiro plano figuras costumeiramente desprezadas pelos processos mais instrumentais e prescritivos de governança corporativa. A esse respeito, sempre enfatizamos a importância, por exemplo, das matriarcas das famílias. Mesmo em contextos nos quais impera uma lógica mais conservadora em relação à atribuição de papéis, observamos que as mães (e esposas) das famílias exercem funções determinantes nos processos sucessórios. Mesmo quando não estão inseridas na operação das empresas e embora essas mulheres sejam colocadas como figuras secundárias, são frequentemente elas as maiores protagonistas no apaziguamento e da resolução de conflitos no cerne das famílias e, logo, de forma indireta, das empresas (Cepelowicz, 1996).

Pensar a sucessão priorizando a óptica da Psicologia, portanto, implica dar destaque a figuras comumente ocultadas e esse trabalho envolve esforço e compromisso em tornar, antes de tudo, as relações familiares mais sólidas. Somente assim acreditamos ser possível alcançar resultados exitosos e plenos no âmbito das transições familiares. Ao Psicólogo, cabe trabalhar para que família e empresa se organizem em prol de uma unicidade grupal, com o reconhecimento de suas diferenças e semelhanças. É por isso que, na escuta psicológica, se prioriza a compreensão de detalhes relacionados ao convívio familiar, aos padrões comportamentais diante do enfrentamento de problemas, às estruturas de poder e de influência, aos laços de identificação e de idealização, bem como à partilha dos

obstáculos e dificuldades encontradas. Assim, é possível construir estratégias conjuntas para nutrir a coesão, o comprometimento e as sensações de pertencimento no núcleo das famílias.

O sucesso de uma transição, portanto, passa pela força que possui a família para a concretização de um desejo coletivo que precisa ser realizado (De Vries; Carlock; Florent-Treacy, 2009). Quando tratamos de famílias que atingiram maior grau de maturidade e coesão grupal, de forma gradativa são criadas estratégias para que os problemas familiares sejam trabalhados adequadamente e em seus respectivos espaços, como os Conselhos de Família. O Psicólogo poderia contribuir na consolidação dessas estruturas, direcionando as famílias para que parem de buscar a afirmação de convicções e aspirações individuais e consigam discutir o desenvolvimento das empresas a partir de desejos coletivos, construídos em seus devidos lugares, com regras e premissas consensuais.

Ademais, ao Psicólogo cabe também o trabalho de preservação e resgate das raízes e tradições familiares, ao mesmo tempo que se abrem espaços para a criação de comportamentos e estruturas decisórias mais flexíveis, capazes de se reinventar e se adaptar às novas demandas do mercado. O histórico e a coesão familiar, nesse sentido, assentam-se como quadros de referências para as condutas das gerações futuras e para a perpetuação dos vínculos familiares. Resgatemos um exemplo, para esclarecer nossas reflexões. Bernhoeft (2005), ao discorrer sobre uma missão internacional de intercâmbio com sociedades familiares da Europa, dá atenção especial ao caso do Banco Sella, sediado na cidade de Biella, na Itália. Ao interrogar membros da empresa sobre quais razões permitiram ao banco atingir a 13ª geração sob controle familiar, a resposta se concentrou exatamente na ênfase que demos acima. No referido caso, a empresa tem um compromisso constante com a difusão e o registro de sua memória. Contratam-se, nesse contexto, historiadores que ficam responsáveis por elaborar materiais gráficos, dar palestras a herdeiros, organizar o museu da família e reproduzir com fidelidade o passado dessa família, sem que isso impeça, no entanto, a inscrição e o desenho de novos episódios na história. Enfim, nos parece cara essa questão, pois, por vezes, o trabalho do Psicólogo envolve uma retomada da história das famílias, que eventualmente se percebe de forma cada vez mais fragmentada.

Nossas experiências enquanto consultores nos ensinam que a história familiar condiciona e influencia os planos futuros da empresa e, por isso, aprendemos que é papel do Psicólogo, no apoio ao processo de implementação da governança familiar, ofertar uma escuta sensível, com vista à compreensão da diacronia temporal dos comportamentos e valores que são transferidos intergeracionalmente. Em outras palavras, o Psicólogo deve se empenhar a entender as expectativas e desejos de cada integrante envolvido. É preciso apreender como se deu a entrada de cada membro da família no negócio, pois, antes mesmo de se falar em sucessão, faz-se necessário a compreensão do envolvimento, do sentimento de obrigação e de pertencimento de cada familiar. De nada adianta um fundador sonhar com essa transmissão enquanto seus filhos possuem aversão pelos seus negócios ou mesmo têm gostos divergentes dos seus. A escuta psicológica, portanto, envolve o esforço de estabelecer uma continuidade, no núcleo familiar, de passado, presente e futuro. Por isso, o que sustenta a expansão organizacional está diretamente ligado às possibilidades de vislumbrar um projeto comum, que nasce da coesão familiar.

Em síntese, acreditamos que a maior contribuição do Psicólogo nos processos de sucessão e governança é garantir que haja uma mediação adequada, fazendo com que todos os envolvidos compreendam que “profissionalizar” a empresa não passa por um processo estrito de racionalização dos negócios e da sociedade, mas também pelo estreitamento dos laços e elaboração de conflitos familiares. E é por isso que, no trabalho do Psicólogo, a família é sempre o ponto de partida. Temos, enfim, premissas importantes da governança que irão nortear nosso trabalho, mas não há uma receita pronta e esquemática aplicável para cada porte de empresa. Cada família deve buscar o planejamento de sua sucessão a partir do seu horizonte de possibilidades, ampliando suas potencialidades e encarando seus obstáculos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As transições em empresas familiares não são somente frutos de um

planejamento operacional, desenhado a partir de critérios pragmáticos, tangíveis, que designam uma transferência de poder. São, ao mesmo tempo, reflexos de desejos familiares, os quais necessitam tomar a forma de um projeto comum. Ao Psicólogo, cabe o desafio de auxiliar a família nessa construção, que eventualmente é também composta de laços de rivalidade, inveja, culpa, bem como é atravessada pelo medo de perder posições privilegiadas, pelo sentimento de inércia e impotência diante da transferência de poderes decisórios nas sucessões.

É fato que a governança familiar e a sucessão devem envolver a profissionalização, o que quer dizer que a empresa familiar, independentemente de sua estrutura e do segmento no qual está inserida, deve buscar construir mecanismos e instrumentos de transparência que valorizem a eficiência organizacional, garantindo a diferenciação entre empresa, família e patrimônio. Quanto mais cedo isso é feito, maiores serão as chances de êxitos futuros nos processos de sucessão. Não se pode perder de vista, porém, que a família não é tão somente um subsistema da empresa. Ela é, antes de tudo, uma instituição social que condiciona a lógica de reprodução intergeracional de estruturas sociais, valores e comportamentos de seus membros. E é em função desse peso que, amparados pela Psicologia, defendemos que todo trabalho voltado aos processos sucessórios deve ser iniciado com as famílias e finalizado com a garantia de que não houve prejuízos na unidade familiar.

Não podemos negligenciar, nesse cenário, que a figura do fundador é central para os diferentes ciclos de vida das empresas. Sua função, porém, não deixa de ser complexa e ambivalente, pois não só é responsável pelos principais processos de expansão do negócio como também pode se colocar como um grande entrave e foco de resistências ao planejamento sucessório. Simbolicamente, entretanto, quando se instaura uma figura mítica baseada na história do fundador, apreende-se também a consolidação de um importante modelo de crenças e comportamentos, que carrega em seu bojo um ideal de expansão e a sacralização dos valores familiares.

A memória constitui um fator essencial para a preservação da sociedade familiar. Portanto, faz-se necessário, nos processos de sucessão, para além da figura do herói fundador, que sejam compreendidas de que maneira as gerações

criam distintas versões das narrativas familiares, bem como interiorizam as crenças, identidades e valores compartilhados no núcleo da família. Logo, é importante que haja sempre um alinhamento estreito dos valores e princípios familiares que devem estar presentes no negócio. Sem esse processo, a profissionalização da gestão se revela impossível de ser alcançada. A união dos fundadores, aliada à confiança nos filhos, é o que permite a prosperidade da empresa, sem colocar a família em risco.

Se defendemos que os Psicólogos têm muito a contribuir às dinâmicas das sucessões, é porque ele entra em cena nesse processo como mediador da família, de modo a reconectar seus membros com a história que compartilham entre si. Esse trabalho de mediação passa, então, pela tentativa de conciliação das demandas pessoais e profissionais dos fundadores e herdeiros, o que implica compreender os sistemas de poder, o conjunto de crenças e os conflitos interpessoais que compõem a dinâmica familiar. Direciona-se, portanto., a atenção ao entrelaçamento entre história da família e história da empresa, apreendidas como indissociáveis.

Por fim, esperamos, neste artigo, ter contribuído, especialmente a partir do olhar da Psicologia, para a dinâmica e obstáculos presentes nos processos de sucessão das empresas familiares. Sem dúvidas, deixamos nesse caminho muitas questões em aberto, mas isso talvez seja inevitável, diante da amplitude desse tema. Nossos esforços não se direcionaram a oferecer respostas, mas a sensibilizar o leitor para a importância de componentes psicológicos na governança corporativa. Não se trata somente de uma tentativa de enaltecer a relevância e a necessidade da ampliação do trabalho do Psicólogo nesses processos, mas também de colocar em xeque o instrumentalismo e pragmatismo que acabam colocando muitas vezes os negócios em primeiro plano, em detrimento da unidade e da dinâmica afetiva das famílias.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bernhoeft, R. (1996) Como criar, manter e sair de uma sociedade familiar (sem brigar). São Paulo: Editora Senac.
- Borges, A. F. (2012) O campo de pesquisas sobre empresas familiares no Brasil: análise da produção científica no período 1997-2009. *Revista Organizações e Sociedade*. 19(61), 315-332.
- Cepelowicz, S. (1996) Empresa familiar: relações, sentimentos e conflitos. Dissertação de Mestrado. Instituto de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro. 143f.
- Cerqueira, L. A. E. Alexandrino Garcia: perfil de um pioneiro. São Paulo: Museu da Pessoa, 2002. Recuperado em 12 de maio de 2019: <https://www.yumpu.com/xx/document/read/62265984/livro-alexandrino-garcia-perfil>.
- Correa, C. (2015) Abílio: determinado, ambicioso, polêmico. Rio de Janeiro: Primeira Pessoa.
- De Vries, M. F. R. K. (1992) A inveja, grande esquecida dos fatores de motivação e gestão. In: J. F. Chanlat (Org.). *O indivíduo na organização. Dimensões esquecidas*. pp. 67 – 82, São Paulo: Atlas.
- De Vries, M. F. R. K.; Carlock, R. S.; Florent-Treacy, E. (2009) A empresa familiar no divã: uma perspectiva psicológica. (A. G., Vieira, Trad.). Porto Alegre: Bookman.
- Enriquez, E. (1997) A organização em análise. Petrópolis: Vozes.
- Gersick, K. E.; Davis, J. A.; Hampton, M. M; Lansberg, I. (1997) De Geração para Geração: ciclo de vida das empresas familiares. São Paulo: Negócio.
- Gorgati, V. (2000) Os determinantes da estrutura de capital de empresas familiares brasileiras durante os processos sucessórios: contribuições da teoria da firma. 117f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. São Paulo.
- Guimarães, T. B. C. (2005) Empreendedorismo como estratégia corporativa: um estudo do caso Grupo Algar. Mestrado em Administração. Universidade Federal do Paraná. Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração: setor de ciências sociais aplicadas. 196f. Curitiba.
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). (2018) *Ecosistema de governança: Inovação e legado. Relatório Anual*. São Paulo: IBGC.
- Lodi, J. B. (1994) A ética na empresa familiar. São Paulo: Pioneira.

Lodi, J. B. (2000) Governança corporativa: o governo da empresa e o conselho de administração. 8^o reimpressão, Rio de Janeiro: Elsevier.

Pricewaterhousecoopers Brasil. (2017) Pesquisa global sobre empresas familiares. Publicação PwC Brasil.

Sebrae. (2005) No Brasil, 90% das empresas são familiares. Relatório do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Recuperado em 05 maio de 2019: <http://www.sebrae-sc.com.br/newart/default.asp?materia=10410>

Tagiuri, R.; Davis, J. A. (1996) Bivalent attributes on the family firm. Family Business Review. San Francisco, 9(2), 103-218.