



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA

CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS, LETRAS E ARTES

DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA SOCIAL

CLÁUDIA HELENA COSTA DE OLIVEIRA ZAMBRONI

**VIVÊNCIAS SUBJETIVAS NOS PROCESSOS DE SUCESSÃO EM EMPRESAS
FAMILIARES**

JOÃO PESSOA – PB

FEVEREIRO 2023

CLÁUDIA HELENA COSTA DE OLIVEIRA ZAMBRONI

**VIVÊNCIAS SUBJETIVAS NOS PROCESSOS DE SUCESSÃO EM EMPRESAS
FAMILIARES**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em
Psicologia Social (PPGPS/UFPB), como requisito
parcial para obtenção do título de Doutora.

Orientador: Prof. Dr. Júlio Rique Neto

Co-Orientador: Prof. Dr. Anielson Barbosa da Silva

JOÃO PESSOA – PB

FEVEREIRO 2023

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

Z24v Zambroni, Cláudia Helena Costa de Oliveira.
Vivências subjetivas nos processos de sucessão em
empresas familiares / Cláudia Helena Costa de Oliveira
Zambroni. - João Pessoa, 2023.
185 f. : il.

Orientação: Júlio Rique Neto.
Coorientação: Anielson Barbosa da Silva.
Tese (Doutorado) - UFPB/CCHLA.

1. Empresa familiar. 2. Sucessão empresarial. 3.
Relações familiares. 4. Vivência subjetiva. I. Rique
Neto, Júlio. II. Silva, Anielson Barbosa da. III.
Título.

UFPB/BC

CDU 334.722.24(043)

VIVÊNCIAS SUBJETIVAS NOS PROCESSOS DE SUCESSÃO EM EMPRESAS FAMILIARES

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social
(PPGPS/UFPB) como requisito parcial para obtenção do título de Doutora.

Aprovada em: 09/02/2023

BANCA DE DEFESA



Documento assinado digitalmente

JULIO RIQUE NETO

Data: 21/02/2023 16:29:17-0300

Verifique em <https://verificador.iti.br>

Prof. Dr. Júlio Rique Neto
Universidade Federal da Paraíba (UFPB) - Orientador



Documento assinado digitalmente

ANIELSON BARBOSA DA SILVA

Data: 09/02/2023 23:30:37-0300

Verifique em <https://verificador.iti.br>

Prof. Dr. Anielson Barbosa da Silva
Universidade Federal da Paraíba (UFPB) – Co-orientador

Profa. Dr.^a Hilka Pelizza Vier Machado
Universidade Centro de Ensino Superior de Maringá (UNICESUMAR)



Documento assinado digitalmente

WLADIMIR FERREIRA DE SOUZA

Data: 10/02/2023 17:56:59-0300

Verifique em <https://verificador.iti.br>

Prof. Dr. Wladimir Ferreira de Souza
Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ)



Documento assinado digitalmente

ANA LUCIA DE ARAUJO LIMA COELHO

Data: 10/02/2023 14:44:39-0300

Verifique em <https://verificador.iti.br>

Profa. Dr.^a Ana Lúcia de Araújo Lima Coelho
Universidade Federal da Paraíba (UFPB)

Profa. Dr.^a Thaís Augusta Cunha de Oliveira Máximo
Universidade Federal da Paraíba (UFPB)



Aos meus filhos, Henrique e Ana Cristina, dedico.

Agradecimentos

A Deus, pelo dom da vida, e à Nossa Senhora Aparecida, que restaurou o meu viver e os meus sonhos.

Aos meus filhos tão amados, Henrique e Ana Cristina, razão de ser do meu existir.

Ao meu pai João (*in memoriam*), por ter me ensinado que o mais importante desta vida é o amor, e à minha mãe Carmen, que me ensinou a nunca baixar a cabeça diante dos desafios.

Ao meu esposo Paulo Zambroni, pelo seu amor e por sua presença constante em minha vida. Te agradeço também por ter intermediado, logo no início deste trabalho, uma orientação com o Prof. Dr. Christophe Dejours.

À minha enteada Marina, por ser uma pessoa tão maravilhosa em nossas vidas.

Ao meu genro Daniel e à minha nora Gabriela, presente de Deus em meu viver.

À minha irmã Sylvia, pela sua força, por ser sempre luz em minha vida e por ter aceitado o desafio de suceder comigo a empresa do nosso pai.

Ao Prof. Dr. Christophe Dejours, que nos recebeu no *Institut de Psychodynamique du Travail* (IPDT) em Paris, naquele outono de 2019, e nos indicou os caminhos que poderiam ser seguidos para a realização deste trabalho.

Ao meu orientador Prof. Dr. Júlio Rique Neto pela sua presteza em me ajudar a realizar este sonho.

Ao meu co-orientador Prof. Dr. Anielson Barbosa da Silva, que de fato assumiu a orientação deste trabalho e me fez acreditar que seria possível mesmo nos momentos mais difíceis. Te agradeço por ter compartilhado comigo o seu saber acadêmico, o seu entusiasmo e a sua generosidade diante do enorme desafio que tínhamos pela frente, que era o de fazer uma tese que possibilitasse a interface entre estas duas áreas do conhecimento: Administração de Empresas e Psicologia do Trabalho. Muito obrigada!

Ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) e ao Núcleo de Estudos em Aprendizagem e Competências (NAC), na pessoa do Prof. Dr. Anielson Barbosa da Silva, que me possibilitaram a troca de experiências com pós-graduandos de outras áreas do conhecimento.

Ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social da UFPB, na pessoa do seu coordenador, o Prof. Dr. Júlio Rique Neto, e na pessoa da Sr.^a Denize Barreto Rocha, que, com sua presteza e disponibilidade, sempre me ajudaram a resolver todas as questões burocráticas desta tese.

Ao Grupo de Pesquisa Subjetividade e Trabalho (GPST), que, através de suas reuniões, me proporcionou um conhecimento mais amplo sobre o campo da Psicologia do Trabalho.

À Profa. Dr.^a Hilka Pelizza Vier Machado (UNOESC), à Profa. Dr.^a Ana Lúcia de Araújo Lima Coelho (UFPB), ao Prof. Dr. Wladimir Ferreira de Souza (UERJ) e à Profa. Dr.^a Thaís Augusta Cunha de Oliveira Máximo (UFPB), que muito me honraram ao aceitarem participar da banca desta tese.

Ao meu Diretor, Dr. Paulo Roberto Dantas da Nóbrega, que, com sua imensa bondade, compreendeu as minhas ausências no trabalho para a realização desta tese.

Aos meus funcionários na JF Corretora de Seguros e na Unimed João Pessoa Corretora de Seguros, pelo apoio constante.

À Câmara de Dirigentes Lojistas (CDL) da cidade de João Pessoa, na pessoa do seu vice-presidente, o Sr. Sérgio de Miranda Freire, pela autorização concedida para a realização desta pesquisa junto aos empresários.

Aos(Às) sucedidos(as) e sucessores(as) que participaram desta pesquisa, sem os(as) quais este trabalho não seria possível.

Resumo

Levando em consideração que a maioria dos estudos realizados sobre os processos sucessórios em empresas familiares é instrumental, uma vez que analisam os processos de sucessão como um conjunto de etapas, ações e atividades e relegam a dimensão subjetiva entre sucedido(a) e sucessor(a), faz-se necessário aprofundar o estudo do fenômeno da sucessão levando em conta essa vivência subjetiva e considerar as dimensões afetivas, sociais e de dominação que ocorrem nas relações familiares e que, muitas vezes, vão fazer morada nas empresas. Dessa forma, esta investigação teve como objetivo principal compreender a vivência subjetiva do(a) sucedido(a) e do(a) sucessor(a) durante o processo de sucessão em pequenas empresas familiares. Como aporte teórico, optou-se pela Psicodinâmica do Trabalho. Quanto à metodologia, utilizou-se um paradigma interpretativista e uma abordagem qualitativa, tendo como método de coleta de dados a história oral temática. Os participantes desta investigação foram dez empresários (sucedidos(as) e sucessores(as)) de cinco pequenas empresas localizadas na cidade de João Pessoa - PB que já passaram pelo processo da sucessão empresarial e que atenderam aos seguintes critérios: a empresa deve ser familiar e ter pelo menos dez anos de existência; o processo de sucessão empresarial já deve ter acontecido há pelo menos dois anos; e o(a) sucessor(a) deve ser filho(a) do(a) sucedido(a). Os instrumentos de coleta de dados foram dois roteiros de entrevistas, sendo um para o(a) sucedido(a) e outro para o(a) sucessor(a). Para a análise das falas dos entrevistados, optou-se por utilizar a análise sociológica do discurso (ASD), a qual revelou a existência de categorias temáticas para cada uma das dimensões estudadas. A dimensão afetiva revelou o amor e a renúncia, a frustração e a mágoa e o perdão. A dimensão social revelou o sentido do trabalho para sucedidos(as) e sucessores(as), empresa e família: tudo junto e misturado, e a dificuldade do(a) sucedido(a) em realizar a sucessão. A dimensão de dominação revelou o conflito entre pais e filhos sobre a administração de suas empresas, a falta de reconhecimento do(a) sucessor(a) por parte do(a) sucedido(a) e o preconceito de gênero. A conclusão deste estudo é que não é possível compreender os processos de sucessão em empresas familiares sem considerar a vivência subjetiva de sucedidos(as) e sucessores(as). Ao lançar um olhar mais subjetivo nos estudos sobre a sucessão em empresas familiares, esta tese pretendeu fazer com que as famílias empresárias consigam perceber e transpor os obstáculos que, muitas vezes, impedem a família e a empresa de seguirem juntos.

Palavras-chave: empresa, família, sucessão empresarial, vivência subjetiva.

Abstract

Considering that most studies conducted on succession processes in family businesses are instrumental, since they analyze succession processes as a set of steps, actions and activities, and relegate the subjective dimension between predecessor and successor, it is necessary to deepen the study of the phenomenon of succession bearing in mind this subjective experience and considering the affective, social and domination dimensions that take place in family relationships and that will often be present in family-owned companies. Thus, this investigation had as its main objective the understanding of the subjective experience of the predecessor and the successor during the succession process in small family businesses. For this research, the psychodynamics of work was chosen as a theoretical framework. Regarding the methodology, an interpretive paradigm and a qualitative approach were used, using thematic oral history as the method of data collection. The participants of this investigation were ten business owners (predecessors and successors) of five small companies located in the city of João Pessoa – PB (Brazil) who have already gone through the process of business succession and met the following criteria: the company must be family-owned and at least ten years old; the process of business succession must have happened at least two years ago; and the successor must be the predecessor's son or daughter. The data collection tools were two interview scripts, one for the predecessor and another one for the successor. For the analysis of the participants' statements, we chose to use sociological discourse analysis (SDA), which revealed the existence of thematic categories for each of the dimensions studied. The affective dimension revealed love and renunciation, frustration, hurt and forgiveness. The social dimension revealed the meaning of work for predecessors and successors, company and family: "all together and mixed up", and the challenges faced by the predecessor in carrying out the succession. The dimension of domination revealed the conflict between parents and children over the administration of their companies, the lack of recognition of the successor by the predecessor, and the gender prejudice. This study concludes that it is not possible to understand the succession processes in family businesses without considering the subjective experience of predecessors and successors. By adopting a subjective view on studies on family businesses succession, this thesis aimed to make business families able to perceive and overcome the obstacles that often prevent the family and the company from moving forward together.

Keywords: business, family, business succession, subjective experience

Résumé

Tout en considérant que la majorité des études réalisées sur les processus de succession concernant les entreprises familiales est instrumental, étant donné qu'elles analysent les processus de succession en tant qu'un ensemble d'étapes, d'actions et d'activités et relèguent la dimension subjective entre le prédécesseur et le successeur. Cette thèse approfondit l'étude du phénomène de la succession, tout en prenant compte de cette expérience subjective et considérant les dimensions affective, sociale et de domination qui ont lieu dans les relations familiales et qui s'installent souvent dans les entreprises. De cette façon, cette investigation a pour but de comprendre l'expérience subjective du prédécesseur et du successeur pendant le processus de succession dans les petites entreprises familiales. Pour ce faire, comme support théorique, nous avons choisi la psychodynamique du travail. Quant à la méthodologie, nous avons utilisé un paradigme interprétativiste et l'approche qualitative ayant comme méthodologie la collecte de données et l'histoire orale thématique. Nous avons compté sur la participation de dix entrepreneurs (prédécesseurs et successeurs) appartenant à cinq petites entreprises situées dans la ville de João Pessoa (au nord-est du Brésil) ayant subi le processus de succession d'entreprise et répondant aux critères suivants: l'entreprise doit être familiale et avoir au moins dix ans d'activité; le processus de succession s'est déjà achevé il y a au moins deux ans et le successeur doit être l'enfant du prédécesseur. Concernant les instruments de la collecte de données, nous avons réalisé deux questionnaires lors des entretiens, à savoir: un questionnaire pour le prédécesseur et un questionnaire pour le successeur. Pour l'analyse des réponses des interviewés, nous avons utilisé l'analyse sociologique du discours (ASD), qui a révélé, à son tour, l'existence des catégories thématiques pour chacune des dimensions étudiées. La dimension affective a révélé l'amour et la renonciation, la frustration, la rancune et le pardon. La dimension sociale a révélé le sens du travail pour les successeurs et les prédécesseurs, l'entreprise et la famille mélangées, et la difficulté du successeur de réaliser la succession. La dimension de domination a révélé le conflit entre les parents et les enfants par rapport à la gestion de leurs entreprises, le manque de reconnaissance du successeur et le stéréotype de genre. La conclusion de cette étude annonce qu'il n'est pas possible de comprendre les processus de succession dans les entreprises familiales sans prendre en compte l'expérience subjective des prédécesseurs et successeurs. Tout en s'appuyant sur un regard plus subjectif sur les études concernant la succession dans les entreprises familiales, cette thèse a envisagé de faire les familles comprendre et dépasser les obstacles qui empêchent souvent la famille et l'entreprise de continuer ensemble.

Mots-clefs: entreprise, famille, succession d'entreprises, expérience subjective

Lista de Figuras

Figura 1 - Questões do roteiro de entrevista.....	70
Figura 2 - Caracterização do contexto e sujeitos da pesquisa	75
Figura 3 - Procedimentos da Análise Sociológica do Discurso	81
Figura 4 - Trabalhos práticos iniciais de Análise Sociológica do Discurso	82
Figura 5 - As Dimensões Afetiva, Social e de Dominação e suas Categorias Temáticas.....	86
Figura 6 - Procedimentos de Interpretação em ASD.....	87
Figura 7 - Procedimentos de Análise em ASD.....	89
Figura 8 - Procedimentos Complementares à Análise e Interpretação em ASD.....	91
Figura 9 - Trajetória da Pesquisa.....	93
Figura 10 - Categorias Temáticas da Dimensão Afetiva.....	97
Figura 11 - Vivências Subjetivas nas Relações entre Sucedidos(as) e Sucessores(as)	110
Figura 12 - Categorias Temáticas da Dimensão Social.....	111
Figura 13 - Vivências Subjetivas nas Relações entre Sucedidos(as) e Sucessores(as)	131
Figura 14 - Categorias Temáticas da Dimensão de Dominação/Autoridade	133
Figura 15 - Vivências Subjetivas nas Relações entre Sucedidos(as) e Sucessores(as)	147
Figura 16 - A Vivência Subjetiva de Sucedidos(as) e Sucessores(as) no Processo de Sucessão Empresarial em Empresas Familiares.....	149

Sumário

1 Introdução	14
1.1 Justificativa da Tese	19
<i>1.1.1 Contribuição Teórica.....</i>	<i>19</i>
<i>1.1.2 Contribuição Prática</i>	<i>20</i>
<i>1.1.3 Contribuição Social</i>	<i>21</i>
<i>1.1.4 Contribuição Metodológica</i>	<i>22</i>
2 Sucessão em Empresas Familiares.....	24
2.1 Estudo Acadêmico sobre Sucessão em Empresas Familiares.....	25
2.2 Busca por Regras e Modelos para o Processo de Sucessão em Empresas Familiares.....	28
3 Psicodinâmica do Trabalho	32
3.1 Caminhos para o Surgimento da Psicodinâmica do Trabalho.....	32
<i>3.1.1 Colóquio de Bonneval e uma Pergunta Inédita</i>	<i>32</i>
<i>3.1.2 Psicopatologia do Trabalho e a Busca por um Elo Causal entre Trabalho e Doença Mental</i>	<i>33</i>
<i>3.1.3 Psicodinâmica do Trabalho: uma Nova Forma de Olhar o Trabalhar</i>	<i>34</i>
3.2 Principais Conceitos da Psicodinâmica do Trabalho	35
<i>3.2.1 Centralidade do Trabalho para a Subjetividade.....</i>	<i>35</i>
<i>3.2.2 Identidade e seus Dois Pilares.....</i>	<i>36</i>
<i>3.2.3 Julgamento de Utilidade e de Beleza</i>	<i>37</i>
<i>3.2.4 Normalidade.....</i>	<i>38</i>
<i>3.2.5 Coletivo de Trabalho e Cooperação</i>	<i>38</i>
<i>3.2.6 Impossível Neutralidade do Trabalho em Relação à Saúde</i>	<i>39</i>
<i>3.2.7 Sublimação e Trabalho.....</i>	<i>40</i>

4 Vivência Subjetiva no Processo Sucessório	41
4.1 Vivência Subjetiva nas Relações Afetivas entre Sucedido(a) e Sucessor(a)	43
<i>4.1.1 Entre o Amor e o Trabalho</i>	<i>43</i>
<i>4.1.2 Renunciar para Cooperar</i>	<i>47</i>
<i>4.1.3 Reconhecimento do(a) Sucessor(a) pelo(a) Sucedido(a)</i>	<i>49</i>
4.2 Vivência Subjetiva nas Relações Familiares e Sociais entre Sucedido(a) e Sucessor(a)	51
<i>4.2.1 História da Família ou História da Empresa?</i>	<i>51</i>
<i>4.2.2 Mas qual o Lugar do Sujeito Psicológico?</i>	<i>52</i>
<i>4.2.3 Irmãos ou Rivais?</i>	<i>54</i>
<i>4.2.4 Ser o(a) Sucessor(a) Perante os Irmãos</i>	<i>56</i>
4.3 Vivência Subjetiva nas Relações de Dominação entre Sucedido(a) e Sucessor(a).....	57
<i>4.3.1 Gênero no Processo Sucessório: o Entrelaçar das Relações Afetivas e de Dominação</i>	<i>58</i>
<i>4.3.2 Autoridade do(a) Sucedido(a) e Medo da Sucessão</i>	<i>62</i>
5 Percurso Metodológico.....	65
5.1 Posicionamento Epistemológico da Tese	65
5.2 Abordagem Metodológica.....	66
5.3 História Oral e Conhecimento do Vivido	66
5.4 Entrevista na História Oral	68
<i>5.4.1 Instrumento de Coleta de Dados</i>	<i>70</i>
5.5 Contexto da Pesquisa	74
5.6 Participantes da Pesquisa	75
5.7 Processo de Produção dos Materiais de Campo	76
5.8 Processos de Análise do Material Produzido no Campo	77

5.8.1 <i>Análise Sociológica do Discurso</i>	79
5.8.2 <i>Procedimentos da Análise Sociológica do Discurso (ASD)</i>	81
5.9 <i>Representação da Trajetória da Pesquisa</i>	93
5.10 <i>Procedimentos Éticos da Pesquisa</i>	94
5.10.1 <i>Riscos do Estudo</i>	94
5.10.2 <i>Benefícios da Investigação</i>	94
6 <i>Análise dos Resultados</i>	96
6.1 <i>A Vivência Subjetiva das Relações Afetivas entre Sucedidos(as) e Sucessores(as)</i> ...	96
6.1.1 <i>Amor e Renúncia</i>	97
6.1.2 <i>Frustração e Mágoa</i>	102
6.1.3 <i>Perdão</i>	105
6.2 <i>A Vivência Subjetiva das Relações Sociais entre Sucedidos(as) e Sucessores(as)</i> ...	110
6.2.1 <i>O Sentido do Trabalho para Sucedidos(as) e Sucessores(as)</i>	111
6.2.2 <i>Empresa e Família: Tudo Junto e Misturado</i>	121
6.2.3 <i>A Dificuldade do(a) Sucedido(a) em Realizar a Sucessão</i>	126
6.3 <i>A Vivência Subjetiva das Relações de Dominação/Autoridade entre Sucedidos(as) e Sucessores(as)</i>	133
6.3.1 <i>Conflito entre Pais e Filhos sobre a Administração de suas Empresas</i>	134
6.3.2 <i>A Falta de Reconhecimento do(a) Sucessor(a) por parte do(a) Sucedido(a)</i>	138
6.3.3 <i>O Preconceito de Gênero</i>	141
6.4 <i>O Mosaico da Vivência Subjetiva na Sucessão Familiar</i>	148
7 <i>Considerações Finais</i>	152
7.1. <i>Conclusões</i>	152
7.2. <i>Implicações Teóricas, Práticas, Sociais e Metodológicas</i>	154
7.3 <i>Limitações e Sugestões para Futuros Estudos</i>	155

7.4 Reflexões Finais da Pesquisadora, que também é uma Sucessora	156
9 Referências	158
Apêndice A – Roteiro da Entrevista com o(a) Sucedido(a)	178
Apêndice B – Roteiro da Entrevista com o(a) Sucessor(a)	180
Anexo A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido	182
Anexo B – Aprovação da Pesquisa pelo Comitê de Ética	183

1 Introdução

O tema da sucessão empresarial em empresas familiares é recorrente em várias pesquisas e estudos, nos quais se discute, de forma contundente, a importância de um processo sucessório bem planejado e ajustado para que a empresa consiga sobreviver através das gerações, a exemplo das pesquisas realizadas por Astrachan (2003), Aldrich e Cliff (2003) Gomes-Bitancourt et al. (2008), Avloniti et al. (2014), Glover (2014), Beuren e Martins (2016), Camfield e Franco (2019), Campopiano et al. (2017), Haucka et al. (2016) e Zambarba e Vortmann (2020). A recorrência desse tema se explica pelo fato de que as empresas familiares estão entre os maiores contribuintes para a criação de riqueza, renda e empregos na maioria dos países do mundo (Leandro, 2012).

Para ilustrar a importância desses empreendimentos, em 2018, as 750 maiores empresas familiares do mundo empregavam mais de 30 milhões de pessoas e geravam US\$ 9,1 trilhões (Bain, 2020). No Brasil, por exemplo, elas representam 80% das 19 milhões de companhias existentes (Revista Brasileira de Administração, 2017), são responsáveis por cerca de 65% do produto interno bruto (PIB) e pela empregabilidade de quase 75% dos trabalhadores (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas [Sebrae], 2021). As empresas familiares brasileiras também apresentam metas de crescimento ambiciosas para 2021 e 2022, segundo o estudo *Family Business Survey 2021*, da PwC (Diário do Comércio, 2021).

Porém, mesmo diante de sua importância para a economia mundial, as empresas familiares, sejam locais, nacionais ou multinacionais, sem exceção, enfrentam o desafio da sucessão empresarial, pois os vários conflitos que surgem na família durante esse processo podem provocar a falência do empreendimento. Estima-se que apenas 30% das empresas familiares conseguem sobreviver até a segunda geração, enquanto menos de 14% passam da

terceira geração (Bjuggren & Sund, 2001; Fleming, 1997; Matthews et al., 1999 como citado em Venter et al., 2005). Nesse sentido, as empresas familiares de pequeno porte são as mais vulneráveis à falência, pois só conseguem sobreviver, em média, de cinco a dez anos (Perricone et al., 2001).

Não é à toa que, dentre os temas referentes à empresa familiar, o da sucessão empresarial é o mais pesquisado nos últimos anos (Silva et al., 2021). Desde que as empresas familiares se tornaram um campo de estudo, pesquisadores empreendem esforços para propor modelos com a finalidade de compreender o processo de transferência de uma geração para outra (Murray, 2003), a exemplo do modelo de três círculos de Gersick et al. (1997), do modelo de transferência multigeracional de Lambrecht (2005) e do modelo de *performance* da sucessão de Chittor e Das (2007). No entanto, nem sempre os modelos propostos às famílias são adequados para os seus processos sucessórios.

Cabe, então, perguntar: o que há na empresa familiar que a faz tão peculiar e por que a utilização de modelos ou regras de sucessão, muitas vezes, não é suficiente para garantir o sucesso de um processo sucessório? Segundo Kets de Vries et al. (2007), a maioria das empresas familiares vivencia um conflito entre o amor (família) e o trabalho (negócio) porque o negócio não está adequadamente separado da família, tornando-se, muitas vezes, uma extensão do sistema familiar, assumindo suas regras e padrões de comportamento.

No entanto, mesmo diante dessa realidade de interdependência família/empresa, a maioria dos estudos sobre sucessão empresarial sublinha que há uma dimensão um tanto esquecida ou pouco explorada, que envolve a vivência do sujeito, seja ele(a) sucedido(a), ou sucessor(a) (Chanlat, 2015; Dejours, 2015; Kets de Vries & Miller, 2015; Lapierre, 2015). A pesquisa de Lam (2011), realizada durante sete anos com empresas familiares chinesas, conclui que, embora alguns estudos sobre empresas familiares se concentrem no processo de sucessão, poucos tentaram entendê-lo como um processo social interativo e dinâmico. O autor observou,

ainda, que as múltiplas funções realizadas simultaneamente na empresa e na família pelos membros das empresas familiares foram amplamente ignoradas e que, não obstante os conflitos entre indivíduos pareçam ser relativamente salientes, os conflitos dentro do *self* individual não são falados e, às vezes, nem são percebidos (Lam, 2011).

Estudos como este revelam que existe uma vivência subjetiva entre os entes da família que é, por vezes, desconsiderada. Ou seja, apesar de a literatura do empreendedorismo ter ignorado, em grande parte, a família — único sistema no qual todos os empreendedores estão inseridos —, ela tem efeitos significativos na empresa (Aldrich & Cliff, 2003). Ao mesmo tempo, a empresa afeta as carreiras, as finanças e os relacionamentos entre os membros da família (Kets de Vries, 2007). Há, portanto, conflitos estruturais entre os princípios operacionais de uma família e de seus negócios (Kets de Vries, 2007) e, além disso, os dois sistemas (família e empresa) são interdependentes (Kets de Vries, 2007).

No contexto da emergência organizacional, por exemplo, essa lógica de interdependência família/empresa chama a atenção para os processos de criação de empreendimentos, os quais tendem a contribuir para a ocorrência de mudanças nas características dos sistemas familiares dos fundadores (Aldrich & Cliff, 2003). Na medida em que empreendem, o sujeito e a família se transformam para poder dar conta da empresa que mantém a família, não só na dimensão material, mas também social e afetiva, em um jogo contínuo entre as relações de amor e de trabalho. Ou seja, as empresas familiares podem apresentar dinâmicas diferentes das demais, por causa da influência dos interesses da família, dos vínculos afetivos, dos valores, da necessidade da preservação de sua história (Brito et al., 2022) e da realização da sucessão empresarial para a próxima geração.

No entanto, como aponta Leone (2005), o processo de sucessão familiar só ocorre quando uma geração abre espaço para que a outra possa assumir o comando da empresa. Este abrir espaço não reside apenas no campo objetivo, no qual inúmeros procedimentos

instrumentais referentes à gestão devem ser considerados e implementados, mas especialmente no campo subjetivo do(a) sucedido(a) e do(a) sucessor(a), uma vez que é na subjetividade de ambos que a sucessão irá ocorrer verdadeiramente.

Trata-se de um processo que não poucas vezes ocorre sem dor, sem culpa e sem sofrimento. Este duplo movimento que ocorre entre o(a) sucedido(a) e o(a) sucessor(a), no qual um deve renunciar ao seu poder para que o outro possa recebê-lo, não é tão simples e pode ter um custo subjetivo muito alto para ambos. Tanto para os pais quanto para os filhos, o processo sucessório traz em si a dolorosa experiência de resistência ao real (Dejours, 2012b). Se, por um lado, os pais sofrem por ter que sair do comando de suas empresas, por outro os filhos sofrem com a resistência própria da personalidade em beneficiar-se da ampliação da sua subjetividade (Dejours, 2012b,). Ou seja, há uma dificuldade, para a identidade e a saúde mental de ambos, em negociar com o novo, pois há que se fazer um remanejamento subjetivo que implica o reconhecimento e a apropriação de sua qualificação e de sua habilidade profissional (Dejours, 2012b) para poder ceder ou assumir a gestão da empresa da família.

Fica evidente que, se a gestão das pequenas empresas familiares for analisada apenas do ponto de vista estritamente técnico, como órgãos regulamentadores e universidades insistentemente o fazem, a própria análise torna-se incompleta, pois são desconsideradas as interconexões fundamentais que ocorrem entre família e empresa (Saraiva et al., 2008). O desprezo quanto às implicações da família no processo sucessório ofuscou os teóricos sobre certas questões que poderiam ser mais bem pensadas se adicionados os aportes teóricos de outras áreas — como a Psicologia, a Antropologia e a Sociologia — aos aportes teóricos da Administração (Lima et al., 2008). Cabe, então, questionar: é possível compreender os processos de sucessão em empresas familiares sem considerar a vivência subjetiva do(a) sucedido(a) e do sucessor(a)? Isso porque existe uma solidariedade psíquica fundamental entre vida de trabalho e vida extratrabalho, ou uma unidade econômica entre as duas modalidades de

existência, sendo o corte teórico entre espaço de trabalho e espaço extratrabalho totalmente artificial (Dejours, 2017).

Levando em consideração que a maioria dos estudos realizados sobre os processos sucessórios em empresas familiares são instrumentais, uma vez que analisam os processos de sucessão como um conjunto de etapas, ações e atividades e relegam a dimensão subjetiva entre sucedido(a) e sucessor(a) a um segundo plano, faz-se necessário aprofundar o estudo do fenômeno da sucessão levando em conta essa vivência e considerar as dimensões afetivas, sociais e de dominação que ocorrem nas relações familiares e que, muitas vezes, vão fazer morada nas empresas.

Trabalhar na empresa da mãe ou do pai é entrar em uma relação que, além de ser afetiva (de vínculos), é também social (não afetiva) e de dominação (seja de gerações ou de gênero). Desta forma, para a realização desta investigação, elegeu-se o seguinte problema de pesquisa: **como as vivências subjetivas do(a) sucedido(a) e do(a) sucessor(a) influenciam o processo de sucessão em empresas familiares?**

Diante do exposto, esta tese tem como **objetivo principal** compreender a vivência subjetiva do(a) sucedido(a) e do(a) sucessor(a) no processo de sucessão em pequenas empresas familiares.

A busca por esse objetivo principal se desdobra nos seguintes **objetivos específicos**:

- analisar, na relação entre sucedido(a) e sucessor(a), a dimensão afetiva no processo de sucessão;
- identificar de que forma as relações sociais e familiares atuam na relação entre sucedido(a) e sucessor(a) no processo de sucessão;
- entender as relações de dominação/autoridade que ocorrem no processo sucessório entre o(a) sucedido(a) e o(a) sucessor(a).

1.1 Justificativa da Tese

Para atingir tais objetivos, ciente de que trabalhar na empresa do pai ou da mãe é uma relação mediada pela organização do trabalho, optou-se por considerar como aporte teórico para a realização desta investigação a Psicodinâmica do Trabalho, uma vez que essa disciplina é definida precisamente como a análise dinâmica dos processos psíquicos mobilizados pelo sujeito em seu encontro com uma situação de trabalho (Dejours, 1996). O termo “dinâmico” enfatiza a natureza conflitante sobre o que pode surgir entre um sujeito, portador de uma história singular pré-existente, e o seu encontro com uma situação de trabalho cujas características são, em grande medida, fixadas independentemente da sua vontade (Dejours & Abdoucheli, 1990).

1.1.1 Contribuição Teórica

Ao transpor o conceito da Psicodinâmica do Trabalho para o contexto das empresas familiares e focalizar este estudo na dinâmica intra e intersubjetiva que ocorre na relação entre sucedido(a) e sucessor(a), esta tese apresenta, como inovação conceitual, a proposição de uma estrutura de referência para compreender a vivência subjetiva de sucedidos(as) e sucessores(as) no processo de sucessão familiar. Para isso, parte-se de uma concepção de vivência subjetiva centrada em três dimensões: **afetiva**, **social** e de **dominação**.

Esta abordagem se configura como uma contribuição teórica da presente tese para o aprofundamento da abordagem da Psicodinâmica do Trabalho no contexto da sucessão em empresas familiares. Isso porque este estudo aborda um tipo diferenciado de empresa — a empresa familiar — que atua sob uma lógica diferente, caracterizada pela influência de laços sanguíneos, afetivos e familiares, os quais redimensionam a perspectiva da própria empresa (Saraiva et al., 2008). Por este motivo, escolher a Psicodinâmica do Trabalho é entender que, dentro do processo sucessório e dentro da família, há uma subjetividade que precisa ser

considerada para que a família possa ver com mais clareza as causas dos vários empecilhos possíveis de ocorrer ao longo do processo de sucessão.

Diante da lacuna teórica que existe na maioria dos estudos sobre a sucessão empresarial, referente à compreensão da vivência subjetiva dos sujeitos (sucedidos(as) e sucessores(as)), este trabalho oferece outra contribuição teórica, ao ressaltar precisamente essa dimensão, que, apesar de ser comumente esquecida, pode ser a chave para a resolução de inúmeros conflitos existentes nos processos sucessórios. A Psicodinâmica do Trabalho passa a contribuir com o campo de estudo da sucessão em empresas familiares, ao convidar os estudiosos deste campo a considerar a influência das vivências subjetivas de sucedidos(as) e sucessores(as) no processo de sucessão.

1.1.2 Contribuição Prática

A proposta prática deste estudo é lançar um novo olhar para a compreensão do processo sucessório nas pequenas empresas familiares, partindo do nível organizacional para chegar ao nível dos sujeitos envolvidos. Indiretamente, este trabalho também contribui para se pensar a longevidade dessas empresas, que está diretamente relacionada ao sucesso dos processos sucessórios. Ambas as contribuições são muito relevantes, em virtude do grande número de pequenas empresas existentes.

Dessa forma, os achados da pesquisa podem ajudar as famílias empreendedoras a perceberem a necessidade de olhar não somente para a empresa, mas para a pessoa do(a) sucedido(a) e do(a) sucessor(a). Essa nova percepção pode tornar os processos de sucessão menos sofridos ou penosos para quem passa e para quem recebe o bastão para prosseguir com o empreendimento da família.

1.1.3 Contribuição Social

A contribuição social desta investigação restringe-se não apenas ao mundo acadêmico, mas também contempla as famílias, as empresas e todos os seus *stakeholders*, pois revela a necessidade de se levar em consideração a vivência subjetiva do(a) sucedido(a) e do(a) sucessor(a), por ela ter o poder de potencializar o crescimento ou de contribuir para o declínio e a extinção do negócio da família, além de provocar desgastes nas relações entre seus membros. Afinal, o trabalho tem grandes reflexos nas condutas e nas atitudes observadas na esfera privada e, inversamente, os conflitos graves e os sofrimentos que surgem no espaço privado têm efeitos dinâmicos danosos sobre a capacidade de trabalho e a aptidão para participar das relações a serem mantidas com as outras pessoas no ambiente de trabalho (Dejours, 2017).

Nesse jogo de emoções entre os laços familiares e os interesses empresariais, podem surgir sofrimentos ou prazeres, fracassos ou sucessos, uniões ou rupturas em cada uma das dimensões que serão analisadas neste estudo — afetiva, social ou de dominação — e nos espaços domésticos e empresariais, que, muitas vezes, se confundem e se entrelaçam, uma vez que se trata de um trabalho realizado em uma empresa que não é de outrem, mas da própria família. Ou seja, mais do que procurar na história pessoal e no contexto de trabalho, o desafio desta investigação é estudar o conflito em dois planos: o conflito que ocorre entre a lógica da empresa e a lógica da família, e o conflito que está mais voltado para o campo psicanalítico, que ocorre entre pais e filhos. Dito de outra forma, busca-se abordar o conflito entre a família e empresa e o conflito de transcendência que está imanente na relação entre pais e filhos. O conflito que vem da história familiar e afetiva cristaliza um conflito material, social e financeiro, na medida em que a relação existente é entre um patrão que também é pai ou mãe e um subordinado que também é filho ou filha. São dois planos extremamente complexos que os estudiosos deste campo devem considerar quando se olha para a sucessão em empresas familiares.

Dessa forma, se a separação entre trabalho e extratrabalho não é pertinente para a vida psíquica (Dejours, 2017), se o trabalho sempre coloca à prova a subjetividade, da qual esta última sai acrescentada, enaltecida ou, ao contrário, diminuída, mortificada (Dejours, 2004), e se o trabalho não é redutível a uma atividade de produção no mundo objetivo (Dejours, 2004), pode-se concluir que ele constitui, para a subjetividade, uma provação que a transforma (Dejours, 2004). Desse modo, não se pode abrir mão de todas as contribuições trazidas pela Psicodinâmica do Trabalho para compreender o que se passa com o(a) sucedido(a) e a sua história singular, além dos motivos que o(a) levaram a criar uma empresa, administrá-la e concebê-la como uma obra fundamental em sua vida, que, por diversas vezes e ao mesmo tempo, foi e ainda é uma fonte de prazer e/ou de sofrimento em seu viver. Além disso, para o(a) sucedido(a), esta organização não pode morrer, ou seja, ela deverá se perpetuar através das gerações.

Igualmente, compreender o(a) sucessor(a) e a sua história singular, os motivos que o levaram a herdar a empresa da família e as dimensões afetivas envolvidas em todo o processo sucessório pode indicar algumas pistas sobre os obstáculos que, muitas vezes, impedem a família e a empresa de seguirem juntos. Esse processo sucessório pode ter começado quando o(a) sucessor(a) ainda era um adolescente ou uma criança que sempre ouvia os adultos dizerem dentro de casa que ele(a) iria dar continuidade à empresa concebida pelo pai ou pela mãe — uma empresa que tem uma importância não apenas econômica, mas também afetiva para toda a família.

1.1.4 Contribuição Metodológica

Uma inovação metodológica desta tese é a articulação entre a teoria da Psicodinâmica do Trabalho, o método de coleta de dados da história oral temática e o método da análise de dados da análise sociológica do discurso. A conexão entre a teoria e os dois métodos foi de

fundamental importância para a compreensão da vivência subjetiva dos(as) sucedidos(as) e sucessores(as) que participaram desta pesquisa.

Ao utilizar a história oral temática para ir ao campo, a pesquisadora objetivou que sucedidos(as) e sucessores(as) contassem o que ocorreu no processo de sucessão como se estivessem contando uma história. Este procedimento fez com que a vivência subjetiva de ambos pudesse ser mais bem externada em seus discursos.

Já ao utilizar a análise sociológica do discurso (ASD) para realizar a análise do material recolhido no campo, oportunizou-se a recuperação dos sujeitos sociais em seus discursos. Ou seja, esta análise buscou colocar em cena não apenas o discurso, mas a concepção dialética entre discursos e contexto e inter-relacionar os mundos objetivo, subjetivo e social (Godoi & Coelho, 2011) dos entrevistados.

2 Sucessão em Empresas Familiares

Historicamente, o entrelaçamento da entidade família (enquanto grupo social) e da organização familiar (enquanto meio ou mecanismo de aprovisionamento das necessidades materiais deste grupo) já denotava a importância de continuidade, uma vez que o empreendimento familiar é um meio que permite a perpetuação da família (Pimentel, 2011). Assim, a visão de futuro da família sobre o patrimônio comum (seus recursos) leva à questão da transferência desses recursos de uma geração para a outra, visando à perpetuação do grupo social (Pimentel, 2011). Dessa forma, o sucesso do processo de sucessão empresarial deve atender a duas demandas: (i) à da família (que precisa da empresa); e (ii) à da empresa (que precisa da família).

No entanto, os processos sucessórios, em sua maioria, estão longe de serem simples e requerem esforços tanto por parte da empresa como da família. Se a sucessão de pessoas em cargos executivos é uma fase crítica em qualquer tipo de organização, na gestão de empresas familiares, a capacidade de garantir sucessores(as) competentes entre as gerações para manter o negócio da família pode ser um processo ainda mais complexo (Costa et al., 2015).

A empresa familiar é fruto da associação de duas instituições milenares: a família e a organização produtiva (Kignel & Werner, 2007). A separação destes dois sistemas é difícil, especialmente para decidir qual atividade se relaciona a qual sistema (Carlock & Ward, 2001; Gersick et al., 1997). Além disso, os padrões de comportamento grupal para uma família e para uma empresa são diferentes (Rodrigues, 1991). Considerando que os problemas familiares afetam os negócios e que os negócios afetam a família (Glover, 2014), em um jogo contínuo e dinâmico entre as relações de amor e de trabalho, faz-se necessário ampliar o olhar para entender que o processo de sucessão empresarial é bastante delicado não só no âmbito da empresa, mas especialmente no âmbito da família. Esse fato revela duas dimensões conflitantes

(família e empresa), que precisam se harmonizar para que o processo sucessório não leve ao fracasso nem da família nem da empresa.

Diante dessa problemática, este capítulo versa sobre o estudo acadêmico das empresas familiares com foco no tema da sucessão empresarial. Na seção seguinte, serão apresentados esses estudos, assim como se discutirão algumas regras e modelos criados com o objetivo de ajudar as empresas familiares a obterem sucesso em seus processos sucessórios.

2.1 Estudo Acadêmico sobre Sucessão em Empresas Familiares

Apesar da grande importância das empresas familiares para economia mundial, o seu estudo acadêmico surgiu apenas em 1983, com a publicação de uma edição especial da revista *Organization Dynamics* (Astrachan, 2003). Antes disso, na literatura da década de 1980, o termo “empresa familiar” só aparecia ocasionalmente (Astrachan, 2003). Em 1988, surgiu a primeira revista dedicada ao assunto, a *Family Business Review*, embora as pesquisas iniciais fossem escassas, e a maioria dos artigos fosse, na melhor das hipóteses, teórica (Astrachan, 2003). Desde então, numerosos artigos científicos foram publicados. Handler (1994) conseguiu identificar cinco correntes de pesquisa nos principais estudos sobre a sucessão empresarial: i) a sucessão como um processo; ii) o papel do fundador; iii) a perspectiva da próxima geração; iv) os vários níveis de análise; e v) a caracterização das sucessões realizadas.

A literatura sobre o tema sempre teve uma preocupação com o sucesso e a continuidade da empresa familiar, mas, paradoxalmente, não houve a mesma preocupação com a família ou a pessoa do(a) sucedido(a) e do(a) sucessor(a) (Rogoff & Baruch, 2003). Por isso, a maioria das pesquisas sobre empresas familiares e empreendedorismo sofre de uma omissão relevante, que é a dimensão familiar (Rogoff & Baruch, 2003). É importante salientar que as empresas familiares — independentemente do seu volume de negócios, do número de funcionários, da localização geográfica ou do tipo de atividade exercida — sempre apresentaram um drama

interno particular: as relações entre acionistas, administradores e colaboradores dificilmente não se misturam com os aspectos sentimentais e afetivos do parentesco (Leandro, 2012). Contudo, as empresas e as famílias são comumente consideradas instituições distintas e, como tal, são normalmente investigadas por estudiosos em disciplinas separadas, sem integração entre elas (Astrachan, 2003).

Apesar de as dinâmicas familiar e empresarial serem altamente inter-relacionadas, a maioria das pesquisas realizadas no Brasil e no mundo não enfocam a dimensão da família e do sujeito, seja ele(a) sucedido(a) ou sucessor(a). No plano internacional, uma exceção é o estudo de Kets de Vries (1996), que usa o paradigma clínico, baseando-se em conceitos e teorias retirados da psicologia psicanalítica, da psiquiatria dinâmica, da teoria do desenvolvimento infantil, da teoria da personalidade e da teoria dos sistemas familiares, bem como das teorias de liderança, de funcionamento do grupo, de estratégia organizacional e de cultura corporativa. Kets de Vries (1996) lida com a estrutura profunda existente na empresa familiar, no que se refere aos motivos internos, fantasias, impulsos e resistência dos executivos seniores.

No Brasil, bem mais raro é encontrar trabalhos que tratem do fenômeno da sucessão empresarial sob o enfoque psicanalítico, na perspectiva pai-filho, como fizeram Campos e Mazzilli (1998) e Merhi et al. (2010). No estudo realizado por Campos e Mazzilli (1998), identificou-se que, na empresa familiar, estão em jogo contínuo as relações família e trabalho, cujos conflitos incidem sobre seu funcionamento e seus rumos, no sentido de sua expansão ou declínio. Segundo os autores, é desse embate que resulta um leque de possibilidades que podem configurar-se, simultaneamente, em causa e consequência de grandes sofrimentos para o pai e para o filho — em seus papéis reeditados no *status* de pai-presidente e filho-sucessor —, assim como podem promover avanços gratificantes para os personagens e a empresa, dependendo dos encaminhamentos dados à resolução dos conflitos (Campos & Mazzilli, 1998).

Ao analisarem o processo sucessório sob o enfoque psicanalítico, Campos e Mazzilli (1998) observaram que a entrada do filho na empresa do pai, ainda que esperada e exprimida, é sempre um ato de violência para ambos. Nesse momento, o filho reafirma ao pai seu nascimento e a possibilidade de superá-lo, assinalando seu envelhecimento e a proximidade da morte. Simultaneamente, o filho vive a angústia das situações de imposição e de submissão ao pai, confrontadas com os atrativos conscientes e inconscientes da sua opção pela empresa do pai. A sucessão, assim, configura-se em um jogo que evolui na medida em que as *performances* se sucedem, por meio de movimentos de aproximação e de afastamento entre pai e filho, tecidos em arranjos e negociações, em que cada um se prepara para seguir sozinho, e a empresa constitui-se no objeto das disputas, sujeito a perdas significativas (Campos & Mazzili, 1998).

A pesquisa de Merhi et al. (2010) também contribuiu com um olhar mais subjetivo para o campo de estudo da sucessão empresarial, na medida em que, por um viés psicanalítico, objetivou descrever e analisar como a constituição da carreira de líderes (familiares e não familiares) interfere no processo sucessório da empresa familiar. Os autores investigaram o que surge para além do discurso manifesto, podendo-se perceber os conteúdos do sujeito por meio das manifestações do inconsciente (Merhi et al., 2010).

Falar abertamente sobre questões subjetivas durante os processos de sucessão empresarial ou desenvolver trabalhos de investigação nesse sentido parece ser difícil para a maioria dos pesquisadores, uma vez que essas questões podem, de certa forma, desnudar sucedidos(as) e sucessores(as) que prezam por externar sempre muita força e poder no exercício da presidência de suas empresas.

Para uma apropriação maior sobre o tema deste estudo, na próxima seção trazem-se alguns exemplos de regras e de modelos criados para auxiliar as empresas familiares em seus processos sucessórios.

2.2 Busca por Regras e Modelos para o Processo de Sucessão em Empresas Familiares

O processo de sucessão empresarial está altamente inter-relacionado com a dinâmica da empresa e da família, uma vez que ambas buscam se perpetuar por intermédio da outra, de modo que ocorre um interesse incessante por regras e modelos que possam proporcionar o êxito nos processos de sucessão empresarial. Isso revela que o processo de sucessão empresarial não é apenas uma questão crítica para as empresas familiares (Filser et al., 2013), mas sim uma questão central que deve ser tratada a fim de garantir a sobrevivência da empresa familiar de uma geração para a outra (Harveston et al., 1997; Ibrahim et al., 2001).

Análises mais recentes tentaram desenvolver modelos de identificação das variáveis que influenciam, tanto positiva quanto negativamente, a sucessão da empresa familiar (Camfield & Franco, 2019). São estudos que procuram identificar os fatores e os processos que facilitam ou dificultam o processo de sucessão (Nordqvist et al., 2013). De acordo com Pimentel (2011), há fundamentalmente três abordagens no âmbito dos estudos sobre empresas familiares que tratam da sucessão: i) **a abordagem do evento de sucessão**, na qual a sucessão nas empresas familiares é comumente vista e tratada como um evento transitório e esporádico, algo pontual que simplesmente representaria a transição entre duas fases; ii) **a perspectiva do processo sucessório**, que considera a sucessão como um processo dilatado e contínuo ao longo do tempo, baseado na preparação e no aprendizado; e iii) **a plataforma de aprendizado**, uma abordagem mais recente que parece uma extensão da abordagem do processo sucessório, no sentido de incorporar elementos contextuais e de aprendizagem, alargando, assim, a concepção da sucessão.

Sobre esta terceira abordagem, Grzybovski (2007) sugere o entendimento da sucessão nas empresas familiares a partir de uma perspectiva histórica e longitudinal baseada nas relações sociais e espaciais que os membros da família empresária constroem ao longo de sua história. A autora denominou este processo de plataforma de aprendizagem, uma vez que se

refere à aprendizagem que o grupo social da família empresária adquire ao longo do tempo, por meio de suas experiências práticas e de assimilações dos conhecimentos dos membros que trabalham na empresa familiar (Grzybovski, 2007). Dessa forma, para operacionalizar e apreender esse conhecimento, seria preciso observar os espaços sociais nos quais eles circulam e são produzidos e reproduzidos por meio das interações sociais, como o espaço da empresa e o da família. Nesses espaços, os atores sociais compartilham uma série de conhecimentos que vão se consolidando ao longo do tempo na forma de práticas e de saberes sociais.

Mas como conceber que apenas os modelos de transferência de poder são capazes de dar conta de toda a complexidade de um processo sucessório que, invariavelmente, traz consigo inúmeras consequências, positivas e/ou negativas, tanto para a família quanto para a empresa?

A sucessão é um processo longo e contínuo que realmente não termina, pois a primeira coisa que um empresário deve fazer ao assumir o negócio como sucessor pleno é começar a preparar a sua substituição (Trevinyo, 2010). No entanto, apesar dessa realidade, apenas um pequeno número de consultores olha para os fatores intra e intersubjetivos da sucessão, principalmente com foco no conflito pai-filho, na rivalidade entre irmãos e nos conflitos emocionais. Problemas comuns em um processo de sucessão, como o declínio da saúde dos fundadores de empresas ou a sua influência contínua após a transferência da empresa são tabus e, muitas vezes, não são considerados (Lam, 2011).

Lam (2011) também observa que o problema central de vários planos de sucessão empresarial é que eles são projetados para o longo prazo, para serem implementados no futuro, e isso pressupõe que os indivíduos agirão consistentemente de acordo com esse plano, como se estivessem seguindo um roteiro para um destino inevitável. Na direção contrária, alguns estudos sugerem que os indivíduos não se comportam nem racionalmente nem consistentemente no processo de sucessão da empresa familiar (Besson & Haddadj, 2003; Degadt, 2003), minando, assim, o valor do planejamento sucessório, pois o processo de sucessão é demorado (Handler,

1990; Murray, 2003), quase um “processo de desenvolvimento ao longo da vida” (Longenecker & Schoen, 1978, p. 5), além de ser um processo social de desenvolvimento gradual (Longenecker & Schoen, 1978; Osborne, 1991).

Lambrecht (2005) sugere que a sucessão, além de ser um processo contínuo ao longo da vida, apresenta várias fases, em que o ajuste mútuo de papéis ocorre constantemente entre o predecessor e a próxima geração. De modo convergente, o estudo de Handler (1990) conceitua a sucessão como um processo de ajuste de papéis que envolve indivíduos, contexto social e interação social contínua. Handler (1990) identifica três forças que moldam o processo de ajuste de papéis: i) influências individuais, que são forças originadas de dentro do indivíduo e, portanto, representam o nível intrapessoal de análise); ii) influências relacionais, que são forças atuantes sobre o indivíduo em relação ao seu contexto; e iii) influências externas, que são forças externas que afetam a eficácia da sucessão.

A complexidade dos processos de sucessão empresarial solicita mais do que regras, planos ou modelos. Como entender, por exemplo, os fundadores de empresas que enfatizam a felicidade em abrir mão do controle e a prontidão para se aposentar, ao mesmo tempo em que declaram a necessidade de “ficar de olho no negócio” para ajudar seus filhos (Lam, 2011)? De fato, a empresa familiar é formada pelo somatório de elementos racionais e irracionais, em uma convivência baseada simultaneamente em emoções e na racionalidade necessária à sobrevivência desse empreendimento, que é responsável pela manutenção do grupo social (Kignel & Werner, 2007). Por isso, os processos sucessórios em empresas familiares estão longe de serem simples ou pontuais. Não se trata de uma relação de trabalho qualquer, pois é mediada pelos afetos que envolvem os membros da família. Em geral, as empresas familiares que estão na segunda fase de seu ciclo de vida — aquelas que já estão sendo administradas pela segunda geração — tendem a sucumbir em virtude do elevado grau de conflitos entre seus membros e das crises de sucessão (Jesus et al., 2009).

Diante da complexidade desse tema e do objetivo deste estudo, que é compreender a vivência subjetiva do(a) sucedido(a) e do(a) sucessor(a) durante o processo de sucessão em pequenas empresas familiares, o próximo capítulo traz as contribuições da Psicodinâmica do Trabalho, disciplina que será o aporte teórico desta investigação. Na primeira seção, realiza-se um breve histórico sobre o surgimento desta disciplina, e, nas seções posteriores, trazem-se alguns conceitos e dimensões que fazem parte do seu arcabouço teórico.

3 Psicodinâmica do Trabalho

3.1 Caminhos para o Surgimento da Psicodinâmica do Trabalho

A Psicodinâmica do Trabalho e as suas inúmeras contribuições às análises da relação entre o trabalho e a subjetividade não chegaram prontas aos dias atuais. Foram necessários vários anos de estudo e auxílios das mais diversas áreas. Apesar de ser uma disciplina ancorada na Antropologia Psicanalítica, o seu desenvolvimento se deu graças ao diálogo com a Ergonomia, a Psiquiatria, a Medicina do Trabalho, a Filosofia, a Sociologia, a Antropologia e, mais recentemente, com a Economia (Dejours, 2013).

A próxima seção versa sobre alguns fatos históricos que contribuíram direta ou indiretamente para o surgimento desta disciplina.

3.1.1 Colóquio de Bonneval e uma Pergunta Inédita

Para compreender o surgimento da Psicodinâmica do Trabalho, faz-se necessário voltar um pouco no tempo, precisamente à França do período pós-guerra, quando ocorreu, no ano de 1946, o Colóquio de Bonneval, no qual se discutiu a etiologia das doenças mentais. Foi nesse colóquio que surgiu, pela primeira vez, o questionamento: “o trabalho poderia deixar alguém louco?” (Molinier, 2013, p. 26). Na ocasião, discutiam-se três grandes teses sobre as causas da loucura e das doenças mentais: i) a tese da *organogênese*, defendida por Henry Ey (1900-1977), que caracteriza a doença mental como uma disfunção orgânica; ii) a tese da *psicogênese*, defendida por Jacques Lacan (1901-1981), que considera a doença mental como um fenômeno do pensamento; e iii) a tese da *sociogênese*, defendida por Sven Follin (1911-1997) e Lucien Bonnafé (1912-2003), que sinalizam para a origem social da doença mental.

É pela lente desta última tese que o trabalho passa a ser investigado, uma vez que ele é uma atividade desenvolvida no campo social. Os autores da tese da *sociogênese* defendiam que

o método de sua investigação deveria ser o materialismo dialético, o qual impõe o uso de uma psiquiatria concreta, ou seja, demanda estudar o homem levando-se em consideração o momento histórico e o contexto em que ele está inserido (Molinier, 2013).

Por um lado, em um contexto de pós-guerra e de reconstrução da Europa, não era difícil encontrar situações deletérias de trabalho que chamavam a atenção dos psiquiatras. Por outro lado, também eram visíveis os efeitos terapêuticos do trabalho no tratamento das doenças mentais (Billiard, 2001; Le Guillant, 2006). O trabalho passou, então, a entrar na pauta da investigação dos psiquiatras, os quais começaram a investigar os seus efeitos na vida das pessoas.

3.1.2 Psicopatologia do Trabalho e a Busca por um Elo Causal entre Trabalho e Doença Mental

Em 1950, a psiquiatria social francesa já havia considerado de fundamental importância os efeitos terapêuticos do trabalho no tratamento das doenças mentais e já vinha estudando os efeitos patogênicos do trabalho, mas foi apenas em 1952, com a publicação de um artigo de Paul Sivadon na revista *L'Évolution Psychiatrique*, que o termo “psicopatologia do trabalho” foi utilizado pela primeira vez (Molinier, 2013). Inspirada na tese da *sociogênese*, a psicopatologia do trabalho francesa começou a realizar os seus estudos sobre os efeitos do trabalho na saúde mental do trabalhador. Paul Sivadon, um dos expoentes dessa disciplina, defendia uma concepção unitária da psicopatologia do trabalho, com três campos distintos de atuação: i) o trabalho como instrumento de readaptação das doenças mentais; ii) o trabalho patogênico; e iii) o trabalho terapêutico (Molinier, 2013).

No campo do trabalho terapêutico, além de Paul Sivadon, destacaram-se François Tosquelles e Louis Le Guillant. Este último tornou-se uma grande referência na área, em virtude de seus estudos clínicos que procuravam provar a existência de um elo causal entre o trabalho

e as descompensações mentais, a exemplo dos estudos realizados sobre a neurose das telefonistas nos correios franceses nos anos de 1950 e sobre a *psicogênese* (crime de loucas) *versus sociogênese* (crime de domésticas), ao analisar o crime das irmãs Papin ocorrido em 1933 (Le Guillant et al., 1984; Molinier, 2013).

No entanto, a psicopatologia do trabalho nunca pôde colocar em evidência a existência de um elo causal entre a situação de trabalho e a doença mental (Molinier, 2013). A problemática teórico-clínica dessa disciplina não conseguiu oferecer respostas aos questionamentos surgidos da análise da relação subjetiva de homens e mulheres em situação de trabalho (Dejours, 2011a). Devido à ausência de evidências científicas de que o trabalho pode causar a doença mental, esta via da psiquiatria social foi abandonada pelos psiquiatras em favor de outras, como a psicoterapia institucional (Molinier, 2013).

3.1.3 Psicodinâmica do Trabalho: uma Nova Forma de Olhar o Trabalhar

Na década de 1980, Christophe Dejours — psiquiatra da segunda geração da psicopatologia do trabalho — publicou o livro *Travail: Usure Mentale*, resgatando, assim, o interesse pela relação entre trabalho e saúde mental (Molinier, 2013). Dejours debruçou-se sobre os estudos até então realizados pela psicopatologia do trabalho, em especial sobre as investigações de Le Guillant, e descobriu algumas lacunas que chamaram a sua atenção. Ele percebeu que, mesmo diante dos constrangimentos do trabalho, existem trabalhadores que não adoecem e que, ao trabalharem, conseguem transformar não só o trabalho, mas a si próprios (Dejours, 2011a).

Em seguida, Dejours interessou-se pela construção da saúde mental graças ao trabalho e pelas condições que levam os trabalhadores a sentirem prazer no trabalho, e pressupôs o trabalho como constituinte do sujeito e, portanto, central nos processos de subjetivação (Bendassolli & Soboll, 2011; Dejours, 2013). Descobriu que os trabalhadores cooperam e

desenvolvem estratégias coletivas de defesa para conseguirem se proteger dos efeitos desestabilizadores ocasionados pela situação de trabalho (Dejours, 2022b) e que, no lugar da doença, o que surge, muitas vezes, é a normalidade.

Diante dessas descobertas, Dejours (2011a) afirmou que a psicopatologia do trabalho é demasiadamente estreita para responder às novas questões do mundo laboral e que seria necessário vislumbrar uma perspectiva mais ampla: a Psicodinâmica do Trabalho. Ou seja, no lugar de analisar o sofrimento psíquico resultante do confronto dos homens e das mulheres com a organização de trabalho, como fazia a psicopatologia do trabalho (Dejours, 2011^a), o foco dessa nova disciplina que emergiu como resultado dos trabalhos de Dejours — a Psicodinâmica do Trabalho — passou a ser não a doença mental, mas a normalidade (Dejours, 2004). Com o surgimento dessa nova disciplina, no início da década de 1980, os pesquisadores do trabalho ganharam uma ampliação no seu campo de estudo.

3.2 Principais Conceitos da Psicodinâmica do Trabalho

A Psicodinâmica do Trabalho é uma disciplina clínica e, ao mesmo tempo, teórica, porque, na medida em que investiga as relações entre trabalho e saúde mental, esforça-se em inscrever os resultados da pesquisa clínica em uma teoria do sujeito que observe, a um só tempo, a psicanálise e a teoria social (Dejours, 2022b).

Nas seções seguintes são abordados alguns conceitos que fazem parte do arcabouço teórico dessa disciplina.

3.2.1 Centralidade do Trabalho para a Subjetividade

Dejours (2017, p. 69) afirma: “a clínica, que essa disciplina engloba desde o pós-guerra, sugere de fato que o trabalho ocupa um lugar central no desenvolvimento da personalidade, desde a primeira infância até a maturidade”. Por isso, uma das principais teses da Psicodinâmica do Trabalho é a centralidade do trabalho para a subjetividade (Deranty & Dejours, 2010).

Para Dejours (2010, 2017), a tese da centralidade do trabalho abrange cinco dimensões. O trabalho é central: a) para a formação da identidade e para a saúde mental, porque ele se constitui como uma segunda chance de edificação e de desenvolvimento da identidade que sai da infância ainda inacabada; b) para as relações sociais entre homens e mulheres, porque permite superar as desigualdades de gênero entre eles; c) para as transformações da urbe, porque o trabalho desempenha um papel central na evolução política de uma sociedade; d) para a economia, porque o desenvolvimento econômico de uma nação é consequência do trabalho que é realizado por homens e mulheres; e e) para a teoria do conhecimento, na medida em que é uma via de produção do conhecimento e não apenas o conhecimento em si.

Para a Psicodinâmica do Trabalho, o trabalho não é apenas uma relação salarial ou de emprego, mas sim um modo específico de engajamento da personalidade para preencher a lacuna existente entre uma tarefa prescrita e o trabalho real. Trabalhar é, portanto, acrescentar de si para poder dar conta do que lhe é solicitado na situação de trabalho (Dejours, 2022b).

3.2.2 Identidade e seus Dois Pilares

A Psicodinâmica do Trabalho considera que a identidade se sustenta em dois pilares: se, por um lado, a identidade social situa o sujeito na sociedade, diante do seu trabalho e da sua comunidade, por outro lado, a identidade pessoal é aquela que o distingue dos demais, que o torna singular (Molinier, 2013). Dessa forma, “em Psicodinâmica do Trabalho, a identidade é a armadura da saúde mental” (Molinier, 2013, p. 150), ou seja, “é esta parte do sujeito que não está nunca estabilizada de forma definitiva e que necessita de uma confirmação, reiterada a cada dia, sem o que poderá ocorrer uma crise — de identidade — no curso da qual o sujeito não seria capaz de reconhecer-se a si próprio, sentindo sua continuidade ameaçada” (Molinier, 2013, p. 151).

Dejours (2011c) debruçou-se sobre estes dois pilares da identidade — pertencimento e singularidade — e percebeu que, ao mesmo tempo em que nos diferenciamos dos outros, uma vez que somos seres singulares, necessitamos deste outro para confirmar ou reforçar a nossa identidade. Dejours (2011c) também percebeu que a confirmação deste outro, em um ambiente de trabalho, dá-se em forma de reconhecimento, que pode ser proferido pelo superior hierárquico ou pelos pares, mediante os julgamentos de utilidade ou de beleza.

3.2.3 Julgamento de Utilidade e de Beleza

O reconhecimento no ambiente de trabalho se apresenta em dois níveis (de utilidade e de beleza) os quais ocorrem a partir do trabalho realizado (Dejours, 2022b). Por um lado, o julgamento de utilidade é realizado sobre a utilidade social, econômica ou técnica do trabalho, e é proferido pelos superiores hierárquicos e, algumas vezes, pelos clientes. Por outro lado, o julgamento de beleza é aquele proferido pelos pares e ocorre em dois níveis: no primeiro, o sujeito é reconhecido como possuidor de todas as qualidades do saber-fazer por aqueles que formam o seu coletivo de trabalho; e, num segundo nível, o sujeito é reconhecido pela sua originalidade (Dejours, 2012c).

Quando o julgamento é proferido pelos pares, ele oferece, em contrapartida à contribuição do sujeito para o conjunto da obra, uma retribuição em termos de identidade (Dejours, 2011c). Assim, a relação entre identidade e trabalho é mediatizada pelo outro, e a retribuição simbólica concedida pelo reconhecimento procede da produção de sentido que ela confere ao vivenciado do trabalho (Dejours, 2012c). No entanto, a falta de reconhecimento pode levar ao sofrimento, na medida em que afeta a identidade do sujeito. Como afirma Dejours (2012c, p. 104), “por falta de retribuição por seus esforços, o sujeito acaba por se desmobilizar. Na maioria das vezes a contragosto, porque as consequências para a saúde mental podem ser desastrosas”.

3.2.4 Normalidade

Para Dejours (2011c), a normalidade não é concebida como a simples ausência de doença, mas como o resultado, sempre precário, de estratégias defensivas elaboradas para resistir ao que, no trabalho, é desestabilizador, ou mesmo deletério, para as funções psíquicas e para a saúde mental, tornando essa normalidade em si mesmo enigmática.

O fato de alguns trabalhadores adoecerem e outros não fez Dejours perceber que, diante da situação de trabalho — do real do trabalho —, as pessoas buscam estratégias de defesa para evitar o adoecimento e continuar desenvolvendo o seu trabalho. Alguns desses caminhos são a formação de coletivos de trabalho e a cooperação para conseguirem suportar o que a organização do trabalho demanda. Esse fato revela que há uma racionalidade subjetiva nas condutas e nas ações dos trabalhadores, ou seja, o sujeito não é passivo diante dos constrangimentos que ocorrem.

3.2.5 Coletivo de Trabalho e Cooperação

Uma das grandes descobertas da Psicodinâmica do Trabalho é a existência das estratégias coletivas de defesa, as quais têm como eixo central a cooperação (Dejours, 2013) e são construídas entre os trabalhadores para protegê-los dos riscos que são os mesmos para todo o coletivo de trabalho (Dejours, 2012c).

Dejours (2012c) percebeu que o espaço formal do trabalho é onde as ordens são dadas, enquanto o espaço informal é o lugar do reajustamento e das interpretações coletivas sobre a atividade de trabalho, onde são criadas as regras de convivência e o sentimento de pertença a determinado grupo de trabalho, livrando, assim, o trabalhador da solidão e de um possível adoecimento.

No entanto, para que exista a cooperação, é necessário que se estabeleçam relações de confiança entre as pessoas que compõem o coletivo. É necessário que cada um possa mostrar aos outros como trabalha, sem recear que, ao revelar suas transgressões, isso possa voltar-se contra si. Além disso, a cooperação só se torna efetiva se cada um a desejar (Dejours, 2012c). Quando a desconfiança passa a rondar o coletivo de trabalho, as relações entre os sujeitos se empobrecem, e a cooperação — agora sob o regime do medo — não consegue resistir. Os espaços informais desaparecem, e a patologia da solidão e da desolação passa a rondar os sujeitos, que, agora, sem um coletivo para se proteger e para lutar junto, não podem contar com a ajuda de mais ninguém (Dejours, 2012c).

3.2.6 Impossível Neutralidade do Trabalho em Relação à Saúde

Para Dejours (1986), a saúde não é um estado de calma e de bem-estar, mas algo que muda constantemente, um objetivo que se busca sem cessar, uma vez que “quando se coloca face a face o funcionamento psíquico e a organização do trabalho, descobre-se que certas organizações são perigosas para o equilíbrio psíquico e que outras não o são” (Dejours et al., 1993, p. 104). Algumas organizações atacam e destroem o desejo dos trabalhadores, enquanto outras oferecem possibilidades de criação e de realizações de seus desejos (Dejours et al., 1993). Da mesma forma que há trabalhos que deterioram a saúde do trabalhador e que o fazem sofrer de modo patógeno, existem trabalhos que se constituem como um fator de equilíbrio e de desenvolvimento para as pessoas (Dejours et al., 1993). Diante dessa realidade, Dejours (1992, p. 164) afirma que “o trabalho nunca é neutro em relação à saúde e favorece seja a doença, seja a saúde, de modo que o trabalho deveria aparecer na própria definição de saúde”.

3.2.7 Sublimação e Trabalho

Freud, ao longo de toda a sua obra, recorre à noção de sublimação para tentar explicar, de um ponto de vista econômico e dinâmico, certos tipos de atividades alimentadas por um desejo que não visa, de forma manifesta, um alvo sexual: por exemplo, a criação artística, a investigação intelectual e, em geral, as atividades que conferem grande valor a uma dada sociedade (Laplanche & Pontalis, 1986). Para Freud (1908), como citado em Laplanche e Pontalis (1986, p. 638), “chama-se a esta capacidade de trocar o alvo sexual originário por outro alvo, que já não é sexual, mas que psiquicamente se aparenta com ele, capacidade de sublimação”. Freud (1923), como citado em Dejours (2013, p. 20), explica que “é uma certa espécie de modificação do objetivo e de mudança de objeto, na qual a nossa escala social de valores entra em linha de conta, que distinguimos sob o nome de sublimação”.

A Psicodinâmica do Trabalho permite repensar o conceito psicanalítico da sublimação a partir de uma análise clínica detalhada daquilo que convoca a subjetividade na relação com o trabalho e conclui que a sublimação pode ser decomposta em três níveis (Dejours, 2013): o primeiro seria o da *corporeização*, que é a relação do sujeito com ele próprio, de quando ele é habitado pelo trabalhar (Dejours, 2004); o segundo nível seria o da sua relação com o outro, onde estaria a necessidade do reconhecimento para a solidificação da identidade; e o terceiro nível seria o da tradução dos efeitos do trabalho sobre a identidade ou sobre o eu em acréscimo de autoestima e de amor próprio (Dejours, 2012c). Portanto, a sublimação não se limita “a um processo solipsista e puramente intrapsíquico” (Dejours, 2012b, p. 111). Para se realizar, ela depende do olhar do outro — que no caso desta investigação pode ser o pai, a mãe, o filho ou a filha — através dos julgamentos de utilidade e de beleza sobre o trabalho que é realizado pelo(a) sucedido(a) e pelo(a) sucessor(a).

No capítulo seguinte, é abordada a vivência subjetiva do(a) sucedido(a) e do(a) sucessor(a) na perspectiva da Psicodinâmica do Trabalho.

4 Vivência Subjetiva no Processo Sucessório

A subjetividade é uma pauta permanente no estudo da Psicodinâmica do Trabalho (Dejours, 2022a). De acordo com essa disciplina, o trabalhar não se limita ao resultado da produção, mas é algo que engaja a subjetividade de homens e mulheres (Dejours, 2004). O trabalho é concebido pela Psicodinâmica do Trabalho como uma provação para a subjetividade que tem o poder não só de transformação, mas também de realização das pessoas (Dejours, 2022b).

Quando se analisa o trabalho realizado pelo fundador de uma empresa, na maioria dos casos, é fácil perceber o apego que ele tem ao seu empreendimento. É como se ele estivesse a todo o tempo reafirmando a realização de si e da sua própria identidade por meio da empresa que criou. Não sem motivo, a maioria das empresas carrega o nome dos seus donos, e as histórias de lutas sobre a fundação e a manutenção do negócio da família são repassadas de geração em geração, tanto no ambiente da família quanto no da empresa. O desejo do empresário fundador em fazer a sua obra crescer e se perpetuar através das gerações reveste de sentido a sua mobilização subjetiva.

Há todo um investimento subjetivo diante desse trabalhar. No entanto, a mobilização subjetiva não deixa de ser frágil. Ela depende da dinâmica de contribuição e de retribuição (Dejours, 2012c), tanto dos seus pares quanto dos seus funcionários e da sua família. Pelo trabalho que realiza, o empresário espera uma retribuição e, antes mesmo dela, espera que suas iniciativas e seu desejo de contribuir para o crescimento da sua obra não sejam rejeitados (Dejours, 2012c) nem pela família nem pelos que trabalham em sua empresa.

Fazer com que a empresa dê lucro e ter sucesso em seu ramo de negócio contribui para reforçar os dois pilares da sua identidade — de pertencimento e de singularidade — tanto no ambiente empresarial quanto no ambiente familiar. Por outro lado, não conseguir obter

resultados favoráveis para a empresa pode fragilizar a sua identidade, enquanto gestor(a) e provedor(a) — seja homem, seja mulher — da família. Por um lado, o(a) sucedido(a) pretende que sua maneira de conduzir o negócio seja admirada e seguida, afinal isso proporcionou à família a subsistência e o conforto necessários para prosseguir. Por outro lado, a família também é demandada e se coloca à disposição para fazer com que o empresário esteja sempre focado nos negócios, o que reforça a dinâmica subjetiva de interdependência que já está no âmago da família e da empresa. Mas como entender essa subjetividade?

Na teoria psicanalítica do sujeito, o desenvolvimento da subjetividade passa, antes de tudo, pelas pulsões e seus destinos. A Psicodinâmica do Trabalho leva em conta as vicissitudes pulsionais, mas acrescenta que o desenvolvimento da subjetividade passa pela relação entre o sofrimento e o real (Dejours, 2004). O que mobiliza o sujeito em sua relação com as tarefas não é apenas a força da pulsão, mas também o desejo subjetivo fundamental de obter em retribuição de seu engajamento e de sua contribuição um benefício em termos de sentido para si. Como afirma Dejours (2022b, p. 117),

A maioria dos sujeitos saudáveis espera por uma oportunidade, graças ao trabalho, para construir sua identidade no campo social. Esta esperança é tão importante que se traduz, no plano ético, pela reivindicação de um direito à contribuição — contribuição para com as responsabilidades da *pólis* ou, de forma menos abrangente, contribuição para com a organização do trabalho. O problema prático, assim, consiste em não arruinar a mobilização das subjetividades solapando o direito à contribuição, de uma parte, impedindo a dinâmica do reconhecimento, de outra.

O desejo de fazer com que a empresa tenha sucesso e lucro solicita muita dedicação por parte de seus fundadores. Na medida em que o negócio vai crescendo, o sentido do trabalho vai se fazendo cada vez mais presente, os registros na sua identidade são positivos, e a crença de

que o seu negócio proporcionará um retorno positivo também para a família faz com que este fundador não meça esforços para que a sua empresa consiga seguir prosperando.

Se para o(a) fundador é de fundamental importância que a sua mobilização subjetiva não seja rompida pela frustração da capacidade de contribuição perante a sua empresa, para aquele(a) filho(a) que ele(a) designou para ser o(a) seu(sua) sucessor(a) também o é. Os filhos que desejam suceder o(a) pai/mãe no negócio da família se identificam com esta possibilidade e se esforçam em aprender o saber-fazer do(a) sucedido(a). Mobilizam-se subjetivamente para fazer valer a sua escolha para a sucessão e, na medida em que vão se apossando da sucessão eminente, vão se transformando e moldando a sua identidade, uma vez que trabalhar não é apenas produzir, é também transformar a si mesmo (Dejours, 2012a).

Por outro lado, há filhos que não desejam a sucessão. Não saber respeitar esta decisão é motivo de muitos conflitos porque, para o filho, não se trata apenas de seguir com a empresa da família. Trata-se, muitas vezes, de ter que renunciar aos seus desejos de uma vida e aos seus sonhos profissionais, que podem não ter nada a ver com o empreendimento familiar. Como este filho que não deseja trabalhar na empresa da família vai conseguir contribuir para o crescimento da sua subjetividade, realizando um trabalho que não o realiza?

4.1 Vivência Subjetiva nas Relações Afetivas entre Sucedido(a) e Sucessor(a)

4.1.1 Entre o Amor e o Trabalho

Os filhos são herdeiros dos sonhos e desejos não realizados de seus pais. Este ponto é fundamental para o processo de subjetivação (Freud, 1969 como citado em Merhi et al., 2010), mas, como complementa Correa (2003, p. 3), o importante é “assumir seu lugar e apropriar-se do sentido de seu próprio desejo, em relação ao desejo de seus predecessores”, mesmo que este lugar não seja o de suceder os pais na empresa da família, apesar de amá-los e amar a sua família.

As crianças, filhos e filhas de empresários, em sua maioria, já ouviram falar dentro de casa sobre a empresa da família. Sem demora, nelas começa a despertar uma curiosidade por aquilo sobre o que os adultos falam: algo que sustenta a família, que requer muito cuidado por parte dos pais e que tem fundamental importância para todo o núcleo familiar. À medida que a criança vai crescendo, ela sente a necessidade de saber mais sobre o que tanto mobiliza os adultos, e, não poucas vezes, impulsionada pela curiosidade ou pela angústia que sente ao perceber a preocupação e o sofrimento dos pais, cristaliza em si uma zona de fragilidade psíquica (Dejours, 2011b) e começa a perguntar sobre este trabalho, que também tem o poder de privá-la da convivência deles. As crianças de grande sensibilidade, por exemplo, demonstram uma reação imediata a tudo o que preocupa seus pais em relação ao trabalho. Elas podem ficar desestabilizadas no seu desenvolvimento escolar, nos jogos, com seus colegas (Dejours, 2011d). Como reflete Freud (1949, p. 42),

A angústia das crianças não é, originariamente, nada além da expressão da falta que sentem da pessoa amada, por isso elas se angustiam diante de qualquer estranho e temem a escuridão, porque, nesta, não veem a pessoa amada, e se deixam acalmar quando podem segurar-lhe a mão na obscuridade”.

Pensar que os problemas da empresa não afetam a vida familiar e que as questões da família não interferem na dinâmica da empresa pode ser um grande engano. Vidas se cruzam e se entrelaçam nesses dois ambientes (familiar e empresarial). Com o passar do tempo, a criança vai crescendo e entendendo que a empresa e a família são interdependentes. Assim, para os pais que fundaram empresas familiares, torna-se fundamental passar para as crianças o sentido deste trabalho realizado na empresa tem para a família. Mas o sentido deste trabalho é construído junto aos filhos? A importância deste trabalho para a vida da família é passada para a próxima geração? Para os pais, é importante mostrar para as crianças o que o trabalho significa na vida deles porque a construção desse sentido ainda na infância vai impactar na vida profissional do

futuro adulto e do seu comprometimento com o trabalho que irá desenvolver. Não significa dizer que, agindo assim, os pais garantam que os filhos irão querer sucedê-los na empresa, pois, se a criança ou o adolescente não encontrar sentido neste trabalho, esta atividade não irá realizá-lo. O mais importante é colocar para os filhos as possibilidades existentes para que eles possam se realizar em sua vida, seja ela na empresa da família, seja fora dela, pois é bastante comprometedor para a saúde mental ter que fazer um trabalho que não tem o menor sentido em seu viver.

Na adolescência, pode surgir o desejo de se engajar neste empreendimento para dar continuidade à obra da família ou, pelo contrário, o desejo de querer traçar um novo caminho que nada tem a ver com a empresa da família. Não sem dor, não sem culpa, muitos jovens não querem ou não conseguem dar continuidade ao empreendimento familiar. São decisões de vida que devem ser tomadas, na maioria dos casos, antes de se tornarem adultos. Dejours (2013) observa, em muitos de seus pacientes, que, no fim da adolescência, a identidade é incerta, inacabada, imatura, e que o risco de crise de identidade, com as suas consequências psicopatológicas, não está longe. Há muitas incertezas com relação ao futuro e muitas escolhas que devem ser tomadas nessa fase da vida.

A decisão de suceder ou não os negócios da família não é apenas uma decisão por um trabalho, uma vez que nenhuma situação de trabalho é redutível a objetivos meramente utilitários, sendo necessário, também, viver junto, porque todo trabalho engaja o corpo, a inteligência, as intuições, o ser humano no que ele tem de mais íntimo. A questão é conhecer o sentido ou a falta de sentido do trabalho, e, no caso de falta de sentido, a possibilidade de uma doença mental ou somática torna-se muito elevada (Dejours, 2011d).

É um desejo de qualquer empresário que o seu negócio continue a ser conduzido por um membro da família, porém é importante pontuar que nem todo herdeiro é de fato um sucessor (Leone, 2005). Se o empresário compreendesse esse fato desde cedo, talvez muitos

conflitos na família pudessem ser poupados, uma vez que ele não pressionaria nem tornaria infelizes os filhos que não quisessem suceder o negócio da família. Também é muito importante o entendimento de que não há um sucessor idêntico ao empreendedor, já que partir dessa premissa seria um fator preponderante para a frustração de ambas as partes envolvidas (Werner, 2004).

O processo de “sucedor é substituir com técnica e sabedoria o que já vem sendo feito, sabendo beneficiar-se de histórias e trajetos percorridos” (Leone, 2005, p. 100). No entanto, segundo Rossato Neto (2008, p. 12), “o pai prepara o filho não para ser seu sucessor, mas para ser sua sombra”. Nos casos em que o adolescente é incentivado pelos pais ou, até mesmo, intimado para dar continuidade à empresa da família e aceita, toda a sua vida profissional e grande parte da sua vida pessoal serão pautadas objetivando a sucessão da empresa familiar. Tal fato pode ser um motivo de grande realização ou de grande perigo para a identidade desse futuro sucessor, uma vez que a atividade profissional permite procurar uma satisfação particular quando é livremente escolhida, permitindo, assim, utilizar, por meio da sublimação, as inclinações existentes, as moções pulsionais perseguidas ou constitucionalmente reforçadas (Dejours, 2013).

Entre o teatro da infância e o teatro do trabalho interpõem-se hiatos e dessemelhanças que criam ambiguidades ou incertezas que estão no âmago da simbolização e que exigem imaginação e criatividade. Essa ambiguidade fecunda é a ressonância simbólica e, quando ela existe entre o teatro do trabalho e o teatro do sofrimento psíquico, o sujeito enfrenta a situação concreta sem necessidade de deixar sua história, seu passado e sua memória no vestiário (Dejours, 2011b). Portanto, é preciso que haja ressonância simbólica para que o sucessor possa beneficiar o seu trabalho à frente da empresa da força extraordinária que confere a mobilização dos processos psíquicos provenientes do inconsciente, os quais se atualizam como inteligência astuciosa (Dejours, 2011b). Assim, o(a) sucessor(a) assumirá a empresa do pai ou da mãe

utilizando-se de todas as suas capacidades para dar conta do desafio de tocar o negócio da família e lutar para que ele não desapareça.

4.1.2 Renunciar para Cooperar

Se, por um lado, o(a) sucessor(a) se habilita a dar continuidade ao negócio da família, por outro lado, o(a) sucedido(a) precisa saber renunciar para poder cooperar com o processo sucessório. Mas renunciar a que?

Por parte do(a) sucedido(a), estar capacitado a autolimitar-se, a restringir voluntariamente suas habilidades, a controlar sua inteligência para que cada um possa encontrar o seu espaço por inteiro no coletivo e trazer sua contribuição singular à cooperação (Dejours, 2012c) é de fundamental importância para que o processo sucessório aconteça de forma menos conflituosa. É paradoxal que muitos fundadores(as)-proprietários(as) de empresas familiares façam da sua empresa o centro da sua vida, esforcem-se para expandi-la e fortalecê-la, porém, ao tentarem garantir uma longa sobrevivência no sentido de preparar o(a) sucessor(a), enfrentem a dificuldade de delegar autoridade e de abrir caminho para a aposentadoria. Ou seja, apesar de sua importância, a sucessão, muitas vezes, é evitada, atrasada ou omitida (Maciel et al., 2018).

Muitos problemas no processo sucessório residem no fato de que os(as) sucedidos(as), ao mesmo tempo em que declaram que já transferiram a empresa para o(a) sucessor(a), não conseguem se desligar dela, interferindo diretamente na nova forma de gestão do(a) sucessor(a). Como alerta Lodi (1998), as raízes de vários problemas ocorridos durante o processo de sucessão estão fincadas na imensa dificuldade do fundador em repassar o poder para o(a) sucessor(a). É preciso, portanto, saber onde reside esta dificuldade de muitos(as) sucedidos(as) em renunciarem à sua obra, à sua autoridade, ao seu saber fazer, ao seu poder e, até mesmo, à sua identidade, que, muitas vezes, confunde-se com a identidade da empresa.

Quando a autoridade de um chefe está estabelecida sobre o reconhecimento de suas competências técnicas pelos subordinados, é, por vezes, doloroso para o chefe não intervir continuamente para a correção dos erros de seus subordinados, por causa de suas imperícias, da sua lentidão ou, o que é pior, para a realização do trabalho no lugar dos subalternos (Dejours, 2012c). Por isso, a incapacidade do superior hierárquico em autolimitar-se leva a uma ampliação das dificuldades encontradas pelos subordinados, que se fazem pequeninos diante do chefe e entram em um estado de paralisia progressiva antes de este se retrair até se retirar, com desgosto e ressentimento (Dejours, 2022b). Aplicada a reflexão à sucessão empresarial, o mesmo ocorre com o filho-subordinado que, diante da autoridade do pai-chefe, vai progressivamente se retraindo e se retirando da empresa que tanto admira e que pretendia suceder de seu pai.

A injunção a limitar o poder-fazer submete os membros de um coletivo a uma das mais difíceis provações psicológicas do viver no trabalho (Dejours, 2012c). No entanto, como o(a) aprendiz, que no caso seria o(a) filho(a) sucessor(a), terá oportunidade de adquirir o seu saber fazer se o(a) sucedido(a) não renunciar, não se autolimitar? Muskat e Zehrer (2017), ao estudarem o tema da sucessão em empresas familiares, observam que, em termos de transferência de conhecimento, é essencial preservar a familiaridade ao longo do processo de sucessão. A importância da preservação da familiaridade se justifica por duas razões: em primeiro lugar, a familiaridade implica a estreita identificação dos membros da família entre si e com a empresa, levando a uma maior vontade de compartilhar o conhecimento individual com o coletivo (Pearson et al., 2008); em segundo lugar, os laços fortes resultantes da familiaridade são um pré-requisito para a transferência de conhecimento tácito para a próxima geração de membros da família (Lee et al., 2003).

No entanto, se não existir a renúncia ao poder-fazer por parte do(a) sucedido(a), o processo sucessório ficará altamente comprometido. A renúncia — que, com todo rigor, é

intrapsíquica, uma vez que se reporta à pulsão — leva ao deslocamento da economia egocêntrica em direção à oblatividade, que só pode ser pensada se a reivindicação identitária puder ser colocada em um segundo plano. Nesse sentido, convém acordar todo o seu valor à ideia rousseauiana de piedade (Rousseau, 1997 como citado em Dejours, 2012c). O amor do outro sobrevém da superabundância do amor de si. Na ausência desta condição, a renúncia é impossível, pois o espaço psíquico está ocupado pela inveja, pelo ciúme, pela rivalidade e pelo ódio ao outro (Dejours, 2012c).

É neste momento que o patrão deve sair de cena para entrar o pai revestido de amor pelo seu filho. Só assim este pai conseguirá renunciar ao seu poder, ao seu *status*, à sua autoridade e, até mesmo, a uma parte da sua identidade — que sempre esteve confundida com a identidade da sua empresa — para transferir ao filho o seu saber, o seu poder e toda a obra que construiu no decorrer da sua vida.

4.1.3 Reconhecimento do(a) Sucessor(a) pelo(a) Sucedido(a)

O reconhecimento tem um impacto considerável na identidade. Graças a ele, uma parte essencial do sofrimento é transformada em prazer. É por isso que o trabalho, por meio do reconhecimento, constitui, em muitos casos, uma segunda hipótese de construção da identidade e da saúde mental (Dejours, 2013). De acordo com a Psicodinâmica do Trabalho, o reconhecimento dá-se mediante o julgamento de utilidade — aquele que é proferido pelos superiores hierárquicos — ou de beleza — aquele que é proferido pelos pares. No contexto de um processo sucessório, em que o filho ou filha estão aprendendo a trabalhar com o pai ou com a mãe, procurando ter um desempenho igual ou superior ao deles e que, ao mesmo tempo, estão recebendo deles a orientação de uma vida de trabalho, faz-se presente tanto o julgamento de utilidade como o de beleza, uma vez que, ao mesmo tempo em que os pais são superiores hierárquicos, são também pares porque pais e filhos são empresários.

O julgamento vindo dos pares é certamente o mais severo, mas também o mais apreciado, pois tem um impacto considerável na identidade do(a) filho(a) sucessor(a). Reconhecido(a) pelos seus pares, um trabalhador acede ao sentimento de pertença: pertença a uma equipe, a um coletivo, a uma comunidade profissional. É por meio do sentimento de pertença que o trabalho permite evitar a solidão (Dejours, 2013) e que o(a) filho(a) irá transformar a solidão da sua insegurança em realização de si na empresa da família que agora irá suceder.

Já o reconhecimento que parte do(a) sucedido(a) para o sucessor tem uma dupla importância para a identidade desse(a) sucessor(a), uma vez que o reconhecimento parte de um chefe que também é pai ou mãe.

Segundo Davel e Machado (2001), o nosso autoconhecimento é influenciado pelos processos de identificação que estabelecemos ao longo da nossa vida. Trata-se de processos intermináveis, uma vez que estamos sempre nos espelhando em outras pessoas para compor a nossa identidade. A identificação, seja ela com o pai ou com a mãe, remete o indivíduo à expressão mais remota de uma ligação emocional com outra pessoa, em que os limites do eu não estão completamente definidos (Freud, 1959 apud Davel & Machado, 2001). Ao se identificarem com os pais, os filhos necessitam do reconhecimento deles para fortalecer a própria identidade, pois, segundo Pratt (1998 apud Davel & Machado, 2001), o processo de identificação está intimamente ligado aos seguintes aspectos: segurança psicológica, afiliação, autovalorização e significado. Sendo assim, reconhecido(a) pelo seu trabalho, o(a) sucessor(a) irá se esforçar para não decepcionar o(a) sucedido(a), o qual lhe confiou a gestão dos negócios da família. O reconhecimento o fortalece frente aos desafios do seu novo cargo, de suas novas responsabilidades. Graças a seu trabalho, ele(a) obtém gratificações materiais e narcísicas que lhe conferem robustez psíquica em face dos conflitos (Dejours, 2012a).

É importante observar que, para Grzybovski (2002), o pai sucedido, quando se sente seguro de que o seu negócio terá continuidade, percebendo que serão adotados os mesmos fundamentos e cuidados na administração que vinham sendo empregados, reconhece o seu sucessor, independentemente de sexo, idade ou hereditariedade.

4.2 Vivência Subjetiva nas Relações Familiares e Sociais entre Sucedido(a) e Sucessor(a)

4.2.1 História da Família ou História da Empresa?

Segundo Dejours (2013), as relações entre trabalho e sublimação, na perspectiva da Clínica do Trabalho, aparecem claramente como base do laço social. Em se tratando da vivência subjetiva de sucedidos(as) e sucessores(as), em que amor e trabalho se confundem, poder-se-ia considerar que tanto o amor como o trabalho estariam na base do laço social, uma vez que o funcionamento psíquico dos sujeitos não se segmenta (Dejours, 2011d). Trata-se de uma mesma pessoa que se encontra diante de cada uma dessas duas realidades: família e empresa.

A família, que comumente aparece como mediadora entre o indivíduo e a sociedade, constituindo a instância primária de socialização, também aparecerá posteriormente como uma instância influenciadora das relações estabelecidas entre os membros da família e a empresa, pois, desde a infância, os indivíduos convivem com e entre essas duas instâncias, e a noção de comprometimento com a continuidade do negócio se mistura à ideia de continuidade da própria família (Cruz & Oliveira, 2014). Nesse sentido, a história da empresa se confunde com a da família, e o modo de se conduzir a organização terá forte influência do pensamento de seus idealizadores (Zambarba, 2020), em um jogo contínuo de interdependência entre amor e trabalho, família e empresa. Paralelamente, a identidade do empresário também se confunde com a identidade da empresa, visto que, perante a sociedade, as pessoas física e jurídica parecem ser uma mesma pessoa. Talvez por isso, quando o empreendedor prepara seu sucessor,

seja comum que desenvolva nesse substituto traços de sua imagem e semelhança, socializando-o em seu mundo (Grzybovski, 2002).

Para o empreendedor, não há dúvida de que a sua empresa será sucedida por um de seus filhos, e perpetuá-la é de fundamental importância. Poder repassá-la à próxima geração demonstra sucesso em seu viver. Ter sucessores(as) competentes para assumir o próprio negócio é considerado uma conquista significativa e um objeto de admiração em sua rede social. Quando isso acontece, um sentimento de orgulho e satisfação pode ser identificado em seus relatos, como se estivesse mostrando suas conquistas ao longo da vida (Lam, 2011).

No entanto, nem sempre é assim. Há empresários que são forçados a vender a sua empresa porque não conseguiram formar sucessores(as), pois, em que pese haver um comprometimento do fundador ao criar o seu negócio, o mesmo pode não ocorrer na segunda geração (Lodi, 1994), gerando possíveis rompimentos da conjunção entre empresa e família.

4.2.2 Mas qual o Lugar do Sujeito Psicológico?

A separação dos sistemas empresariais e familiares é bastante difícil, especialmente para decidir qual atividade se relaciona a qual sistema (Carlock & Ward, 2001; Gersick et al., 1997). Essa realidade é revelada nos resultados de várias pesquisas, que mostram que as dinâmicas familiar e empresarial são altamente inter-relacionadas (Astrachan, 2003). Freire et al. (2010) observam que, na empresa familiar, a ligação genética e a dinâmica familiar são tão importantes para os resultados estratégicos e gerenciais quanto a divisão societária e os contratos de sucessão.

No entanto, nas controvérsias sobre o espaço público — em especial, no ambiente da empresa — o lugar oferecido ao sujeito psicológico é marginal. O mais comum é que ele nem mesmo seja referenciado. Por sujeito psicológico, entende-se aquele dotado de uma história singular produtora de enigmas que, por um lado, retornam incessantemente e contribuem para

o ordenamento das condutas sociais; e que, por outro, dão um sentido àquilo que foi vivido (Dejours, 2011e).

É fundamental este entendimento para que se possa compreender a relação entre duas gerações distintas. Esses sujeitos, pertencentes a duas gerações — pais ou filhos — posicionam-se diante da empresa familiar de acordo com o sentido que atribuem a ela. Para o(a) sucedido(a) que fundou a empresa, o sentido do seu trabalho pode ser diferente do sentido que o(a) sucessor(a) dá ao trabalho que realiza na empresa da família. São vivências subjetivas que têm duas lógicas diferentes, pois são momentos vivenciais distintos. A trajetória de vida do(a) sucedido(a) e do(a) sucessor(a) podem ser completamente diferentes, o que impacta de maneira decisiva no olhar que cada um(a) deles(as) dedica à empresa. Portanto, é de fundamental importância considerar como foram formadas essas vivências subjetivas não apenas na ótica do sentimento, mas também na ótica histórica, isto é, como as vivências subjetivas foram formadas historicamente, na ótica dos pais/mães e dos filhos(as).

As empresas familiares estão sujeitas a níveis de pressão não encontrados pelos gestores que trabalham em empresas não familiares em momentos de tomada de decisões, uma vez que as relações familiares, além de comportarem altas cargas emocionais, são essencialmente carregadas de conflitos não manifestos, que, ao menor sinal de estresse organizacional, explodem além do potencial explosivo do problema real (Freire et al., 2010). Situações de desentendimentos familiares no ambiente empresarial e de discussões sobre o trabalho no ambiente familiar revelam as contradições advindas do encontro entre a história singular e a situação presente, em que o vivido subjetivo não é jamais neutro efetivamente (Dejours, 2011e) e que, por isso mesmo, não deve deixar de ser considerado.

É preciso externar o sujeito psicológico no ambiente familiar, para que ele não corra o risco de ser silenciado, desconsiderado e frustrado no ambiente empresarial.

4.2.3 Irmãos ou Rivals?

Os dramas humanos são universais e se manifestam de diversas formas em locais distintos. A relação entre pai e filho, por exemplo, pode ser encontrada tanto numa obra artística — um quadro, um livro, uma música etc. — quanto configurada numa situação cotidiana — um almoço familiar, as reuniões de uma empresa ou uma discussão em um momento de lazer. Em suma, é possível encontrar essa relação em qualquer tempo e lugar (Rossato Neto & Cavedon, 2004) e, naturalmente, também na empresa da família.

Decerto, no processo de sucessão, destaca-se o protagonismo de dois agentes: o dono-fundador e o sucessor (Cabrera & García, 1998). No entanto, em se tratando de empresas familiares, todos os membros da família são partes interessadas no processo de sucessão, pois podem, em graus variáveis, afetar ou ser afetados por transições de liderança (Sharma, 2001).

O processo de sucessão pode gerar conflitos dos mais variados tipos, dentre eles, os conflitos entre irmãos, visto que um dos principais dramas do antecessor é nomear o sucessor entre seus filhos. O desejo de ser justo é acompanhado pela necessidade de ser objetivo (Leandro, 2012). Segundo Gersick et al. (1997), as famílias sentem-se incomodadas com a competição explícita e a avaliação entre irmãos e acabam optando por regras como a da primogenitura, que poupa os pais de se exporem ao favoritismo ou da sensação de recriminação de algum filho. Apesar de ser a opção mais comum para a escolha do sucessor (Merhi et al., 2010), a primogenitura é uma regra arbitrária, baseada em valores familiares a respeito de idade e sexo. Esse critério de escolha pode deixar os irmãos com ressentimentos capazes de influenciar seus relacionamentos pelo resto das suas vidas (Gersick et al., 1997).

A tríade família, negócio e propriedade gera situações nas quais o conflito entre seus membros pode se tornar um ponto de inflamação que afeta não só a harmonia familiar, mas também a gestão da empresa (Gómez-Betancourt et al., 2008), a ponto de acentuar a rivalidade entre irmãos que, muitas vezes, lutam por mais poder dentro da empresa e dentro da família.

Segundo Lodi (1986), a rivalidade entre irmãos pode fazer a empresa familiar sucumbir e desorientar os profissionais, visto que se perde um tempo demasiado com perturbações e tentativas frustradas de negociar o inegociável.

O relacionamento entre irmãos foi descrito como “o mais duradouro de todos nas relações familiares” (Stewart et al., 1998 como citado em Avloniti et al., 2014, p. 666). Além disso, o vínculo entre irmãos é reconhecido por sua singularidade, atribuída não só à longevidade do relacionamento, mas também à origem genética e social compartilhada entre eles (Avloniti et al., 2014). No entanto, Stocker et al. (1997) sugerem que o relacionamento entre irmãos na idade adulta é muito complexo, com muitos fatores que afetam o relacionamento em suas várias dimensões, sendo um deles a rivalidade passada da infância para a adolescência.

No caso de empresas familiares, as relações entre irmãos adultos têm se mostrado como uma das causas que afetam o processo de sucessão (Griffeth et al., 2006). Casos extremos de rivalidade podem levar o processo sucessório a um colapso e, o que é ainda pior, a uma subsequente dissolução da família. Por outro lado, um processo de sucessão bem-sucedido é mais provável de ocorrer com baixos níveis de rivalidade, altos níveis de confiança e valores compartilhados entre irmãos (Morris et al., 1997). Alguns estudos realizados com o foco na rivalidade entre irmãos (Avloniti et al., 2014; Neto & Cavedon, 2004; Villar et al., 2017; Vogt et al., 2019) revelam que esta é uma problemática que, se não for bem gerenciada, pode inviabilizar não só o processo sucessório, mas também levar à falência o negócio da família.

Avloniti et al. (2014) ressaltam que, diante dessa realidade extremamente crítica da rivalidade entre irmãos durante o processo de sucessão, os pais fundadores ou gerentes das empresas familiares devem ser sensibilizados sobre as origens da rivalidade entre eles, bem como sobre as razões que levam as famílias a circunstâncias potencialmente explosivas, uma vez que a rivalidade entre irmãos pode ser atribuída à dinâmica dos papéis parentais, às

características dos irmãos e ao sentido percebido de justiça. As partes interessadas podem rastrear tais fontes potenciais de conflito de antemão, a fim de evitar um planejamento de sucessão pobre e ineficaz (Avloniti et al., 2014).

Sob outra perspectiva, a investigação de Vogt et al. (2019) revelou que essa rivalidade pode ter suas causas não na relação dos irmãos em si, mas em decisões errôneas tomadas pelo fundador da empresa. Ao estudarem uma empresa familiar que havia passado por um processo recente de dissolução, Vogt et al. (2019) identificaram que a rivalidade entre os irmãos já estava presente na empresa desde seu processo sucessório, em razão da diferença das quotas societárias distribuídas entre os filhos pelo pai. A falta de uma distribuição igualitária da empresa para cada filho causou, com o passar do tempo, uma rivalidade não só entre os irmãos, mas entre todos os demais membros da família, que culminou na dissolução da empresa.

4.2.4 Ser o(a) Sucessor(a) Perante os Irmãos

Não basta ser o escolhido do pai para seguir com o negócio da família. Diuturnamente, o(a) sucessor(a) sente-se compelido(a) a demonstrar para os demais irmãos que foi merecedor(a) da escolha e, por isso, deve conseguir gerar lucros para o negócio mediante o seu desempenho profissional. Mas não se trata apenas disso. O(A) escolhido(a) deve ter uma autoridade fundada na competência profissional, que se distingue da outorgada por estatuto — no caso, pelo pai —, no sentido que esta última é assentida de cima, enquanto a autoridade fundada na competência é conferida de baixo (Dejours, 2012c).

Todo sujeito — seja ele irmão do sucessor, seja ele seu funcionário — que pretende envolver-se em um coletivo dentro da empresa, em ligações de cooperação ou em parceria de realização de uma obra coletiva, só está coerente com o seu querer se reconhecer a utilidade de uma autoridade, cuja função consiste em arbitrar aquele que se dispôs a comandar a empresa da família (Dejours, 2012c). Para tanto, é preciso reconhecer que arbitrar não é exercer o poder

com autoridade, mas sim de trabalhar, de compor a obra junto com os demais. É a aptidão de ouvir os outros. A capacidade de escutar e de ouvir constitui a pedra fundamental sobre a qual se constrói a autoridade, isto é, um saber-fazer específico (Dejours, 2012c).

A construção da autoridade, deste saber-fazer específico por parte do(a) sucessor(a), é de fundamental importância porque não basta ter recebido o poder que lhe foi concedido pelo(a) pai/mãe e ser reconhecido(a) por ele. É necessário, ainda, que este(a) sucessor(a) também seja reconhecido(a) pelos irmãos, funcionários e demais *stakeholders*. Se a autoridade encarnada repousasse tão somente no reconhecimento da superioridade de um *enquanto pessoa* pelos demais ou pelos subordinados, não haveria diferença fundamental entre autoridade e amor (Dejours, 2012c).

Nos casos dos processos sucessórios, nos quais a autoridade passa de um pai/mãe para um dos filhos em detrimento dos outros, é preciso que ocorra um movimento de mão dupla entre o(a) sucessor(a) escolhido(a) e os seus irmãos, para que esta sucessão não provoque clivagens nem na família nem na empresa. Para que o(a) sucessor(a) seja legitimado(a) pelos irmãos, é necessário que ele esteja disposto a compor a obra junto com os demais irmãos que trabalham na empresa da família. Por outro lado, os irmãos precisam reconhecer nesse(a) sucessor(a) a competência necessária para assumir o cargo de seu(sua) pai/mãe. Logo, fica muito evidente que a sucessão é um evento que pode ser traumático não só para a empresa (Leandro, 2012), mas também para a família, e que as relações familiares são altamente sensíveis às decisões tomadas dentro da empresa.

4.3 Vivência Subjetiva nas Relações de Dominação entre Sucedido(a) e Sucessor(a)

A relação entre pai e filho na empresa da família é mediada pela organização do trabalho, na qual a dominação também aparece, seja mediante as tarefas que os filhos realizam, seja no cargo que lhes é confiado, seja em todo tipo de satisfação dos seus atos que os filhos

devem prestar ao pai-patrão enquanto funcionários da empresa. Além das relações de dominação, que são externadas no ambiente da empresa (espaço relativamente público), existem as dominações que ocorrem dentro de casa (no espaço privado) entre o adulto e a criança, entre o masculino e o feminino, entre os entes da família e os empregados domésticos.

Diante da situação de dominação, o(a) herdeiro(a), ao aceitar um lugar que alguém lhe mande assumir, mas que ele(a) não quer — no caso, a sucessão da empresa da família —, depara-se com uma situação que pode gerar algumas consequências para a sua vida, dentre elas: (a) ficar doente; (b) sair da empresa da família; ou (c) continuar na empresa porque precisa da remuneração que dela advém. Permanecer no cargo de sucessor(a) sem ter desejado este lugar é uma maneira destrutiva de viver esse trabalho. Esta vivência terá um impacto direto em sua identidade psicológica, a qual é definida como a busca por um sentimento de unidade da personalidade, apesar das pressões exercidas sobre o sujeito pelos diferentes determinismos que são exercidos sobre o seu comportamento e dos constrangimentos que tendem a fragmentá-la, vindos de circunstâncias externas (Dejours, 2002, 2011f, 2012b).

O(a) filho(a) que, por medo ou culpa, assume a difícil tarefa de dar continuidade à empresa da família sentirá a sobrecarga do trabalho de forma diferente daquele(a) que sempre quis essa posição. Para aquele(a), o trabalho se tornará mais penoso, mais sofrido, enquanto, para este(a), o mesmo trabalho será motivo de realização e de prazer.

4.3.1 Gênero no Processo Sucessório: o Entrelaçar das Relações Afetivas e de Dominação

É à primeira vista do ser humano, do semelhante, que se diferencia, de modo impensado, o masculino e o feminino (Laplanche, 2018). Cabe à socialização familiar, à educação escolar, à formação na empresa — a esse conjunto de modalidades diferenciadas de socialização — a tarefa da reprodução sempre renovada dessas relações sociais (Hirata & Kergoat, 2007).

A dominação pode ocorrer tanto por meio de cenas de autoridade quanto de forma sutil, velada, naturalizada e que, muitas vezes, nem é percebida, como sinalizaram Macêdo et al. (2004). Ao estudarem a questão da sucessão das filhas em empresas familiares, os autores concluíram que a exclusão da mulher no processo sucessório ocorre de várias formas, sendo que, em algumas, ela não é declarada e, em outras, ela é dissimulada (Macêdo et al., 2004). Segundo Macêdo et al. (2004), essa dissimulação é realizada de dois modos: considerando as mulheres como candidatas em um primeiro momento e, posteriormente, descartando-as, ou mesmo utilizando um discurso ideológico que naturaliza a missão e os objetivos da organização como sendo de orientação masculina, visando a justificar o porquê do descarte dos nomes das candidatas mulheres na decisão final.

É na sutileza do discurso ideológico produzido e mantido pela cultura que se busca mascarar as relações de poder e dominação presentes nessas relações. Como afirma Louro (2008, p. 2),

A construção dos gêneros e das sexualidades dá-se através de inúmeras aprendizagens e práticas, insinua-se nas mais distintas situações, é empreendida de modo explícito ou dissimulado por um conjunto inesgotável de instâncias sociais e culturais. É um processo minucioso, sutil, sempre inacabado.

Essa ideologia legitima ações de exclusão da mulher no ambiente organizacional — exclusão no sentido trabalhado por Jodelet (1999 como citado em Macêdo et al., 2004) — que sempre ocorrem em interações pessoais e que se traduzem em segregação, afastamento, marginalização, discriminação e fechamento do acesso a recursos. Essa exclusão pode ocorrer com várias nuances, mas sempre cumpre seu papel segregador.

Pesquisas sobre subjetividade e trabalho revelam que os estereótipos sexuais, as identidades sexuais e as representações sociais da virilidade e da feminilidade são utilizadas de forma ampla na gestão da mão de obra das empresas (Hirata, 2002), e, no caso dos processos

sucessórios, não poderia ser diferente. Mesmo quando as filhas e as esposas participam do processo de sucessão, geralmente assumem cargos ligados a funções socialmente consideradas femininas, como a área de Recursos Humanos, reproduzindo, assim, a divisão sexual do trabalho da sociedade (Macêdo et al., 2004).

Em pesquisa realizada sobre a formação de sucessoras em empresas familiares, Machado (2006) conclui que há barreiras referentes à ocupação de determinadas funções na empresa pelas sucessoras. Tais barreiras são tanto de ordem cultural quanto advêm da priorização dos herdeiros do sexo masculino para o cargo de sucessor. Machado (2006) observa ainda que existem empresas que estão encerrando as suas atividades ou sendo vendidas porque só existiam herdeiras, as quais não foram preparadas e nem estimuladas para a sucessão. Todavia, não são poucos os casos de herdeiras devidamente qualificadas e com sonhos de atuarem na empresa da família que são excluídas do processo de sucessão simplesmente porque não há espaço para elas na empresa da família (Machado, 2006).

Segundo Hirata e Kergoat (2007), a divisão sexual do trabalho decorre das relações sociais entre os sexos. Mais do que isso, é um fator prioritário para a sobrevivência da relação social entre o masculino e o feminino, sendo necessário que cada um dos sexos conheça o seu lugar na sociedade para não transpor os limites ditados por ela (Hirata & Kergoat, 2007). Essa forma de divisão, que é modulada histórica e socialmente, designando os homens à esfera produtiva e as mulheres à esfera reprodutiva, faz com que os homens se apropriem das funções com maior valor social adicionado.

Mas para que serve a divisão sexual do trabalho? Segundo Hirata e Kergoat (2007), essa divisão tem dois princípios organizadores: i) o princípio de separação (existem trabalhos de homens e trabalhos de mulheres); e ii) o princípio hierárquico (um trabalho de homem é mais valorizado do que um trabalho de mulher). Esses princípios seriam válidos para todas as sociedades e podem ser aplicados mediante um processo específico de legitimação: a ideologia

naturalista. Essa ideologia rebaixa o gênero ao sexo biológico, reduzindo as práticas sociais a papéis sociais sexuais que remetem ao destino natural da espécie.

As responsabilidades tradicionais das mulheres pela educação das crianças, pelo cuidado com a casa e por tudo o que se refere à esfera doméstica estruturam mercados de trabalho que são desvantajosos para as mulheres (Hirata, 2010). Essa estruturação resulta em um poder desigual no mercado econômico, que, por sua vez, reforça e exacerba o poder desigual na família (Hirata, 2010), deixando cada vez mais evidente que “trabalhadora não é o feminino de trabalhador” (Hirata, 2002, p. 242).

Em estudo realizado sobre a escassez de sucessoras nas empresas familiares, Overbeke et al. (2013, p. 203) pontuam que:

Crenças amplamente sustentadas e socialmente construídas sobre gênero afetam poderosamente as cognições dos indivíduos e o tratamento de homens e mulheres (Correll, 2001; Ridgeway & Correll, 2004; Judge & Livingston, 2008; Ely, Insead, & Kolb, 2011; Ridgeway, 2011), e que as crenças de gênero são concebidas na infância, quando as crianças se diferenciam umas das outras com base no sexo e aprendem quais são os atributos e valores para cada sexo (Martin, Ruble & Szkrybalo, 2002; Correll, 2001).

Assim, as crenças de gênero são socialmente construídas e incorporadas aos estereótipos de homens e mulheres, que atribuem diferentes características e habilidades a cada sexo (Correll, 2001; Ely et al., 2011). Overbeke et al. (2013) observam, ainda, que as crenças socialmente sustentadas sobre competências são ainda mais influentes devido à sua natureza inconsciente, uma vez que, conforme Ridgeway (2011) e Ridgeway e Correll (2004), o gênero atua como um pano de fundo orientando o comportamento e os julgamentos em vários caminhos, sem que o indivíduo tenha consciência de sua influência.

No caso do processo de sucessão, as filhas não percebem que seus comportamentos e julgamentos sobre não se tornarem sucessoras são implicitamente desencadeados por preconceitos de gênero. Talvez por isso, as filhas que tentam a sucessão tendem a precisar estabelecer novas identidades poderosas — que transmitam mais força, segurança e poder — que são percebidas congruentemente tanto na família quanto no ambiente de trabalho (Overbeke et al., 2013). Caso contrário, as tensões podem emergir do que Barnes (1988) chama de hierarquias incongruentes, que ocorrem quando um(a) filho(a) mais novo(a) assume a posição mais alta dentro do negócio da família.

Barnes (1988) pontua que existem dois tipos de hierarquia: (a) aquela que reflete a posição do indivíduo na família, em que os(as) filhos(as) mais novos(as) tendem a ter uma classificação mais baixa do que os(as) filhos(as) mais velhos(as); e (b) aquela que representa a posição do indivíduo dentro do negócio da família. Quando, por alguma razão, um(a) filho(a) mais novo(a) torna-se diretor(a) executivo(a) da empresa, a incongruência é óbvia. As duas estruturas de *status* — família e empresa — entram em conflito, especialmente quando já existe um(a) filho(a) mais velho(a) trabalhando na empresa da família.

O que a abordagem psicodinâmica especifica é que as fontes de reiteração e reprodução das relações de dominação estão enraizadas no que perdura do infantil em todo adulto, mesmo que seja considerado um adulto social (Dejours, 2002).

4.3.2 Autoridade do(a) Sucedido(a) e Medo da Sucessão

Os(as) herdeiros(as) de empresas familiares têm seu comportamento muito visado pelos próprios pais, pela família e pela sociedade. No contexto dessas expectativas, diversas vezes os pais constroem a empresa, mas, equivocadamente, esquecem-se de analisar um dos fatores determinantes da continuidade do negócio familiar: a preparação dos herdeiros para serem as

novas lideranças (Biehl & Silveira, 2003). Um dos motivos pelos quais isso acontece pode ser o medo do(a) sucedido(a) em transferir sua empresa e seu poder para o(a) sucessor(a).

Decerto que a afetividade está no campo pai/mãe-filho/filha, mas ela também pode estar na relação pai/mãe-empresa. O(A) sucedido(a) — seja o pai, seja a mãe — pode não querer repassá-la para ninguém. A afetividade aqui pode colocar a afetividade do pai ou da mãe em relação à empresa em competição com a afetividade do pai ou da mãe em relação aos(as) filhos(as) como possíveis sucessores(as) do negócio da família. Além disso, a identidade social do(a) sucedido(a) é muito mais forte com a empresa do que a identidade social do(a) sucessor(a), e isso pode ser uma fonte de conflito na relação entre eles(as). Na medida em que o(a) fundador(a) tem uma identidade maior com a empresa, a afetividade será diferente da dos(as) filhos(as) em relação à mesma empresa.

Nos casos em que o(a) fundador(a) não consegue se desapegar do seu cargo, ele(a) pode fazer com que o(a) seu(sua) sucessor(a) passe a viver sob a sua sombra. Segundo Kets de Vries (1993), o pai fundador, muitas vezes, possui personalidade dominante porque inconscientemente pode sentir-se ameaçado e, assim, menospreza o filho, agredindo-o e tentando desacreditá-lo. Nesse caso, as altas expectativas do pai podem tornar o sucessor inseguro quanto à sua capacidade de continuar o legado familiar porque este sucessor vê o pai como um gigante inalcançável. O(a) filho(a) pode até querer suceder o pai ou a mãe, mas, diante dos movimentos que estes realizam no exercício da sua autoridade, os quais estão longe de serem benéficos ao processo sucessório, este(a) filho(a) não consegue encontrar qualquer possibilidade de negociação e passa a não querer mais seguir com o projeto da sucessão.

É importante salientar que a autoridade é um dispositivo que permite compensar os efeitos devastadores do ressentimento provocado pela desigualdade nas ligações que unem entre si os humanos. A primeira desigualdade entre todas as demais é a condição do ser humano quando é criança. A desigualdade própria à situação antropológica fundamental, ou seja, a

relação entre a criança e o adulto, é o protótipo do que é tratado pela autoridade (Dejours, 2012c).

A autoridade, sob a lupa da Clínica do Trabalho, aparece como o fruto da negociação na qual a argumentação, a persuasão, a discussão, a contestação, a demonstração, têm — ao contrário da autoridade política, segundo Hannah Arendt — o seu lugar garantido (Dejours, 2012c). A autoridade, assim, na provação da Clínica do Trabalho, é concedida por baixo e não por cima (Dejours, 2012c), como ocorre na dinâmica de muitas famílias e, consequentemente, em suas empresas. Há famílias que conseguem uma negociação, na medida em que tratam a questão da autoridade como algo que é construído e não imposto, mas isso não é fácil. É preciso que haja um movimento de idas e vindas, avanços e retrocessos na construção dessas relações, tanto do pai-fundador ou mãe-fundadora — que, por vezes, percebe que precisa reconfigurar a sua própria autoridade diante da dinâmica dos novos modelos de família e de empresa — quanto do filho(a)-sucessor(a), que precisa reafirmar a todo instante que terá competência para assumir o lugar do seu pai ou da sua mãe.

5 Percurso Metodológico

Este capítulo tem como objetivo apresentar o percurso metodológico desta tese. Para tanto, inicialmente se delimita o posicionamento epistemológico desta investigação. Em seguida, discorre-se sobre a abordagem metodológica utilizada, a estratégia de pesquisa, os procedimentos de coleta e de análise de dados e os procedimentos éticos.

5.1 Posicionamento Epistemológico da Tese

Em função da natureza do fenômeno a ser abordado nesta tese, que é a compreensão da vivência subjetiva de sucedidos(as) e sucessores(as) durante o processo de sucessão em pequenas empresas familiares, esta investigação alinha-se ao paradigma interpretativista porque se enfatizam as percepções que os sujeitos têm dos fenômenos e o sentido que eles atribuem a estes fenômenos (Lima, 2011).

O argumento central do paradigma interpretativista é de que “o entendimento das relações humanas pressupõe, de forma inescapável, uma referência à dimensão subjetiva ou autorreflexiva, ao contrário dos fenômenos naturais” (Boeira & Vieira, 2010, p. 35). Segundo Hatch e Yanow (2003, p. 66), a escola interpretativista concebe que “o mundo social não pode ser entendido da mesma forma que o mundo natural e físico”, pois o mundo é construído social e discursivamente (Marsh & Furlong, 2002). Ao buscar entender o mundo pelo ponto de vista dos atores, o paradigma interpretativista trabalha em um nível mais subjetivo, uma vez que concebe a relatividade do mundo social e defende que a sua compreensão parte da visão de cada indivíduo (Oliveira, 2018). Ou seja, o interpretativismo parte do princípio de que a realidade social é um produto de experiências subjetivas e intersubjetivas dos indivíduos e considera que as pessoas constroem e mantêm simbólica e socialmente suas próprias realidades (Silva & Roman Neto, 2010). Assim, é o paradigma mais adequado para esta investigação.

5.2 Abordagem Metodológica

O vasto campo epistemológico da Psicodinâmica do Trabalho — aporte teórico desta tese — permite que o pesquisador tenha em mãos uma diversidade de abordagens de pesquisa, as quais serão escolhidas de acordo com a natureza do que se quer investigar. A pesquisa qualitativa é uma alternativa de pesquisa possível para as investigações nesta área porque tem foco multimetodológico e envolve uma abordagem compreensiva (Heloani & Lancman, 2004).

Diante do fenômeno estudado nesta tese, a abordagem metodológica utilizada nesta investigação foi uma pesquisa do tipo qualitativa, pois não se poderia ir ao campo com o objetivo de compreender a subjetividade dos sujeitos por meio das suas falas e das suas vivências abrindo mão deste tipo de investigação.

Como existem várias possibilidades de métodos ou estratégias na pesquisa qualitativa, neste estudo, utilizou-se o método da história oral, por se entender que poderia proporcionar à pesquisadora uma maior compreensão do fenômeno ora proposto.

5.3 História Oral e Conhecimento do Vivido

O método da história oral foi escolhido para esta investigação porque se pretendeu compreender — a partir das histórias contadas pelos sucedidos(as) e sucessores(as) — a dimensão subjetiva desses sujeitos. Ao contarem as suas histórias sobre o processo de sucessão ocorrido em suas empresas, os sujeitos externaram as suas vivências, experiências, impressões e sentimentos sobre o tema da sucessão. Por outro lado, ao escutar tais histórias, a pesquisadora teve em mãos um material muito rico de sentido e a oportunidade de compreender a subjetividade desses sujeitos a partir da lente teórica da Psicodinâmica do Trabalho.

Como dito anteriormente, não se pode esquecer que as empresas familiares, independentemente do seu volume de negócios, do seu número de funcionários, da sua localização geográfica ou do seu tipo de negócio, sempre apresentaram um drama interno

particular: as relações entre acionistas, administradores e colaboradores dificilmente não se misturam com os aspectos sentimentais e afetivos do parentesco (Leandro, 2012). Dessa forma, as histórias que foram contadas por um pai/mãe-sucedido(a) e por um filho(a)-sucessor(a) não pertencem apenas ao campo empresarial, mas ao campo familiar e social destes sujeitos. São histórias de vida entrelaçadas por relações afetivas, familiares, sociais e de dominação, o que corrobora a metodologia da história oral, a qual se caracteriza por estudar acontecimentos e conjunturas à luz de depoimentos de pessoas que deles participaram (Alberti, 2013).

Segundo Matos e Senna (2011), a história oral é uma metodologia que procura registrar e perpetuar as impressões, vivências e lembranças daqueles indivíduos que se dispõem a compartilhar sua memória com a coletividade e, assim, permitir um conhecimento do vivido muito mais rico, dinâmico e colorido de situações que, de outra forma, não se conheceria. Logo, externar as histórias de sucedidos(as) e sucessores(as) pode ser uma grande surpresa para outros pais e filhos que estão passando pelo processo da sucessão empresarial em suas empresas e em suas vidas.

Outra contribuição fundamental que o método da história oral conferiu a este trabalho foi propiciar ao pesquisado falar sobre os acontecimentos. Solicitar ao pesquisado que contasse uma história levou-o ao encontro do seu passado, fazendo com que revisitasse seus sentimentos, suas emoções e, assim, vivenciasse novamente os fatos para poder externá-los. Como afirmam Ichikawa e Santos (2010, p. 182),

A história oral é a história do tempo presente, pois implica a percepção do passado como algo que tem continuidade hoje, e cujo processo histórico não está acabado. O sentido do passado no presente imediato das pessoas é a razão de ser da história oral.

Isso reforça a adequabilidade do método da história oral para esta investigação, o qual pode se apresentar de três formas: a história oral de vida, a história oral temática e a tradição oral, dependendo do conteúdo que se quer trabalhar nas entrevistas (Brêtas, 2000; Ichikawa &

Santos, 2010; Meihy & Ribeiro, 2011). Na história oral de vida, o entrevistado fica mais à vontade para falar livremente sobre a sua história pessoal. Na história oral temática, o entrevistado irá relatar histórias sobre um tema específico da sua vida que foi solicitado pela pesquisadora. Na tradição oral, o foco da investigação é a visão do mundo do sujeito, seus valores e seus mitos (Ichikawa & Santos, 2010).

Como o objetivo principal desta tese é compreender a vivência subjetiva do(a) sucedido(a) e do(a) sucessor(a) durante o processo de sucessão em empresas familiares, optou-se pelo método da história oral temática, uma vez que se trata de uma investigação que versa sobre um tema em específico da vida do sujeito investigado, que é a sucessão empresarial. Na modalidade da história oral temática, em cada entrevista, os sujeitos externam a sua subjetividade e falam sobre um tema em comum, mas de forma diferente, porque falam a partir do seu olhar e do sentido que aquele tema tem para si. Desta forma, as entrevistas formam um conjunto de sentimentos, emoções e percepções dos entrevistados, o que oferece ao investigador uma possibilidade de compreensão mais ampla sobre o tema estudado (Darahem et al., 2014).

A partir da visão de Darahem et al. (2014), este estudo pretendeu captar as impressões, percepções e sentimentos de sucedidos(as) e sucessores(as) durante o processo de sucessão empresarial e, por meio de suas experiências e histórias, compreender suas vivências subjetivas.

5.4 Entrevista na História Oral

A compreensão da vivência subjetiva de sucedidos(as) e sucessores(as) requer do pesquisador não só a elaboração de um roteiro de entrevistas, mas também a assunção de uma postura de locutor atento à história que será contada. É um processo de conversação entre o sujeito e o pesquisador (Lang, 1996). Alberti (2002, p. 2) destaca que “uma entrevista contém não apenas histórias dentro dela, mas também análises e avaliações do passado e do presente, silêncios, interditos e toda uma série de elementos que podem informar sobre visões de mundo

e elaborações subjetivas”. Segundo Ichikawa e Santos (2010, p. 194), “as entrevistas da história oral revelam o trabalho da linguagem de cristalizar imagens que remetem à experiência e que a signifiquem novamente”. É um momento significativo para o sujeito, que é capaz de ressignificar as suas vivências durante as entrevistas.

Para a pesquisadora, foi um momento de grande aprendizado, na medida em que obteve um rico material de análise, gerado por meio dos relatos e histórias dos participantes. Afinal, “as histórias dentro da entrevista são o maior tesouro da história oral porque nelas se condensam esteticamente enunciados objetivos e de sentido” (Niethammer, 1985, p. 407).

O roteiro da entrevista foi elaborado com base no projeto de pesquisa (Alberti, 2013), e a entrevista se desdobrou em três momentos: i) pré-entrevista; ii) entrevista em si; e iii) pós-entrevista. Na pré-entrevista, a pesquisadora preparou o encontro com o entrevistado e explicou a ele o objetivo do seu trabalho de investigação. Na entrevista em si, momento que pode ser gravado ou filmado, a pesquisadora optou pela gravação. Na pós-entrevista, a pesquisadora agradeceu o entrevistado e assumiu com ele um contrato onde foram estabelecidos os procedimentos para a utilização da transcrição (direta, sem revisão ou com revisão por parte do entrevistado), optando-se pela transcrição direta (Ichikawa & Santos, 2010; Meihy, 1996).

Ciente de que entrevistar também é saber ouvir (Freitas, 2002) e de que a entrevistadora não é passiva nem neutra diante da pessoa que vai entrevistar, o documento final foi o resultado de um diálogo entre a pesquisadora e o entrevistado (Ichikawa & Santos, 2010).

Para efeito desta tese, optou-se por realizar as entrevistas com os sucedidos(as) e sucessores(as) de forma separada, ou seja, eles(as) foram entrevistados(as) em momentos diferentes para que ficassem mais à vontade e tivessem mais liberdade para falar sobre a sua história diante do tema da sucessão empresarial na empresa da sua família.

5.4.1 Instrumento de Coleta de Dados

Com o objetivo de prezar pelo bom diálogo com o entrevistado, para a realização deste trabalho de investigação foram elaborados dois roteiros de entrevista: um para o(a) sucedido(a) (Apêndice A) e outro para o(a) sucessor(a) (Apêndice B). Tais roteiros se baseiam nos objetivos específicos desta tese, que se desdobram nas dimensões **afetiva**, **social** e de **dominação**.

Para cada um dos roteiros das entrevistas, seja para sucedidos(as), seja para sucessores(as), foi elaborada uma subdivisão de perguntas em três blocos distintos. O primeiro bloco é composto por questões sociodemográficas do entrevistado, tais como: idade, gênero, escolaridade, estado civil, quantidade de filhos, tempo que trabalha na empresa e seu ingresso e atuação nela. O segundo bloco envolve algumas informações sobre a empresa da família, como, por exemplo: quem fundou a empresa, há quanto tempo a empresa existe, há quanto tempo ocorreu o processo de sucessão empresarial, quantos membros da família trabalham e qual o ramo de atividade da empresa. Já o terceiro e último bloco versa sobre a vivência subjetiva do entrevistado diante do processo de sucessão empresarial ocorrido na empresa familiar.

A Figura 1 apresenta uma relação entre as questões associadas à vivência subjetiva dos entrevistados no processo de sucessão familiar de acordo com os objetivos específicos da pesquisa.

Figura 1

Questões do Roteiro de Entrevista

Objetivo Específico	Categorias e Autores	Questões para o(a) Sucedido(a)	Questões para o(a) Sucessor(a)
Compreender, na relação entre sucedido(a) e sucessor(a), a	<u>Relações afetivas</u> Avloniti et al. (2014), Neto e Cavedon (2004), Campos e Mazzilli (1998), Cruz	1. Quantos anos os seus filhos tinham quando você começou a pensar na sucessão empresarial?	1. Quantos anos você tinha quando ouviu falar pela primeira vez sobre a sucessão empresarial na empresa da família?

dimensão afetiva no processo de sucessão.	e Oliveira (2014), Dejours (1986, 1991, 1996, 2002, 2004, 2010, 2011a, 2011b, 2011c, 2011d, 2011e, 2011f, 2012a, 2012b, 2012c, 2013, 2015, 2017, 2022a, 2022b), Dejours e Abdoucheli (1990), Dejours et al. (1993), Gersick et al. (1997), Griffeth et al. (2006), Hirata e Kergoat (2007), Kets de Vries et al. (2007), Lam (2011), Lodi (1986), Macêdo et al. (2004), Merhi et al. (2010), Molinier (2013), Stocker et al. (1997), Villar et al. (2017), Vogt et al. (2019) e Zambarba (2020).	2. Você preparou os seus filhos para este processo? Caso sim, como foi essa preparação? 3. Houve algum filho que não quis sucedê-lo? Caso sim, o que isso significou para você? 4. Houve mais de um filho querendo sucedê-lo? Caso sim, qual foi o critério que você utilizou para escolher o filho que iria ser o seu sucessor? 5. O que você sentiu quando foi sucedido(a) por seu(sua) filho(a)?	Poderia falar o que isso significou para você? 2. Quando criança, você costumava ir à empresa do(a) seu(sua) pai/mãe? Caso sim, o que você fazia quando ia por lá? 3. Você admirava seu(sua) pai/mãe e o trabalho dele(a)? Caso sim, o que você mais admirava? 4. No convívio familiar, o seu pai/mãe costumava falar sobre a empresa? Caso sim, este assunto lhe despertava curiosidade? 5. Você tinha o desejo de trabalhar na empresa do(a) seu(sua) pai/mãe e um dia poder sucedê-lo(a), ou nunca pensou nesta possibilidade? 6. Se você nunca havia pensado em suceder o(a) seu(sua) pai/mãe, o que fez você mudar de opinião?
--	---	---	---

Compreender de que forma as relações sociais e familiares atuam na relação entre sucedido(a) e sucessor(a) no processo de sucessão.	<u>Relações sociais e familiares</u> Aldrich e Cliff (2003), Astrachan (2003), Avloniti et al. (2014), Neto e Cavedon (2004), Cruz e Oliveira (2014), Dejours (1986, 1991, 1996, 2002, 2004, 2010, 2011a, 2011b, 2011c, 2011d, 2011e, 2011f, 2012a, 2012b, 2012c, 2013, 2015, 2017, 2022a, 2022b), Dejours e Abdoucheli (1990), Dejours et al. (1993), Glover (2014), Griffeth et al. (2006), Hirata e Kergoat (2007), Leandro (2012), Macêdo et al. (2004), Molinier (2013), Sharma (2001), Villar et al. (2017), Vogt et al. (2019) e Zambarba (2020).	6. O espaço da casa era palco de conversas ou discussões sobre o assunto da sucessão empresarial? 7. Você considera que a família interferiu no processo de sucessão e que, ao mesmo tempo, o processo sucessório interferiu na família? 8. O processo de sucessão afetou de alguma forma a convivência da sua família? Poderia falar sobre este assunto? 9. Qual o momento do processo de sucessão que você considerou mais difícil para a sua família e para a relação entre pai/mãe e filho(a)?	7. O espaço da casa era palco de conversas ou discussões sobre o assunto da sucessão empresarial? 8. Você considera que a família interferiu no processo de sucessão e que, ao mesmo tempo, este processo interferiu na família? 9. O processo sucessório afetou de alguma forma a convivência da sua família? Poderia falar sobre este assunto? 10. Qual foi o momento do processo de sucessão que você considerou mais difícil para a sua família e para a relação entre pai/mãe e filho(a)?
--	--	--	--

Entender as relações de dominação/ autoridade que ocorrem no processo sucessório entre o sucedido e o sucessor.	<u>Relações de dominação/ autoridade</u> Avloniti et al. (2014), Neto e Cavedon (2004), Correll (2001), Dejours (1986, 1991, 1996, 2002, 2004, 2010, 2011a, 2011b, 2011c, 2011d, 2011e, 2011f, 2012a, 2012b, 2012c, 2013, 2015, 2017, 2022a, 2022b), Dejours e Abdoucheli (1990), Dejours et al. (1993), Ely et al. (2011), Farr (2010), Freud (como citado em Laplanche, 2018), Griffeth et al. (2006), Hannah Arendt (como citado em Dejours, 2012c), Hirata e Kergoat (2007), Jodelet (1999), Judge e Livingston (2008), Kets de Vries (1993), Lodi (1998), Macêdo et al. (2004), Overbeke et al. (2013), Ridgeway (2011), Ridgeway e Correll (2004), Villar et al. (2017) e Vogt et al. (2019).	10. Desde quando o(a) filho(a) que lhe sucedeu trabalhava com você na empresa? 11. Durante a sua gestão havia espaço de deliberação dentro da empresa em relação ao(à) filho(a) que estava sendo preparado(a) para a sucessão? 12. Você sentia que a relação entre pai/mãe e filho(a) interferia na relação entre patrão(oa) e empregado(a) ou vice-versa? Caso sim, você poderia relatar em quais momentos isto acontecia? 13. Existia alguma filha que era considerada por você para lhe suceder na empresa? 14. Você aceitou opiniões do seu cônjuge ou de outras pessoas sobre a escolha do(a) seu sucessor(a)? Poderia falar sobre isto? 15. Como você lida com a autoridade inerente ao papel de pai/mãe e de gestor(a) na relação com seu(sua)	11. Quantos anos você tinha quando passou a trabalhar na empresa da sua família? 12. Quais foram as maiores dificuldades que você encontrou quando passou a trabalhar com um(a) pai/mãe que também era patrão(oa)? 13. Durante a administração do(a) seu(sua) pai/mãe, ele impunha regras que você deveria seguir ou existiam espaços de deliberação para que você pudesse construir o seu próprio caminho? 14. Seus irmãos também trabalhavam na empresa? Caso sim, como era o convívio com eles? Eles queriam suceder o seu pai? O que eles acharam de ter sido você o(a) escolhido(a) para a sucessão? 15. Você pensou em desistir de suceder seu(sua) pai/mãe? Em que momento isso aconteceu? 16. Como você se sente em relação à autoridade exercida por seu pai/mãe na organização? Relate alguma experiência vivida por você ao
--	--	---	--

		filho(a) na empresa? Teria alguma situação para compartilhar?	longo do processo sucessório.
--	--	---	----------------------------------

É importante observar que o roteiro das entrevistas serve apenas de guia para que se façam emergir as narrativas dos sujeitos, suas histórias singulares/familiares e as histórias das suas empresas diante do tema da sucessão empresarial. O roteiro da entrevista com o(a) sucedido(a) e com o(a) sucessor(a) estão indicados nos Apêndices A e B, respectivamente.

5.5 Contexto da Pesquisa

Optou-se por realizar esta pesquisa junto aos(às) sucedidos(as) e sucessores(as) das pequenas empresas do setor de comércio e serviços da cidade de João Pessoa – PB, pelo fato de esta capital apresentar um maior número de empresas com este porte. Segundo dados do Sebrae (2013) sobre o critério de classificação do porte das empresas do setor de comércio e serviços, as pequenas empresas têm entre 10 e 49 empregados.

Três empresários(as) sucedidos(as) foram entrevistados(as) em seu próprio ambiente de trabalho, enquanto dois preferiam realizar a entrevista em sua residência. Todos os sucessores(as) foram entrevistados em suas empresas. Este transitar que a pesquisadora realizou entre as empresas e as residências dos entrevistados contribuiu para este trabalho de pesquisa, uma vez que o ambiente de trabalho ou familiar revelou muito sobre a forma de o empresário lidar com o seu trabalho, com a sua família e com os familiares que trabalham na empresa da família.

5.6 Participantes da Pesquisa

Esta pesquisa estudou cinco famílias proprietárias de pequenas empresas familiares localizadas na cidade de João Pessoa - PB que já passaram pelo processo da sucessão e que atenderam aos seguintes critérios:

- a empresa deveria ser familiar e ter pelo menos dez anos de existência;
- o processo de sucessão empresarial já deveria ter acontecido há pelo menos dois anos;
- o(a) sucessor(a) deveria ser filho(a) do(a) sucedido(a).

Além dos critérios homogêneos citados acima, a pesquisadora utilizou um critério heterogêneo, que foi o gênero, para garantir uma maior variabilidade na coleta de seus dados. A inclusão deste critério heterogêneo teve o objetivo de investigar as vivências subjetivas diante das várias realidades que são postas nos processos sucessórios. Sendo assim, os participantes desta pesquisa foram dez empresários(as) ou, melhor dizendo, cinco pares de sucedidos(as) e sucessores(as), conforme a Figura 2:

Figura 2

Caracterização do Contexto e Sujeitos da Pesquisa

Ramo de atividade	Sucedido(a)	Sucessor(a)
Loja de produtos de beleza	Pai	Filho
Loja de móveis	Mãe	Filho
Corretora de seguros	Pai	Filha
Salão de beleza	Mãe	Filha
Loja de material de construção	Pai	Filho

Os(As) sucedidos(as) têm, em média, 71 anos de idade. Quatro deles são casados e um é viúvo. Quanto à escolaridade, quatro deles têm segundo grau completo e um tem curso superior. Já os(as) sucessores(as) têm, em média, 43 anos, são casados e têm curso superior.

Incluir o critério heterogêneo fez com que o material recolhido — a partir das histórias que foram contadas pelos(as) sucedidos(as) e sucessores(as) — ficasse mais rico, pois foram reveladas várias vivências e pontos de vista sobre um mesmo tema. Ou seja, todos falaram sobre o processo de sucessão familiar, mas falaram de forma diferente.

5.7 Processo de Produção dos Materiais de Campo

Do total das pequenas empresas familiares que atuam na cidade de João Pessoa – PB, foram escolhidas, para este estudo, as empresas que já passaram pelo processo de sucessão empresarial e que atendem aos critérios homogêneos e heterogêneos desta pesquisa.

A pesquisadora entrou em contato com os(as) empresários(as) sucedidos(as) e sucessores(as) de cada uma dessas empresas e agendou as entrevistas individuais, ou seja, os sucedidos(as) e os sucessores(as) foram entrevistados(as) em separado e em datas distintas, com a finalidade de deixá-los(as) mais à vontade no momento da pesquisa. Das entrevistas realizadas com os(as) sucedidos (as), duas ocorreram em suas residências, e três em suas empresas. Já as entrevistas com os(as) sucessores (as) foram todas realizadas em suas empresas. Com relação à quantidade de entrevistas, foram realizadas dez, sendo cinco com sucessores(as) e cinco com sucedidos(as), totalizando cinco famílias estudadas.

Para decidir sobre o número de entrevistas que deveriam ser realizadas, a pesquisadora utilizou o método da saturação teórica. Segundo Nascimento et al. (2018), a partir de Fontanella e Magdaleno (2012), a saturação teórica utilizada na pesquisa qualitativa considera que, quando se coletam dados, ocorre uma transferência de significações psicoculturais de seu meio original (de indivíduos ou grupos) para outro meio (aquele do pesquisador), considerando-se saturada a

produção do material de campo quando nenhum novo elemento é encontrado e o acréscimo de novas informações deixa de ser necessário, pois não altera a compreensão do fenômeno estudado. Trata-se de um critério que permite estabelecer a validade de um conjunto de dados (Rhiry-Cherques, 2016).

A duração das entrevistas variou entre 40 minutos e 1 hora e 20 minutos. É importante observar que as entrevistas não tiveram um tempo máximo de duração fixado pela pesquisadora, pois não se pretendeu inibir a fala do entrevistado em virtude do tempo. Evitou-se, assim, que o tempo de duração da entrevista fosse um fator limitador da pesquisa. Após a realização das entrevistas, a pesquisadora realizou a transcrição dos dados para poder analisá-los.

5.8 Processos de Análise do Material Produzido no Campo

Para a análise das histórias contadas pelos entrevistados, optou-se por utilizar a metodologia da análise do discurso (AD), uma vez que o pano de fundo teórico desta análise é o construcionismo social — a construção do conhecimento mediante suas interações sociais. Além disso, as questões de pesquisa concentram-se na definição das formas como a produção da realidade social pode ser estruturada nos discursos sobre determinados objetos ou processos (Flick, 2009). Trata-se de um tipo de análise que possui uma base epistemológica muito diversa, “o que pode ser chamado não apenas de construcionismo social, mas de construtivismo ou simplesmente de construcionismo” (Gill, 2015, p. 245).

Segundo Gill (2015), o crescente interesse pela análise do discurso, nos últimos anos, é tanto uma consequência como uma manifestação da “virada linguística” precipitada por críticas ao positivismo, pelo prodigioso impacto das ideias estruturalistas e pós-estruturalistas e pelos ataques pós-modernistas à epistemologia (Burman, 1990; Gill, 1995; Parker, 1992; Potter, 1996). Existem diferentes tipos de Ads, provavelmente 57 variedades (Gill, 2015) com enfoques variados, os quais partem de diversas tradições teóricas, mas reivindicam o mesmo

nome (Caregnato & Mutti, 2006). Segundo Caregnato e Mutti (2006), ao tomarem como objeto o discurso, o que esses enfoques têm em comum é a rejeição da noção realista de que a linguagem é um meio neutro de refletir ou descrever o mundo. Todos esses enfoques têm a convicção da importância central do discurso na construção da vida social (Gill, 2015).

Fundada graças à intersecção epistemológica de três áreas distintas: (a) a linguística, com a sua noção de fala para o discurso; (b) o materialismo histórico, com a sua teoria da ideologia; e (c) a psicanálise, com a sua noção do inconsciente, a AD é uma disciplina de interpretação (Orlandi, 2003) que trabalha com o sentido do texto e não com o seu conteúdo. Este sentido não é traduzido, mas produzido levando-se em consideração a ideologia, a história e a linguagem do sujeito, o que faz com que, na AD, a linguagem vá além do texto (Caregnato & Mutti, 2006).

Dessa forma, como a compreensão da vivência subjetiva dos(as) sucedidos(as) e sucessores(as) durante o processo da sucessão empresarial requer, por parte da pesquisadora, mais do que simplesmente escutar as suas histórias, pois se faz necessário entender a sua ideologia (posicionamento do sujeito quando se filia a um discurso), a sua história (o contexto sócio-histórico do sujeito) e a sua linguagem (materialidade do texto que gera pistas do sentido que o sujeito pretende dar), entende-se que a escolha do tipo de análise não poderia ser outra senão a análise do discurso.

Para efeito desta tese, a qual tem o objetivo de captar não apenas o que está explícito nas falas dos sujeitos, mas, principalmente, o que está implícito em seus discursos — criando, assim, conexões entre o dito e o não dito das histórias que serão contadas —, optou-se por utilizar, diante dos vários tipos de Ads existentes, a análise sociológica do discurso (ASD).

5.8.1 *Análise Sociológica do Discurso*

A ASD é um método de análise-interpretação dos discursos (Conde Gutiérrez del Álamo, 2009; Ibáñez, 2003; Ortí, 2010; Serrano, 2008) de tradição espanhola, mais especificamente da Escuela Cualitativa Crítica de Madrid.

A escolha da ASD para analisar o material revelado nesta investigação está pautada no fato de que este tipo de análise está relacionado com o nível social-hermenêutico, uma vez que, neste nível, existe a recuperação do sujeito, além de que o seu parâmetro de análise é o discurso social (Alonso, 1998; Godoi & Coelho, 2011).

Ao buscar recuperar os sujeitos sociais dos discursos, a ASD coloca em cena uma concepção dialética entre discurso e contexto e inter-relaciona os mundos objetivo, subjetivo e social (Godoi & Coelho, 2011), o que ajuda na compreensão da vivência subjetiva dos sujeitos que participam desta pesquisa. Ou seja, neste tipo de análise, a busca pelo sentido das palavras não irá considerar apenas o pai/mãe-sucedido(a) e o(a) filho(a)-sucessor(a) enquanto portadores de uma história singular, mas também o contexto sócio-histórico no qual estes sujeitos estavam inseridos durante o processo sucessório em suas empresas.

Isso porque a ASD é mais do que uma análise interna: ela trabalha com um discurso contextualizador, ou seja, toda interpretação somente se torna razoável quando situa o texto no contexto (Godoi & Coelho, 2011). Segundo Godoi e Coelho (2011, p. 1), a ASD “é uma análise pragmática que consiste na busca de um modelo de representação e compreensão do texto concreto em seu contexto social e histórico, desde a reconstrução dos interesses dos atores envolvidos no discurso”. Desta forma, para compreender a vivência subjetiva desses sujeitos, não se pode considerar os seus discursos em um vácuo social, mas inseridos em um determinado contexto, seja ele familiar, social ou empresarial, uma vez que a interpretação contextualizada é a chave da análise discursiva (Alonso, 2002). A noção de contexto com a qual trabalha a ASD é influenciada tanto pela perspectiva cognitiva do contexto desenvolvida por Van Dijk (2004)

quanto pela noção de “campo social” de Bourdieu (2000) como sistema de relações, de forças e de interesses concretos que marca as posições e dá sentido às estratégias que realizam as práticas discursivas (Godoi & Coelho, 2011).

Na ASD, ocorrem simultaneamente três níveis distintos de análise (Alonso, 1998; Coelho & Godoi, 2011): i) o informacional-quantitativo, que prima pela dimensão denotativa do texto; ii) o estrutural-textual, que concebe o texto como resultado de invariantes formais; e iii) o social-hermenêutico, que está vinculado à dimensão pragmática da linguagem e à análise de seus usos sociais.

É importante observar que não existe, entre os sociólogos, uma unanimidade sobre o que constitui a ASD ou como ela deve ser abordada. Contudo, um aspecto que integra as diferentes linhas desta análise é que ela é centrada no corpo do texto (Conde Gutiérrez del Álamo, 2009), ou seja, o texto é analisado e compreendido em sua totalidade (Godoi & Coelho, 2011). Segundo Godoi e Coelho (2011), essa visão de Conde Gutiérrez del Álamo (2009) corrobora as propostas de Bakhtin (1988) sobre dialogismo nos discursos sociais — entendido como as relações de sentidos que se instauram entre enunciados — e a concepção de Maingueneau (1976) de que a unidade de análise mais apropriada não é o discurso, mas um espaço de intercâmbio entre vários discursos.

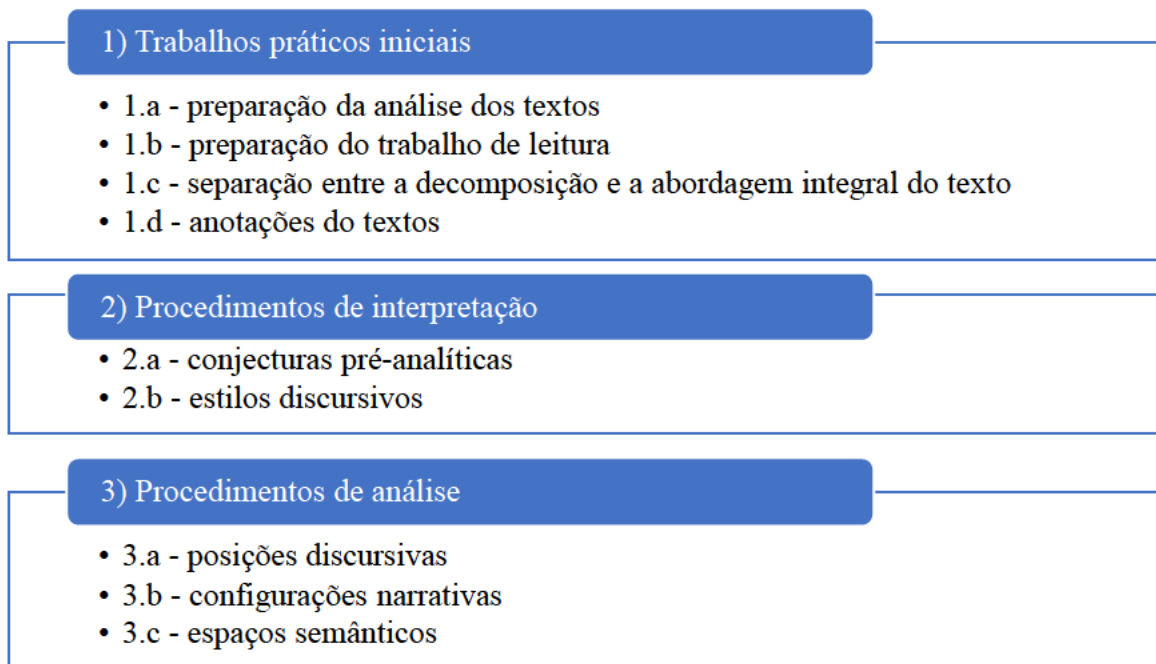
Como o objetivo desta tese é compreender a vivência subjetiva de sucedidos(as) e sucessores(as) durante o processo da sucessão empresarial em empresas familiares, foi utilizada a ASD para analisar os textos derivados dos discursos dos entrevistados porque, neste tipo de análise, o discurso excede o texto (Ricoeur, 2001) e aproxima-se de uma prática social (Conde Gutiérrez del Álamo, 2009) ou de um diálogo (Gadamer, 2006).

5.8.2 Procedimentos da Análise Sociológica do Discurso (ASD)

Para a realização da Análise Sociológica do Discurso (ASD) nesta investigação, optou-se pela utilização da sistematização da ASD proposta por Coelho (2012). Esta autora propõe um fluxo contínuo de procedimentos a serem adotados durante todo o processo da análise, e para tanto, eles classificam a ASD em três amplos procedimentos: i) trabalhos práticos iniciais; ii) procedimentos de interpretação; e iii) procedimentos de análise. Esses procedimentos propostos por Coelho (2012) podem ser observados na Figura 3.

Figura 3

Procedimentos da Análise Sociológica do Discurso



Fonte: Coelho (2012).

Assim como observa Coelho (2012), com a utilização dessas sínteses esquemáticas, não se pretende dar a impressão de uma formalização demasiada ao processo de análise dos dados que foram recolhidos nesta investigação. Utilizar este modelo deu uma maior clareza e orientação à pesquisadora durante todo o processo de análise, que envolveu várias idas e vindas

ao material recolhido. A utilização dos procedimentos da ASD serviu de guia de orientação prática para a realização desta análise.

5.8.2.1 Etapas dos procedimentos de Análise Sociológica do Discurso (ASD).

Para cada um dos três procedimentos da ASD descritos na Figura 3, existem algumas etapas que precisam ser cumpridas para que a análise consiga captar cada detalhe contido no discurso dos entrevistados e para que o pesquisador não se perca diante da diversidade de dados, percepções, intuições e reflexões.

6) *Primeira Etapa: Trabalhos Práticos Iniciais.*

As entrevistas com os pais/mães (sucedidos(as)) e os(as) filhos(as) (sucessores(as)) apresentaram uma carga emocional muito alta. Esse fato solicitou da pesquisadora uma atenção redobrada diante do que era dito ou não dito. Por este motivo, foi de fundamental importância ter realizado esta primeira etapa da ASD assim que o trabalho de campo foi finalizado.

Figura 4

Trabalhos Práticos Iniciais de Análise Sociológica do Discurso

Etapa(s)		Trabalhos práticos iniciais de ASD
Preparação da análise dos textos	Tarefas imediatamente posteriores ao trabalho de campo	Elaboração de mapas de posicionamento e identificação de pontos de conflito (texto e imagem). Identificação de temáticas significativas. Análise do contexto – fontes discursivas (texto e imagem). Elaboração do sociograma da entrevista (dinâmica dos diálogos). Relato das primeiras intuições, sensações, ideias e conclusões das entrevistas realizadas.
	Transcrição literal	

		Inclusão de comentários, pausas, saídas e movimentos intervenientes durante a entrevista. Releitura das transcrições.
Preparação do trabalho de leitura	Leitura ordenada do <i>corpus</i> do texto	Criação de uma ordem inicial e provisória de leitura (ordem inteligível) das entrevistas, dos trechos que compõem o <i>corpus</i> do texto.
	Leitura literal do texto	Leitura e releitura, atentando para a mudança da forma habitual de leitura. Identificação de peculiaridades geradoras de pistas que conduzem às conjecturas.
Separação entre a decomposição e a abordagem integral do texto	Decomposição em unidades elementares	Aproximação global e íntegra, de maneira mais holística, para posterior trabalho mais particularizado e detalhista. Decomposição analítica — unidades elementares de análise (rubricas, temas ou categorias de análise, unidades de sentido etc.) para posterior síntese.
	Aproximação integral do texto	Realizadas desde as primeiras tarefas práticas, em paralelo com a leitura dos textos. Caracterização, classificação e codificação de conteúdos; marcação de expressões, <i>insights</i> , associações, hipóteses, elementos importantes.

Fonte: Godoi et al. (2014, p. 525).

Nesta primeira etapa, a pesquisadora identificou os temas mais significativos que surgiram nos discursos dos entrevistados. A identificação destas temáticas, assim como dos significantes e das expressões literais que pareceram ser mais relevantes auxiliaram na perseguição do objetivo desta pesquisa (Coelho, 2012).

A análise do contexto ocorreu não só após a transcrição das entrevistas, mas na hora que os dados estavam sendo recolhidos. Ir na empresa dos(as) sucedidos(as) e sucessores(as) e, em alguns casos, ir à casa dos(as) sucedidos(as), só veio a contribuir de forma significativa com este trabalho de análise, pois ficou muito evidente o entrelaçar da vida da família com a vida da empresa. A forma como os(as) entrevistados(as) apresentavam o espaço do seu trabalho ou o

espaço da sua casa para a pesquisadora também foram momentos reveladores de sentidos e de muita emoção. Não se poderia desconsiderar os contextos das vivências de cada um(a) dos(as) entrevistados, pois, segundo Alonso (2002), uma interpretação contextualizada é a chave da análise discursiva.

Quanto à elaboração do perfil dos entrevistados, a pesquisadora já havia elaborado dois roteiros de entrevista: um para o(a) sucedido(a) e outro para o(a) sucessor(a). Esse procedimento foi fundamental para ajudar a traçar subcategorias de perfis. Ou seja, se a categoria é ser sucedido(a), as subcategorias são, por exemplo, os sucedidos que são homens e que não admitiam que as filhas assumissem a empresa da família. Se a categoria é ser sucessor(a), as subcategorias são, por exemplo, os(as) sucessores(as) que não conseguiram perdoar os seus pais porque tiveram que assumir a empresa da família em detrimento dos seus próprios sonhos. Esta fase foi de fundamental importância porque as primeiras percepções da pesquisadora partiram exatamente da elaboração destes perfis.

Após as anotações das primeiras intuições, a pesquisadora iniciou o trabalho de transcrição literal das entrevistas, o que demandou muita atenção e concentração, pois nada poderia deixar de ser considerado: as pausas, os respiros, os choros, os desabafos... Sentimentos muitas vezes velados, externados no silêncio, e que solicitaram da pesquisadora muita empatia e controle emocional. Em um dos casos, a fala de um sucedido foi tão carregada de emoções que a pesquisadora também chorou após ter saído da empresa onde havia acabado de realizar a entrevista. Como dito anteriormente, a entrevistadora não é passiva nem neutra diante da pessoa que vai entrevistar (Ichikawa & Santos, 2010).

Após a transcrição das entrevistas, foi iniciado o trabalho de leitura do material transcrito. Para tanto, foram separadas as fontes discursivas e iniciou-se um trabalho de buscar perceber até que ponto o contexto influenciou os discursos. Neste momento ficou evidente que

a forma como o(a) sucedido(a) falava era muito diferente da forma como o(a) sucessor(a) falava, pois ambos falavam no exercício de papéis diferentes.

Esta percepção já sinalizou à pesquisadora a existência de duas grandes categorias discursivas — uma para os(as) sucedidos(as) e outra para os(as) sucessores(as). Enquanto os(as) sucedidos(as) — já ausentes da empresa — tinham um discurso saudoso sobre o tempo em que comandavam os negócios da família, os(as) sucessores(as) — envolvidos com as demandas do dia a dia de suas empresas — apresentaram um discurso de preocupação em perpetuar aquela obra que os pais construíram com tanto esforço e dedicação. Além disso, a própria percepção do processo sucessório divergia entre eles. Houve um caso em que um par (sucedido e sucessor) falou sobre o processo sucessório ocorrido na empresa da família de forma tão diversa que não parecia que estavam falando sobre o mesmo processo, quer dizer, as vivências subjetivas de ambos sobre o mesmo processo foram completamente diferentes.

Realizada a leitura do material transcrito, iniciou-se uma nova fase da análise: a tentativa de aproximar a análise global do texto da temática da tese. Para tanto, a pesquisadora iniciou um trabalho de decomposição analítica, ou seja, de identificar no texto os temas ou as categorias de análise que remetessem a cada uma das três dimensões investigadas neste estudo: **afetiva, social e de dominação**. O resultado deste trabalho externou categorias temáticas — que emergiram das falas dos entrevistados — para cada uma destas dimensões, conforme a Figura 5. Ou seja, apesar da distinção nos ramos de trabalho das empresas dos(as) sucedidos(as) e sucessores(as) e da variabilidade que se procurou empregar quanto ao gênero dos pais e dos filhos, havia uma similaridade em seus discursos que fez emergir tais categorias.

Figura 5

As Dimensões Afetiva, Social e de Dominação e suas Categorias Temáticas

DIMENSÃO	CATEGORIAS DA VIVÊNCIA SUBJETIVA NA RELAÇÃO ENTRE SUCEDIDOS(AS) E SUCESSORES(AS)
Afetiva	a) Amor e renúncia b) Frustração e mágoa c) Perdão
Social	a) O sentido do trabalho para sucedidos(as) e sucessores(as) b) Empresa e família: tudo junto e misturado c) A dificuldade do(a) sucedido(a) em realizar a sucessão
Dominação/autoridade	a) Conflito entre pais e filhos sobre a administração de suas empresas b) A falta de reconhecimento do(a) sucessor(a) por parte do(a) sucedido(a) c) Preconceito de gênero

Identificou-se, ainda, que algumas categorias temáticas foram transversais, ou seja, surgiram em mais de uma dimensão. É o caso da frustração e da mágoa, da dificuldade do(a) sucedido(a) em realizar a sucessão, do conflito entre pais e filhos sobre a administração de suas empresas e da falta de reconhecimento do(a) sucessor(a) por parte do(a) sucedido(a). No entanto, para tornar a análise mais didática, a pesquisadora optou por alocar tais categorias na dimensão onde elas apareceram com mais intensidade. A categoria da frustração e mágoa, por exemplo, apareceu em todas as dimensões, mas foi externada com mais intensidade na dimensão afetiva. A dificuldade do(a) sucedido(a) em realizar a sucessão também apareceu em todas as dimensões, mas surgiu com mais ênfase na dimensão social. As categorias do conflito entre pais e filhos sobre a administração de suas empresas e da falta de reconhecimento do(a) sucessor(a) por parte do(a) sucedido(a) também surgiram em todas as dimensões, mas foram externadas com mais intensidade na dimensão de dominação/autoridade.

Este trabalho de alocar as categorias em cada uma das dimensões estudadas nesta tese solicitou muito rigor e atenção ao material recolhido, o que só foi possível porque se utilizou o

processo de decomposição do discurso em categorias analíticas. Assim, decompondo o discurso, analisando e remetendo-o a cada uma das dimensões estudadas nesta tese, a pesquisadora foi encontrando o sentido nas falas dos sujeitos, sucedidos(as) ou sucessores(as). Finalizada esta primeira etapa dos procedimentos da ASD, foram iniciados os trabalhos para a etapa seguinte.

ii) Segunda Etapa: Procedimentos de Interpretação.

Esta segunda etapa busca interpretar os textos situando os sujeitos discursivos em seus contextos (Coelho, 2012).

Figura 6

Procedimentos de Interpretação em ASD

Etapa(s)		Procedimento(s) de interpretação em ASD
Conjecturas pré-analíticas	Elaboração	Produção das primeiras hipóteses que ajudam a conferir um sentido inicial, indicativo e geral. Realização de leitura aberta, atenta à literalidade e à expressividade do texto, bem como aos indícios e evocações neste trabalho, com intuito de facilitar uma percepção mais intencional em relação aos objetivos propostos.
	Validação	Para a validação, sugere-se que a conjectura deva ser capaz de integrar e de explicar o conjunto mais amplo possível das opiniões, juízos, posições e debates realizados nas entrevistas em relação aos objetivos de investigação.
Estilos discursivos		

	Análise das formas expressivas, idiossincráticas, singulares, enunciativas, dos giros expressivos, estilos narrativos e tipos de aproximação/construção discursiva de um fenômeno social em cada entrevista/grupo de discussão.
--	---

Fonte: Godoi et al. (2014, p. 526).

Neste momento da análise foram levantadas as primeiras conjecturas da investigação, as quais foram comparadas com as conjecturas estabelecidas pela pesquisadora. Através da comparação entre elas, este trabalho de análise pôde validá-las ou não. É importante observar que esta etapa envolve tanto a elaboração quanto a validação das conjecturas analíticas e que os estilos discursivos dependem das análises das formas expressivas.

Realizadas as referidas conjecturas, o próximo passo foi o de identificar os estilos discursivos, os quais foram analisados no interior de cada fonte discursiva ou, melhor dizendo, no interior de cada entrevista realizada com os(as) sucedidos(as) e sucessores(as). Após a conclusão desta etapa, a pesquisadora iniciou a etapa 3, em que se buscou analisar as posições discursivas, as configurações narrativas e os espaços semânticos.

iii) Terceira etapa: Procedimentos de Análise em ASD.

Segundo Coelho (2012), “esta etapa é marcada pela habilidade, experiência e sensibilidade do pesquisador”, na medida em que ela mesma reúne todo o trabalho que já foi realizado nas etapas anteriores.

Figura 7*Procedimentos de Análise em ASD*

Etapa(s)	Procedimento(s) de análise em ASD
Análise das posições discursivas	Perspectivas ou pontos de vista pelos quais os participantes abordam o tema. Respostas às perguntas: <i>Quem fala? Desde que posição se fala (lugar social)?</i> Guia geral para a análise e construção dos discursos.
Análise das configurações narrativas	Tensões, conflitos, diferenças de posições e de opiniões expressas pelos participantes. Respostas às perguntas: <i>o que está em jogo no que se fala? O que se quer dizer com o que disse?</i> Geração de uma primeira hipótese sobre dimensões, eixos ou vetores dos textos. Relaciona-se com a análise de posições discursivas, podendo ocorrer simultaneamente.
Análise dos espaços semânticos	Configuração e delimitação dos principais conteúdos e suas materialidades verbais. Análise dos atores semânticos, dos segmentos argumentativos e discursivos. Respostas às perguntas: <i>De que se fala? Como se organiza a fala?</i> Análise do uso da língua, dos discursos concretos dos participantes e da maneira como esses discursos se vinculam ou se dissociam das diferentes formas de abordar o objeto de investigação. Relaciona-se com o “campo semântico” — conjunto de unidades léxicas, dotadas de organização estrutural subjacente, consideradas como hipóteses de trabalho.
Relação entre configurações narrativas e espaços semânticos	Análise dos desajustes e distanciamento entre a análise das configurações narrativas e dos espaços semânticos em função dos objetivos da pesquisa.

Fonte: Godoi et al. (2014, p. 526).

Ao iniciar esta terceira etapa, a pesquisadora buscou identificar as posições discursivas de cada entrevistado. É fundamental compreender que a posição social que o sujeito ocupa no mundo diz muito sobre a sua posição discursiva, uma vez que o discurso muda dependendo de quem fala, para quem se fala e de onde se fala.

As posições discursivas puderam ser percebidas ainda no momento da entrevista. Ao falar sobre o processo de sucessão, alguns(mas) sucedidos(as) minimizavam os momentos de tensão e de sofrimento pelos quais a família passou, como se estivessem realizando um movimento, através do seu discurso, de que, apesar de tudo, valeu a pena. Tais discursos foram proferidos por alguns(mas) sucedidos(as) que não visualizavam outro futuro para a sua empresa que não fosse serem sucedidos(as) pelos(as) seus(suas) filhos(as).

A análise das posições discursivas relaciona-se com a análise das configurações narrativas. Segundo Coelho (2012, p. 203), é neste momento que o pesquisador procura “identificar o que está em jogo, para quem se direciona o discurso e o que se busca por meio desse discurso”.

Falar do processo de sucessão não foi fácil para nenhum(a) dos(as) participantes desta pesquisa, fossem eles(as) sucedidos(as) ou sucessores(as). No início das suas falas, eles(as) realizavam uma tentativa de simplificar a pesquisa, usavam subterfúgios e frases como: “aqui foi tudo muito tranquilo, muito simples”, mas à medida que iam se aprofundando nas dimensões **afetivas, sociais e de dominação**, um incômodo começava a surgir em seus discursos, a ponto de alguns(mas) deles(as) pedirem para a pesquisadora parar de gravar para poderem chorar.

Foi nesta etapa da ASD que todas as tensões, conflitos e diferenças discursivas protagonizadas pelos entrevistados revelaram à pesquisadora o eixo principal da mensagem que estava sendo manifesta em seus discursos (Coelho, 2012). Para tanto, fez-se necessária a análise dos espaços semânticos. Segundo Coelho (2012, p. 203),

A análise dos espaços semânticos se desenvolve a partir de elementos básicos, tais como: (1) análise dos atratores semânticos (principais expressões verbais e simbólicas que organizam e configuram o campo de significações de cada espaço); e (2) análise dos eixos discursivos (que vinculam um ou outro atrator semântico, tecendo a trama que relaciona um espaço semântico e outro).

Debruçar-se sobre a relação entre os significantes (palavras, frases, sinais e símbolos) e o que eles representam ou denotam fez com que a pesquisadora conseguisse visualizar com mais clareza o significado do discurso a partir da posição de quem falava, pois sucedidos(as) e sucessores(as) falaram sobre o mesmo tema e, por vezes, usaram as mesmas palavras, mas aquela frase ou aquele discurso não significava a mesma coisa para seus interlocutores, pois estavam sendo proferidos por pessoas que ocupavam papéis diferentes e que estavam em momentos de vida distintos, revelando uma vivência subjetiva diversa entre eles.

Finalizada esta etapa, a pesquisadora deu início à análise de distanciamento, que consiste em realizar duas análises, em função dos objetivos da pesquisa (Coelho, 2012): a análise das configurações narrativas e a análise dos espaços semânticos. Em seguida, foram realizados os procedimentos complementares à ASD, conforme descreve a Figura 8.

Figura 8

Procedimentos Complementares à Análise e Interpretação em ASD

Análise das associações, deslocamentos e condensações	Análise de temas, conteúdos, expressões que possam parecer desconexas, ilógicas, fora do lugar. Associações: ligações sintagmáticas e afetivas, que dão indícios de ligações psíquicas inconscientes. Análise dos conflitos expressos nesse jogo. Deslocamentos: mudanças de temas, conteúdos, expressões, que assinalam uma posição defensiva. Indicam conflito, freio, censura, repressão.
---	---

	Análise dos deslocamentos: existência de conflito, repressão ou censura. Análise das condensações: interseções de várias cadeias associativas, entendidas como porta de entrada ao latente.
Utilização de representações gráficas	Auxiliam na explicitação das conjecturas, isto é, permitem que a intuição (ou conjectura implícita) na gênese do modelo possa formalizar-se e evidenciar-se, distanciando-a desta mera forma de intuição mais inefável. Utilizam-se distintos formatos gráficos: quadros, matrizes, esquemas, figuras que ajudam a visualizar e ordenar os resultados da análise realizada, bem como identificar dimensões mais relevantes das linhas de análise e interpretação.
Redação da ASD	Trabalho de escrita narrativa que permite evidenciar as etapas anteriores, configurando os discursos produzidos como resultados da pesquisa.

Elaborado a partir de Conde Gutiérrez del Álamo (2009) in Godoi et al. (2014, p. 527).

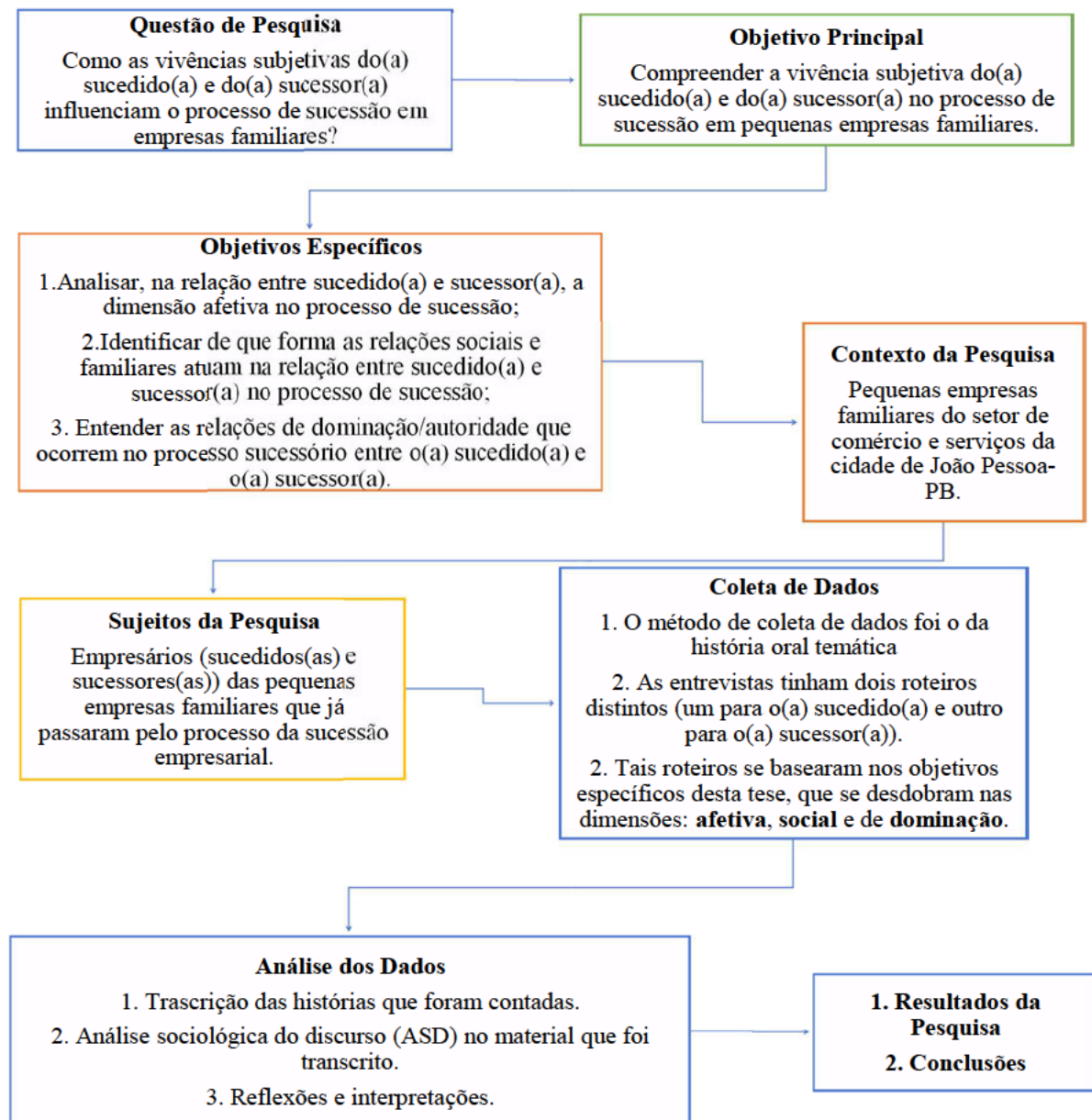
Os procedimentos complementares à ASD buscam realizar a análise de associações, deslocamentos, condensações e existência ou não de conflitos (Coelho, 2012). Foi nesta etapa da análise que a pesquisadora conseguiu perceber que havia discursos evitados — especialmente os que traziam sofrimento para o entrevistado — e, por isso mesmo, eles foram amenizados. Em outros casos, observaram-se alguns conteúdos que pareciam sem sentido em um primeiro momento, mas que passaram a ter sentido no decorrer do discurso, uma vez que estavam associados a outros conteúdos trazidos pelos entrevistados em outro momento da entrevista. Terminada esta etapa, a ASD foi concluída, e o que se obteve foi um rico material, na medida em que contém em si a análise das vivências dos entrevistados.

5.9 Representação da Trajetória da Pesquisa

Para um melhor entendimento da trajetória percorrida nesta pesquisa, a Figura 9 fornece uma visão espacial deste trabalho de investigação.

Figura 9

Trajetória da Pesquisa



5.10 Procedimentos Éticos da Pesquisa

Esta tese seguiu todas as normas da Resolução nº 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde (CNS), que trata das pesquisas e testes com seres humanos, e obteve, por meio da Plataforma Brasil, a aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa do Centro de Ciências da Saúde da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), sob o nº 4.168.609 (Anexo B).

As pesquisas foram realizadas de forma individual e, antes do seu início, a pesquisadora apresentou o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Anexo A), que foi assinado pelos(as) sucedidos(as) e sucessores(as) que participaram deste trabalho. Na ocasião, a pesquisadora informou aos(às) participantes que os seus nomes e os nomes das suas empresas seriam preservados.

5.10.1 Riscos do Estudo

Com o objetivo de evitar qualquer tipo de constrangimento aos participantes da pesquisa, os nomes dos(as) entrevistados(as) e das suas empresas serão mantidos no anonimato, mesmo nas publicações acadêmicas decorrentes deste trabalho.

Externar a vivência subjetiva experienciada durante o processo de sucessão empresarial gerou nos(as) empresários(as) (sucedidos(as) e sucessores(as)) algum tipo de desconforto, diante das reflexões que emergiram. No entanto, a pesquisadora esteve sempre atenta para minimizar este risco.

5.10.2 Benefícios da Investigação

Além de contribuir com a construção teórica sobre o tema, este estudo pode ser útil para as famílias e para as empresas familiares que estão passando ou irão passar pelo processo de sucessão empresarial, na medida em que foram reveladas experiências e vivências subjetivas de sucedidos(as) e sucessores(as).

Para os sujeitos que participaram da pesquisa, pode ter sido uma oportunidade de ressignificar a sua vivência diante do próprio processo de sucessão empresarial, sobretudo pela possibilidade de ter desencadeado um processo de reflexão sobre a experiência vivida, pois à medida que sucedidos(as) e sucessores(as) iam falando, as vivências subjetivas e os sentimentos foram sendo externados. A percepção dos fatos ajudava sucedidos(as) e sucessores(as) a esclarecer e entender situações muito difíceis que haviam acontecido durante todo o processo sucessório.

Conseguir com que pais e filhos contassem a história do processo de sucessão ocorrido em suas empresas foi uma tarefa desafiadora e, ao mesmo tempo, prazerosa, uma vez que, em vários momentos de suas falas, os entrevistados iam se dando conta dos sentimentos que estavam por trás de seus discursos e conseguiam ressignificá-los. Um exemplo é o de um filho que sentia uma frustração muito grande por ter aberto mão de seus sonhos para assumir a empresa da família e percebeu, enquanto falava, que não era tarde para realizar este sonho. Diante dessa percepção, ele decidiu correr atrás destes sonhos e conseguiu perdoar os seus pais. A confiança estabelecidas entre os participantes e a pesquisadora foi a chave deste trabalho de investigação, pois situações muito delicadas foram reveladas.

No capítulo seguinte, são realizadas as reflexões e interpretações sobre o material que foi produzido no trabalho de campo.

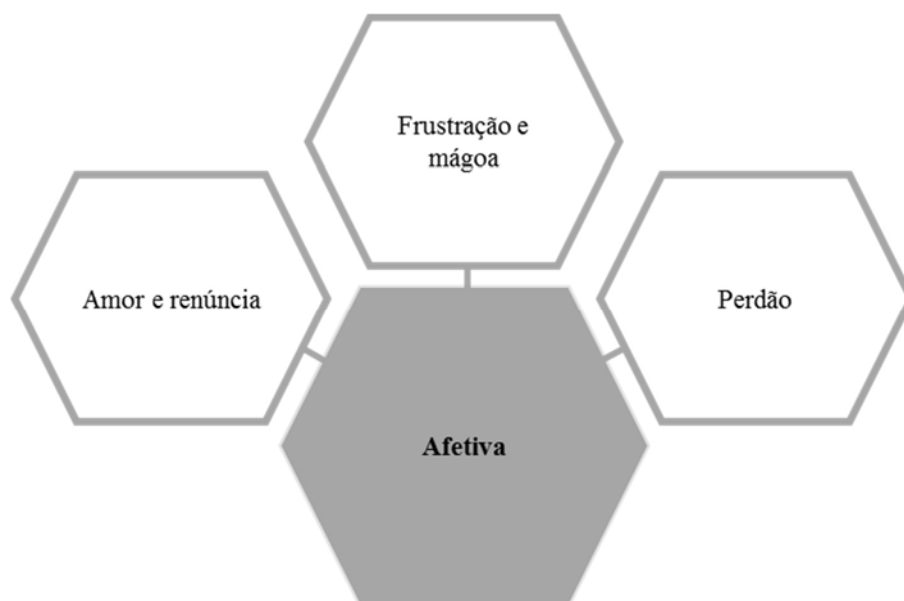
6 Análise dos resultados

Os resultados apresentados a seguir são decorrentes dos procedimentos utilizados na ASD e têm o propósito de revelar a vivência subjetiva dos(as) sucedidos(as) e sucessores(as) durante o processo de sucessão empresarial nas três dimensões — afetiva, social e de dominação/autoridade — estudadas nesta tese à luz da Psicodinâmica do Trabalho.

6.1 A Vivência Subjetiva das Relações Afetivas entre Sucedidos(as) e Sucessores(as)

Em decorrência das contradições que ocorrem do encontro entre a história singular — do(a) sucedido(a) e do(a) sucessor(a) — e a situação presente, este estudo revelou que a vivência subjetiva não é jamais afetivamente neutra, uma vez que os sentimentos de sofrimento e de prazer revelam a experiência do sujeito em função do fracasso ou do sucesso de seus esforços para resolver suas contradições (Dejours, 1992), evidenciando que o mundo do trabalho e do não trabalho não se reparte, pois o funcionamento psíquico não se segmenta. Cônjuges e filhos são todos convocados pelo(a) trabalhador(a) para ajudar em seus esforços, em suas defesas, em apoio aos seus investimentos (Dejours, 1994), especialmente quando este trabalho é realizado na empresa da família.

O entrelaçar de sentimentos que circulam entre o ambiente familiar e o empresarial e a dificuldade que sucedidos(as) e sucessores(as) tiveram em separar seus papéis enquanto membros da família e profissionais da empresa da família evidenciaram-se em suas falas. Foram discursos carregados de emoções conflitantes, que externaram para esta dimensão a existência de três categorias temáticas: i) amor e renúncia; ii) frustração e a mágoa; e iii) perdão. Essas categorias estão ilustradas na Figura 10.

Figura 10*Categorias Temáticas da Dimensão Afetiva***6.1.1 Amor e Renúncia**

Neste trabalho de investigação, percebeu-se que o amor do(a) sucedido(a) pelo(a) sucessor(a) confunde-se com o amor do(a) pai/mãe pela empresa. Além disso, observou-se que o amor e a renúncia são interdependentes. Por amor aos filhos, os pais tiveram que renunciar à sua forma de administrar a empresa ou à própria empresa. Por amor aos pais, os filhos tiveram que renunciar aos seus projetos de vida para assumir a empresa da família, como revelam os discursos dos(as) sucedidos(as) e sucessores(as).

Evidenciou-se ainda que “a atividade profissional permite procurar uma satisfação particular quando é livremente escolhida porque permite utilizar através da sublimação as inclinações existentes, as moções pulsionais perseguidas ou constitucionalmente reforçadas” (Dejours, 2013, p. 26), contribuindo para uma realização de si. O contrário também é verdadeiro, ou seja, quando o sujeito não tem a opção de escolher livremente a sua profissão, a vivência de um trabalho não desejado terá um impacto direto na sua identidade psicológica, pois permanecer no cargo de sucessor(a) sem ter desejado este lugar é uma maneira destrutiva

de viver esse trabalho. Mesmo assim, alguns filhos decidiram assumir a empresa da família a contragosto, a exemplo de dois sucessores que nunca puderam exercer a profissão que escolheram porque se viram na obrigação de prosseguir com a empresa da família, cujos discursos são expostos a seguir:

Hoje eu sei que realmente o que eu quero é isso para a minha vida. Quarenta e um anos, quarenta. Há um bom tempo eu já sei, mas teve uma época que a gente sai da adolescência pra fase adulta que a gente se contesta, né. Se é isso mesmo que você quer. Mas assim, desejo eu nunca tive não. A gente foi induzido familiarmente pra isso. A gente cresceu aqui dentro, viveu aqui dentro, se sustenta daqui e ...é como se fosse uma extensão da nossa vida mesmo, do nosso ...até porque eu fiz o curso de contabilidade, é ...não tive a oportunidade de estagiar na minha área porque eu tinha a obrigação de vir pra cá, né. De ajudar meus pais. (Sucessor 1)

E ainda:

Eu não queria ser comerciante, eu não queria ser comerciante, eu não queria aquilo para mim, não sabe? Eu queria outra história na minha vida, eu queria estudar, eu queria seguir a carreira de diplomática. Só que eu sou filho único, meu pai idoso, minha mãe idosa, se separaram na idade, numa fase bem, bem avançada, não retomaram suas vidas conjugais, e eu me senti meio que ...me senti não...eu, eu, eu abracei os dois para cuidar dos dois separados. (Sucessor 2)

Segundo Dejours (2012b, p. 51), “encontrar soluções, inventar novos caminhos, isso passa por uma transformação de si, profunda”. Para esses filhos, a transformação de si diante do trabalho que realizavam ocorreu por causa do amor que sentem pelos seus pais. Este amor fez com que eles renunciassem aos seus sonhos, a uma outra profissão e a um futuro diferente.

Já em outro caso de sucessão, a renúncia ocorreu de forma inversa: foi o pai quem decidiu renunciar à empresa da família por causa dos desentendimentos constantes que ocorriam entre ele e os filhos, como se pode perceber em sua fala:

Não ...eu não ...praticamente não fui forçado a sair, eu evitei de ...eu preferi sair porque entre família assim, pai e filho, principalmente pai e filho ou filha e mãe, uma hora ou outra tem um desentendimento, e eu percebi essas coisas ...pra não queimar ninguém, eu preferi tentar montar outras coisas. (Sucedido 5)

Este movimento de renúncia que fez sofrer não só este pai, mas também os filhos, corrobora os achados de Campos e Mazzilli (1998), os quais observaram que a entrada do filho na empresa do pai, ainda que esperada, é sempre um ato de violência para ambos, uma vez que é o momento em que filho reafirma ao pai o seu nascimento e a possibilidade de superá-lo. Este fato evidencia-se na fala de outro filho, que propôs à sua mãe que se retirasse da empresa:

Eu sugeri a ela que a gente separasse a empresa, ela ficasse com a metade, eu com a outra metade. Ela não quis, ela não quis, não queria sair de perto de mim, disse que não aguentava mais. A gente brigou, a gente se arranhou, sabe, como mãe e como filho. (Sucessor 2)

Ter que renunciar ao comando da empresa foi muito caro para esta mãe e para este filho. Este fato causou muito sofrimento em suas vidas profissionais e pessoais. Neste caso de sucessão, convém acordar todo o valor da renúncia realizada por esta mãe à ideia rousseauiana de piedade (Rousseau, 1997 como citado em Dejours, 2012b). O amor de outrem sobrevém da superabundância do amor de si. Na ausência desta condição, a renúncia é impossível, pois o espaço psíquico está ocupado pela inveja, pelo ciúme, pela rivalidade e pelo ódio a outrem (Dejours, 2012b). Neste momento, a empresária teve que sair de cena para entrar a mãe revestida do amor que tem pelo seu filho. Só assim esta mãe conseguiu renunciar ao seu poder, ao seu *status*, à sua autoridade e, até mesmo, a uma parte da sua identidade — que sempre

esteve confundida com a identidade da sua empresa — para deixar que seu filho efetivamente administrasse a empresa da família.

Em outro caso, os filhos decidiram respeitar o tempo dos pais para poderem realizar a sucessão, mas tiveram que renunciar, por um bom tempo, à vontade que tinham de inovar a empresa da família, como se pode perceber no discurso a seguir:

E...a minha mãe, você vê lá embaixo, ela quer continuar com aquelas notinhas de papel, escrevendo à mão, entendeu? E ela quer. Então, assim, não adianta eu mexer em processos que, para eles, ainda é daquele jeito. Eu prefiro é ...inovar em serviços, em resultados, enfim ...outras coisas que a gente consegue inovar. Indo pelas beiradas. Porque eu não posso...eu acredito que a gente não pode também tirar a hierarquia, é, o jeito que eles trabalham, até o momento que ela diga “não, agora eu vou sair de vez.
(Sucessora 4)

Neste processo sucessório, o sofrimento dos filhos que não podiam implementar o que queriam na empresa da família não é uma simples consequência da relação com o real que lhes é imposto ou de uma impressão subjetiva do mundo, mas também a origem da transformação da sua subjetividade (Dejours, 2012b). Ao ampliar a subjetividade, o sofrimento esteve na origem da transformação destes filhos, que decidiram realizar pequenas mudanças sem tirar a autoridade de seus pais.

Em outro caso estudado, ao ver que a filha já estava capacitada para assumir a empresa da família, o pai decidiu renunciar ao seu cargo:

Melhor abrir mão logo ...quando eu notei que ela, ela, ela sem eu mandar, ela já foi fazendo cursos no ramo de atuação da empresa, e notei, assim, a vontade do crescimento dela, eu dei totalmente apoio, aí eu aceitei. De lá pra cá, eu só venho dando apoio, é...eu realmente, eu mudei também muito do lado de ver essa parte né ...quando eu notei que realmente ela, era aquilo que ela queria, aí eu abri ...aliás, foi logo quando

ela entrou mesmo, eu já senti que ela daria certo na atividade e foi, aí pronto, eu dei todo apoio e venho dando todo apoio a ela na sucessão, né ...ela ficar à frente da empresa, né? (Sucedido 3)

É importante observar que esta filha já tinha uma outra profissão quando decidiu entrar na empresa da família, apenas para ajudar o seu pai por um determinado período. Todavia, ao perceber que ele iria se aposentar e que a empresa não teria continuidade, ela decidiu sucedê-lo:

A gente nunca conversou sobre sucessão empresarial. Inclusive quando eu vim trabalhar com meu pai, é ...na verdade eu não vim nem com a intenção de ficar. Eu vim com a intenção de ser um provisório e acabei ficando que foi em 2013. Aí eu fiz um curso para me qualificar na área em 2015 e só daí começo a atentar...e ele vai se aposentar, não ...aí a gente começou a pensar na sucessão acho que em 2016 pra cá. (Sucessora 3)

O pai, que já havia entrado em sofrimento porque não tinha mais esperanças de formar um sucessor para a empresa, apresentou um discurso de grande satisfação diante do interesse da filha em sucedê-lo:

Eu louvo a Deus, agradeço demais a Deus por ela ter assumido. Porque na verdade é ...a empresa não ia ter sucessão. Quer dizer, era um fruto, era uma planta que ia morrer sem dar frutos e hoje ... graças a Deus ela tá bem estruturada, muito bem alicerçada, né? E eu agradeço demais ela ter dado essa sequência, né? (Sucedido 3)

Nos discursos externados, os filhos revelam que a decisão ou não pela sucessão ultrapassa uma escolha profissional. Ela está ancorada em uma vivência subjetiva que revela uma preocupação constante com a continuidade da subsistência da própria família e uma busca por não magoarem seus pais. Por outro lado, os pais externam uma certa fragilidade decorrente do medo de não formar sucessores(as) para dar continuidade à sua obra. Neste jogo de forças

entre pais e filhos, entre família e empresa, o amor e a renúncia se misturam em um movimento constante de avanços e retrocessos que são realizados por sucedidos(as) e sucessores(as).

Por amor aos filhos, vários pais renunciaram a seus posicionamentos nos assuntos ligados à empresa e, por amor aos pais, vários filhos renunciaram aos seus sonhos para darem continuidade ao empreendimento familiar.

6.1.2 *Frustração e Mágoa*

Segundo Moura (2008, p. 4),

A frustração pode ser compreendida como a representação de um objeto impeditivo da realização de uma necessidade, um obstáculo ou um evento, mas também como um sentimento negativo que representa insucesso ou tristeza decorrente de algo pretendido que não foi atingido.

A mágoa, por sua vez, acontece diante da percepção de um evento que gerou um sentimento de injustiça, podendo variar de intensidade mesmo diante de pessoas que vivenciaram injustiças semelhantes. Assim, quanto maior a percepção da mágoa, mais as pessoas serão levadas a terem sentimentos de raiva, ressentimento ou indignação (Rique & Camino, 2010).

No trabalho de campo desta tese, tanto o sentimento de frustração quanto o de mágoa foram externados nos discursos de sucedidos(as) e sucessores(as). Para os sucedidos(as), a frustração e a mágoa se sobressaem quando eles(as) percebem que os(as) filhos(as) não querem sucedê-los(as) ou quando estes(as) mesmos(as) filhos(as) aceitam a sucessão, mas não querem administrar a empresa da forma como eles(as) vinham administrando. Para os(as) sucessores(as), a frustração e a mágoa surgem quando eles(as) têm que abdicar dos seus sonhos para assumirem a empresa da família ou quando as suas opiniões referentes à forma de gerir os negócios não são consideradas pelos(as) pais/mães.

No discurso a seguir, evidencia-se a frustração e a mágoa de um pai que não aceita o fato de o filho ser diferente dele no comando da sua empresa. Foi um discurso tão carregado de emoção que este sucedido pediu para interromper a gravação porque não conseguia falar enquanto chorava:

Eu sempre esperava que meu filho fosse mais aguerrido, como eu fui e como a mãe dele também. Mas ele não gosta de ser aventureiro como eu fui. Eu sempre senti isso, assim, porque eu queria que ele fosse. Eu pensava em a gente abrir várias lojas, filiais. A minha intenção era essa, deles na sucessão. Mas eles não quiseram fazer isso. Então, é uma coisa que eu sinto, assim, que eu queria que fosse. Mas já que ele não quis e estão concentrados naquilo que eles acham que é o correto hoje, eu respeito, não posso.

(Sucedido 1)

Não ver o filho administrando a empresa da forma como ele queria é motivo de grande sofrimento para este pai, pois, além de projetar o futuro do filho para assumir a sucessão da sua empresa, este sucedido queria que seu filho pensasse igual a ele e administrasse a empresa da forma que ele administrava. Ou seja, este pai preparou o filho não para ser o seu sucessor, mas para ser a sua sombra (Rossato Neto, 2008). A dificuldade que este sucedido tinha em realizar a renúncia intrapsíquica do seu cargo e da sua forma de administrar comprometeu não só o processo sucessório, mas também a relação entre pai e filho.

Já para o filho, o sofrimento não foi apenas o fato de que ter que suceder o negócio da família sem querer, mas a percepção de que esta sucessão só iria ocorrer, de fato, após a morte do seu pai. Ter que ficar trabalhando na empresa sabendo que seria o sucessor, mas não poder administrá-la da sua forma, não poder vivê-la de sua forma, causou nele muita indignação.

Você vai ser meu herdeiro. Mas quando? Quando eu morrer, quando eu me for, quando eu partir. Mas tudo quem comanda sou eu, você vai ser meu funcionário entre aspas, o herdeiro que vai fazer tudo o que eu mando. (Sucessor 1)

Neste discurso, o sucessor expressa toda a sua incompreensão com aquela ordem que recebia do pai. O sentimento de frustração e de mágoa se fazem presentes. Este filho havia sido criado para assumir a empresa da família e, desde criança, escutava que iria ser o herdeiro. No entanto, o pai postergou tanto a sucessão que ele se perguntava se só seria o herdeiro quando este pai morresse. Ele não entendia por que não poderia administrar a empresa com o pai ainda vivo.

Faz-se necessário entender, como aponta Leone (2005), que o processo de sucessão familiar só ocorre quando uma geração abre espaço para que a outra possa assumir o comando da empresa. No entanto, este abrir espaço não reside apenas no campo objetivo, onde inúmeros procedimentos instrumentais referentes à gestão devem ser considerados e implementados, mas especialmente no campo subjetivo do(a) sucedido(a) e do(a) sucessor(a). É na subjetividade de ambos que a sucessão irá ocorrer verdadeiramente.

Situações similares foram encontradas em outros discursos, a exemplo desta sucessora, que também lutava para ter as suas ideias aceitas pela sua mãe:

Você fica assim, tipo, eu sei que eu sou boa no que eu faço, não posso evoluir aqui, mas eu também não posso trabalhar em outro canto para ser concorrente daqui. Então, eu acho que o difícil é isso. As minhas dificuldades sempre são essas. É ela aceitar, às vezes, o que eu vejo. Sabe o que eu acho às vezes? Eu acho que, às vezes, os pais não acham que os filhos crescem. Às vezes é insegurança, acha que não está pronto. Confiança. Não é confiança na pessoa, é confiança na gestão. (Sucessora 4)

A mágoa desta sucessora residia na ausência da confiança por parte da sua mãe. Não se trata aqui da confiança nela depositada como filha ou como técnica — uma vez que ela sabia realizar com desenvoltura todas as tarefas que a empresa demandava — mas como gestora habilitada a administrar a empresa da família.

Em outro processo de sucessão, a frustração do filho residiu no fato de ter que assumir a empresa da família ainda muito jovem, sem ter podido escolher o seu futuro:

Quando eles se separaram, meu pai meio que jogou...no bom sentido. Jogou nas minhas mãos a responsabilidade de administrar as coisas da família, sabe? Ele jogou, ele disse: “Agora é contigo”. Eu com 17, 18 anos, não sabe? Ele disse: “Agora é contigo, velho. Tu já entende das coisas, te vira agora, tu e tua mãe resolvem. Eu já tenho a minha aposentadoria, não quero mais não, não quero nada de vocês. Pode tocar o barco aí. Não quero esses imóveis... (Sucessor 2)

Ao realizar um trabalho que não queria, este sucessor externa muita frustração em seu discurso. O fato de ter que suceder o seu pai ainda muito novo e em meio a um processo de separação conjugal dos pais o deixou em um estado de sofrimento que teve que ser transformado em normalidade para que ele não afundasse nem com a empresa nem com a sua vida. Esta normalidade não é a simples ausência de doença, “mas o resultado, sempre precário, de estratégias defensivas elaboradas para resistir ao que no trabalho é desestabilizador, ou mesmo deletério, para as funções psíquicas” (Dejours, 1993, p. 225).

6.1.3 Perdão

Realizar este trabalho de investigação utilizando o método da história oral foi de fundamental importância porque “as entrevistas da história oral revelam o trabalho da linguagem de cristalizar imagens que remetem à experiência e que a signifiquem novamente” (Ichikawa & Santos, 2010, p. 194). Trata-se de um momento significativo para o sujeito, que é capaz de ressignificar as suas vivências durante as entrevistas. Foi exatamente neste momento que aconteceu o perdão, no seu nível consciente, quando aquele que está falando percebe que ressignificou as suas vivências durante a sua fala. Por este motivo, não poucas vezes os entrevistados choravam enquanto contavam as suas histórias, pois se davam conta de que

havam perdoado, como foi o caso de um filho ao relatar um momento de grande dificuldade que teve com a sua mãe na empresa da família.

Pesquisas indicam que os contextos mais reportados com relação às mágoas dizem respeito aos relacionamentos sociais na família, nas amizades e no trabalho (Rique & Camino, 2010). Neste estudo, tínhamos todas estas realidades entrelaçadas, uma vez que não estávamos diante de uma relação apenas familiar, que por si só já requer muitos movimentos em direção ao perdão, mas sim diante de uma relação familiar envolta com as relações que ocorrem entre estes mesmos entes dentro da empresa da família. Assim, evidenciou-se que o perdão surgiu na maioria das falas dos entrevistados como uma necessidade para que a família e a empresa pudessem seguir juntos.

Em um dos casos, um filho deixou de falar com seu pai por causa dos conflitos sobre o processo de sucessão. Só após algum tempo, pai e filho, mediados pela mãe, perdoaram-se e voltaram a se entender:

Uns dois momentos eu pensei em desistir por questão de misturar as coisas, o pessoal, o familiar, com a empresa, e pensei em seguir o meu destino, mas graças à minha mãe eu fiquei, estou aqui. Ela me pediu, e a gente seguiu em frente. Mas é um processo que não é fácil. A pessoa tem que ter muito jogo de cintura, tem que tá muito aberto. Tem que sempre lembrar que você está andando com seus pais, não é? Porque, às vezes, você confunde. Eu mesmo confundi. Tem época que você, sem maturidade, você confunde que ali é seu pai e sua mãe, não é qualquer um, né? (Sucessor 1)

Conforme Rique e Camino (2010, p. 256), “para perdoar é preciso, primeiramente que uma pessoa reconheça que foi magoada por outra pessoa”. Este sucessor reconheceu que foi magoado pelo patrão, mas também se deu conta de que este patrão era o seu pai. Foi neste momento que percebeu haver um limite para a sua raiva e frustração. Ele conseguiu perdoar o pai, recuar com as suas opiniões e seguir adiante ao lado do pai na empresa da família.

Em um outro caso, o filho relata o perdão que ocorreu entre ele e a mãe após uma situação de muita dificuldade na empresa, provocada pela forma como a mãe conduzia os negócios:

Olhe, olhe, eu, eu tive um problema muito sério com a minha mãe, é ...em virtude de conflito de ideias para a empresa, porque eu vou te explicar. É ...minha mãe é um comercial fantástico ...ela é extraordinária como comercial, ela vende suspensório para cobra, minha mãe, ela não é brincadeira. Eu nunca vi uma pessoa conseguir atender três, quatro clientes de uma vez só e conseguir vender para todos eles. Eu nunca vi um negócio desse. Ela é impressionante. A energia dela é uma coisa impressionante. É ...mas ao mesmo tempo que ela é tão boa no comercial, ela não é boa no administrativo e no financeiro, sobretudo no financeiro. O que é que ocorria? Minha mãe abria muito crédito pra todo mundo, para todo mundo ...agora...de uma forma, assim, é ...até maternal. Assim, de o cliente olhar uma mercadoria, gostar da mercadoria e dizer: “Eu venho no próximo mês ou eu venho daqui a seis meses quando eu terminar...”E antes de o cliente chegar em casa, a mercadoria já tá na casa dele. Ela ...é...ela conhecia, ela era, ela tinha tanto relacionamento que ela botava no caminhão e dizia: “Olhe, entregue isso aqui na casa de fulano”. O cara chegava, a mercadoria ... “não, mas eu não comprei”, ligava querendo devolver ...Eu disse: “Não, pode ficar, quando o senhor puder pagar, venha pagar”. Só que isso gerou um problema muito grande de caixa na empresa por volta de 2000, em 98, 99, no ano 2000. Eu passei dois anos de muita dificuldade financeira, muita dificuldade ...a empresa chegou à beira do abismo e a inadimplência estava absurda, altíssima, por conta dessas vendas que a gente chama venda pela casa, venda no carnê, crediário próprio...e eu não tinha capital, nem tinha fôlego, e a empresa entrou numa dificuldade tremenda...e minha mãe não aceitava. Então, assim, foi o maior conflito, arranhou muito a vida da gente, inclusive a vida

pessoal, sabe? Misturou. É ...o perdão da gente veio de alguns anos pra cá ...não que eu tenha me intrigado dela, mas assim ...eu me arranhei muito, sabe? (...) A empresa ficou muito abalada ...mas conseguimos retomar, né? Botamos a empresa no trilho de novo, é ...nunca mudamos a razão social, é a mesma razão há 26 anos. São os mesmos sócios, eu e ela, né ...e assim, esse foi um momento crucial, sabe? Mas hoje a gente se respeita...ela entende. Perdemos, perdemos na época aí em torno de trezentos mil. Quase que a gente afunda. Tive que fazer empréstimo...foi uma trabalhadeira danada (...) e o perdão da gente veio de alguns anos para cá. (Sucessor 2)

Para este filho, a falta do perdão era um empecilho ao próprio sucesso da empresa da família. Ele se cobrava porque não conseguia perdoar a mãe e relatou que, só após o perdão, ele conseguiu se libertar dos ressentimentos e prosperar com os negócios da família.

Enquanto eu não perdoei, eu não conseguia prosperar, sabe? Enquanto eu não perdoava, eu não conseguia seguir adiante, sabe? (Sucessor 2)

Segundo Murphy e Hampton (1988) citados por Rique e Camino (2010, p. 526), diferentemente da raiva ou do ressentimento, o perdão como uma expressão da compaixão não é entendido como uma resposta natural, mas como uma construção moral do cristianismo, um ato de fé ou de religiosidade. O perdão também é visto como um valor que, se for internalizado, vai interferir nos sentimentos morais naturais de raiva e ressentimento.

Talvez por isso, a importância do perdão seja extrema, pois, só através do exercício do perdão, sucedidos(as) e sucessores(as) conseguiram dar continuidade à família e à empresa da família.

Em outro caso, só após 28 anos do processo sucessório, o filho conseguiu ter uma boa relação com o pai. O processo de perdão ocorreu durante todo este tempo, fazendo com que o

filho, que havia sido bastante desvalorizado pelo pai, reconhecesse que este vem melhorando a cada dia:

Hoje ele tem 82 anos de idade e não é todo mundo que envelhece e melhora, mas ele tem envelhecido e tem melhorado a cada dia. Muito por influência da gente porque a gente conversa com ele, a gente mostra as coisas para ele e ele reflete e, graças a Deus, ele reflete para o lado positivo. (Sucessor 5)

No discurso anterior, o perdão não está explícito, mas se trata de um caso de sucessão no qual os conflitos eram tão constantes e a desvalorização dos filhos por parte do pai era tão intensa que voltar a falar com o pai e reconhecer que ele vem melhorando é um movimento que este filho realiza em direção ao perdão.

O perdão também esteve presente nas pequenas coisas, no dia a dia da relação entre pais e filhos, como se percebe no discurso a seguir:

É ...às vezes acontece algum pequeno atrito, mas é coisa muito simples, é ...muito simples, que se resolve na hora, tá entendendo? Eu, assim, a gente, assim, joga um pouquinho da experiência antiga que a gente tem e o jovem hoje não tem aquela, às vezes aquela rapidez, algum detalhezinho, mas isso aí é coisa que não atrapalhou em nada, absolutamente nada ...é ...digamos ...até vício, a gente como é mais antigo na atividade, acha que tá certo. Às vezes, a gente nem tá certo, o filho é quem tá certo e eu tenho mais que abrir, dar a mão à palmatória e aceitar isso aí, essa dinâmica do jovem, né? Porque, na verdade, a gente não ...pensa que sabe, mas a gente não sabe, na verdade não sabe. (Sucedido 3)

A partir da análise dos discursos das três categorias temáticas que caracterizam as relações afetivas entre sucedidos(as) e sucessores(as), a Figura 11, a seguir, apresenta os principais significados dos discursos que representam a compreensão da vivência subjetiva do amor e da renúncia, da frustração e da mágoa e do perdão entre sucedidos(as) e sucessores(as).

Figura 11

Vivências Subjetivas nas Relações entre Sucedidos(as) e Sucessores(as)

DIMENSÃO AFETIVA	VIVÊNCIA SUBJETIVA NA RELAÇÃO ENTRE SUCEDIDOS(AS) E SUCESSORES(AS)
Amor e renúncia	O amor do(a) sucedido(a) em relação ao(à) sucessor(a) se confunde com o amor do pai/mãe pela empresa. Esse sentimento assume conotações diferentes dependendo da maneira como o amor se expressa na relação. O amor também gera conflito, medo e sofrimento. A renúncia é uma prova de amor do(a) sucedido(a) em relação ao(à) sucessor(a) e vice-versa.
Frustração e mágoa	A frustração e a mágoa ocorrem quando um dos envolvidos (sucedido(a) ou sucessor(a)) renuncia a projetos, sonhos, estilos de gestão, para atender às expectativas e interesses de uma das partes e dar continuidade à empresa da família. Também é consequência da transferência de responsabilidade de forma abrupta, sem diálogo. Essa vivência subjetiva gera sofrimento no(a) sucessor(a) pela percepção de que não assumirá a empresa antes da morte do(a) sucedido(a) ou pela falta de autonomia e confiança por parte do(a) sucedido(a) de que ele(a) é capaz de gerir a empresa. O(A) sucedido(a) também se frustra quando o(a) sucessor(a) não assume um estilo de gestão que atende às suas expectativas.
Perdão	O perdão é uma necessidade constante na relação entre sucedido(a) e sucessor(a), uma forma de libertação de mágoas, ressentimentos e conflitos. Demanda a compreensão de que os papéis de sucedidos(as) e sucessores(as) nas relações na empresa e na família estão entrelaçados e de que é preciso perdoar para se libertar de ressentimentos nessas relações.

Esses achados revelam a complexidade das relações entre sucedidos(as) e sucessores(as) e caracterizam a contribuição da Psicodinâmica do Trabalho como lente teórica para entender os processos de sucessão nas empresas familiares. A vivência subjetiva das relações afetivas identificadas no estudo ratifica a solidariedade psíquica entre os espaços sociais do trabalho e extratrabalho.

6.2 A Vivência Subjetiva das Relações Sociais entre Sucedidos(as) e Sucessores(as)

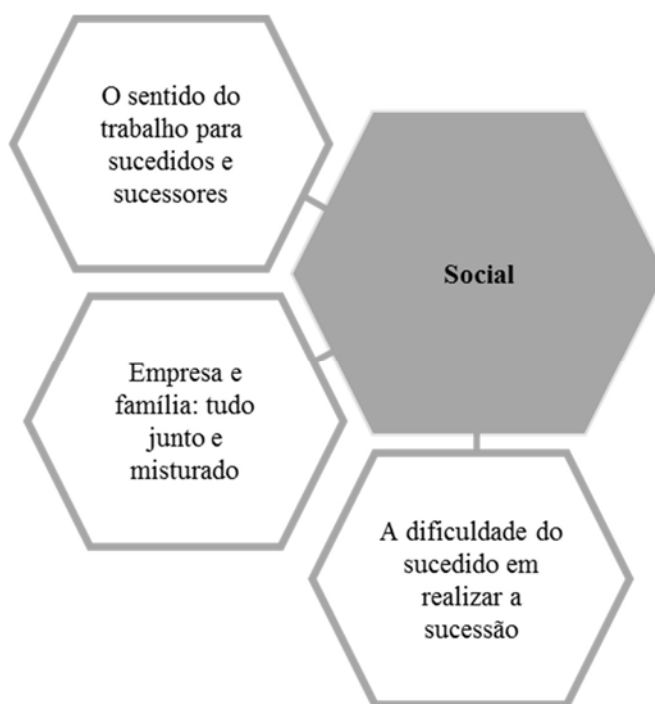
A dimensão social buscou identificar de que forma as relações sociais e familiares atuam entre sucedido(a) e sucessor(a). O que foi revelado nesta pesquisa é que o trabalho leva suas consequências para muito longe na subjetividade daquele ou daquela que trabalha envolvendo de fato os outros membros do convívio familiar (Dejours, 2012b), especialmente quando este

trabalho é realizado na empresa da família. Evidenciou-se que, entre as esferas do trabalho e do não trabalho, o funcionamento psíquico não se segmenta, uma vez que uma mesma personalidade se encontra diante de cada uma dessas situações (Dejours, 1994), revelando, por vezes, a inexistência de limites entre o ambiente familiar e o ambiente empresarial.

As categorias temáticas que surgiram para esta dimensão foram: i) o sentido do trabalho para sucedidos(as) e sucessores(as); ii) empresa e família: tudo junto e misturado; e iii) a dificuldade do(a) sucedido(a) em realizar a sucessão. Essas categorias estão ilustradas na Figura 12.

Figura 12

Categorias Temáticas da Dimensão Social



6.2.1 O Sentido do Trabalho para Sucédidos(as) e Sucessores(as)

O estudo da dimensão social revelou, nesta pesquisa, que a história da empresa se confunde com a história da família e que a forma como sucedidos(as) e sucessores(as) conduziram e conduzem a organização tem forte influência do pensamento de seus

idealizadores (Zambarba, 2020). Corrobora-se, assim, o estudo de Cruz e Oliveira (2014), os quais identificaram que a família não é só a instância primária da mediação entre o indivíduo e a sociedade, mas também uma forte influenciadora das relações que ocorrem entre os membros da família e da empresa.

O sentido do trabalho, internalizado pelos pais desde muito cedo junto aos filhos, não remete apenas ao trabalho técnico, mas a uma construção subjetiva do que aquele trabalho significa para toda a família. Nas falas seguintes, podemos observar que, desde muito pequenos, os filhos(as) dos(as) sucedidos(as) sofreram a influência dos pais/mães para darem continuidade à empresa da família e assim o fizeram:

Olha, a gente sempre foi criado aqui com o sentido de ...minha mãe sempre me apresentou...e minha irmã para os amigos, os parentes, como os herdeiros, né? Então, desde pequeno que a gente teve essa criação. “Isso aqui vai ser nosso futuro herdeiro, vão ser nossos herdeiros.” (Sucessor 1)

Eu fui criado dentro dela. Veja bem, meu pai abriu a loja em 197?, de comércio para residências em 197?. Eu tinha quatro anos. Então, eu saía do colégio e fui criado dentro de loja mesmo...criado dentro de loja. (Sucessor 2)

Eu comecei a trabalhar desde os primeiros trabalhos, como dizem aqui na empresa. Ainda não era nada digital, e eu participei de todo o desenvolvimento de todos os processos, desde quando a gente fazia compra com nota fiscal manual, compra e venda com nota fiscal manual, então eu fui crescendo nisso, e eu acredito desde quando oficialmente eu trabalhei já era um processo de ...já era um processo de sucessão porque eu já entendi que era aquilo ali que eu queria fazer, então...eu penso assim desde que eu comecei a vir. Todas as vezes que as pessoas me entrevistam eu digo que eu nasci bebendo xampu porque eu tenho 39, né, a empresa tem 32, então é a minha vida.

Desde criança eu tenho acesso a esse mundo de xampu, de creme ...então, eu vivi e vi grandes marcas se desenvolverem. (Sucessor 4)

A gente imaginava suceder. Com certeza. É tanto que a gente começou trabalhando no balcão, atendendo o consumidor. A gente não tinha nem empregado nessa época, era eu e meu irmão. E a gente trabalhava na lida mesmo, no do dia a dia ali, carregando mercadoria, atendendo o consumidor final ali no balcão. (Sucessor 5)

Trata-se de um sentido que não foi construído apenas através das histórias que foram contadas, mas de um sentido que foi vivido por pais e filhos. Não poucas vezes, os filhos, convocados pelos pais, participavam da vivência da empresa, como se observa nos discursos a seguir:

Sempre trabalhamos desde cedo, eu e minha esposa, e a gente pensou já nisso logo quando eles nasceram. Sempre mostrava a ele a responsabilidade que eu e a mãe dele sempre tivemos. Sempre lutamos para ter o que nós temos. A gente sempre mostrava para eles e até hoje eles têm essa consciência, de que a gente lutou muito para dar um futuro melhor para eles. Então, foi assim que a gente começou a preparar eles. E eles foram, geralmente foram cumprindo com aquilo que a gente foi determinando para eles. (Sucedido 1)

No discurso anterior, o pai revela que determinou para os filhos uma vida, que era a de sucedê-lo na empresa da família. Este pai não considerava a possibilidade de os filhos não quererem esta sucessão. Em virtude de uma história carregada de lutas e do sentido que a empresa tem na vida da sua família, este sucedido coloca nos ombros dos filhos uma responsabilidade muito pesada e uma expectativa muito alta, que, por conseguinte, pode gerar no filho um sentimento de culpa, caso ele não deseje assumir a empresa da família.

Por causa do determinismo de seus pais, e não por causa do encontro de sentido naquele trabalho, muitos filhos aceitam sucedê-los. São filhos que foram colocados para vivenciar a

empresa desde crianças e que sempre escutaram dos pais que iriam ser os herdeiros. Trata-se de uma vivência subjetiva que estes filhos têm desde muito pequenos e da qual têm muita dificuldade de desvencilhar-se, como revela este sucessor:

A gente vinha pra loja bem pirralhinho. Eu vinha mais quebrar do que arrumar. Sentava para arrumar um negócio, sempre quebrava alguma coisa. E...aí ficava aqui pela loja que era bem pequena. E eu comecei a ouvir desde criança que nós íamos ser os herdeiros. Acho que uns 8 anos de idade. É...8 ou 9 anos de idade. (Sucessor 1)

Em um outro caso de sucessão, a mãe relata que foi a preocupação do filho em ter com o que viver após a morte dos seus pais que o fez se interessar pela empresa da família. A empresa, para este sucessor, parecia ser mais um espaço de obrigação do que de prazer ou de realização pessoal.

Aí depois ele começou a ajudar...com 8 anos ele já começava a atender algum cliente, né? “Atende aí ...enquanto eu termino aqui”. Ele só não concluía a venda, mas ficava conversando como a mãe conversava, né? Aí ele mesmo sentiu a necessidade de, se um dia eu falecer ...porque ele pensava ...primeiro que eu ia ficar velha né? Porque, normalmente, quando meu pai morrer, minha mãe morrer, pelo menos eu tenho né, do que viver. Ele dizia isso. (Sucedida 2)

Este outro sucedido relata que a batalha era tão grande que ele não tinha tempo nem de falar sobre o assunto da sucessão empresarial. Ele simplesmente ia colocando os filhos na lida para um dia eles poderem assumir a empresa:

A batalha era grande para vencer na vida e...não tinha tempo. Eles iam para a escola, isso e aquilo, e a gente é ...porque isso era em São Paulo, né...confecção, né? Aí, ela também trabalhava e não era discutido assim. Em São Paulo, um dos filhos começou a trabalhar na loja com 14 anos. Hum...eu acho que eu nunca cheguei a pensar assim no

assunto, mas nunca tive é ...nunca pretendi ser rico, e...sempre a finalidade era eles, né? Era eles assumirem. (Sucedido 5)

Em muitos discursos, os(as) sucessores(as) relataram que escutavam os seus pais sobre a fundação da empresa, sobre as lutas e as vitórias que eles tiveram e sobre como conseguiram vencer na vida. Ao escutar tais histórias, os filhos, desde muito cedo, passam a admirar os seus pais como se eles fossem verdadeiros heróis. Não foi difícil perceber em seus discursos que os fundadores das empresas estão ancorados em narrativas construídas sobre si mesmos e que, além disso, eles são âncoras que apoiam toda a estrutura organizacional (Ferreira et al., 2008).

Minha mãe, ela é muito visionária. Eu digo a ela que ela foi muito visionária. Quando as pessoas é...criavam e ditavam que aquele era o único modelo de negócio, ela foi lá e provou, mesmo chamando de louca, que não poderia fazer daquela forma, porque...eu escutava muito isso no começo (...). O que eu mais admiro na minha mãe é justamente essa visão que ela sempre teve do negócio assim. Eu acho incrível ela imaginar que, por exemplo...ela olha pra uma casa e diz “essa casa vai ser maravilhosa, o ponto, não sei o que...ela já vê. Então, ela é muito visionária, sabe? Ela já consegue imaginar “esse ponto vai ser promissor. Quem diria...que aqui era mato quando a gente veio pra cá?”
(Sucessora 4)

Na verdade, é ...eu acho que não é a profissão de corretor que admirava no meu pai. Era o esforço dele, a honestidade, o trabalho em si que me encanta mais do que a profissão, digamos assim. (Sucessora 3)

Sempre admirei o trabalho dele, a dedicação dele, a força, a luta dele. A ...o empreendedorismo dele. Até hoje eu me surpreendo com as coisas que ele fez na vida. Ele é muito empreendedor por natureza. (Sucessor 5)

Percebe-se que os pais criaram muitas expectativas junto aos seus filhos e filhas. Essas expectativas foram todas construídas na infância, momento em que são criados os vínculos

sociais e afetivos que vão se consolidando no imaginário da criança e do futuro adulto. A imagem do herdeiro passou, então, a fazer parte do imaginário social daquele filho em todas as fases da sua vida: na infância, na adolescência e na fase adulta. Ou seja, se, por um lado, os pais criaram em seus filhos a imagem do herdeiro, os filhos criaram em si mesmos um imaginário social de que realmente iriam assumir os negócios da família para poderem dar continuidade à obra iniciada pelos seus pais que eles tanto admiravam. Essa construção social que foi sendo estabelecida junto aos filhos desde a infância foi determinante para que eles aceitassem assumir a empresa da família.

No entanto, cabe pontuar que, nos casos em que estas expectativas não foram concretizadas, o que surgiu foi a revolta e o conflito, como se evidenciou nos discursos de alguns herdeiros que tiveram de esperar muito tempo para poderem assumir o comando dos negócios da família, a exemplo do discurso a seguir, que também é exposto no tópico 6.1.2 sobre frustração e mágoa:

Você vai ser meu herdeiro. Mas quando? Quando eu morrer, quando eu me for, quando eu partir. Mas tudo quem comanda sou eu. Você vai ser meu funcionário entre aspas, o herdeiro que vai fazer tudo o que eu mando. (Sucessor 1)

Verifica-se que, apesar de ter sido criado para ser o sucessor, este filho percebe que não pode assumir a empresa da família porque o pai é muito autoritário e centralizador. Este fato fez com que o filho não encontrasse mais sentido neste trabalho e entrasse em sofrimento, pois ficou impedido de cumprir não só com a determinação que recebeu dos pais, lá na infância, de que seria o herdeiro, mas também de cumprir com o seu próprio imaginário, construído durante toda a sua vida, de que ele iria de fato assumir os negócios da família.

Segundo Dejours (1993, p. 399), “essas transposições entre teatro psíquico, teatro do jogo e teatro do trabalho não são tão óbvias como podem parecer. Para que a última transposição seja possível, é necessário que haja entre o teatro do trabalho e o teatro psíquico herdado da

infância, analogias de estrutura ou de forma”, que não necessariamente impliquem em equivalência absoluta, cabendo à criatividade e à imaginação resolver as dessemelhanças existentes. Esta ambiguidade está no âmago da simbolização e recebe o nome de ressonância simbólica (Dejours, 1993). Quando a ressonância simbólica existe entre teatro de trabalho e teatro do sofrimento psíquico, o sujeito enfrenta a realidade sem deixar a sua memória no vestiário e se investe da força do engajamento, que implica a reatualização pelo trabalho de sua curiosidade e de sua epistemofolia (Dejours, 1993).

Como afirma Dejours (1993, p. 4000), é “por meio do trabalho que o sujeito se engaja nas relações sociais nas quais enxergará as questões herdadas de seu passado e de sua história afetiva”. Contudo, evidenciou-se, neste processo de sucessão, que o trabalho não conferiu a este filho a oportunidade para que ele pudesse prosseguir com o seu questionamento interior e para delinear a sua história. A ressonância simbólica não pôde se fazer presente, pois não foi possível a reconciliação entre o inconsciente e os objetivos da produção.

O sofrimento original em busca de sentido é o objeto da Psicodinâmica do Trabalho, que se debruça não no trabalho, mas no sujeito, no estudo das dinâmicas intra e intersubjetivas, uma vez que a subjetividade é construída a custo de uma atividade sobre si mesmo, sobre sua experiência vivida e sobre suas determinações inconscientes. Na medida em que este sucessor não pôde desenvolver a atividade que os pais sonharam para ele e que ele mesmo também sonhou, ele perde o sentido deste trabalho, entra em sofrimento e confessa que, em alguns momentos, pensou em desistir da empresa da família.

Tivemos muitos embates, eu e meu pai principalmente, em questão de mudança de pensamento. Porque a gente ia ser o herdeiro, mas que não podia dar opinião, até certo ponto, né? Não podia dar opinião. A opinião dele sempre é que prevalecia. Eu estou aqui me entendendo de gente como comerciante desde os 16 anos. Então, eu estou com 41, fazem 25, né? (...) teve momento, uns dois momentos em que eu pensei em desistir,

pensei em seguir o meu destino, mas graças à minha mãe eu fiquei, estou aqui. (Sucessor 1)

Ou seja, só após 25 anos trabalhando na empresa da família é que este filho recebe do pai o comando da empresa. Para não adoecer durante todos estes anos de espera, em que foi impedido de suceder o seu pai, este filho buscou estratégias de defesa para resistir ao que, neste trabalho, era desestabilizador para as funções psíquicas e para a saúde mental (Dejours, 2011c), decidindo, fundar com outros colegas, um escritório de contabilidade. Só assim ele pôde se realizar enquanto profissional e empresário.

Hoje eu tenho um escritório de contabilidade também. Paralelo à empresa. Uma empresa com doze funcionários. Três, dois sócios e eu terceiro e mais doze funcionários. (...) Tinha que dar um passo a mais. E esse passo a mais meu foi meu escritório de Contabilidade. Tenho há quatro anos o escritório. Graças a Deus está muito bem. Temos uma equipe muito boa. E é um escritório grande. Com doze funcionários (...) eu sou o gestor financeiro. Nós temos um contador-chefe que toma conta do escritório, que é nosso sócio, e temos um outro sócio, que é a parte de comercial, que faz a captação de clientes. Então, assim eu me satisfaço. (Sucessor 1)

Este trabalho de investigação revelou ainda que o sentido do trabalho não é o mesmo para sucedidos(as) e sucessores(as). Enquanto, para os pais/mães, o sentido do trabalho é criar a empresa, trabalhar para dar um futuro melhor para seus(suas) filhos(as) e torná-los seus sucessores(as), para alguns(mas) filhos(mas) que não desejam assumir a empresa da família, este trabalho passa a ser uma obrigação. No discurso a seguir, a sucessora é uma fisioterapeuta que só assumiu a empresa porque o seu pai ia se aposentar e o seu irmão não quis sucedê-lo:

Quando eu vim trabalhar com meu pai, é ...na verdade eu não vim nem com a intenção de ficar. Eu vim com a intenção de ser um provisório e acabei ficando, que foi em 201? (...), É... na verdade meu irmão era empregado na época ...ainda hoje trabalha no

ramo dele ...então, só tinha eu mesma que estava ...mas também eu tinha a minha profissão, eu também trabalhava, entendeu? Poderia ser um dos dois, mas eu não sei por que focou em mim, de verdade assim. Eu acho que partiu mais da família do que de mim. Eu acho que partiu mais assim ...porque minha mãe fazia: “ah ...você estudou tanto e vai ganhar tão pouco ...e por que você não pega a carteira de seu pai?” Aí, assim, isso foi criando em mim ... ah, então eu vou, vou...quem sabe eu não entro na Corretora, quem sabe eu não começo a trabalhar com meu pai, entendeu? Então, não partiu de mim essa intenção, partiu de alguma conversa em casa. (Sucessora 3)

Evidenciou-se, nesta fala, que trabalhar na empresa da família não havia sido desejado por esta sucessora. Este fato nos revela que nenhuma situação de trabalho é redutível a objetos meramente utilitários porque trabalhar é engajar o corpo, a inteligência, as intuições, o ser humano no que ele tem de mais íntimo (Dejours, 1994). Trabalhar é também se realizar. Desta forma, a questão é conhecer o sentido ou a falta de sentido do trabalho que se realiza e, no caso da falta de sentido, a possibilidade de uma doença mental ou somática torna-se muito elevada (Dejours, 1994).

Coube, então, aos sucessores(as) que não se identificavam com o trabalho que lhe fora imposto pelos pais — pelo menos alguns deles — procurar novos caminhos onde pudessem se realizar, ao mesmo tempo em que comandam a empresa da família, a exemplo deste sucessor, que se realiza enquanto músico:

Eu queria outra história na minha vida, eu queria estudar, eu queria seguir a carreira de diplomata quando eu era bem mais novinho, eu queria ser músico, e eu queria ser músico profissional, eu sonhava em ser músico e tal, antes de ser diplomata, e meu pai é ...me botava um balde de água fria, não sabe? Dizia que não tinha futuro, que não dava, não tinha futuro. Tanto que sou músico autodidata, gravei até um disco agora recentemente. (Sucessor 2)

Segundo Dejours (1993, p. 246), “a análise da sublimação à luz da psicodinâmica do trabalho sugere que o trabalho pode desempenhar um papel de destaque na construção da identidade, ou seja, na construção do que representa o próprio alicerce da saúde mental e somática”. A forma que este filho encontrou para não adoecer com um trabalho não desejado e sem sentido para ele foi buscar seu sonho de ser músico e desenvolver esta atividade em paralelo com a atividade realizada na empresa da família.

Neste outro discurso, a mãe relata que o filho não queria ser o seu sucessor no salão de beleza, mas sim ter a sua própria agenda enquanto cabeleireiro independente:

Ele morou algum tempo fora do Brasil, estudou também lá fora. Ele nunca demonstrou essa vontade de montar um salão masculino, mas quando ele viajou, ele estava num ambiente de faculdade, e o que ele fez? Ele juntou o talento dele, juntou o conhecimento que ele tinha aqui dentro, e ele passou vários meses viajando, ganhando dinheiro, apenas cortando cabelo, já pensou? E nesse tempo, ele, ele resolveu fazer uma especialização numa das academias mais renomadas que existem no mundo. Ele foi selecionado entre milhares. Não sei nem por quê. Nunca me pergunto isso para ter uma resposta. E ele fez e, quando ele chegou aqui, ele disse: “Eu vou montar uma agenda e agora eu tenho um conhecimento internacional e vou ganhar mais dinheiro. Além do que eu ganho aqui na empresa, eu vou montar uma agenda extra e vou ganhar mais dinheiro. Aí eu disse: “Tem todo direito. Porque olhe, tem muitas pessoas, meu filho, que eles acham que a profissão de cabeleireiro é uma profissão subalterna e pode até ser para quem não quer estudar ...mas é uma das profissões mais caras que tem para estudar, muito cara. E você pode ganhar quanto você quiser, basta você querer estudar e se dedicar ao trabalho”. (Sucedida 4)

Ficou bastante evidente que o prazer no trabalho passa pelo confronto com a resistência do real, a qual oferece o nascimento da experiência subjetiva e afetiva do fracasso sentida por

este filho. Ao perceber a imposição da sua mãe, ele mobilizou a sua inteligência e elaborou uma nova relação com este real — elaboração subjetiva denominada de sublimação (Dejours, 2012c). Para este filho, suceder a mãe na empresa da família não o realizava. Foi preciso, então, realizar-se com aquilo que realmente gostava de fazer e, por isso, ele buscou novos caminhos.

6.2.2 Empresa e Família: Tudo Junto e Misturado

Nesta relação entre empresa e família, o termo “tudo junto e misturado” surge a partir do discurso a seguir, no qual a sucessora relata a sua dificuldade em encontrar o limite da família e da empresa. Ela revela que fala da empresa dentro da família e que fala da família dentro da empresa, sendo esta uma mistura constante:

Então, eu acho que a dificuldade...digo assim, tive que começar do zero e, em relação à família, é separar, né? Quando é pai e quando é relação de trabalho. Então, às vezes mistura, às vezes não, toda hora tá misturando, né? Então aí você tem que separar a relação familiar para não dar problema, porque, às vezes, a gente, a gente conversa tanto de trabalho, que, às vezes, em casa, tá num domingo falando de trabalho, aí para: “Não, vamos falar de outra coisa”. Sem querer a gente fala de trabalho. (Sucessora 3)

Na verdade, o fato de os pais formarem seus filhos para sucedê-los desde a tenra idade, de ensiná-los a trabalhar na empresa da família e de fazê-los perceber que aquele trabalho é o que sustenta a família comprova que a separação dos sistemas empresariais e familiares é praticamente inexistente, principalmente para decidir qual atividade se relaciona a qual sistema (Carlock & Ward, 2001; Gersick et al., 1997). Evidencia-se, assim, que as dinâmicas familiar e empresarial são altamente inter-relacionadas (Astrachan, 2003) e que o trabalho coloniza toda a subjetividade, pois ele não cessa no ateliê, na fábrica, no hospital (Dejours, 2012c) e nem na empresa da família, como se observa no discurso a seguir:

Naquela época era máquina de datilografia, não tinha computador ... e batia duplicata, aí eu levava pra casa, acordava de madrugada e passava a madrugada batendo e acordando os vizinhos. Que máquina de datilografia faz zoada, né? E no silêncio da calada da madrugada. E a limpeza da casa, que eu não podia pagar ninguém, era de madrugada também. Tudo ...ajudava ...e meu filho também. Antigamente era óleo de peroba para passar nos móveis. Meu filho acordava: “Vai passar óleo, sua mãe passa pano e seu...vai lavar a roupa”. (Sucedida 2)

Para o sucessor a seguir, a confusão entre empresa e família era tão grande que ele relata que, na época em que era criança, o trabalho que realizava na empresa da família era mais uma brincadeira do que um trabalho e que o lugar da empresa também era o lugar onde a mãe o colocava para dormir. De fato, com tantas misturas que ocorriam entre o ambiente familiar e o empresarial, foi bastante difícil conseguir diferenciar uma dimensão da outra. Para este filho, a empresa era uma continuidade da família:

Eu vinha, arrumava, botava preço, botava...criança, né? Era mais uma brincadeira de passatempo do que trabalhar mesmo. Para trabalhar mesmo, comecei a me entender de gente dos meus 15 para os 16 anos. A gente cresceu aqui dentro, né? Antes de ter a loja, a gente, mainha, que era camelô, e painho, e a gente ficava embaixo do balcão deitado, dormindo embaixo do balcão, numa caixa, num negócio, num papelão, entendeu? Então, não tem como ser diferente não. A gente foi induzido a isto. (Sucessor 1)

Em outro caso de sucessão, evidenciou-se, no discurso do filho, que a separação entre família e empresa era inexistente. O fato de o pai prepará-lo para a sucessão desde os 10 anos, atribuindo-lhe tarefas que não condiziam com a sua idade e maturidade e permitindo que o filho cometesse atos de infração — como dirigir um caminhão sem ter idade e habilitação para tal — revela a mistura do espaço familiar e empresarial, pois, se esta criança não fosse o seu

filho e sucessor, dificilmente este empresário teria permitido estes acontecimentos, deixando tais atividades para um dos seus funcionários.

Eu, com dez anos, eu ia pra banco, eu ia pra, pra órgão público com dez, doze, doze anos, eu fazia tudo dentro de loja. Todos os processos de logística, de depósito, de armazenamento, de entrega, de burocracia, de banco, eu aprendi novinho...dez, onze, doze anos (...) eu sempre participei de tudo, de tudo, de tudo ...até, até na logística, no caminhão da empresa ...pronto, eu aprendi a dirigir no caminhão, para você ter uma noção...com treze, catorze anos, foi ...eu tomei o caminhão do motorista, peguei a chave e saí dirigindo o caminhão ...porque eu ia fazer entrega...eu participava, eu ia pra casa de cliente, eu participava de todo o processo, sabe? Eu acho que meu pai...assim, ou inconsciente ou não, me falava, mas ele botava para que eu participasse de fato. Ele me preparou pra o mundo, não sabe? Ele me preparou pra o mundo. Ele soltava assim, ele me jogava e disse “vá.”...eu acho que ele ficava lá de olho, né? Mas me jogava lá na arena e deixava que eu fizesse... (Sucessor 2)

Ao revelarem o entrelaçar da vida da família e da empresa, estas vivências são similares às indicadas por Kets de Vries et al. (2007), os quais observaram que a maioria das empresas familiares vivencia um conflito entre o amor (família) e o trabalho (negócio) porque o negócio não está adequadamente separado da família, tornando-se, muitas vezes, uma extensão do sistema familiar, assumindo suas regras e padrões de comportamento.

Em outra fala, a sucedida — enquanto mãe e empresária — tinha o costume de convocar todos os filhos que trabalhavam na sua empresa para um jantar em família. No entanto, ao chegar no restaurante, ela começava a chamar a sua atenção sobre os assuntos da empresa, externando, assim, a impossibilidade de separação do mundo empresarial e familiar. Como Glover (2014) aponta, os problemas familiares afetam os negócios e os negócios afetam a

família, em um jogo contínuo e dinâmico entre as relações de amor e de trabalho. Isso se percebe a seguir:

Eu não sou muito de tá na casa de nenhum porque eu não gosto de ir pra casa de ninguém, mas eu gosto muito que eles fiquem lá em casa, e a gente, antes da pandemia, a gente tinha uma história de fazer reunião assim: “Vamos jantar hoje todo mundo fora”, aí eu aproveitava para dar alguns recados, fazer alguns ajustes, eu e o pai.
(Sucedida 4)

Fatos como estes, que misturam a vivência da família com a vivência da empresa, deixam pais e filhos sem saber qual é o limite dos afetos e dos negócios. Segundo Dejours (2012c), os constrangimentos organizacionais são determinados pela relação de dominação. Para se proteger destes constrangimentos, os filhos desta empresária criaram um coletivo de defesa, onde discutem tudo o que pretendem fazer na empresa da família antes de levar para os pais apreciarem, como exposto no discurso a seguir:

Sempre. Sempre, primeiro nós três, depois vai, para poder convencê-los. É. Sempre. Porque aí a gente consegue em unidade ver como é a melhor forma. Como a gente vai abordar, quem vai abordar, como é que a gente vai fazer ...porque a gente já chega com a proposta, né? Também...ó, vamos fazer assim ... Eu acho que pessoas como eles, a gente já tem que mostrar uma solução de tá também, o orçamento, a solução e a via ...e o retorno que vai ter. Então, quando a gente fala do retorno... “acho que vai ser bom mesmo, eu não tava enxergando desse lado”. Então, a gente sempre consegue aprovar o que a gente quer dessa forma. (Sucessora 4)

Se, por um lado, a mãe reveste-se de empresária para poder chamar a atenção dos filhos, por outro, os filhos unem-se, cooperam entre si, revestem-se de executivos e montam estratégias em conjunto para obter a aprovação dos seus projetos. Cabe, então, perguntar em que momento sai a mãe e entra a empresária e saem os filhos e entram os executivos. A interdependência

família/empresa que se revelou neste estudo não foi só material, mas também afetiva. Se, por um lado, a família tem efeitos significativos na empresa (Aldrich & Cliff, 2003), por outro, a empresa afeta as carreiras, as finanças e os relacionamentos entre os membros da família (Kets de Vries, 2007), em um jogo contínuo entre afetos e negócios que geram conflitos dentro do *self* individual, os quais, muitas vezes, não são falados e, por vezes, nem percebidos (Lam, 2011), mas que têm o poder de levar adiante ou não o empreendimento da família, demonstrando, assim, que o vivido subjetivo não é jamais neutro efetivamente (Dejours, 2011e).

Não é por acaso que alguns sucessores(as) decidiram fazer o oposto com os seus filhos. Eles externaram em seus discursos que não iriam repetir nos filhos o que os pais fizeram com eles, pois não querem que os filhos sintam a mesma pressão que sentiram e o mesmo desgaste que foi vivenciado na relação entre pai e filho, como se nota nos discursos a seguir:

Eu vejo, em relação aos meus filhos, é de não repetir com eles a maneira como meus pais fizeram. Com meus filhos, eu quero ensinar do meu jeito, eu quero deixá-los à vontade. (Sucessor 2)

O processo de sucessão empresarial, na minha opinião, não é para todo mundo. Não é todo mundo que aguenta. A gente não teve escolha, nem eu e nem minha irmã. Diferente como eu faço com meus filhos hoje. (Sucessor 1)

Neste processo de sucessão, o discurso da sucedida revelou que o limite entre família e empresa é inexistente, uma vez que afetos e negócios se misturam. A vivência subjetiva dos pais e dos filhos se entrelaçam e se cruzam, revelando que, dependendo da situação, qualquer tipo de apelo para formar o(a) sucessor(a) se torna possível. Confirma-se, assim, que os filhos são herdeiros dos sonhos e desejos não realizados de seus pais, o que é fundamental para o processo de subjetivação (Freud, 1969 como citado em Merhi et al., 2010).

E ele, ele sempre foi uma pessoa assim, bem, bem desafiadora, né? Então, ele ficou meio balançado pra ir. Aí, quando foi um dia, ele chegou para conversar comigo: “Mainha, olhe...você sabe dessa história que a pessoa falou inclusive na sua frente...o que é que a senhora acha? Eu tô balançado, eu tô com vontade de ir pra lá. Aí eu disse: “Eu acho que é um direito seu, eu acho que cada um tem suas escolhas na vida e eu nunca escondi nada de vocês. Primeiro que, quero lhe dizer, você vai passar da categoria de dono para empregado. Você hoje ganha bem menos aqui, bem menos mesmo, mas será que o banco trocaria um carro zero para você como eu troquei o seu? Eu não troquei dizendo que era porque você trabalhava. Eu troquei porque você é meu filho, porque eu tava com esse dinheiro, eu estava vendo que você tem toda condição de ter esse carro. Então, eu acho, assim, que como você contribui com a empresa, isso aí é uma coisa que vai junto. (Sucedida 4)

Esta mãe empresária revela, em seu discurso, toda a influência que tem sobre o seu filho. Ao dizer que lhe deu um carro zero, ela desrespeita os sonhos deste filho, que, com desgosto por não poder se realizar profissionalmente, acaba negando o convite de ir trabalhar no banco. Este fato condiz com a observação de Campos e Mazzilli (1998) de que, na empresa familiar, estão em jogo contínuo as relações família e trabalho, cujos conflitos incidem sobre seu funcionamento e rumos, no sentido de sua expansão ou declínio. Portanto, o processo sucessório é altamente enviesado pelas questões afetivas da família.

6.2.3 A Dificuldade do(a) Sucedido(a) em Realizar a Sucessão

As histórias dos(as) empresários(as) sucedidos(as) são histórias de muitas lutas. Não sem esforço, eles(as) conseguiram construir as suas empresas, posicioná-las no mercado e ter sucesso em seus empreendimentos. Por não ter sido fácil esta construção, eles(as) entendem que estas empresas sempre serão suas. Querem, sim, que os filhos deem continuidade, mas daí

a concordar em passar o comando dos seus negócios é um exercício subjetivo bastante difícil. Não é fácil renunciar à sua obra. Em seus discursos, pôde-se perceber o apego que eles têm pelas suas empresas e a difícil tarefa de ter que repassá-la para seus sucessores.

Eu comecei mesmo com dez anos, viu? Dez anos vendendo pastel em Recife. Eu mesmo fazia pastel para ajudar na, no sustento da casa, que eu sou o segundo filho de onze (...) passava muita necessidade, não sabe! Aí, como a gente tinha uma tia que trabalhava num convento, aí ela dava pra gente para ajudar a gente. Aí minha mãe pegava a farinha de trigo, o óleo e eu ia comprar meio de bacalhau numa vendinha que tinha lá, um mercadinho. Naquele tempo quem comia bacalhau era pobre. Aí eu comprava meio quilo de bacalhau, minha mãe cozinhava o bacalhau, botava, fazia o pastel. A bandeja era do fogão antigo, era a bandeja preta que tinha. Aí tirava, cobria e ia vender. Aí ela mandava eu vender em Afogados, que é um bairro que tem Recife. Em Afogados, tinha uma tia minha que morava lá. Aí minha mãe mandava eu ir pra lá porque qualquer coisa eu ia na casa de minha tia, que ela morava mesmo na principal de Afogados. Só que, muitas vezes, minha mãe não sabia, eu passava direto e ia pra Recife. Ia vender no centro de Recife. Aí vendia aqueles pastéis para ajudar e tal. Passava na casa da minha tia, ela me dava um um quilo de café, um quilo de feijão e eu levava para ajudar. E assim foi que eu comecei...a empreender. (Sucedido 1)

Ao contar a história da fundação da sua empresa, este sucedido também conta a história da sua vida. Trata-se de uma história singular produtora de enigmas que retorna incessantemente e que contribui para o ordenamento das suas condutas sociais, ao mesmo tempo que dá sentido àquilo que foi vivido (Dejours, 2011e). É com base na sua história de vida que este sucedido olha para a sua empresa não apenas como um negócio, mas como uma via de emancipação, que o tirou da pobreza extrema e que deu dignidade a ele e à sua família, sendo, portanto, muito difícil ter que renunciar à gestão deste empreendimento.

O apego que este sucedido tem por sua obra ultrapassa a dimensão material e corrobora uma das principais teses da Psicodinâmica do Trabalho, que é a centralidade do trabalho para a subjetividade (Deranty & Dejours, 2010). Para este empresário, não é possível pensar a sua empresa apartada da sua própria vida, pois o trabalho que realizou durante toda a sua existência ocupou um lugar central no desenvolvimento da sua personalidade, desde a sua infância até a maturidade (Dejours, 2017). Por este motivo, a sucessão empresarial desta empresa ocorreu de forma tardia. Sua prole também faz parte da sua vida, mas seu vínculo com a empresa se mostrou tão forte que ele teve imensas dificuldades em passá-la adiante. Foram necessários vários embates entre pai e filho para que o primeiro aceitasse que o último comandasse de fato os negócios da família, como revela o discurso a seguir:

Aí ele, quando começou a entender como funcionava mesmo, aí foi quando ele começou a questionar. Principalmente ele. Ela também questionava, mas não tanto como ele. O que marcou foi exatamente na época dos conflitos. Houve uma discussão muito forte...com meu filho. Eu pensei que ele queria desistir, né? Aí foi quando a gente começou a conversar em família. Conversando e tal, e a gente ficou uns dias sem se falar. Foi porque ele não aceitava alguns pontos de vista meus, tal... aí depois ele compreendeu que a gente estava em outra época, não era mais, não era mais como eu queria, né? E aí a gente foi aparando as arestas, tal, tal e hoje, se não fosse o diálogo, realmente eu acho que ele tinha saído. Tinha que ter quitado a parte dele para ele ser independente e tal. Mas, graças a Deus, foi tudo resolvido. (Sucedido 1)

A dificuldade deste sucedido em realizar o processo sucessório reside no fato de que a empresa se confunde com a sua própria vida. Foram muitas lutas para poder fundar a sua obra e, como a empresa obteve sucesso, ele não acreditava que, administrando de outra forma, o filho conseguisse manter este sucesso. Este fato explica a incapacidade do sucedido em autolimitar-se, o que leva a uma ampliação das dificuldades encontradas pelos sucedidos

durante o processo de sucessão empresarial, pois, quando a renúncia ao cargo não existe por parte do(a) sucedido(a), o processo sucessório fica altamente comprometido.

No discurso que segue, o filho tenta explicar o apego que seu pai tem pela empresa e revela que o entende, em virtude da responsabilidade de administrar uma empresa:

Você centraliza muito as coisas e termina com aquele apego muito grande e, numa empresa familiar, para você passar isso para seu filho, para quem vai lhe suceder, é mais difícil porque o apego é grande. Mas isso é uma construção, sabe? Não é do dia para a noite não. Numa empresa grande é difícil, mas em uma empresa familiar é mais difícil ainda porque, se algo der errado, você compromete a vida pessoal de ...no caso aqui é minha mãe, meu pai, minha irmã, a família dela, eu e minha família. Nós somos três famílias que se sustentam disso daqui, fora os funcionários e suas famílias, né?

(Sucessor 1)

Evidencia-se, desta forma, que os(as) sucedidos(as) não querem passar a empresa para os(as) seus(suas) filhos(as) e postergam o quanto podem. Muitos(as) deles(as) têm comportamento centralizador, a ponto de se recusarem a ensinar as tarefas para os(as) filhos(as), como se pode verificar no discurso a seguir, no qual o filho teve que aprender sozinho a administrar a empresa da família porque o seu pai não quis ensiná-lo:

Meu pai era centralizador na administração da empresa. Ele não, ele não passava espontaneamente pra gente. É interessante você começar em qualquer empresa conhecendo tudo, lidando com o público e coisa e tal. Isso aí faz com que a gente cresça, né, a gente evolua no pensamento e coisa, mas, mas...na parte administrativa, iniciativa dele em passar para gente nunca teve não, nunca teve não (...) no meu caso, eu fui meio que tomando o espaço. Realizando o que ele fazia. Quando ele saía para resolver alguma coisa ou até mesmo para tomar um cafezinho, eu ia pra mesa, me sentava e, se eu via que tinha coisa para fazer, eu executava, e isso eu fui fazendo, fazendo, fazendo,

fazendo e, quando ele chegava que ele via que estava tudo pronto, ele se admirava porque ele nunca ensinou, entendeu? (Sucessor 5)

Caso semelhante ocorreu com esta filha, que teve de aprender sozinha as tarefas da empresa:

Ele gosta de centralizar muitas coisas, entendeu? Então, aos poucos, quando eu fui aprendendo, aí eu fui tomando as funções...e por isso que hoje ele se sente mais aliviado por isso, porque hoje eu já faço tudo. Por isso que ele está dizendo que amarrou as chuteiras, mas no começo ele centralizava. (Sucessora 3)

Em um outro processo sucessório, a sucedida tem um vínculo tão grande por sua empresa que passa a concebê-la como um filho:

Eu, pelo menos, eu não conheço nenhuma igual a minha. Para mim, ela é única porque é como um filho. (Sucedida 4)

Estes discursos externam a complexidade dos processos de sucessão empresarial, os quais estão longe de serem simples e pontuais. Como aponta Lam (2011), existe uma contradição por parte dos fundadores, os quais se declaram felizes em poder se aposentar, mas ao mesmo tempo sentem a necessidade de “ficar de olho no negócio” para ajudar seus filhos. A dificuldade na passagem do bastão pode residir nesta confusão que existe entre a identidade da empresa e do seu fundador. Talvez por isso, quando o sucedido prepara seu sucessor, é comum que desenvolva nesse substituto traços de sua imagem e semelhança, socializando-o em seu mundo (Grzybovski, 2002).

Porém, é importante observar que, neste período em que os pais não conseguem realizar a sucessão empresarial, os filhos se sentem paralisados e passam a viver sob a sombra dos pais (Kets de Vries, 1993), sempre à espera, como no discurso a seguir:

Eu já conversei com outras pessoas que são assim também de gestão e eu vejo isso de sucessão, eu vejo muito isso. Estava conversando com uma cliente essa semana que o

pai do marido dela é dono de uma clínica e ele é médico também, e ela estava falando a mesma coisa, que, às vezes, quer modernizar, o filho que fazer coisas diferentes, mas é aquele negócio muito antigo, e ele não pode sair para trabalhar em outro canto também, entendeu? Ai meio que você fica assim, tipo, “eu sou a...eu sei que eu sou boa no que eu faço, não posso evoluir aqui, mas eu também não posso trabalhar em outro canto pra ser concorrente daqui”. A pessoa fica de mãos atadas de certa forma, entendeu? (Sucessora 4)

Percebe-se, no discurso desta sucessora, que ela se encontra em um dilema, pois tem muita vontade de assumir a empresa da família para aplicar os seus conhecimentos, mas, uma vez impedida pela mãe, sente-se paralisada, pois, como ela não vê sentido em ir trabalhar em outro lugar, tem de esperar o tempo da mãe para assumir de fato a empresa da família e conseguir se realizar profissionalmente.

A partir da análise dos discursos das três categorias temáticas que emergiram na dimensão das relações sociais entre sucedidos(as) e sucessores(as): o sentido do trabalho que é passado de pai/mãe para filho(a); a interdependência família/empresa; e o apego do(a)s sucedido(a) à sua empresa, a Figura 13, a seguir, apresenta os principais significados dos discursos que representam a compreensão da vivência subjetiva de sucedidos(as) e sucessores(as) para estas categorias.

Figura 13

Vivências Subjetivas nas Relações entre Sucedidos(as) e Sucessores(as)

DIMENSÃO SOCIAL	VIVÊNCIA SUBJETIVA NA RELAÇÃO ENTRE SUCEDIDOS(AS) E SUCESSORES(AS)
O sentido do trabalho que é passado de pai para filho	A história da empresa se confunde com a história da família. Desde muito pequenos, os(as) filhos(as) dos(as) sucedidos(as) sofreram a influência dos(as) pais/mães para darem continuidade à empresa da família. O sentido do trabalho que os pais/mães internalizaram desde muito cedo junto aos(as) filhos(as) não remete apenas ao trabalho técnico, mas a uma construção subjetiva do que aquele trabalho significa

	para toda a família. Este sentido foi sendo construído não só através das histórias contadas aos(as) filhos(as), mas também da participação deles(as) na vivência do negócio da família. Percebeu-se ainda que, ao escutar tais histórias, os(as) filhos(as) passaram a admirar os(as) seus(suas) pais/mães como se eles fossem verdadeiros. Os discursos dos(as) sucedidos(as) estão ancorados em narrativas construídas no entrelaçar da sua vida com a vida da sua empresa.
Empresa e família: tudo junto e misturado	A interdependência família/empresa não é só material, mas também afetiva, demonstrando que a separação dos sistemas empresariais e familiares é praticamente inexistente. Como o negócio não está adequadamente separado da família, percebe-se a existência do conflito entre o amor e o trabalho, uma vez que pais/mães e filhos(as) não sabem onde está o limite do mundo da família e do mundo do trabalho. A pressão emocional que, por vezes, compromete a relação entre pais/mães e filhos(as) faz com que alguns(mas) sucessores(as) externem o desejo de não querer repetir nos(as) filhos(as) o que aconteceu com eles(as), ou seja, de não querer que seus(suas) filhos(as) os(as) sucedam.
A dificuldade do(a) sucedido(a) em realizar a sucessão	A dificuldade do(a) sucedido(a) em realizar a passagem do bastão para o(a) seu(sua) filho(a) ultrapassa a dimensão material e revela a centralidade do trabalho para a subjetividade. A identidade do(a) sucedido(a) se confunde com a identidade da sua empresa, e os(as) filhos(as), apesar de imprimirem esforços para demonstrar que já estão prontos(as) para assumir a direção da empresa, sentem-se paralisados(as) e passam a viver sob a sombra dos pais/mães até o momento em que estes(as) pais/mães decidem que é chegada a hora de passar o bastão.

Como afirma Dejours (2022a, p. 201), “se a provação do trabalho é uma oportunidade magnífica de se transformar a si próprio, é também a ocasião de lutar contra sua própria resistência para transformar-se e evoluir”. A análise da vivência subjetiva da dimensão social revelou que a subjetividade não é apenas a experiência do prazer, mas também da impotência de agir sobre si mesmo (Dejours, 2012b), deixando, por vezes, sucedidos(as) e sucessores(as) entregues aos seus afetos diante do processo sucessório ou entregues às suas convicções de ter que perpetuar a empresa da família.

Neste entre e sai de família e empresa, na maioria das situações, não se sabe ao certo em que terreno se está pisando. São relatos que, por vezes, revelam a confusão que se instala entre o eu (enquanto empresário(a) sucedido(a) e pai/mãe) e o eu (enquanto empresário(a) sucessor(a) e filho(a)). Trata-se de um movimento custoso para a subjetividade de ambos, que

continuamente realizam movimentos com o objetivo de entender o que se deve ser dentro da empresa e dentro da família.

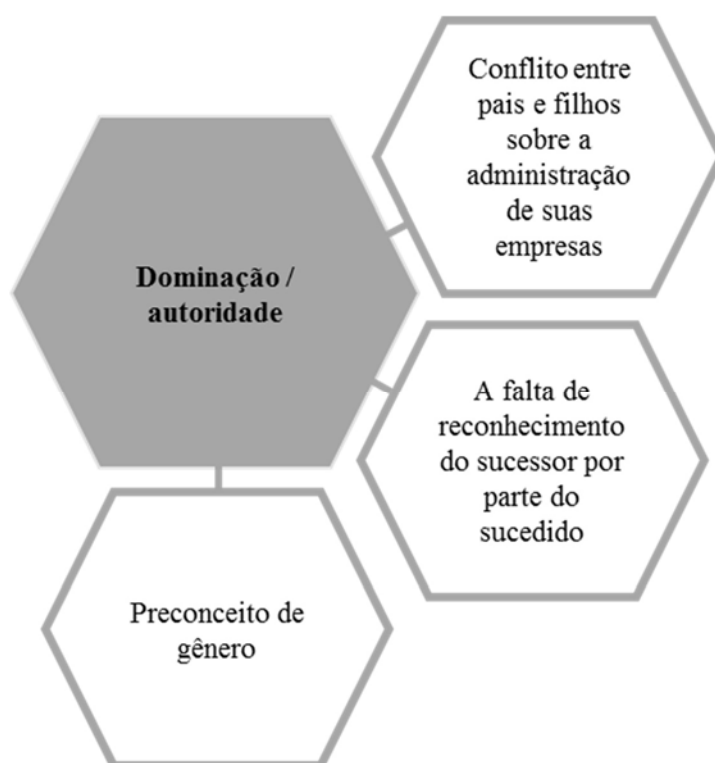
6.3 A Vivência Subjetiva das Relações de Dominação/Autoridade entre Sucedidos(as) e Sucessores(as)

Evidenciou-se, nesta investigação, que a sucessão empresarial é um evento traumático não só para a empresa (Leandro, 2012), mas também para a família, e que as relações familiares são altamente sensíveis às decisões que são tomadas dentro da empresa.

Nos discursos proferidos pelos entrevistados, revelou-se a existência de três categorias temáticas: i) o conflito entre pais e filhos sobre a administração de suas empresas; ii) a falta de reconhecimento do(a) sucessor(a) por parte do(a) sucedido(a); e iii) o preconceito de gênero. Essas categorias estão ilustradas na Figura 14.

Figura 14

Categorias Temáticas da Dimensão de Dominação/Autoridade



6.3.1 Conflito entre Pais e Filhos sobre a Administração de suas Empresas

Em todos os casos estudados, o conflito de gerações tornou-se evidente na fala dos(as) sucedidos(as) e sucessores(as). Esse fato provocou sentimentos de raiva e muitas discussões, pois os conflitos entre pais/mães e filhos(as) que ocorriam dentro da família se misturavam com os conflitos que ocorriam dentro das empresas, revelando, assim, que na empresa familiar a ligação genética e a dinâmica familiar são tão importantes para os resultados estratégicos e gerenciais quanto a divisão societária e os contratos de sucessão (Freire et al., 2010).

Em seus discursos, alguns sucessores revelaram que queriam inovar suas empresas para poder lucrar mais, mas não podiam porque os pais não deixavam, como se pode verificar a seguir:

As construtoras não tinham acesso à indústria, e meu pai não aceitava de forma nenhuma, não queria de jeito nenhum vender para construtora. Só queria vender para construtor final. Ele tinha medo de vender por causa do volume, medo de não receber. Então, nós perdemos essa fase áurea do material de construção em relação a volume. Meu pai, por ser de uma época diferente, ele nasceu em 1939 ...então, ele já tem uma visão mais engessada...a gente tinha uma vontade de expandir, de crescer, a gente tinha uma visão mais aberta da coisa, e realmente a gente não tinha poder para mudar isso. Tinha que acatar. Aí o que aconteceu? O tempo passou e quando a gente é ...assumiu o negócio, que tinha liberdade para ir atrás de construtora, já foi quando começou as indústrias a abrir o mercado também para as construtoras. Então, essa foi a dificuldade. (Sucedido 5)

Foi muito difícil para este sucessor ver a oportunidade de crescimento do seu negócio desaparecer por causa da falta de visão de mercado do seu pai. Mesmo assim, os filhos tiveram que respeitar a decisão do pai porque, diante deles, não estava apenas o dono da empresa, mas o pai. Esse respeito aos pais por parte dos sucessores comprova a existência de uma

solidariedade psíquica fundamental entre vida de trabalho e vida extratrabalho ou uma unidade econômica entre as duas modalidades de existência, sendo o corte teórico entre espaço de trabalho e espaço extratrabalho totalmente artificial (Dejours, 2017), pois, não fossem os laços afetivos que existem nas relações entre pais e filhos, este respeito ao sucedido dificilmente existiria.

Fatos como este demonstram que as empresas familiares estão sujeitas a níveis de pressão não encontrados por gestores que trabalham em empresas não familiares em momentos de tomada de decisões. Isso porque as relações familiares, além de comportarem altas cargas emocionais, são essencialmente carregadas de conflitos não manifestos, que, ao menor sinal de estresse organizacional, explodem além do potencial explosivo do problema real (Freire et al., 2010).

Todos os pais que participaram da pesquisa confessaram a dificuldade de aceitar as opiniões dos seus filhos diante das decisões referentes à condução da empresa, como se pode perceber neste discurso:

A gente, assim, joga um pouquinho da experiência antiga que a gente tem, e o jovem hoje não tem aquela, às vezes aquela rapidez, algum detalhezinho, é ... digamos ...até vício, a gente como é mais antigo na atividade, acha que tá certo. Às vezes a gente nem tá certo, o filho é quem tá certo, e eu tenho mais que abrir, dar a mão à palmatória e aceitar isso aí, essa dinâmica do jovem, né? Porque, na verdade, a gente pensa que sabe, mas a gente não sabe, na verdade não sabe. Porque a coisa vai se modernizando e temos que entender que tem que vir uma renovação, né? (Sucedido 3)

Percebe-se que a relação entre identidade e trabalho é mediatizada pelo outro, e a retribuição simbólica concedida pelo reconhecimento procede da produção de sentido que ela confere ao vivenciado do trabalho (Dejours, 2012b).

Eu acho que ela deveria deixar a gente deixar esse negócio ainda mais profissional, porque ainda tem gestão, às vezes, de empresa pequena. Então, eu acho que são coisas importantes para ela. Então, eu não tenho como dizer: “Não, não é ... vou tirar isso aí de você”. É o negócio dela, entendeu? (Sucessora 4)

O relato desta sucessora revela que o conflito só não se intensificou porque ela decidiu parar e respeitar o tempo da sua mãe. No entanto, durante o seu discurso, o seu olhar era revestido de tristeza, pois ela sabe que é capaz de conduzir a empresa da família, no entanto, não é autorizada pela mãe. Além disso, esta filha vê que a empresa precisa de mudanças, mas não tem coragem de destituir a sua mãe do cargo porque não quer vê-la sofrer, comprovando que situações de desentendimentos familiares no ambiente empresarial e de discussões sobre o trabalho no ambiente familiar revelam as contradições advindas do encontro entre a história singular e a situação presente, em que o vivido subjetivo não é jamais neutro efetivamente (Dejours, 2011e) e que, por isso mesmo, não deve deixar de ser considerado.

Em outro caso, por causa dos constantes conflitos que ocorriam entre pais e filhos sobre a forma de administrar a empresa, um pai ainda jovem resolveu passar a empresa para seus dois filhos e sair de cena do negócio da família. Só após 28 anos do processo sucessório, em um encontro de família, é que o pai confessa ao filho mais velho o verdadeiro motivo que o fez decidir passar o bastão da empresa tão cedo:

Você sabe por que foi que eu me aposentei cedo, deixei a empresa? Porque eu, eu era uma pessoa muito difícil de se lidar e eu brigava muito com vocês, eu me desentendia muito com vocês. (Sucessor 5)

Ou seja, durante todos estes anos, coube à vivência subjetiva desse sucessor e de todos os outros filhos tentar adivinhar e até mesmo entender o real motivo da partida tão precoce do pai. Esse fato corrobora os achados da pesquisa de Lam (2011), o qual observou que, embora

os conflitos entre indivíduos pareçam ser relativamente salientes, os conflitos dentro de cada sujeito não são falados e, às vezes, nem são percebidos.

Em uma outra história, o conflito de ideias sobre a condução dos negócios ia levando a empresa à falência, como se pode observar no discurso deste sucessor:

Olhe, olhe, eu, eu tive um problema muito sério com a minha mãe, é ...em virtude de conflito de ideias para a empresa porque minha mãe é um comercial fantástico ...ela é extraordinária como comercial. Eu nunca vi uma pessoa conseguir atender três, quatro clientes de uma vez só e conseguir vender para todos eles. Eu nunca vi um negócio desse. Ela é impressionante. A energia dela é uma coisa impressionante. É ...mas ao mesmo tempo que ela é tão boa no comercial, ela não é boa no administrativo e no financeiro, sobretudo no financeiro. O que é que ocorria? Minha mãe abria muito crédito pra todo mundo, para todo mundo ...agora...de uma forma assim é ...até maternal. Só que isso gerou um problema muito grande de caixa. Eu passei dois anos com muita dificuldade financeira, muita dificuldade ...a empresa chegou à beira do abismo e a inadimplência estava absurda, altíssima, por conta dessas vendas que a gente chama, venda pela casa, venda no carnê, crediário próprio...e eu não tinha capital, nem tinha fôlego, e a empresa entrou numa dificuldade tremenda...e minha mãe não aceitava. (Sucessor 2)

Por ser filho e ter que obedecer à sua mãe, este sucessor não tinha o poder de impedir a situação relatada. Só depois que a mãe viu a empresa próxima à falência, ela resolveu escutar o filho, o qual reverteu a situação e conseguiu fazer com que a empresa conseguisse dar lucro novamente. Talvez por isso, não poucas vezes, os discursos dos sucessores(as) são carregados de emoção e de uma afirmação que é unânime, exemplificada no relato a seguir:

Quanto ao meu filho, eu preferia que ele escolhesse uma profissão e seguisse a profissão dele. Eu acho que, porque eu tive uma relação conturbada com meu pai no negócio, eu dizia que não queria filho meu no comércio trabalhando comigo. (Sucessor 5)

Ou seja, estes sucessores(as) sabem que o processo sucessório coloca em risco a relação entre pais e filhos e não querem reeditar os mesmos conflitos que tiveram com seus pais em seus filhos. Comprovam, assim, que a separação dos sistemas empresariais e familiares é bastante difícil, especialmente para decidir qual atividade se relaciona a qual sistema (Carlock & Ward, 2001; Gersick et al., 1997). Essa realidade é revelada nos resultados de várias pesquisas, que mostram a profunda inter-relação entre as dinâmicas familiar e empresarial (Astrachan, 2003).

6.3.2 A Falta de Reconhecimento do(a) Sucessor(a) por parte do(a) Sucedido(a)

O reconhecimento faz com que uma parte essencial do sofrimento seja transformada em prazer. É por isso que o trabalho, por meio do reconhecimento, constitui, em muitos casos, uma segunda hipótese de construção da identidade e da saúde mental (Dejours, 2013). No entanto, revelou-se, nesta pesquisa, que alguns(mas) sucedidos(as) não reconhecem o trabalho realizado pelos(as) filhos(as) na empresa da família. Invariavelmente, este fato levou os(às) filhos(as) ao sofrimento, na medida em que afetou a sua identidade.

Verifica-se que, por falta de retribuição por seus esforços, o sujeito acaba por se desmobilizar. Contudo, é importante observar que, na maioria das vezes, esta desmobilização acontece a contragosto do próprio sujeito porque as consequências para a sua saúde mental podem ser desastrosas (Dejours, 2012c), como no discurso do sucessor exposto a seguir:

Ele tinha um temperamento muito difícil. Então, tinha momentos que a desvalorização era completa. Tanto a minha como a do meu irmão também, às vezes. Mas era temperamento dele. É tanto que hoje em dia ele já reconhece que era uma pessoa difícil

de se lidar. Ele chegava ao ponto mesmo de dizer que não acreditava ...eu vou generalizar ...que a gente fosse capaz de, de, de progredir. (Sucessor 5)

O discurso deste sucedido foi carregado de muita emoção, pois ele sentia muita vergonha pelo que o pai fazia com ele e, principalmente, com o seu irmão. Ele relatou que a desvalorização em relação ao seu irmão era tão grande que o pai diferenciava até os recebimentos entre os filhos, ou seja, este sucessor recebia um salário maior do que o salário que o seu irmão recebia. Por isso, ele fez questão de revelar que, no momento em que assumiu a empresa da família, a primeira ação que realizou foi de equiparar o salário do irmão com o dele, como revela o discurso a seguir:

Olha, eu nunca concordei. É tanto que eu vou me adiantar um pouco na história...quando ele deixou a empresa ...é ...quem assumiu a administração fui eu. Meu irmão continuou na parte de relações com cliente, coisa e tal, buscando venda, e eu assumi a parte administrativa. A primeira coisa que eu fiz foi mudar alguns conceitos que ele tinha. Eu vou dar um exemplo: ele pagava pra gente, para os filhos, um salário de comércio na época e comissão sobre as vendas geral da empresa. Não era sobre as vendas que a gente efetuasse não. É ... ele pagava um percentual maior para mim e um percentual menor para meu irmão. Então, quando ele deixou a empresa que eu assumi, a primeira coisa que eu fiz foi deixar os percentuais iguais, foi a primeira coisa que eu fiz. Eu não baixei o meu na época, eu aumentei o do meu irmão. (Sucessor 5)

Como a relação entre identidade e trabalho é mediatizada por outrem — que, neste caso, é o pai que também é patrão — a retribuição simbólica concedida pelo reconhecimento poderia ter produzido sentidos positivos ao vivenciado do trabalho (Dejours, 2012c). No entanto, o que ocorreu foi o inverso: os filhos se sentiram menosprezados pelo pai.

Em outro processo sucessório, a falta de reconhecimento invade o desejo do filho, que era o de aplicar os conhecimentos adquiridos na universidade nos negócios da família, a ponto

de o pai dizer ao filho que o curso escolhido por ele iria se acabar em poucos anos, como se pode verificar no discurso a seguir:

Meu pai não é muito de elogiar. Minha mãe elogia, mas, meu pai não. Mas ...é isso mesmo. Meu pai só elogia nos momentos de ...com cartão de aniversário...no final do ano ...quando tá com o coração mais mole (...). Ele é muito rude. Não aceita, é só a opinião dele e pronto, entendeu? Então, assim...e você ...pronto, eu entrei na faculdade com dezoito anos eu acho, e você vem da faculdade com muitos pensamentos, muitas ideias, né? E quando você vem com as ideias que você vê que as pessoas não dão valor ao que você tá estudando, você fica meio decepcionado. Eu digo: “o que é que eu estou fazendo aqui, né?” Entendeu? Você está na universidade aprendendo, aí tem uma aula bem massa de administração, não sei o quê, aí ...o professor conta uns casos, aí você traz para a empresa, mas os seus gestores entre aspas, que é seu pai e sua mãe, por não ter aquela vivência, né? (...) Minha irmã desistiu muito de administração porque escutou muito do meu pai que é ...essa questão de que “o que tá aí só está no livro, na vida real não é assim não”. Desestimulou. Ela desestimulou muito por causa disso. Eu sei disso. E eu escutei muito também que contador era uma profissão em extinção. “Contador vai se acabar”. Eu fazendo o curso de Contabilidade eu escutei várias vezes dele dizer que “daqui a vinte anos, daqui a dez anos ninguém vai precisar mais de contador não. (Sucessor 1)

Em outro processo de sucessão, evidencia-se a indignação por parte de uma sucedida que não recebe da mãe o reconhecimento como gestora capaz de dar continuidade à empresa da família, como mostra o discurso a seguir:

As minhas dificuldades sempre são essas. É ela aceitar, às vezes, o que eu vejo. Sabe o que eu acho às vezes? Eu acho que, às vezes, os pais não acham que os filhos crescem. Às vezes, é insegurança, acha que não estão prontos. Confiança. Não é confiança na

pessoa, é confiança na gestão. No negócio dela. É porque é dela. E minha mãe é muito possessiva assim nas coisas que são dela, não sabe? Ela tem que tá no controle. Ela sempre coloca as regras. É. Se a gente sair por trás...qualquer coisa que eu fizer sem dizer ...ela acha que a gente tá indo por cima dela, que tá errado. (Sucessora 4)

De fato, o reconhecimento passa pela construção rigorosa de julgamentos que ocorrem a partir do trabalho realizado. Esses julgamentos podem ser de utilidade — quando é proferido pelo superior hierárquico — e de beleza — quando é proferido pelos pares (Dejours, 2012c). No caso desta sucessora, a mãe é, para ela, tanto o superior hierárquico quanto um par porque é cabeleireira como ela. A queixa desta filha não reside na falta de reconhecimento enquanto profissional que desempenha a sua atividade de cabeleireira, mas sim na falta de reconhecimento enquanto empresária capaz de suceder a sua mãe na empresa da família. Não ser reconhecida para assumir este cargo gera, nesta filha, um estado de paralisia progressiva e uma falta de sentido no trabalho durante o tempo em que ela espera pela passagem do bastão.

Sendo o reconhecimento uma gratificação preciosa no registro da identidade (Dejours, 2012b), a ausência dele causou, nestes filhos, sofrimento. Sem o reconhecimento, esses sucessores(as) não puderam utilizar a experiência do trabalho como mediação que facilitasse a construção de elementos positivos em suas identidades, tanto para ampliar a robustez psíquica em face das doenças mentais quanto para realizar-se no campo social.

6.3.3 O Preconceito de Gênero

O preconceito de gênero que surge nesta dimensão se apresentou de duas formas: i) a preferência clara pelo filho do sexo masculino para suceder a empresa da família; e ii) a desconsideração, por parte do marido, da opinião da esposa para a escolha do(a) filho(a) sucessor(a).

ii) A preferência clara pelo filho do sexo masculino para suceder a empresa da família

Em seu texto “As relações domésticas: entre amor e dominação”, Dejours (2001) observa que foi convencido pelas autoras Danièle Kergoat e Helena Hirata (1988) de que as relações sociais de sexo são indissociáveis das relações sociais de trabalho e de que as relações sociais de trabalho são sempre, simultaneamente, relações de sexo. Desta forma, não há um corte entre trabalho e fora-do-trabalho para as questões de gênero.

Esse entendimento explica algumas situações externadas nesta pesquisa, em que a mulher, mesmo sendo dona ou herdeira da empresa, dotada de uma capacidade técnica invejável e sendo uma referência para os seus funcionários, submete-se ao sexo masculino — que, no caso desta investigação, é o seu marido, o seu pai ou o seu irmão. Um fato que chamou atenção neste estudo foi o de um pai que educou os filhos para a sucessão, mas quando eles cresceram e a filha começou a fazer cursos direcionados à administração da empresa, ela foi impedida pelo próprio pai de usar o seu conhecimento no negócio da família. Perante a autoridade do pai e a preferência clara pelo seu irmão, a filha não encontrava o seu espaço na diretoria da empresa e acabou abandonando qualquer possibilidade de administrá-la. No entanto, em seu discurso, o pai não atribuiu a desilusão da filha à sua postura em relação a ela, mas à frustração com o curso que ela escolheu:

Então, ela se desiludiu muito com Administração de Empresas. Ela se frustrou muito. Ela fez na universidade federal e ela se frustrou muito (...). Aí ela foi, se formou, mas não quis assumir. Aí ela trabalhava com a gente vendendo na empresa. (Sucedido 1)

É apenas no discurso do irmão que iremos identificar o verdadeiro motivo que levou esta filha a desistir da sucessão empresarial:

Minha irmã terminou, terminou Administração de Empresas, como queria botar algumas coisas em prática aqui...e, quando você tá conversando com pessoas como

meu pai e minha mãe que não tinham o grau superior, então não levavam muito a sério, entendeu? Então, ela se desiluiu muito com Administração de Empresas (...), minha irmã desistiu muito de Administração porque escutou muito do que meu pai que é ...essa questão de que “o que tá aí só está no livro, na vida real não é assim não”. Desestimulou. Ela desestimulou muito por causa disso. Eu sei disso. Porque, no formato de vida que nós viemos, tudo girava em torno daqui, né? (Sucessor 1)

O que ocorreu, na verdade, é que esta filha foi impedida pelo pai de administrar a empresa da família, pois o seu conhecimento técnico nunca foi considerado. A sua desilusão não foi com o curso de Administração de Empresas, mas sim com a impossibilidade de aplicar o saber adquirido no curso dentro da empresa da família. Fatos como esses já haviam sido apontados por Macêdo et al. (2004), que, ao estudarem a questão da sucessão das filhas em empresas familiares, concluíram que a exclusão da mulher no processo sucessório ocorre de várias formas, sendo que, em algumas, ela não é declarada e, em outras, ela é dissimulada. A dissimulação ocorre ao considerar as mulheres como candidatas em um primeiro momento e, posteriormente, descartá-las, como ocorreu com esta filha.

Em um outro processo de sucessão, o pai diz claramente que não acreditava que sua filha, pelo fato de ser mulher, fosse capaz de administrar uma empresa:

Eu fiquei aqui com um certo bloqueio porque ela era mulher, simplesmente isso aí, só um pouco de machismo até, né? Eu diria assim, porque eu tinha uma visão de que a mulher não dava pra ser uma empresária na verdade. (Sucedido 3)

Aqui, o machismo do pai em relação à filha comprometeu a sucessão da empresa durante muitos anos, pois ele tinha um casal de filhos e, como o filho não quis sucedê-lo, ele preferiu formar um sobrinho para a sucessão à sua filha, pelo simples fato de achar que a atividade da empresa era apenas para homens.

Eu coloquei até um sobrinho meu naquela intenção ...já que meu filho não ia, não quis de maneira nenhuma dar sequência. Ele passou um tempo trabalhando e não deu certo. Aí foi quando minha filha resolveu dar sequência à empresa. Eu pensei, é, é ...até porque é uma atividade que, na época, eu pensava que era muito uma atividade masculina, mais direcionada ao homem. Por conta disso aí, eu jamais pensei que minha filha iria ser tão, assim, eficiente, capacitada para assumir a empresa. (Sucedido 3)

Como aponta Machado (2006), não são poucos os casos de herdeiras devidamente qualificadas, com sonhos e desejo de atuarem na empresa da família que são excluídas do processo de sucessão simplesmente porque não há espaço para elas. Além disso, quando as filhas continuam trabalhando na empresa da família, passam a desempenhar funções de menor poder. Um exemplo está no discurso a seguir, proferido por um filho que sucedeu o pai, o qual justifica o fato de a irmã estar trabalhando no setor de vendas e não ser a sucessora da empresa:

As funções dentro da empresa, dela e minha, ela puxou mais para o lado de mainha, e eu puxei mais para o lado de painho, mas englobando tudo, com mais abrangência, entendeu? (Sucessor 1)

Na divisão sexual do trabalho, cabe às mulheres executarem e aos homens comandarem (Hirata & Kergoat, 2007). Apesar de a irmã também ser sócia e administradora, quem sucedeu e passou a comandar a empresa da família foi o irmão.

ii) A Desconsideração, por Parte do Marido, da Opinião da Esposa para a Escolha do(a) Filho(a) Sucessor(a)

É importante observar que esta categoria temática surgiu nas falas dos empresários cujas esposas eram sócias. Não eram mulheres que não participavam das empresas, pelo contrário, eram mulheres que estavam presentes desde a fundação do negócio da família.

O discurso do sucedido a seguir traz a seguinte situação: sua esposa era sócia e responsável técnica da empresa. Ela tinha mais poder formal do que ele. No entanto, a sua fala sobre a sucessão não era considerada, ou seja, mesmo sendo dona da empresa, ela não podia opinar sobre quem iria sucedê-la.

Quando estava se cogitando, assim, quando eu pensei em preparar uma pessoa para assumir, ficar meu sucessor, eu não acatei, assim ...diálogo com a minha esposa. Não queria. Achava que quem mandava no carrossel era eu. (Sucedido 3)

Não é à toa que existem empresas que estão encerrando as suas atividades ou sendo vendidas porque só existem herdeiras, as quais não foram preparadas e nem estimuladas para a sucessão (Machado, 2006). Além de não aceitar a filha como sucessora, este sucedido não aceitou nem a opinião da esposa — que também é sócia — para o processo de sucessão, evidenciando que, por vezes, as mulheres são invisíveis em seus papéis de comando nas empresas, e sua atuação é frequentemente ignorada (Ham & Holliday, 1993 apud Machado, 2006).

Em um outro caso de sucessão, uma mãe, que também era sócia da empresa, não queria que o seu filho assumisse o negócio da família para que ele pudesse ser o que quisesse e, assim, pudesse realizar seus sonhos. Entretanto, o pai não considerou a opinião da sua esposa e sócia e fez do seu filho o seu sucessor, como se percebe nos discursos a seguir:

Eu nunca pensei em passar a empresa para ele. Nunca pensei. Eu queria que ele estudasse, ele se formasse, porque o comércio, ele é bom, mas é muito ingrato, e eu não queria que ele passasse o que eu passei. (Sucedida 2)

Na verdade, eu fui doutrinado para isso, né ...meu pai sempre apostou nisso...minha mãe não ...queria que eu fizesse concurso e tal, não queria que eu fosse comerciante não, mas meu pai, ele sempre me preparou, sempre me ensinou. (Sucessor 2)

Em outros momentos, percebeu-se que o movimento das mulheres acontecia nos bastidores, como neste outro processo de sucessão, em que o filho não conseguia se entender com o seu pai na empresa:

A sucessão familiar só separa quando é aquela questão que eu disse...tem que ter muito, tem que ter muito foco, muita paciência, muita resiliência, tem que saber aceitar, ouvir ...e ter uma mãe como eu tive, né? Porque, se não fosse ela também, eu não estava aqui hoje. (Sucessor 1)

Todos os créditos do sucesso deste processo de sucessão são dados a esta mãe, que fez o filho sentir que era amado e que tinha importância para o negócio para da família. Apesar de esta mãe ser sócia e fundadora da empresa, a sua opinião não era considerada pelo seu marido. Mesmo assim, ela foi conversando com o seu filho e fez com que pai e filho se entendessem. O discurso apresentado externou que os fatores culturais contribuem para que a influência feminina nos processos de sucessão ocorra de forma silenciosa, tal como essa mãe o fez (Janjuha-Jivraj & Woods, 2002 apud Machado, 2008).

De fato, as mulheres, sejam elas sócias ou herdeiras, não percebem que seus comportamentos e julgamentos sobre não se tornarem sucessoras são implicitamente desencadeados por preconceitos de gênero. Nesse sentido, Hirata (2002), ao se debruçar sobre as pesquisas sobre subjetividade e trabalho, verificou que os estereótipos sexuais, as identidades sexuais e as representações sociais da virilidade e da feminilidade são utilizadas de forma ampla na gestão da mão de obra das empresas.

A partir da análise dos discursos das três categorias temáticas que emergiram na dimensão das relações de autoridade/dominação entre sucedidos(as) e sucessores(as): i) o conflito entre pais e filhos sobre a administração de suas empresas; ii) a falta de reconhecimento do(a) sucessor(a) por parte do(a) sucedido(a); e iii) o preconceito de gênero, a Figura 15, a

seguir, apresenta os principais significados dos discursos que representam a compreensão da vivência subjetiva de sucedidos(as) e sucessores(as) para essas categorias.

Figura 15

Vivências Subjetivas nas Relações entre Sucédidos(as) e Sucessores(as)

DIMENSÃO DE AUTORIDADE/DOMINAÇÃO	VIVÊNCIA SUBJETIVA NA RELAÇÃO ENTRE SUCEDIDOS(AS) E SUCESSORES(AS)
Conflito entre pais e filhos sobre a administração de suas empresas	O conflito sobre a forma de administrar a empresa ocorre com frequência entre pais e filhos, os quais têm visões diferentes sobre o negócio da família. Mesmo assim, externou-se o respeito aos pais, que é consequência dos laços de afetividade e do reconhecimento do espaço legítimo do(a) sucedido(a) na gestão da empresa. Essa percepção auxilia o(a) sucessor(a) a entender o posicionamento da mãe/pai de que a confiança e a capacidade dos sucessores(as) para gerir a empresa é um processo construído ao longo do tempo.
A falta de reconhecimento do(a) sucessor(a) por parte do sucedido	A ausência do reconhecimento dos filhos por parte dos pais atingiu diretamente a identidade dos primeiros, pois a retribuição simbólica concedida pelo reconhecimento poderia ter produzido sentido ao vivenciado do trabalho e sentimentos de realização profissional. Contudo, o que aconteceu foi o inverso: a falta do reconhecimento desestimulou os filhos a dar continuidade ao negócio da família.
O preconceito de gênero	O preconceito de gênero foi externado de duas formas: i) a preferência clara pelo filho do sexo masculino para suceder a empresa da família; e ii) a desconsideração, por parte do marido, da opinião da esposa para a escolha do(a) filho(a) sucessor(a). Revelou-se, assim, que as relações sociais de sexo são indissociáveis das relações sociais de trabalho e que as relações sociais de trabalho são sempre, simultaneamente, relações de sexo. Dessa forma, não há um corte entre trabalho e fora-do-trabalho para as questões de gênero.

A dimensão de autoridade/dominação revelou que pais e filhos realizam a dolorosa experiência de resistência ao real (Dejours, 2012b). O que caracteriza o trabalho vivo é a resistência aos fracassos, ou seja, é a capacidade de mostrar obstinação neste confronto com o

real. Sucedidos(as) e sucessores(as) revelaram que, entre a experiência do real e o encontro da solução, há um espaço intermediário de resistência ao sofrimento, sem o qual não surgirá nenhuma intuição de solução (Dejours, 2012b).

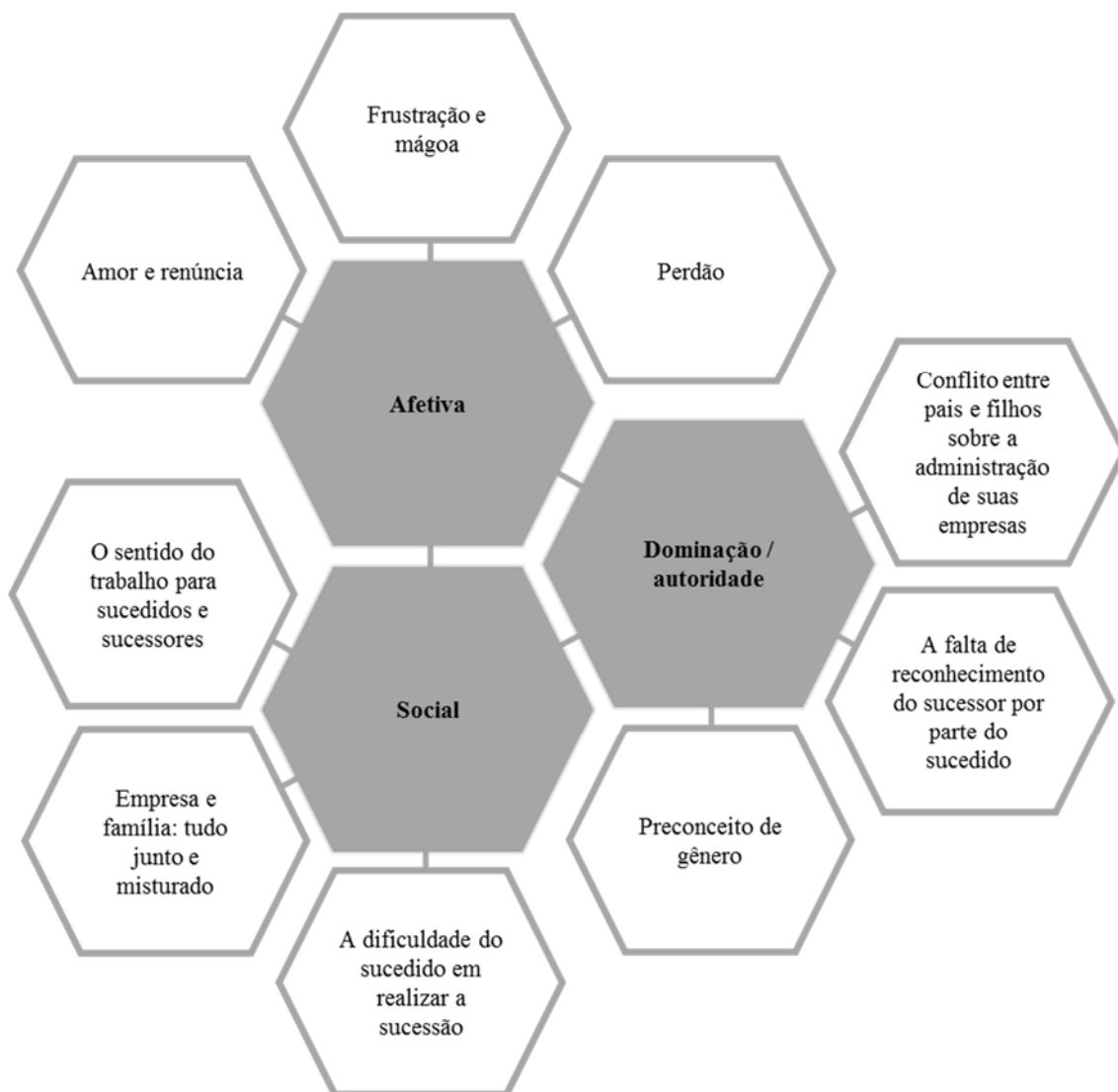
6.4 O Mosaico da Vivência Subjetiva na Sucessão Familiar

Durante o processo de análise dos dados, a pesquisadora optou por alocar as categorias temáticas na dimensão em que elas surgiram com mais intensidade para poder tornar a análise mais didática. Isso não significa que as categorias não sejam transversais, uma vez que todas as categorias temáticas fazem parte da vivência subjetiva de sucedidos(as) e sucessores(as).

Dessa forma, para demonstrar a ligação entre elas na vida dos sujeitos, foi criado um único mosaico, o qual reúne todas as categorias temáticas que surgiram neste trabalho de investigação: amor e respeito; frustração e mágoa; perdão; o sentido do trabalho para sucedidos(as) e sucessores(as); empresa e família: tudo junto e misturado; a dificuldade do(a) sucedido(a) em realizar a sucessão; conflito entre pais e filhos sobre a administração de suas empresas; a falta de reconhecimento do(a) sucedido(a) por parte do(a) sucessor(a); e o preconceito de gênero. O mosaico está ilustrado na Figura 16.

Figura 16

A Vivência Subjetiva de Sucedidos(as) e Sucessores(as) no Processo de Sucessão Empresarial em Empresas Familiares



Nesse mosaico da Figura 16, todas as categorias temáticas continuam ligadas às suas dimensões de referência, isto é, às dimensões onde as categorias surgiram com mais intensidade. No entanto, as próprias dimensões de referência — afetiva, social e de dominação/autoridade — estão interligadas entre si, demonstrando sua indissociabilidade. Dessa forma, o mosaico revela que há interconexões entre as categorias temáticas na vivência subjetiva de sucedidos(as) e sucessores(as) e reafirma que a separação entre trabalho e

extratrabalho não é pertinente para a vida psíquica (Dejours, 2017). Ou seja, se a dimensão afetiva apresenta muitos sentimentos negativos entre os membros da família empresária, esses sentimentos irão refletir-se negativamente em todos os processos realizados na empresa da família. Por outro lado, se na família o perdão, o amor e o respeito se fazem presentes, esses sentimentos irão influenciar de forma positiva a dinâmica dessa mesma empresa.

Diante do exposto, não se pode negar que a vivência subjetiva tem o poder de influenciar a vida da empresa e a vida da família, pois não há sofrimento, angústia, prazer ou desejos sem um corpo para senti-los (Dejours, 2019). O sofrimento, assim como o prazer, materializa-se na própria existência da vida do eu enquanto pessoa, pai/mãe, filho(a), sucedido(a) ou sucessor(a), pois “assim como a subjetividade, a vida é una e indivisível” (Dejours, 2019, p. 142). Segundo Dejours (2019, p. 143), “a experiência psicopatológica nos ensina que tão logo surge nela uma fissura ou fragmentação, a subjetividade entra em crise”.

Há que se perguntar, então, que estratégias poderiam ser adotadas para que a dimensão subjetiva seja mais bem gerenciada nos processos sucessórios. Talvez o primeiro passo fosse assumir a sua existência e tirá-la da obscuridade, como foi o propósito desta tese, não só por parte dos(as) sucedidos(as) e sucessores(as), mas por todas aquelas pessoas que estão inseridas nos processos sucessórios, como os consultores e estudiosos das empresas familiares.

Os resultados desta pesquisa, considerando os sujeitos investigados, direcionam a proposição de algumas ações que podem auxiliar na difusão da importância das dimensões subjetivas no processo de sucessão familiar: i) inserir a dimensão subjetiva na grade curricular dos cursos de Administração de Empresas, em especial os que são voltados para a gestão das empresas familiares; ii) criar grupos de discussão com os gestores das empresas (sucedidos(as) e sucessores(as)) para abordar a questão da vivência subjetiva e as experiências vivenciadas pelos participantes; iii) criar programas e planos de sucessão empresarial que considerem a dimensão subjetiva; iv) realizar palestras para sensibilizar os gestores das empresas familiares

sobre a importância de se considerar esta dimensão na gestão de suas empresas; v) utilizar *sites* e redes sociais para discutir o tema e para proporcionar encontros virtuais entre as famílias empresárias.

7 Considerações Finais

Este capítulo apresenta as conclusões deste trabalho de investigação; as implicações teóricas, práticas, sociais e metodológicas desta pesquisa; as limitações e sugestões para futuros estudos; e as reflexões finais da pesquisadora, que também é uma sucessora.

7.1 Conclusões

A partir do estudo realizado com sucedidos(as) e sucessores(as), esta pesquisa revelou, à luz da Psicodinâmica do Trabalho, o quanto a vivência subjetiva desta relação trouxe implicações que prejudicaram muito a relação entre eles, a exemplo das frustrações, das mágoas, da falta de reconhecimento e dos conflitos existentes. Também evidenciou que se faz necessário considerar a existência desta vivência para que os processos sucessórios sejam menos penosos e sofridos para ambos.

De forma geral, tomando como referência os achados e a literatura sobre o tema, conclui-se, neste estudo, que: i) filhos e filhas são herdeiros dos sonhos e desejos não realizados de seus pais, o que é fundamental para o processo de subjetivação; ii) empresa e família são interdependentes, uma vez que há vidas que se cruzam e se entrelaçam nesses dois ambientes (familiar e empresarial); iii) a decisão de suceder ou não os negócios da família não é apenas uma decisão por um trabalho, uma vez que nenhuma situação de trabalho é redutível a objetivos meramente utilitários, mas uma decisão que irá engajar o corpo, a inteligência, as intuições, ou seja, o ser humano no que ele tem de mais íntimo; iv) as raízes de vários problemas durante o processo de sucessão estão fincadas na imensa dificuldade do(a) fundador(a) em repassar o poder para o(a) sucessor(a); v) o(a) sucessor(a) precisa do reconhecimento do(a) sucedido(a) para sentir-se fortalecido(a) frente aos desafios do seu novo cargo, pois é graças ao trabalho que realiza na empresa da família que ele(a) obtém gratificações materiais e narcísicas que lhe

conferem robustez psíquica em face dos conflitos; f) as empresas familiares estão sujeitas a níveis de pressão bem diferentes das que não são familiares porque as relações familiares, além de comportarem altas cargas emocionais, são essencialmente carregadas de conflitos não manifestos, que, ao menor sinal de estresse organizacional, explodem além do potencial explosivo do problema real; g) não basta ser o(a) escolhido(a) do(a) pai/mãe para seguir com o negócio da família, pois o(a) sucessor(a) se sente compelido(a) a demonstrar para toda a família que é capaz de assumir aquele cargo; h) permanecer no cargo de sucessor(a) sem ter desejado é uma maneira difícil de viver o trabalho; i) a divisão sexual do trabalho, a qual é modulada histórica e socialmente, designando os homens à esfera produtiva e as mulheres à esfera reprodutiva, também se faz presente no momento em que o sucedido faz a escolha do seu sucessor. Portanto, os discursos de sucedidos(as) e sucessores(as) corroboraram a conjectura preestabelecida pela pesquisadora.

Esses elementos procuram não apenas atenderem ao objetivo principal desta tese, mas também a responder e compreender o nosso problema de pesquisa, uma vez que, ao compreender a vivência subjetiva de sucedidos(as) e sucessores(as) durante o processo de sucessão em pequenas empresas familiares, é possível entender como essas vivências influenciam o processo de sucessão.

A partir dos resultados do estudo também foram propostas algumas sugestões e implicações práticas com o objetivo de auxiliar futuros(as) sucedidos(as) e sucessores(as) a conduzirem melhor os processos sucessórios, de modo que esta vivência subjetiva seja menos sofrida e menos marcada por mágoas e por conflitos e que ela também seja uma parceria marcada pelo prazer e pela alegria neste processo.

7.2 Implicações Teóricas, Práticas, Sociais e Metodológicas

Do ponto de vista teórico, este estudo buscou avançar no conhecimento sobre tema da sucessão empresarial quando convidou a Psicodinâmica do Trabalho para o contexto das empresas familiares e, com ela, buscou compreender a vivência subjetiva que ocorre na relação entre sucedidos(as) e sucessores(as).

Como afirmam Saraiva et al. (2008), se a gestão das pequenas empresas for encarada apenas do ponto de vista estritamente técnico, ela mesma se torna incompleta, pois são desconsideradas as interconexões fundamentais que ocorrem entre família e empresa. O desprezo sobre o entendimento das implicações da família no processo sucessório ofuscou durante muito tempo os teóricos sobre certas questões que poderiam serem mais bem articuladas se fossem adicionados aos aportes teóricos da Administração de Empresas os aportes de outras áreas, como a Psicologia, a Antropologia e a Sociologia (Lima et al., 2008).

Esta tese buscou mostrar que a sucessão empresarial em empresas familiares é um tema interdisciplinar e transversal, ou seja, não é possível entendê-lo ou explicá-lo através de uma única área do saber. Ao convidar a Psicodinâmica do Trabalho para se debruçar sobre o tema da sucessão, o que ocorreu foi uma ampliação das possibilidades de entendimento desses processos, os quais estão longe de serem simples ou pontuais.

As implicações práticas já foram apontadas anteriormente na seção onde se discutiu o mosaico da vivência subjetiva na sucessão familiar e onde foram propostos vários aspectos que podem melhorar ou favorecer o processo sucessório a partir do que foi revelado no estudo.

Do ponto de vista social, esta tese buscou chamar a atenção das famílias empresárias e de todos os seus *stakeholders* para o fato de que o processo sucessório ocorrido nas empresas familiares é diferente dos ocorridos em empresas não familiares. Nas primeiras, não se trata de uma relação de trabalho qualquer, mas sim de uma relação mediada pelos afetos que envolvem

os membros da família, pois as relações familiares, além de comportarem altas cargas emocionais, são essencialmente carregadas de conflitos não manifestos, que, ao menor sinal de estresse organizacional, explodem além do potencial explosivo do problema real (Freire et al., 2010).

Do ponto de vista metodológico, não sem razão, esta tese articulou a teoria da Psicodinâmica do Trabalho com o método da história oral temática (para coletar os dados) e com o método da análise sociológica do discurso (para analisar os materiais produzidos no campo), pois era necessário que sucedidos(as) e sucessores(as) contassem as suas histórias para que a vivência subjetiva fosse externada com maior profundidade. Por outro lado, a ASD realizada no material recolhido buscou recuperar os sujeitos sociais em seus discursos para poder colocar em cena a concepção dialética entre discurso e contexto e inter-relacionar os mundos objetivo, subjetivo e social (Godoi & Coelho, 2011). Esse ponto foi de fundamental importância para a compreensão da vivência subjetiva dos sujeitos que participaram desta pesquisa.

7.3 Limitações e Sugestões para Futuros Estudos

A falta de experiência com o método da ASD e a condução de um estudo integrando esse método ao da história oral temática podem se configurar como limitações desta pesquisa, na medida em que requereram da pesquisadora muita atenção. Outra limitação pode residir no fato de ter que separar a pesquisadora da sucessora, uma vez que eu compartilhava das emoções dos entrevistados.

Como sugestão para futuros estudos, seria importante aprofundar alguns temas que surgiram nesta investigação — como o perdão e os conflitos entre pais e filhos — e investigar outros que não conseguiram ser externados por sucedidos(as) e sucessores(as), tais como o conflito entre irmãos.

Este estudo também pretendeu sugerir à área da Administração de Empresas a inserção da dimensão subjetiva na formação de futuros gestores através dos cursos de graduação nas universidades. Já para a área da Psicologia do Trabalho, este estudo sugere a necessidade de maior investigação sobre as vivências subjetivas dos gestores das empresas familiares.

7.4 Reflexões Finais da Pesquisadora, que também é uma Sucessora

Foi um longo percurso para chegar até aqui! Por herdar a empresa do meu pai junto com a minha irmã e conseguir seguir adiante com os negócios da família, eu vivenciei questões muito intrigantes que não tinham respostas claras, técnicas ou instrumentais, mas que tinham o poder de mudar o rumo dos processos, dos negócios e da família. Realizar este trabalho de investigação foi uma forma de revisitá-las e comprovar empiricamente que a vivência subjetiva não pode ser jamais desconsiderada, simplesmente porque é impossível se desvencilhar dos afetos quando o trabalho é realizado entre familiares.

Olhar o meu pai e vê-lo apenas como o meu patrão diante do amor imenso que sinto por ele, e do que eu percebia dele para comigo, sempre foi uma tarefa impossível. Foram muitas histórias da empresa que iam fazer morada na família, e muitas histórias da família que iam participar da dinâmica da empresa. Sempre estávamos juntos, unindo nossas forças enquanto pai e filha e enquanto sucedido e sucessora para nunca deixar faltar o sustento da nossa família.

Por isso, não poucas vezes eu chorei enquanto transcrevia as falas dos entrevistados ou enquanto analisava os seus discursos. À medida que eu escutava suas histórias, eu escutava muito da minha própria história e da história do meu pai e, à medida que eu analisava os seus discursos e desvendava o sentido das suas palavras, das pausas, dos sofrimentos e das alegrias, eram também os meus sentimentos que estavam sendo lembrados. Eu me sinto muito honrada por ser filha do meu pai, por ter trabalhado com ele na empresa da nossa família e por ter podido

compartilhar juntos tantos sonhos, tantos sorrisos, tantas dificuldades, tantas vitórias, tantas lutas e tanto amor que temos um pelo outro e pela nossa empresa.

Trata-se, portanto, de uma tese que diz muito sobre mim e sobre o meu pai. Fazer este trabalho é deixar um pouco de mim e do meu pai nestas páginas para que, assim, nunca seja esquecido o amor que uniu para sempre um pai e uma filha, mas também uniu a pesquisadora e os sujeitos desta pesquisa.

9 Referências

- Alberti, V. (2002). Narrativas na história oral (proposta de simpósio temático apresentada à Associação Nacional de História – ANPUH –, com vistas à participação no XXII Simpósio Nacional de História, realizado em João Pessoa – PB de 27 jul. a 1 ago. 2003). *Boletim Eletrônico da ABHO, Especial*(1), 2002.
- Alberti, V. (2013). *Manual de história oral* (3a ed. rev. atual.). FGV.
- Aldricha, H. E., & Cliff, J. E. (2003). The pervasive effects of family on entrepreneurship: toward a family embeddedness perspective. *Journal of Business Venturing*, 18, 573-596. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00011-9](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00011-9)
- Alonso, L. E. (1998). *La mirada cualitativa en sociología*. Fundamentos.
- Alonso, L. E. (2002). Los mercados lingüísticos o el muy particular análisis sociológico de los discursos de Pierre Bourdieu. *Revista de Estudios de Sociolingüística*, 3(1), 111-132. <https://doi.org/10.1558/sols.v3i1.111>
- Astrachan, J. H. (2003). Commentary on the special issue: the emergence of a field. *Journal of Business Venturing*, 18, 567-572. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00010-7](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00010-7)
- Avloniti, A., Iatridou, A., Kaloupsis, I., & Vozikis, G. S. (2014). Sibling rivalry: implications for the family business succession process. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 10, 661-678. <https://doi.org/10.1007/s11365-013-0271-6>
- Bain, D. (2020). The world's top 750 family businesses ranking. *Family Capital*. Recuperado em 3 março de 2020, de <https://www.famcap.com/the-worlds-750-biggest-family-businesses>
- Bakhtin, M. (1988). *Marxismo e filosofia da linguagem (problemas fundamentais do método sociológico na ciência da linguagem)*. Hucitec.

- Barnes, L. B. (1988). Incongruent hierarchies: daughters and younger sons as company CEOs. *Family Business Review*, 1(1), 9-21.
- Beck, U. (1992). *Risk-Society*. Sage.
- Bendassolli, P. F., & Soboll, L. A. P. (2011). Introdução às clínicas do trabalho: aportes teóricos, pressupostos e aplicações. In P. F. Bendassolli, & L. A. P. Soboll (Orgs.), *Clínicas do trabalho: novas perspectivas para compreensão do trabalho na atualidade* (pp. 3-21). Atlas.
- Besson, D., & Haddadj, S. (2003). Dysfunctions in owner-manager succession process in family firms and how a SEAM intervener-researcher can address them. *Journal of Organizational Change Management*, 16(1), 83-89. <https://doi.org/10.1108/09534810310459792>
- Beuren, I., & Martins, L. (2016). Influence of family ownership on company performance. *International Journal of Managerial Finance*, 12(5), 654-672. <https://doi.org/10.1108/IJMF-09-2014-0151>
- Biehl, K. A., & Silveira, K. (2003). Análise de ações durante o processo sucessório de empresas familiares do cluster calçadista da região do Vale do Rio dos Sinos. *Anais do 3º Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas* (pp. 410-425. UEM/UEL/UnB. <https://anegepe.org.br/wp-content/uploads/2021/09/29.pdf>
- Billiard, I. (2001). *Santé mentale et travail: l'émergence de la psychopathologie du travail*. La Dispute/SNEDIT.
- Boeira, L. B., & Vieira, P. F. (2010). Estudos organizacionais: dilemas paradigmáticos e abertura interdisciplinar. In C. K. Godoi, R. Bandeira-de-Mello, & A. B. Silva (Orgs.), *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos* (2a ed., pp. 17-52). Saraiva.

- Bourdieu, P. (2000). *Cuestiones de sociología*. Istmo.
- Brêtas, A. C. P. (2000). Pesquisa qualitativa e o método da história oral: aspectos conceituais. *Acta Paulista de Enfermagem*, 13(3), 81-91.
- Brito, T. S., Ongaratto, J., & Bueno, M. P. (2022). Desafios e métodos na gestão da empresa familiar. *Research, Society and Development*, 11(3), 2022. <http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v11i3.26267>
- Burman, E. (1990). Differing with deconstruction: a feminist critique. In I. Parker, & J. Shotter (Orgs.), *Deconstructing social psychology* (pp. 208-220). Routledge.
- Cabrera, K., & García, J. (1998). Cambios en la cultura y estructura de las empresas frente a las tecnologías de la información: una aproximación empírica. *Anales del VIII Congreso Nacional sobre Empresa Familiar de la Asociación Científica de Economía y Dirección de la Empresa*. Universidad de las Palmas de la Gran Canaria.
- Camfield, C., & Franco, M. (2019). Theoretical framework for family firm management: relationship between personal values and professionalization and succession. *Journal of Family Business Management*, 9(2), 201-227. <https://doi.org/10.1108/JFBM-06-2018-0020>
- Campopiano, G., Massis, A., Rinaldi, F. R., & Sciascia, S. (2017). Women's involvement in family firms: progress and challenges for future research. *Journal of Family Business Strategy*, 8, 200-212. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2017.09.001>
- Campos, L. J., & Mazzilli, C. (1998). Análise do processo sucessório em empresa familiar: um estudo de caso. *Anais do 22º Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração*. <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad1998-org-12.pdf>

- Caregnato, R. C. A., & Mutti, R. (2006). Pesquisa qualitativa: análise de discurso *versus* análise de conteúdo. *Texto & Contexto – Enfermagem*, 15(4), 679-684. <https://doi.org/10.1590/S0104-07072006000400017>
- Carlock, R. S., & Ward, J. L. (2001). *Strategic planning for the family business parallel planning to unify the family and the business*. Palgrave.
- Chanlat, J.-F. (2015). O ser humano, um ser espaço-temporal. In O. F. L. Tôres (Org.), *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas* (vol. 3, pp. 107-110). Atlas.
- Chittor, R., & Das, R. (2007). Professionalization of management and sucession performance: a vital linkage. *Family Business Review*, 20(1), 65-79. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00084.x>
- Coelho, A.L.A.L (2012). Construção do discurso da sustentabilidade: uma prática de análise sociológica do discurso no campo organizacional. [Tese de Doutorado]. Universidade do Vale do Itajaí.
- Conde Gutiérrez del Álamo, F. (2009). *Análisis sociológico del sistema de discursos*. Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Correa, O. B. R. (2003). Transmissão psíquica entre as gerações. *Psicologia USP*, 14(3). <https://doi.org/10.1590/S0103-65642003000300004>
- Correll, S. J. (2001). Gender and the career choice process: the role of biased self-assessments. *American Journal of Sociology*, 106(6), 1691-1730. <https://doi.org/10.1086/321299>
- Costa, L. S. P., Nunes, S. C., Grzybovski, D., Guimarães, L. O., & Assis, P. A. X. (2015). De pai para filho: a sucessão em pequenas e médias empresas familiares. *Contabilidade, Gestão e Governança*, 18(1), 61-82. <https://www.revistacgg.org/contabil/article/view/696>
- Cruz, A., & Oliveira, J. (2014). Os processos de socialização dos sucessores(as) em empresas familiares: o desafio de construir uma transição multigeracional. *Revista de Ciências*

da Administração, 16(39), 236-249. [https://doi.org/10.5007/2175-8077.](https://doi.org/10.5007/2175-8077.2014v16n39p236)

[2014v16n39p236](https://doi.org/10.5007/2175-8077.2014v16n39p236)

- Darahem, G. C., Cosentino, M. C., Cândido, G. V. C., & Massini, M. (2014). O uso da história oral na psicologia: percepção de experiências individuais. *Estudos e Pesquisas em Psicologia*, 14(3), 1039-1053. <https://doi.org/10.12957/epp.2014.13900>
- Davel, E., & Machado H.V. (2001). A dinâmica entre liderança e identificação: sobre a influência consentida nas organizações contemporâneas. *Revista de Administração Contemporânea*, 5(3), 107-126.
- Degadt, J. (2003). Business family and family business: complementary and conflicting values. *Journal of Enterprising Culture*, 11(4), 379-397. <https://doi.org/10.1142/S0218495803000135>
- Dejours, C. (1986). Por um novo conceito de saúde. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 14(54), 7-11.
- Dejours, C. (1991). Uma nova visão do sofrimento humano. In J. F. Chanlat, J.F. (Org.), *Indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. Atlas.
- Dejours, C. (1992). *A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho* (5a ed.). Cortez-Oboré.
- Dejours, C. (1993). Para uma clínica da mediação entre psicanálise e política: a psicodinâmica do trabalho. In S. Lancman, & L. I. Sznelwar (Orgs.), *Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho* (pp. 217-251). Fiocruz. Paralelo 15.
- Dejours, C. (1994). Entre sofrimento e reapropriação: o sentido do trabalho. In S. Lancman, & L. I. Sznelwar (Orgs.), *Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho* (pp. 433-448). Fiocruz. Paralelo 15.
- Dejours, C. (1996). Introduction. *Revue Internationale de Psychosociologie*, 5(3), 5-15.

- Dejours, C. (2002). Les rapports domestiques entre amour et domination. *Travailler*, (8), 27-43. <https://doi.org/10.3917/trav.008.0027>
- Dejours, C. (2004). Subjetividade, trabalho e ação. *Revista Produção*, 14(3), 27-34. <https://doi.org/10.1590/S0103-65132004000300004>
- Dejours, C. (2010, 6 de setembro). Entre o desespero e a esperança: como reencantar o trabalho? *Revista Cult*. <http://revistacult.uol.com.br/home/2010/03/reencantar-o-trabalho>
- Dejours, C. (2011a). *Addendum: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho*. In S. Lancman, & L. I. Sznclwar (Orgs.), *Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho* (pp. 57-124). Fiocruz. Paralelo 15.
- Dejours, C. (2011b). Inteligência prática e sabedoria prática: duas dimensões desconhecidas do trabalho real. In S. Lancman, & L. I. Sznclwar (Orgs.), *Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho* (pp. 381-407). Fiocruz. Paralelo 15.
- Dejours, C. (2011c). Para uma clínica da mediação entre psicanálise e política: a psicodinâmica do trabalho. In S. Lancman, & L. I. Sznclwar (Orgs.), *Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho* (pp. 217-251). Fiocruz. Paralelo 15.
- Dejours, C. (2011d). Entre sofrimento e reapropriação: o sentido do trabalho. In S. Lancman, & L. I. Sznclwar (Orgs.), *Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho* (pp. 433-448). Fiocruz. Paralelo 15.
- Dejours, C. (2011e). Patologia da comunicação. Situação de trabalho e espaço público: a geração da energia com combustível nuclear. In S. Lancman, & L. I. Sznclwar (Orgs.), *Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho* (pp. 341-379). Fiocruz. Paralelo 15.

- Dejours, C. (2011f). As relações domésticas: entre amor e dominação. In S. Lancman, & L. I. Sznclwar (Orgs.), *Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho* (pp. 449-469). Fiocruz. Paralelo 15.
- Dejours, C. (2012a). Psicodinâmica do trabalho e teoria da sedução. *Psicologia em Estudo*, 17(3), 363-371.
- Dejours, C. (2012b). *Trabalho vivo* (Tomo I: sexualidade e trabalho). Paralelo 15.
- Dejours, C. (2012c). *Trabalho vivo* (Tomo II: trabalho e emancipação). Paralelo 15.
- Dejours, C. (2013). A sublimação, entre sofrimento e prazer no trabalho. *Revista Portuguesa de Psicanálise*, 33(2), 9-28.
- Dejours, C. (2015). Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações. In O. F. L. Tôrres (Org.), *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas* (vol. 1, pp. 150-173). Atlas.
- Dejours, C. (2017). *Psicodinâmica do trabalho: casos clínicos*. Dublinense.
- Dejours, C. (2019). *Primeiro o corpo: corpo biológico, corpo erótico e senso moral*. Dublinense.
- Dejours, C. (2022a). *Trabalho Vivo I. Sexualidade e trabalho* (2a ed.). Blucher.
- Dejours, C. (2022b). *Trabalho Vivo II. Trabalho e emancipação* (2a ed.). Blucher
- Dejours, C., & Abdoucheli, E. (1990). Itinéraire théorique en psychopathologie du travail. *Prévenir*, 20, 127-149.
- Dejours, C., Dessors, D., & Desriaux, F. (1993). Por um trabalho, fator de equilíbrio. *Revista de Administração de Empresas*, 33(3), 98-104. <https://doi.org/10.1590/S0034-75901993000300009>
- Deranty, J.-P., & Dejours, C. (2010). The centrality of work. *Critical Horizons*, 11(2), 167-180. <https://doi.org/10.1558/crit.v11i2.167>

- Diário do Comércio (2021, 24 de fevereiro). Empresas familiares preveem crescimento para 2021 e 2022. *Diário do Comércio*. <https://diariodocomercio.com.br/gestao/empresas-familiares-preveem-crescimento-para-2021-e-2022/>
- Ely, R. J., Insead, H. I., & Kolb, D. M. (2011). Taking gender into account: theory and design for women's leadership development programs. *Academy of Management Learning & Education*, 10(3), 474-493. <https://doi.org/10.5465/amle.2010.0046>
- Farr, E., & Chitiga, R. (1991). *Hello, is gender there? A study of gender awareness in the MS Programme in Zimbabwe*. Mellefolkeligt Samvirke.
- Ferreira, P. A., Oliveira, V. A. R., & Alencar, E. (2008). Simbolismo organizacional e o sentido da morte do fundador: um estudo de caso. In A. P. Carrieri, L. A. S. Saraiva, L. A. S., & D. Grzybovski (Orgs). *Organizações familiares: um mosaico brasileiro* (pp. 153-180). UPF Editora. FAPEMIG.
- Filser, M., Kraus, S., & Märk, S. (2013). Psychological aspects of succession in family business management. *Management Research Review*, 36(3), 256-277. <http://doi.org/10.1108/01409171311306409>
- Flick, U. (2009). *Introdução à pesquisa qualitativa* (3a ed.). Artmed.
- Fontanella, B. J. B., & Magdaleno, R., Jr. (2012). Saturação teórica em pesquisas qualitativas: contribuições psicanalíticas. *Psicologia em Estudo*, 17(1), 1763-71.
- Freire, S. P., Soares, A. P., Nakayana, M. K., & Spanhol, F. J. (2010). Succession process in a family business: knowledge management overcoming resistance to organizational changes. *JISTEM – Journal of Information Systems and Technology Management*, 7(3), 713-736. <https://doi.org/10.4301/S1807-17752010000300010>
- Freitas, S. (2002). *História oral: possibilidades e procedimentos*. Humanistas.
- Freud, S. (1949). *Three essays on the theory of sexuality*. Imago Publishing Co.
- Gadamer, H.-G. (2006). *Estética y hermenéutica*. Tecnos.

- Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997). *De geração para geração: ciclo de vida das empresas familiares*. Negócio.
- Gill, R. (1995). Relativism, reflexivity and politics: interrogating discourse analysis from a feminist perspective. In S. Wilkinson, & C. Kitzinger (Orgs.), *Feminism and discourse*. Sage.
- Gill, R. (2015). Análise do discurso. In M. W. Bauer, & G. Gaskell (Orgs.), *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som*. (13a ed., pp. 244-270). Vozes.
- Glover, L. J. (2014). Power and succession in family farm business. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 6(3), 276-295. <https://doi.org/10.1108/IJGE-01-2012-0006>
- Godoi, C. K., & Coelho, A. L. A. L. (2011). Análise sociológica do discurso: aproximação dos elementos epistemológicos, metodológicos e técnicos ao campo organizacional. *Anais do 35º Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração*. http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/58/TC_EPQ1087.pdf
- Godoi, C. K., Coelho, A. L. A. L., & Serrano, A. (2014). Elementos epistemológicos e metodológicos da análise sociológica do discurso: abrindo possibilidades para os estudos organizacionais. *Organizações & Sociedade*, 21(70), 509-535.
- Gomes-Bitancourt, G., Vergara, M. P. L., & Bitancourt-Ramírez, J. B. (2008). Estudio exploratorio de los factores que influyen en la selección de un mecanismo de sucesión patrimonial em las empresas familiares colombianas. *Cuadernos de Administración*, 21(37), 269-292. <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v21n37/v21n37a12.pdf>
- Griffeth, R. W., Allen, D. G., & Barrett, R. (2006). Integration of family-owned business succession with turnover and life cycle models: development of a successor retention process model. *Human Resource Management Review*, 16(4), 490-507. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.08.006>

- Grzybovski, D. (2002). *O administrador na empresa familiar: uma abordagem comportamental*. UPF.
- Grzybovski, D. (2007). *Plataforma de conhecimentos e aprendizagem transgeracional em empresas familiares*. [Tese de Doutorado]. Universidade Federal de Lavras.
- Handler, W. C. (1990). Succession in family firms: a mutual role adjustment between entrepreneur and next-generation family members. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 15(1), 37-51. <https://doi.org/10.1177/104225879001500105>
- Handler, W. C. (1994). Succession in family business: a review of the research. *Family Business Review*, 7(2), 133-157. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1994.00133.x>
- Harveston, P. D., Davis, P. S., & Lyden, J. A. (1997). Succession planning in family business: the impact of owner gender. *Family Business Review*, 10(4), 373-396. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1997.00373.x>
- Hatch, M. J., & Yanow, D. (2003). Organization theory as an interpretative science. In H. Tsoukas, & C. Knudsen (Eds.), *The Oxford handbook of organization theory* (pp. 63-87). Oxford University Press.
- Haucka, J., Suess-Reyesb, J., Beckc, S., Prügla, R., & Frankb, H. (2016). Measuring socioemotional wealth in family-owned and-managed firms: a validation and short form of the FIBER Scale. *Journal of Family Business Strategy*, 7, 133-148. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2016.08.001>
- Heloani, R., & Lancman, S. (2004). Psicodinâmica do trabalho: o método clínico de intervenção e investigação. *Revista Produção*, 14(3), 77-86. <https://doi.org/10.1590/S0103-65132004000300009>
- Hirata, H. (2002). *Nova divisão sexual do trabalho? Um olhar voltado para a empresa e a sociedade*. São Paulo: Boitempo Editorial.

- Hirata, H. (2010). Novas configurações da divisão sexual do trabalho. *Revista Tecnologia e Sociedade*, 2. ed., 2010.
- Hirata, H., & Kergoat, D. (1988). Rapport sociaux de sexe et psychopathologie du travail. In C. Dejours (Org.), *Plaisir et souffrance dans le travail* (tomo 2). Aocip/CNRS.
- Hirata, H., & Kergoat, D. (2007). Novas configurações da divisão sexual do trabalho. *Cadernos de Pesquisa*, 37(132), 595-609. <https://doi.org/10.1590/S0100-15742007000300005>
- Ibáñez, J. (2003). *Más allá de la sociología. El grupo de discusión: teoría y crítica* (5a ed.). Siglo Veintiuno.
- Ibrahim, A. B., Soufani, K., & Lam, J. (2001). A study of succession in a family firm. *Family Business Review*, 14(3), 245-258. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2001.00245.x>
- Ichikawa, E. Y., & Santos, L. W. (2010). Contribuições da história oral à pesquisa organizacional. In C. K. Godoi, R. Bandeira-de-Melo, & A. B. Silva (Orgs.), *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos* (2a ed., pp. 181-205). Saraiva.
- Jesus, M. J. F., Machado, H. V. P., & Jesus, A. F. (2009). Sucessão familiar: um estudo de caso no setor de turismo. *Revista Turismo Visão e Ação*, 11(2), 142-156. <https://doi.org/10.14210/rtva.v11n2.p142-156>
- Jodelet, D. (1999). Os processos psicossociais da exclusão. In B. B. Sawaia (Org.), *As artimanhas da exclusão: análise psicossocial e ética da desigualdade social* (pp. 53-66). Vozes.
- Judge, T. A., & Livingston, B. A. (2008). Is the gap more than gender? A longitudinal analysis of gender, gender role orientation, and earnings. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 994-1012. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.5.994>

- Kets de Vries, M. F. R. (1993). The dynamic of family-controlled firms: the good and the bad news. *Organization Dynamics*, 21(3), 59-71. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(93\)90071-8](https://doi.org/10.1016/0090-2616(93)90071-8)
- Kets de Vries, M. F. R. (1996). *Family business: human dilemmas in the family firm*. International Thomson Business Press.
- Kets de Vries, M. F. R., Carlock, R. S., & Florente-Treacy, E. (2007). *Family business on the couch: a psychological perspective*. John Wiley.
- Kets de Vries, M. F. R., & Miller, D. (2015). Relações de transferência na empresa: confusões e atritos no processo decisório. In O. F. L. Tôrres (Org.), *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas* (Vol. 2, pp. 105-120). Atlas.
- Kignel, L., & Werner, R. (2007) ...e Deus criou a empresa familiar: uma visão contemporânea. Integrare.
- Lam, W. (2011). Dancing to two tunes: multi-entity roles in the family business succession process. *International Small Business Journal*, 29(5), 508-533. <https://doi.org/10.1177/0266242610376357>
- Lambrecht, J. (2005). Multigenerational transition in family business: a new explanatory model. *Family Business Review*, 18(4), 267-282. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2005.00048.x>
- Lang, A. B. da S. G. (1996). História oral: muitas dúvidas, poucas certezas e uma proposta. In J. C. S. Bom Meihy (Org.), *(Re)introduzindo a história oral no Brasil*. Xamã.
- Lapierre, L. (2015). Integridade, gestão e organização da realidade psíquica como fundamento da gestão. In O. F. L. Tôrres (Org.), *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas* (vol. 2, pp. 254-267). Atlas.
- Laplanche, J., & Pontalis, J.- B. (1986). *Vocabulário da psicanálise*. Martins Fontes.

- Laplanche, J. (2018). *Sexual: a sexualidade ampliada no sentido freudiano – 2000-2006* (2a ed.). Dublinense.
- Laville, C., & Dionne, J. (1999). *A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas*. Artmed. EdUFMG.
- Leandro, A. A. (2012). El proceso de sucesión em la empresa familiar y su impacto em la organización. *Tec Empresarial*, 6(2), 29-39. <https://doi.org/10.18845/te.v6i2.527>
- Lee, K. S., Lim, G. H., & Lim, W. S. (2003). Family business succession: appropriation risk and choice of successor. *The Academy of Management Review*, 28(4), 657-666. <https://doi.org/10.5465/AMR.2003.10899446>
- Le Guillant, L. (2006). Uma experiência de readaptação social. In E. A. Lima (Org.), *Escritos de Louis Le Guillant: da ergoterapia à psicopatologia do trabalho* (pp. 154-172). Vozes.
- Le Guillant, L., Roelens, R., Bégoïn, J., Béquart, P., Hamsen, M., & Lebreton, F. (1984). A neurose das telefonistas. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 17(47), 7-11.
- Leone, N. M. C. P. G. (2005). *Sucessão na empresa familiar: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado*. Atlas.
- Lima, L. A. (2011). A representação das múltiplas dimensões paradigmáticas no estudo da administração: um ensaio sobre os limites contidos nas defesas paradigmáticas excludentes. *Revista de Administração Contemporânea*, 15(2), 198-208. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552011000200003>
- Lima, G. C. O., Soares, A. S., & Carrieri, A. P. (2008). Família e empresa: trajetórias que se cruzam e se desviam no percurso de um mercado. In A. P. Carrieri, L. A. S. Saraiva, & D. Grzybowski. (Orgs.), *Organizações familiares: um mosaico brasileiro* (pp. 127-152). UPF Editora. FAPEMIG.
- Lodi, J. B. A. (1986). *Empresa familiar* (1a ed.) Pioneira.

- Lodi, J. B. A. (1994). *A ética na empresa familiar*. Pioneira.
- Lodi, J. B. A. (1998). *Empresa familiar* (5a ed.). Pioneira.
- Longenecker, J. G., & Schoen, J. E. (1978). Management succession in the family business. *Journal of Small Business Management*, 16(3), 1-6. <https://doi.org/10.1177/0266242696151001>
- Louro, G. L. (2008). Gênero e sexualidade: pedagogias contemporâneas. *Pro-Posições*, 19(2), 17-23.
- Macêdo, K. B., Caixeta, C. M. M., Guimarães, D. C., Macêdo, G. N. S., & Hernandez, J. C. (2004). O processo sucessório em organizações familiares e a exclusão da mulher. *Psicologia & Sociedade*, 16(3), 69-81. <https://doi.org/10.1590/S0102-71822004000300009>
- Machado, H.V. (2006). Empresas familiares e a formação de sucessoras. *Anais do 30º Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Brasil.
- Machado, H. V. (2008). A integração de sucessoras em indústrias brasileiras. In A. P. Carrieri, L. A. S. Saraiva, & D. Grzybovski (Orgs.), *Organizações familiares: um mosaico brasileiro* (pp. 181-209). UPF Editora. FAPEMIG.
- Maciel, A. S., Ramos, M. I. G., Aguilar, J. L. E., & Reyna, J. M. S. M. (2018). La sucesión de la empresa familiar: una aproximación teórica. *Cuadernos de Administración*, 31(56), 105-136. <https://doi.org/10.11144/javeriana.cao.31-56.sefat>
- Maingueneau, D. (1976). *Initiation aux méthodes de l'analyse du discours: problèmes et perspectives*. Hachette.
- Marsh, D., & Furlong, P. A. (2002). A skin, not a sweater: ontology and epistemology in Political Science. In D. Marsh, & G. Stoker (Eds.), *Theory and methods in political science* (pp. 17-41). Palgrave MacMillan.

Matos, J. S., & Senna, A. K. (2011). História oral como fonte: problemas e métodos.

Historiæ, 2(1), 95-108.

Meihy, J. C. S. B. (1996). *(Re)Introduzindo a história oral no Brasil*. Xamã.

Meihy, J. C. S. B., & Ribeiro, S. L. S. (2011). *Guia prático de história oral: para empresas, universidades, comunidades, famílias*. Contexto.

Merhi, D. Q., Silva Júnior, A., Silva, P. O. M., & Silva, A. R. L. (2010). Carreiras e processo sucessório na empresa familiar: uma análise à luz da teoria psicanalítica. *Anais do 34º Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração*. http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/53/eor296.pdf

Molinier, P. (2013). *O trabalho e a psique: uma introdução à psicodinâmica do trabalho*. Paralelo 15.

Morris, M. H., Williams, R. O., Allen, J. A., & Avila, R. A. (1997). Correlates of success in family business transitions. *Journal of Business Venturing*, 12(5), 385-401.
[https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(97\)00010-4](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(97)00010-4)

Moura, C.F (2008). *Reação à frustração: construção e validação da medida proposta de um perfil de reação*. [Tese de Doutorado]. Universidade de Brasília.

Murray, B. (2003). The succession transition process: a longitudinal perspective. *Family Business Review*, 16(1), 17-33. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2003.00017.x>

Muskat, B., & Zehrer, A. (2017). A power perspective on knowledge transfer in internal succession of small family businesses. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 29(5), 333-350. <https://doi.org/10.1080/08276331.2017.1345208>

Nascimento, L. C. N., Souza, T. V., Oliveira, I. C. S., Moraes, J. R. M. M., Aguiar, R. C. B., & Silva, L. F. (2018). Theoretical saturation in qualitative research: an experience

- report in interview with schoolchildren. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 71(1), 228-33. <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2016-0616>
- Niethammer, L. (1985). Fragen-antworten-fragen methodische erfahrungen und erwägungen zur oral history. In L. Niethammer, & A. Plato (Orgs.), *Wir kriegen jetzt andere Zeiten: auf der suche nach der erfahrung des volkes in nachfaschistischen ländern: lebensgeschichte und sozialkultur im Ruhrgebiet 1930 bis 1960* (Lusir), (Vol. 3, pp. 392-445). J. H. W. Dietz Nachf.
- Nordqvist, M., Wennberg, K., Bau', M., & Hellerstedt, K. (2013). An entrepreneurial process perspective on succession in family firms. *Small Business Economics*, 40(4), 1087-1122. <https://doi.org/10.1007/s11187-012-9466-4>
- Oliveira, E. P. (2018). Paradigma interpretativista nos estudos organizacionais. *Anais do 4º Seminário dos Cursos de Ciências Sociais Aplicadas do Campus de Campo Mourão da Universidade Estadual do Paraná*. UFPR. http://anais.unespar.edu.br/iv_secisa/data/uploads/administracao/oliveira_paradigma-interpretativista-nos-estudos-organizacionais_iv-secisa-2018.pdf
- Orlandi, E. P. (2003). A análise de discurso em suas diferentes tradições intelectuais: o Brasil. *Anais do 1º Seminário de Estudos em Análise de Discurso*. UFRGS. <https://www.ufrgs.br/analisedodiscurso/anaisdosead/1SEAD/Conferencias/EniOrlandi.pdf>
- Ortí, A. (2010). La apertura y el enfoque cualitativo o estructural: la entrevista abierta semidirectiva y la discusión de grupo. In F. M. García, J. Ibáñez, & F. Alvira (Orgs.), *El análisis de la realidad social: métodos y técnicas de investigación* (pp. 189-121). Alianza.
- Osborne, R. L. (1991). Second generation entrepreneurs: passing the baton in the privately held company. *Management Decision*, 29(1), 42-46. <https://doi.org/10.1108/00251749110141185>

- Overbeke, K. K., Bilimoria, D., & Perelli, S. (2013). The dearth of daughter successors in family businesses: gendered norms, blindness to possibility, and invisibility. *Journal of Family Business Strategy*, 4(2), 201-212. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2013.07.002>
- Parker, I. (1992). *Discourse dynamics: critical analysis for social and individual psychology*. Routledge.
- Pearson, A. W., Carr, J. C., & Shaw, J. C. (2008). Toward a theory of familiness: a social capital perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 949-969. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00265.x>
- Perricone, P. J., Earle, J. R., & Taplin, I. M. (2001). Patterns of succession and continuity of family-owned businesses: study of an ethnic community. *Family Business Review*, 14(2), 105-121. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2001.00105.x>
- Pimentel, T. D. (2011). O “estado da arte” do desenvolvimento de modelos de sucessão em empresas familiares. *Revista Inteligência Organizacional*, 1(1), 76-96.
- Potter, J. (1996). *Representing reality: discourse, rhetoric and social construction*. Sage.
- Revista Brasileira de Administração. (2017, 6 de julho). *Tudo em Família*. Recuperado em 23 de setembro de 2022, de <https://revistarba.org.br/tudo-em-familia>
- Rhiry-Cherques, R. H. (2016). Saturação em pesquisa qualitativa: estimativa empírica de dimensionamento. *Af-Revista PMKT*, 4(8), 20-27. http://www.revistapmkt.com.br/Portals/9/Edicoes/Revista_PMKT_003_02.pdf
- Ricoeur, P. (2001). *Acte d'investitura de Doctor Honoris Causa al professor Dr. Paul Ricoeur*. Universitat Ramon Llull.
- Ridgeway, C. L., & Correll, S. J. (2004). Unpacking the gender system: a theoretical perspective on gender beliefs and social relations. *Gender & Society*, 18(4), 510-531. <https://doi.org/10.1177/0891243204265269>

- Ridgeway, C. L. (2011). *Framed by gender: how gender inequality persists in the modern world*. Oxford University Press.
- Rique, J., & Camino, C. P. S. (2010). O perdão interpessoal em relação a variáveis psicossociais e demográficas. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 23(3), 525-532.
- Rodrigues, A. M. (1991). Padrões afetivos na família e empresa familiar. *Revista de Administração de Empresas*, 31(4), 35-48. <https://doi.org/10.1590/S0034-75901991000400004>
- Rogoff, E. G., & Baruch, R. K. Z. H. (2003). Evolving research in entrepreneurship and family business: recognizing family as the oxygen that feeds the fire of entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 18(5), 559-566. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00009-0](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00009-0)
- Rossato Neto, F. J. (2008). Do mito do fundador ao mito do Édipo: possíveis contribuições psicanalíticas. *Anais do 32º Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração*. http://www.anpad.org.br/diversos/download_zips/38/EOR-A1792.pdf
- Rossato Neto, F. J., & Cavedon, N. R. (2004). Empresas familiares: desfilando seus processos sucessórios. *Cadernos EBAPE.BR*, 2(3), 1-16. <https://doi.org/10.1590/S1679-39512004000300007>
- Saraiva, L. A. S., Garrieri, A. P., & Grzybovski, D. (2008). Construindo um mosaico brasileiro sobre organizações familiares. In A. P. Carrieri, L. A. S. Saraiva, & D. Grzybovski (Orgs.), *Organizações familiares: um mosaico brasileiro* (pp. 15-28). UPF Editora. FAPEMIG.
- Serrano, A. (2008). El análisis de materiales visuales en la investigación social: el caso de la publicidad. In A. Gordo, & A. Serrano (Eds.), *Estrategias y prácticas cualitativas de investigación social* (pp. 245-264). Pearson Prentice Hall.

- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2013). *Anuário do trabalho na micro e pequena empresa* (6a ed.). Dieese. https://www.sebrae.com.br/Sebrae/PortalSebrae/Anexos/Anuario do Trabalho Na Micro e Pequena Empresa_2013.pdf
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2021). Pais e filhos: os desafios e valores entre gerações de empreendedores. Recuperado em 23 de setembro de 2020, de <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ms/artigos/pais-e-filhos-os-desafios-e-valores-entre-geracoes-de-empreendedores,f646cf80c782c710VgnVCM100000d701210aRCRD#:~:text=Na%20pr%C3%A1tica%2C%20apesar%20da%20confian%C3%A7a,ser%20usados%20com%20vantagens%20competitivas>.
- Sharma, P. (2001). Stakeholder management concepts in family firms. *Proceedings of the 12th Annual Meeting of the International Association of Business and Society* (pp. 483-493). <https://doi.org/10.5840/iabsproc20011247>
- Silva, A. B., & Roman Neto, J. R. (2010). Perspectiva multiparadigmática nos estudos organizacionais. In C. K. Godoi, R. Bandeira-de-Mello, & A. B. Silva (Orgs.), *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos* (2a ed., pp. 53-88). Saraiva.
- Silva, B. G., Ornellas, A. L. M. B., & Araújo, U. P. (2021). Uma revisão teórica da literatura sobre empresas familiares: posicionamento do campo frente às teorias. *Estudos de Administração e Sociedade*, 6(2), 51-61.
- Stocker, C. M., Lanthier, R. P., & Furman, W. (1997). Sibling relationships in early adulthood. *Journal of Family Psychology*, 11(2), 210-221. <https://dx.doi.org/10.1111/j.1750-8606.2010.00123.x>
- Treviño, R. (2010). *Empresas familiares: visión latinoamericana: estructura, gestión, crecimiento y continuidad*. Pearson Educación.

- Van Dijk, T. A. (2004). *Cognição, discurso e interação* (6a ed.). Contexto.
- Venter, E., Boshoff, C., & Mass, G. (2005). The influence of successor-related factors on the succession process in small and medium-sized family businesses. *Family Business Review*, 18(4), 283-303. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2005.00049.x>
- Villar, E. G., Zanin, E. R. M., Beduschi, E. F. S., Meurer, J. C., & Rubini, V. (2017). Empresa familiar: os desafios da gestão entre irmãos. *Anais dos 20º Seminários em Administração*. USP. https://login.semead.com.br/20semead/anais/resumo.php?cod_trabalho=2187
- Vogt, M., Haveroth, J., & Zonatto, V. C. S. (2019). Relações entre irmãos: Impacto da rivalidade na gestão. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, 18(1), 57-86. <https://doi.org/10.18593/race.16501>
- Werner, R. A. (2004). *Família & negócios: um caminho para o sucesso* (1a ed.). Manole.
- Zambarba, A. B., & Vortmann, L. E. (2020). A sucessão familiar em pequenas empresas. *Sinergia*, 24(1), 87-98. <https://doi.org/10.17648/sinergia-2236-7608-v24n1-9635>

Apêndice A – Roteiro da Entrevista com o(a) Sucedido(a)

a) Dados pessoais do(a) sucedido(a):

- Idade:
- Gênero:
- Escolaridade:
- Estado civil:
- Quantidade de filhos:
- Há quanto tempo trabalha na empresa?
- Como foi o processo de ingresso e de atuação na empresa?

b) Dados da empresa da família:

- Quem fundou a empresa da família?
- Há quanto tempo a empresa existe?
- Há quanto tempo ocorreu o processo de sucessão empresarial?
- Quantos membros da família trabalham nesta empresa?
- Qual o ramo de atividade da empresa?

c) Sobre o processo de sucessão:

Relações afetivas

1. Quantos anos os seus filhos tinham quando você começou a pensar na sucessão empresarial?
2. Você preparou os seus filhos para este processo? Caso sim, como foi essa preparação?
3. Houve algum filho que não quis sucedê-lo? Caso sim, o que isso significou para você?
4. Houve mais de um filho querendo sucedê-lo? Caso sim, qual foi o critério que você utilizou para escolher o(a) filho(a) que iria ser o(a) seu(sua) sucessor(a)?
5. O que você sentiu quando foi sucedido(a) por seu(sua) filho(a)?

Relações sociais e familiares

6. O espaço da casa era palco de conversas ou discussões sobre o assunto da sucessão empresarial?
7. Você considera que a família interferiu no processo de sucessão e que, ao mesmo tempo, o processo sucessório interferiu na família?
8. O processo de sucessão afetou de alguma forma a convivência da sua família? Poderia falar sobre este assunto?
9. Qual foi o momento do processo de sucessão que você considerou mais difícil para a sua família e para a relação entre pai/mãe e filho(a)?

Relações de dominação/autoridade

10. Desde quando o filho que lhe sucedeu trabalhava com você na empresa?
11. Durante a sua administração, havia espaço de deliberação dentro da empresa em relação ao filho que estava sendo preparado para a sucessão empresarial?
12. Você sentia que a relação entre pai/mãe e filho(a) interferia na relação entre patrão(oa) e empregado(a) ou vice-versa? Caso sim, você poderia relatar em quais momentos isso acontecia?
13. Existia alguma filha que era considerada por você para lhe suceder na empresa?
14. Você aceitou opiniões do seu cônjuge ou de outras pessoas sobre a escolha do(a) seu(sua) sucessor(a)? Poderia falar sobre isto?

15. Como você lida com a autoridade inerente ao papel de pai/mãe e de gestor(a) na relação com seu(sua) filho(a) na empresa? Teria alguma situação para compartilhar?

Apêndice B – Roteiro da Entrevista com o(a) Sucessor(a)

a) Dados pessoais do(a) sucessor(a):

- Idade:
- Gênero:
- Escolaridade:
- Estado civil:
- Quantidade de filhos:
- Há quanto tempo trabalha na empresa?
- Como foi o processo de ingresso e de atuação na empresa?

b) Dados da empresa da família:

- Quem fundou a empresa da família?
- Há quanto tempo a empresa existe?
- Há quanto tempo ocorreu o processo de sucessão empresarial?
- Quantos membros da família trabalham nesta empresa?
- Qual o ramo de atividade da empresa?

c) Sobre o processo de sucessão:

Relações afetivas

1. Quantos anos você tinha quando ouviu falar pela primeira vez sobre a sucessão empresarial na empresa da família? Poderia falar sobre o que isso significou para você?
2. Quando criança, você costumava ir à empresa do(a) seu(sua) pai(mãe)? Caso sim, o que você fazia quando ia por lá?
3. Você admirava seu(sua) pai(mãe) e o trabalho dele(a)? Caso sim, o que você mais admirava?
4. No convívio familiar, o(a) seu(sua) pai/mãe costumava falar sobre a empresa? Caso sim, este assunto lhe despertava curiosidade?
5. Você tinha o desejo de trabalhar na empresa do(a) seu(sua) pai/mãe e um dia poder sucedê-lo ou nunca pensou nesta possibilidade?
6. Se você nunca havia pensado na possibilidade de suceder o(a) seu(sua) pai/mãe, o que fez você mudar de opinião?

Relações sociais e familiares

7. O espaço da casa era palco de conversas ou discussões sobre o assunto da sucessão empresarial?
8. Você considera que a família interferiu no processo de sucessão e que, ao mesmo tempo, esse processo interferiu na família?
9. O processo sucessório afetou de alguma forma a convivência da sua família? Poderia falar sobre esse assunto?
10. Qual foi o momento do processo de sucessão que você considerou mais difícil para a sua família e para a relação entre pai/mãe e filho(a)?

Relações de dominação/autoridade

11. Quantos anos você tinha quando passou a trabalhar na empresa da sua família?
12. Quais foram as maiores dificuldades que você encontrou quando passou a trabalhar com um(a) pai/mãe que também era patrão(oa)?

13. Durante a administração do(a) seu(sua) pai/mãe, ele(a) impunha regras que você deveria seguir ou existiam espaços de deliberação para que você pudesse construir o seu próprio caminho?
14. Seus irmãos também trabalhavam na empresa? Caso sim, como era o convívio com eles? Eles queriam suceder o(a) seu(sua) pai/mãe? O que eles acharam de ter sido você o escolhido para a sucessão?
15. Você pensou em desistir de suceder seu(sua) pai/mãe? Em que momento isso aconteceu?
16. Como você se sente em relação à autoridade exercida por seu(sua) pai(mãe) na organização? Relate alguma experiência vivida por você ao longo do processo sucessório.

Anexo A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Eu, _____,
concordo em participar da pesquisa intitulada: “**Vivências Subjetivas nos Processos de Sucessão em Empresas Familiares**”, que está sendo desenvolvida por Cláudia Helena Costa de Oliveira Zambroni, doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), sob orientação do Prof. Dr. Júlio Rique Neto e coorientação do Prof. Dr. Anielson Barbosa da Silva.

Estou ciente de que esta pesquisa tem como **objetivo geral** compreender a vivência subjetiva do sucedido e do sucessor no processo de sucessão empresarial em empresas familiares.

Fui esclarecido de que a minha participação neste estudo ocorrerá de forma voluntária e que ele não pretende trazer qualquer tipo de risco ou desconforto para mim. Sei ainda que será garantida a privacidade das informações por mim fornecidas, as quais serão mantidas em caráter confidencial. Meu nome e o nome da minha empresa também será mantido em completo sigilo, inclusive por ocasião da publicação dos resultados deste trabalho. Também fui informado de que a pesquisadora estará à minha disposição em qualquer etapa desta pesquisa por meio do telefone (83) 99106.1933 ou e-mail: claudia.helena9798@gmail.com.

João Pessoa, _____ de _____ de 2022

Assinatura do Participante da Pesquisa

Assinatura da Pesquisadora

Anexo B – Aprovação da Pesquisa pelo Comitê de Ética

UFPB - CENTRO DE CIÊNCIAS
DA SAÚDE DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DA PARAÍBA



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: O processo sucessório em empresas familiares em um estado do Nordeste do Brasil

Pesquisador: Cláudia Helena Oliveira de Souto

Área Temática:

Versão: 1

CAAE: 34913920.5.0000.5188

Instituição Proponente: Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 4.168.609

Apresentação do Projeto:

Trata-se de Tese de Programa de Pós-graduação em Psicologia Social da UFPB, cuja pesquisadora pretende-se estudar o conflito que vem da história familiar e afetiva, o qual cristaliza um conflito material, social e financeiro, na medida que a relação existente é entre um patrão que é pai ou mãe e um subordinado que é filho ou filha.

Objetivo da Pesquisa:

Objetivo principal:

Compreender a vivência subjetiva do sucedido e do sucessor no processo de sucessão empresarial em empresas familiares.

Objetivos específicos:

- Se o processo sucessório faz sofrer e adoecer sucedidos e sucessores;
- Os conflitos que advém da história familiar e afetiva que se manifestam em conflitos que podem surgir no processo sucessório;
- Os espaços de deliberação, ou a ausência deles, por parte da direção da empresa, ou seja, por parte do sucedido;
- O que e como os herdeiros fazem para dar conta de aceitar o lugar sucessor na empresa;

Endereço: UNIVERSITARIO S/N

Bairro: CASTELO BRANCO

UF: PB

Município: JOAO PESSOA

Telefone: (83)3216-7791

Fax: (83)3216-7791

CEP: 58.051-900

E-mail: comitedeetica@ccs.ufpb.br

UFPB - CENTRO DE CIÊNCIAS
DA SAÚDE DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DA PARAÍBA



Continuação do Parecer: 4 16R R09

- As dimensões de gênero ali presentes;
- Que compromissos psíquicos, conscientes ou não, estão em jogo nesse processo.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Riscos:

Com o objetivo de evitar qualquer tipo de constrangimento aos participantes da pesquisa, os seus nomes serão mantidos no anonimato, mesmo quando das publicações acadêmicas decorrentes deste trabalho. Externar a vivência subjetiva vivenciada durante o processo de sucessão empresarial pode gerar nos empresários (sucedidos e sucessores), algum tipo de desconforto e inquietação, no entanto, a pesquisadora estará atenta para minimizar este risco.

Benefícios:

Além de contribuir com a construção teórica sobre o tema, este estudo pode ser útil para as empresas que estão passando ou irão passar pelo processo de sucessão empresarial, na medida em que serão reveladas experiências e vivências subjetivas de sucedidos e sucessores. Para os sujeitos que irão participar da pesquisa, pode ser uma oportunidade de ressignificar a sua vivência diante do próprio processo de sucessão empresarial.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

Pesquisa relevante e metodologia bem fundamentada.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Os termos de apresentação obrigatória atendem aos requisitos formais do CEP.

Recomendações:

Não há recomendações.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Sou de parecer FAVORÁVEL a execução desse projeto de pesquisa, salvo melhor juízo.

Considerações Finais a critério do CEP:

Certifico que o Comitê de Ética em Pesquisa do Centro de Ciências da Saúde da Universidade Federal da Paraíba – CEP/CCS aprovou a execução do referido projeto de pesquisa. Outrossim, informo que a autorização para posterior publicação fica condicionada à submissão do Relatório Final na Plataforma Brasil, via Notificação, para fins de apreciação e aprovação por este egrégio Comitê.

Endereço: UNIVERSITARIO S/N

Bairro: CASTELO BRANCO

CEP: 58.051-900

UF: PB

Município: JOAO PESSOA

Telefone: (83)3216-7791

Fax: (83)3216-7791

E-mail: comitedeetica@ccs.ufpb.br

**UFPB - CENTRO DE CIÊNCIAS
DA SAÚDE DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DA PARAÍBA**



Continuação do Parecer: 4 16R 609

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1581948.pdf	12/07/2020 16:43:15		Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto_detalhado.pdf	12/07/2020 16:42:08	Cláudia Helena Oliveira de Souto	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_Claudia_Plataforma.pdf	12/07/2020 16:40:20	Cláudia Helena Oliveira de Souto	Aceito
Orçamento	Orcamento_Claudia_.pdf	12/07/2020 16:40:05	Cláudia Helena Oliveira de Souto	Aceito
Declaração de concordância	Termo_autorizacao_CDL.pdf	12/07/2020 16:39:08	Cláudia Helena Oliveira de Souto	Aceito
Declaração de Instituição e Infraestrutura	CERTIDAO_AD_REFERENDUM_Claudia.pdf	12/07/2020 16:36:56	Cláudia Helena Oliveira de Souto	Aceito
Cronograma	Cronograma_Claudia_Plataforma.pdf	12/07/2020 16:35:44	Cláudia Helena Oliveira de Souto	Aceito
Brochura Pesquisa	Brochura_pesquisa_Claudia.pdf	12/07/2020 16:35:21	Cláudia Helena Oliveira de Souto	Aceito
Folha de Rosto	Folha_de_rostoassinada.pdf	07/07/2020 22:11:01	Cláudia Helena Oliveira de Souto	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

JOAO PESSOA, 22 de Julho de 2020

Assinado por:

**Eliane Marques Duarte de Sousa
(Coordenador(a))**

Endereço: UNIVERSITARIO S/N

Bairro: CASTELO BRANCO

CEP: 58.051-900

UF: PB

Município: JOAO PESSOA

Telefone: (83)3216-7791

Fax: (83)3216-7791

E-mail: comitedeetica@ccs.ufpb.br