

JOÃO GUILHERME DOMINGUES IGLÉZIAS

**SUCESSÃO FAMILIAR NAS EMPRESAS BRASILEIRAS DO
AGRONEGÓCIO: um estudo de abordagem psicossociológica.**

ASSIS

2020

JOÃO GUILHERME DOMINGUES IGLÉZIAS

**SUCESSÃO FAMILIAR NAS EMPRESAS BRASILEIRAS DO
AGRONEGÓCIO: um estudo de abordagem psicossociológica.**

Dissertação apresentada à Universidade Estadual Paulista (UNESP), Faculdade de Ciências e Letras, Assis, para obtenção do título de Mestre em Psicologia (Área de Conhecimento: Psicologia e Sociedade).

Orientador: Prof. Dr. Francisco Hashimoto.

ASSIS

2020

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Laura Akie Saito Inafuko - CRB 8/9116

- I24s Iglézias, João Guilherme Domingues
Sucessão familiar nas empresas brasileiras do
agronegócio: um estudo de abordagem psicossociológica /
João Guilherme Domingues Iglézias. Assis, 2020.
74 f. : il.
- Dissertação de Mestrado - Universidade Estadual Paulista
(UNESP), Faculdade de Ciências e Letras, Assis
Orientador: Prof. Dr. Francisco Hashimoto
1. Herança e sucessão. 2. Empresas familiares. 3.
Psicologia social. 4. Agronegócio. I. Título.

CDD 301.1

CERTIFICADO DE APROVAÇÃO

TÍTULO DA DISSERTAÇÃO: SUCESSÃO FAMILIAR NAS EMPRESAS BRASILEIRAS DO
AGRONEGÓCIO: um estudo de abordagem psicossociológica

AUTOR: JOÃO GUILHERME DOMINGUES IGLÉZIAS

ORIENTADOR: FRANCISCO HASHIMOTO

Aprovado como parte das exigências para obtenção do Título de Mestre em PSICOLOGIA, área:
Psicologia e Sociedade pela Comissão Examinadora:

Prof. Dr. FRANCISCO HASHIMOTO
Departamento de Psicologia Social / UNESP/Assis

Prof. Dr. MARCOS MARIANI CASADORE
Centro Universitário / UNIFIO/Ourinhos

Profa. Dra. MARY YOKO OKAMOTO
Departamento de Psicologia Clínica / UNESP/Câmpus de Assis

Assis, 28 de agosto de 2020

*À memória de meu pai, e à presença
sempre constante de minha mãe como
esteios de uma vida toda.*

AGRADECIMENTOS

À Deus pela oportunidade de construir uma vida com tantas experiências transformadoras e edificadoras.

Agradeço também à minha família, nas pessoas de meu pai Elói (*in memoriam*) e de minha mãe Ophélia, bem como de minha esposa Patrícia, de minha filha Mariana e de meus enteados, Taís, Matheus e Victor, sem os quais talvez não houvesse o estímulo de enxergar que sempre existe algo a ser construído e cujo final nunca encontraremos. É o milagre da vida.

Um agradecimento especial também à minha irmã Carla e meu cunhado Nilton, pela companhia constante nesta longa caminhada, organizando e mantendo uma união familiar exemplar, que nos dá a sustentação para a vida.

Ao meu orientador, Francisco Hashimoto que com sua paciência e determinação transcendeu sempre seu papel, atuando também como conselheiro, amigo e de forma especial me motivou para que eu me sentisse desafiado por esta nova provocação que a vida me fez. Não teria prosseguido sem seu apoio.

Aos amigos de sala de aula, principalmente do grupo de estudos, formados pela Kátia, Márcia, Marita e Renata que apoiaram nas dúvidas e nas questões básicas e mantiveram um ambiente de alegria e disposição em todos os momentos.

Aos professores, dedicados e sempre com paciência para ensinar um forasteiro, porém esforçado. Fui sempre muito bem acolhido por todos que tiveram a disposição para me esclarecer às vezes algo básico para eles, porém de extrema profundidade para mim.

Aos professores Marcos Casadore e Mary Okamoto, pela orientação durante a qualificação, onde me deram boas dicas e ajudaram também no direcionamento do trabalho. Tenho enorme consideração por vocês.

À empresa Agroterenas onde eu trabalho e que na pessoa do Sr. José Eugênio Rezende Barbosa Sobrinho permitiu que eu conciliasse as agendas de

forma a poder concluir o mestrado, me dando liberdade para assim fazer da melhor forma e me incentivando. O trabalho realizado nestes mais de 30 anos em todas as empresas em que me dediquei, e os contatos que mantive, me trouxeram experiências ricas as quais procurei aproveitar no desenvolvimento do tema.

Deixo também um agradecimento especial ao Sr William Branco Peres, por trazer o estímulo e uma contribuição inicial ao assunto “sucessão em empresas familiares” em minha carreira .

No mais, agradeço também a todos os demais colegas de trabalho, de estudo e funcionários da faculdade que proporcionaram as condições de convivência saudável e estimulante.

IGLÉZIAS, João Guilherme Domingues. **Sucessão familiar nas empresas brasileiras do agronegócio**: um estudo de abordagem psicossociológica. 2020. 74f. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Psicologia). – Universidade Estadual Paulista (UNESP), Faculdade de Ciências e Letras, Assis, 2020.

RESUMO

Desde os tempos remotos, a família tem sido um importante núcleo de desenvolvimento social e de subjetivação. Estima-se que há cerca de 10 mil anos atrás a evolução de grupos familiares foi conseguida sobretudo pelas sociedades de cultivadores e criadores que originaram a agricultura. Progressivamente, após desenvolvimento contínuo e integrado, criou-se a base do que chamamos hoje de agronegócio. Desde esses períodos remotos, quando da morte dos anciãos, sucessores como irmãos, filhos, sobrinhos, netos e agregados dos laços de uma família buscam manter o legado e as conquistas transmitidas de uma geração a outra, mantendo viva a ideia de desenvolvimento e perpetuidade. Como eles se dão ao longo destas gerações, como eles amadurecem, que expectativa criam e que caminhos seguem? Quais as influências que o processo sucessório gera na família, na empresa e nas relações entre ambos e a sociedade? Como as empresas familiares convivem ao longo das gerações com novas formas de gestão em um mundo cada vez mais integrado? Nesse contexto, o objetivo deste trabalho é conhecer e compreender o desenvolvimento do agronegócio familiar em busca de sua perenidade, focando nas relações entre o sucessor e o sucedido, no sentido de garantir os objetivos de longo prazo e a perpetuação da empresa, se for este o intuito familiar. Especificamente, traremos uma visão do agronegócio brasileiro, apresentando brevemente seus desafios de competitividade no mundo e as relações com a gestão moderna, contextualizando o aspecto sucessório e de família. Serão também analisados no trabalho particularidades das empresas familiares nos momentos de sucessão, analisadas sob o enfoque psicossociológico. Ao final, buscaremos explorar possibilidades de ação, no sentido de auxiliar as famílias, mediante as contribuições do referencial psicossociológico, a entender e planejar seus processos sucessórios, gerando caminhos que acima de tudo preservem os laços familiares e orientem da melhor forma o andamento da organização, que poderá ou não permanecer sob sua gestão original. Conclui-se assim, ser fundamental no acompanhamento dos processos sucessórios das empresas familiares fazer uma análise contextualizada, a partir das características do sucessor, do sucedido, das características da empresa, sua cultura, da cadeia produtiva onde está inserida, das características do patrimônio envolvido e, sobretudo, das relações familiares, não somente no que se refere ao momento atual, mas também a toda sua história e aos conhecimentos, experiências e valores transmitidos ao longo das gerações.

Palavras-chave: Sucessão; Família; Empresas familiares; Psicossociologia; Agronegócio.

IGLÉZIAS, João Guilherme Domingues. **Family Succession In Brazilian Agribusiness Companies**: a study with a psychosociological approach. 2020.. 74f. Dissertation (Masters in Psychology). São Paulo State University (UNESP), School of Sciences, Humanities and Languages, Assis, 2020.

ABSTRACT

Since ancient times, the family has been an important nucleus of social development and subjectivity. It is estimated that about 10,000 years ago the evolution of family groups was achieved mainly by the societies of cultivators and breeders which originated agriculture. Progressively, after continuous and integrated development, the basis for what we now call agribusiness was created. Since these remote periods, when the elders died, successors such as siblings, children, nephews and nieces, grandchildren and other family members have sought to maintain the legacy and achievements transmitted from one generation to another, keeping the idea of development and perpetuity alive. How do they get along over these generations, how do they mature, what expectations do they create and what paths do they follow? What are the influences that the succession process generates in the family, in the company and in the relations between both and society? How do family businesses coexist for generations with new forms of management in an increasingly integrated world? In this context, the objective of this work is to get to know and understand the development of family agribusiness in search of its longevity, focusing on the relationships between the successor and the predecessor, in order to guarantee the long-term objectives and the perpetuation of the company, if that is the family intention. Specifically, we will bring a vision of the Brazilian agribusiness, briefly presenting its challenges of competitiveness in the world and the relations with modern management, contextualizing the succession and family aspects. Particularities of family businesses in the moments of succession will also be analyzed in the work under the psychosociological focus. In the end, we will seek to explore possibilities of action in order to help families, through the contributions of the psychosociological framework, understand and plan their succession processes, creating paths that above all preserve family ties and guide the organization's progress in the best way, which may or may not remain under its original management. We conclude, therefore, that it is essential when monitoring the succession processes of family businesses to carry out a contextual analysis, based on the characteristics of the successor, the predecessor, the company, its culture, the production chain where it is inserted, the characteristics of the assets involved and, first and foremost, of family relationships, not only with regard to the current moment, but also to its entire history and knowledge, experiences and values transmitted over the generations.

Keywords: Succession, Family, Family businesses, Psychosociology, Agribusiness

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	10
1. Empresa familiar: sucessão e relações.....	17
2. Psicossociologia e relações nas organizações.....	26
3. Família: organizadores e transmissão psíquica.....	32
4. Agronegócio e empresas familiares: questões de processos sucessórios.....	38
5. Encontro com os tipos de empresas familiares.....	43
6. Processos sucessórios e família.....	49
7. Contribuições da psicossociologia aos processos sucessórios.....	60
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	69
REFERÊNCIAS.....	72

INTRODUÇÃO

Quando os teus dias se completarem, sua vida chegar ao fim e fores descansar com teus pais, providenciarei um sucessor da tua descendência, escolherei um dos teus filhos, e Eu, pessoalmente, estabelecerei o Reino dele (Crônicas 17:11).

Muito antes da Era Cristã, o processo sucessório já era entendido como forma de manutenção do poder e perpetuidade por meio da descendência. Sucessões em tribos, em reinos, em países. Foi assim que chegamos até aqui, e tudo seria muito diferente, se em algum momento no tempo, algum processo sucessório se desse de forma distinta das que foram realizadas. A transição do poder dentro de uma família durante as gerações seduz as pessoas a ponto de impérios serem desfeitos, reinos reconstruídos e países unificados. E o que dizer do mundo empresarial familiar?

Indispensável seria, portanto, dizer sobre a importância deste assunto e principalmente de sua influência no desenvolvimento dos povos. Especificamente em relação ao tema desta dissertação, buscaremos analisar o assunto da sucessão, no contexto do agronegócio de empresas familiares, incluindo a produção agrícola e as indústrias verticalizadas, sem, contudo, incorporar nas discussões os grandes grupos multinacionais, os quais apresentam sistemática própria nos processos sucessórios, geralmente mediante profissionalização.

Transitaremos também entre os efeitos das sucessões no desenvolvimento econômico, social e ambiental no Brasil, onde somente o agronegócio tem participação estimada em 23% do PIB (Produto Interno Bruto) brasileiro (PORTAL BRASIL, 2016). Já de forma complementar, as empresas familiares representam 70% do PIB Global, de acordo com dados da consultoria KPMG (KPMG, 2017), o que denota o impacto da gestão destas empresas no mundo contemporâneo.

O interesse sobre o assunto decorre, portanto, da oportunidade do ponto de vista científico, de se refletir sobre o processo de sucessão, o qual

normalmente ocorre nesta grande parcela de empresas constituintes da economia nacional e como entendê-la sob a ótica psicossocial, diante das experiências vividas, dada a pouca disponibilidade destes estudos.

Em referência a isto, Pimentel (2011) enfatiza em seu trabalho, a carência de estudos acerca do assunto sucessão e empresa familiar, sendo necessário melhor entender os desenvolvimentos teóricos sobre o tema. Corroborando para este entendimento, Gersick et al. (2017) citam que alguns fracassos nos empreendimentos familiares causados por relações familiares complicadas obscurecem empreendimentos bem-sucedidos, os quais advêm de relações harmônicas com grande comprometimento e dedicação, sendo estes fatores positivos ou negativos muitas vezes invisíveis nas análises teóricas de administração, mas de extrema importância para a gestão de longo prazo. Os autores sugerem que o bom entendimento no funcionamento de uma empresa familiar transcende os aspectos patrimoniais e de gestão, incluindo a família e seu desenvolvimento temporal. Também se complementa (Gersick et al., 2017) que a partir da maturidade, a empresa se renova, se recicla ou morre, suscitando a questão do sucesso e seu significado dentro das famílias, o que reforça os objetivos deste estudo.

Machado (2005), a esse respeito, enfatiza que não há como entender o desenvolvimento da empresa familiar sem se compreender a noção de família no mundo contemporâneo e seus arranjos, reforçando assim os interesses sobre o estudo a respeito das relações familiares e sucessão empresarial. Tais estudos, associados às necessidades existentes nas empresas pela própria falta de informação e análises, corroboram com o interesse de se investigar os processos sucessórios nestes tipos de empresas. Torna-se importante, por este raciocínio, observar o desenvolvimento das relações destas empresas, acompanhando as relações entre família, propriedade e gestão. (GERSICK et al., 2017)

Se olharmos para o passado recente, o crescimento robusto da economia familiar brasileira entre os anos 60 e 70 implicou uma transição temporal em sua gestão e a necessidade de se pensar em sucessão familiar. Algumas destas empresas já vivenciam esta realidade por dois ou três períodos sucessórios suportados pelas novas gerações. Outras se defrontam com o assunto pela

primeira vez. Outras tantas se perderam pelo caminho: fecharam ou foram vendidas.

Estudar este momento delicado do ciclo de vida das empresas significa adentrar na intimidade de suas relações familiares, de seus interesses às vezes conflitantes, de seus valores, sua cultura e seus estilos de gestão dentro das relações psicossociais. Significa também entender os porquês dos sucessos e insucessos na busca pela continuidade da gestão familiar, bem como seus reflexos na vida das famílias.

Neste aspecto, algumas reflexões se sobressaem, especificamente aquelas que buscam os motivos do fechamento de empresas por questões relacionadas à sucessão, o motivo para a não perpetuação, a sustentação econômica da família, as partilhas das heranças, o preparo dos sucessores e dos sucedidos, as vocações tanto para se formar sucessores como para ser um sucessor, os sonhos de quem deixa e de quem inicia o processo, os riscos do capital, do patrimônio, sua transferência, as disputas internas pelo poder, enfim, um vasto número de desafios permeiam a perspectiva da continuidade sucessória, afrontada pelos fantasmas do fracasso e suas reverberações na família, nas heranças construídas durante gerações e no desejo de se deixar um legado expressivo, construído com trabalho e glórias a serem catapultados pelas gerações futuras em um sonho de perpetuidade.

Um sonho que pode ser desfeito pela simples falta de interesse no negócio e até mesmo pelo aparecimento de novas paixões que impelem o herdeiro a buscar novos mundos ainda não explorados, ou talvez por exaustão do negócio atual por obsolescência ou falta de competitividade da cadeia produtiva. Além disto, pode assombrar o medo de se conduzir o legado familiar construído durante gerações e que agora vem a pesar nos ombros, trazendo consigo o risco inerente à história familiar vencedora. Por outro lado, esse sonho pode ser realizado e a prosperidade pode ser alcançada por meio dos esforços de um herdeiro vocacionado, alinhado com seu tempo, capaz de mudanças necessárias, sem deixar de lado o legado familiar que vem junto com a experiência de vida e o orgulho passados de geração a geração e que agora tem novamente a oportunidade de ver seu crescimento garantido pelas tradições e

conhecimentos transmitidos ao longo dos tempos, associados a nova visão do mundo em uma família integrada. É a prosperidade de uma história.

Estas possibilidades extremas reforçam novamente a discussão sobre o conceito de sucesso ou insucesso nos processos sucessórios em empresas familiares e instigam-nos a buscar melhor entendimento sobre suas ocorrências, avaliando suas dinâmicas, como se formam e se mantêm os vínculos neste momento e como esta relação é afetada pelo meio social e os relacionamentos do dia a dia.

O mundo empresarial passa por mudanças constantes ao longo do tempo, dadas especificamente por alterações no ambiente competitivo, bem como em sua gestão interna e a complementaridade entre ambas. Assim, este conceito de sucesso ou insucesso pode dar vez ao conceito de recomeço e reinvenção. A própria ruptura da unidade familiar que não é incomum nestas horas, pode ser a reinvenção de um caminho de prosperidade e retorno da harmonia sob uma nova visão. A vida de uma empresa familiar é uma evolução constante em ciclos que se sucedem em condições diferentes e que sempre testa a capacidade de adaptação a novas circunstâncias econômicas, políticas, sociais, ambientais dentre outras formas de influência no ambiente dos negócios.

Nesse contexto, abordaremos no presente trabalho aspectos sobre a sucessão familiar nas empresas do agronegócio e sua gestão, a partir do referencial psicossociológico. Objetivamos conhecer e entender o desenvolvimento do agronegócio familiar, focando nas relações entre o sucessor e o sucedido e nas relações familiares e sociais, ou melhor dizendo, o que *sucedido* e *sucessor* carregam de si e de suas gerações ao longo da trajetória de vida da família e empresa. Especificamente, traremos uma visão do agronegócio brasileiro, apresentando brevemente seus desafios de competitividade no mundo e as relações com a gestão moderna, contextualizando o aspecto sucessório e familiar. Discutiremos também algumas particularidades das empresas familiares nos momentos de sucessão, analisadas sob o enfoque psicossociológico, sugerindo por fim formas de utilização dos instrumentos da psicossociologia no auxílio durante estes processos.

Para tentar compreender as dinâmicas sucessórias, fizemos um levantamento bibliográfico relacionado ao assunto, estimulando a reflexão sob os processos existentes durante as fases de sucessão nas empresas familiares, observando-se principalmente os aspectos relacionados à interação sucessor-sucedido e ao meio cultural empresarial. A integração do referencial teórico proposto com as experiências do pesquisador, advindas de observações durante o exercício profissional, resultam no melhor entendimento deste processo, suas repercussões no ciclo de vida da empresa e seus efeitos na sociedade como um todo. Buscamos, assim, contribuir para o desenvolvimento de novos processos sucessórios que mantenham a condição de estreita interrelação entre trabalhadores, empresas e sociedade, de modo que os mesmos se desenvolvam de forma sustentável ao longo do tempo.

Este estudo será fundamentado na Psicossociologia francesa, a partir de autores como Enriquez (2014), Gaulejac (2007), Pagès et al. (1987), assim como nos estudiosos da Administração e do agronegócio, como Rodrigues (2019) e Neves (2012), dentre outros. Trata-se de um estudo teórico-reflexivo, que buscará nas experiências profissionais desenvolvidas durante a trajetória do pesquisador os dados para a análise e compreensão do processo de sucessão familiar em empresas de agronegócio. Portanto, ademais do referencial teórico relacionado à família, agronegócio e sucessão empresarial, foram acrescentadas reflexões oriundas da trajetória profissional do pesquisador, que atua há mais de 30 anos em empresas familiares do agronegócio ou a elas relacionadas. Para tanto, foi utilizado o método das *reminiscências do pesquisador* (TAVARES, 2010), assentado nas experiências e coexperiências do pesquisador, face aos desafios dos processos sucessórios no contexto em questão.

O presente trabalho foi estruturado de forma a apresentar, primeiro, informações concebidas como introdutórias, cujo objetivo é dar uma visão geral ao leitor sobre a importância do assunto *sucessão* nas empresas e seus impactos na economia e desenvolvimento social, elencando os principais referenciais teóricos e trazendo ao final uma proposta simplificada de classificação das empresas, de acordo com seus estágios de maturação no processo sucessório.

Após realizar essas conceituações preliminares, abordaremos o tema *empresa familiar, sucessão e relações*, em que se enfatiza o risco da condição de adoecimento das empresas em função dos modelos de gestão que enfocam sobretudo a busca de resultados financeiros a curto prazo e seus reflexos nos processos sucessórios, confrontando as modificações culturais e o ideal familiar. Neste capítulo, observamos também algumas causas dos conflitos de gerações, os quais normalmente se apresentam neste processo e influenciam sobremaneira o processo sucessório.

No capítulo intitulado *Psicossociologia e relações nas organizações*, exploramos a visão psicossociológica sobre o tema proposto, com foco nas inter-relações entre o psíquico e o social, dentro e fora do ambiente de trabalho. Discorreremos também sobre diferentes estruturas de gestão (Carismática, Burocrática, Cooperativa e Tecnocrática), as quais nos auxiliam a compreender os novos ambientes de gestão, com suas respectivas características e seus desafios na tentativa de humanizar as relações de trabalho, contrapondo o momento de mudança das gerações nas empresas e expondo suas dificuldades na definição dos caminhos a serem percorridos.

O capítulo três abarca o tema *família* e se volta ao entendimento das relações entre seus componentes e as dificuldades deste convívio, como resultados de interações conscientes e inconscientes inerentes às vivências históricas do passado, presente e como constituinte final, as expectativas futuras. Explicitamos diferenças existentes entre distintas gerações e condições sociais, que por si afetam sobremaneira a continuidade das empresas familiares e testam a capacidade da família em suportar as adversidades. São abordados ainda neste capítulo temas como os organizadores familiares e as transmissões psíquicas.

No capítulo quatro, voltamo-nos para conceitos específicos do agronegócio e dos sistemas agroindustriais, os quais servem como pano de fundo para que sejam apresentados os temas referentes ao processo sucessório em empresas familiares. Com efeito, no capítulo cinco, a partir da descrição dos tipos de empresas familiares, buscamos diferenciar os processos que normalmente ocorrem diante da necessidade de sucessão no comando da companhia, bem como problematizamos como se comportam os atores

envolvidos nesse processo, colocando em questão operadores como a cultura da empresa e o ambiente social no qual está inserida. Para ilustrar este processo, apresentamos cenários de empresas fictícias, porém que foram formatados a partir da realidade observada na trajetória profissional do autor.

O tema *processos sucessórios e família* foi aprofundado no capítulo seis, no qual enfatizam-se aspectos que caracterizam a complexidade das relações familiares, bem como suas influências no processo sucessório. Por fim, o último capítulo se endereça às contribuições da Psicossociologia no acompanhamento e desenvolvimento dos processos sucessórios, em especial no que concerne a busca por ferramentas que ajudam a entender e evitar possíveis conflitos, alinhando os objetivos familiares e dando o suporte psicológico nestes momentos cruciais.

Nas considerações finais, fizemos uma síntese analítica e discutimos os assuntos abordados com foco no entendimento do processo sucessório de empresas familiares sob o amparo das experiências do autor. Associadas às teorias e reflexões apresentadas, buscamos compreender a dinâmica dos três tipos de níveis de maturidade propostos, de forma a avaliar, ao longo dos processos, os seus prováveis desenvolvimentos. Ambos os níveis nos ajudam ainda na busca pelo equilíbrio e harmonia entre as relações familiares e as relações empresariais e, nos casos de sua impossibilidade, no encontro da alternativa menos dolorida pela visão da própria família, pois afinal deve ser sempre dela a decisão de seus rumos.

1. EMPRESA FAMILIAR, SUCESSÃO E RELAÇÕES

Baseados na visão psicossociológica, entendemos que um dos desafios atuais das empresas, sejam elas familiares ou não, é mantê-la resiliente face aos riscos de se desestruturar e ao adoecimento psicossocial de sua força de trabalho e gestão, o que produz o desmantelamento de sua base de competitividade, de sua estrutura e cultura organizacional (COELHO JUNIOR; BORGES-ANDRADE, 2004).

Nesse contexto, a transição familiar das empresas atualmente se depara com o risco de rompimento da estrutura de funcionamento empresarial, quer seja gerado pelos conflitos criados pelas aspirações individuais e coletivas dos trabalhadores, quer pelas vontades do próprio sucessor, já que as possibilidades de uma desorganização das relações que mantém a empresa viva e competitiva só aumentam diante de uma degeneração dos laços que unem os trabalhadores e os gestores, em função da competitividade interpessoal e da perda do entendimento do real reconhecimento, que se torna vetor de adoecimento.

Observações feitas por Gaulejac (2007) dão conta de que existe uma perda dos sentidos das ações dos trabalhadores que levam a incertezas ao real valor de seus esforços, deixando de lado o verdadeiro objetivo de se manter relações construtivas, em detrimento de uma competição exagerada que afasta as pessoas do verdadeiro objetivo de desenvolvimento econômico e social, que pode comprometer as condições de convívio a partir dos próprios movimentos de ascensão social que o trabalho permite.

Os processos sucessórios das empresas familiares não raramente se deparam com esta realidade, de modo que acomodar um novo ciclo que se inicia dentro desta condição pode ser uma dificuldade a mais a ser enfrentada no desafio da perpetuidade buscada, justamente neste momento em que a imagem do líder sucedido se expõe, face à possibilidade de um novo sucessor. A contraposição de se criar um processo de sucessão dentro da própria família *versus* a profissionalização da empresa passa a ser um fato a ser encarado. No

mais, a própria saída do sucedido e seu afastamento do poder tendem a gerar desconfortos cujos efeitos podem se refletir novamente nas questões familiares e no próprio projeto sucessório e de gestão empresarial. Não raramente, após alguns meses do afastamento, a dificuldade de se reencontrar com as relações de poder levam o sucedido a questionamentos e reflexões sobre a nova situação, quando não a um descontentamento profundo.

Corroborando os apontamentos de Gaulejac (2014), o próprio herdeiro, candidato a sucessor, muitas vezes se vê no conflito entre a obrigatoriedade e os desejos construídos, face às necessidades apresentadas e às dificuldades a serem suplantadas. O mesmo autor cita em outra obra:

Em um nível mais existencial, este movimento dialético acontece sob uma lógica de programação que conduz o indivíduo a se conformar com sua herança e uma lógica do desejo de transgressão que o impele a se construir na diferença, a se manter em busca de outros modelos além daqueles que lhe foram atribuídos, a inventar outras possibilidades além daquelas que lhe foram designadas como prováveis (GAULEJAC, 2014, p.183).

Assim, gera-se um ambiente de reflexão, no sentido de se fazer escolhas baseadas nas heranças ou em caminhos novos que se abrem e que exigem muitas vezes uma ruptura com os comportamentos presentes. Neste ambiente, o novo gestor (sucessor) se depara com o passado geralmente altivo que lhe foi transferido e o confronto com os novos paradigmas da gestão pós-moderna, repleta de inovações e desafios ilimitados, cujo desdobramento parece ser agora o adoecimento da cultura familiar transposta nas relações de gestão da própria empresa (JANK; MACHADO FILHO, 2019). Com efeito, se apresenta o grande desafio das empresas familiares, a despeito de todos os demais fatores mercadológicos: administrar a nova composição da cultura familiar frente aos novos modelos de gestão, se moldando a uma nova realidade na capacidade de competir neste novo mundo. Trata-se do momento de se adaptar, reinventar.

Conforme se observa no trabalho de Rodrigues (2019), talvez estejamos vivenciando as dificuldades atuais de gestão do agronegócio e empresas familiares como a ponta do grande *iceberg* do que a nova revolução das relações de trabalho irá enfrentar. Para introduzir o assunto sucessão familiar neste bojo, antes é preciso entender a empresa familiar como ela realmente se apresenta. É isso que tentaremos ir demonstrar em seguida.

Alcântara e Machado-Filho (2014) discorrem que a empresa familiar é aquela em que o controle efetivo da gestão, seja pela propriedade de maior parte do capital ou por acordo de acionistas, pertence a uma família. Buscando dar uma visão a respeito da construção de uma empresa familiar, bem como do desenvolvimento de sua cultura, Gersick et al. (2017) desenvolvem o tema citando a importância dos novos empreendimentos na economia por meio das empresas familiares que carregam em si importante “identidade simbólica” na geração de oportunidades de desenvolvimento. Além disto, os autores caracterizam o empreendedor familiar como:

[...] uma figura complexa em nossa mitologia cultural: parte aventureiro, e parte desajustado, parte benfeitor e parte explorador, parte gênio e parte louco. Os fundadores de empresas familiares também podem ter profunda influência sobre as culturas organizacionais das suas criações. Suas crenças, sua sagacidade para negócios, suas regras práticas para tomada de decisões e seus valores fazem parte da estrutura básica da empresa e são perpetuadas através dos ciclos de desenvolvimento. (GERSICK et al., 2017, p.137)

Tais empreendedores constroem ao longo do tempo os pilares para que se desenvolvam as empresas por várias gerações, sem se esquecer das adaptações frequentes a novas condições de relacionamento com a sociedade e com os mercados em que se relacionam. Neste ciclo evolutivo, o mundo empresarial passa por mudanças constantes, dadas por alterações no ambiente competitivo ou pela gestão interna de cada empresa. É por meio das mudanças que os ciclos evolutivos se completam e dão suporte aos processos sucessórios que se configuram em novos contextos. De acordo com Machado (2005):

As organizações estão inseridas na dinâmica social, política e econômica que se desenvolve no ambiente onde atuam e, simultaneamente, exercem impacto e precisam se adequar às mudanças. Sendo assim, para estudá-las é preciso considerar a realidade na qual elas se inserem, pois elas são produzidas em um dado contexto (p. 317).

Diferentemente da vida das pessoas que é finita, uma empresa busca se perenizar ao longo do tempo, transferindo aos sucessores seus ativos e a responsabilidade por mantê-la saudável e lucrativa ao longo dos anos, se possível sob um ritmo de crescimento adequado diante do mercado onde atua.

Este processo de transferência é normalmente incompleto, de modo que a parte referente aos ativos é feita formalmente e as demais, intangíveis, são

transpassados pela influência de interpretações diversas mediante a convivência e histórias transmitidas. Ou seja, invariavelmente a nova empresa que surge acrescenta um novo capítulo a construção da própria história. Enríquez (2014) cita a intenção das empresas em serem imortais, desafiando a realidade do tempo, imaginando que pela denegação estarão protegidas pela dificuldade de se tomar consciência das limitações que serão enfrentadas no caminho que aponta um final provável em algum lugar no tempo, porém de alguma forma imprevisível.

Nesse ciclo de vida das empresas familiares se observa um desejo de que o processo sucessório se dê dentro do quadro familiar, mantendo sob sua gestão e controle os destinos da empresa, pela via da assunção de um novo membro da família, dotado de conhecimento, experiência, vocação e aceitação pelos outros membros. Tarefa nem sempre fácil, mas de suma importância, principalmente no que tange à harmonização da nova gestão e a continuidade e fortalecimento do legado recebido. Lethbridge (2010) complementa, a esse respeito:.

A questão sucessória merece lugar de destaque, até porque, para alguns estudiosos, uma empresa só se transforma numa verdadeira “empresa familiar” quando consegue passar o controle para uma segunda geração. Levantamento do Center for Family Enterprise, tratando de empresas familiares, na Comunidade Europeia, mostra que somente três em cada 10 conseguem vencer esta etapa e somente metade dessas alcançarão a terceira geração (p. 08).

Esta conceituação a respeito da caracterização de empresa familiar, quando da passagem do controle a uma próxima geração, pode até ser contestada, porém existe um ponto de ruptura no desenvolvimento de uma empresa em que seu fundador pode iniciar um processo de criação, de fato, de empresa familiar, a saber, quando ele deixa de vê-la como uma atividade pessoal e passa a considerá-la como um patrimônio familiar, separando a existência dela à necessária existência dele (empreendedor) (GERSICK et al. 2017). Neste momento, pode-se pensar em profissionalizar a gestão, mas normalmente faz parte deste sonho a busca de um sucessor dentro da família que de geração em geração irá perenizar sua existência, gerando sempre um legado, quicá superior ao recebido.

É importante salientar que nas sucessões de primeira para segunda geração é comum se encontrar grandes diferenças socioculturais entre sucessor e sucedido, de maneira que este último é geralmente um empreendedor de fronteira territorial ou tecnológica e seu sucessor, já exposto a melhores condições econômicas durante vida, normalmente se apresenta com um diferencial na formação técnica e com uma visão de mundo mais globalizado. Este ponto, entretanto, pode não significar melhor preparo para ser aceito como sucessor, pois em algumas situações o herdeiro se afastou do dia-a-dia da empresa até mesmo pelo ideal do ego desenvolvido dentro da família, em que uma formação acadêmica de maior status ou uma experiência em outros setores pode ocasionalmente ter aberto outras expectativas ou mesmo ter gerado insegurança nesta nova etapa.

Já na passagem de segunda para terceira geração, o aumento do número de sócios e complexidade destas relações causam algumas dificuldades. Dependendo da robustez do patrimônio eventualmente surgem conflitos relacionados à política de distribuição dos resultados, associadas à disparidade das condições econômicas e sociais dos envolvidos. Os herdeiros e agregados passam a enxergar no tamanho do patrimônio e mesmo nas exigências de investimentos, números às vezes acima dos imagináveis, como os valores das terras ou das indústrias, tendo como contrapartida, os valores de endividamentos e garantias bancárias e relacionamentos a riscos climáticos, gerenciais etc. Logo, neste momento o ambiente se torna mais difícil de ser gerido, por questões de ordem pessoal ao avaliar o desejo de se manter na operação (JANK; MACHADO FILHO, 2019). Em tempos de dificuldades operacionais e mercadológicas então, a convivência harmoniosa se torna ainda mais difícil.

Esse processo de transferência de gestão ao sucessor em algumas situações ocorre de forma natural, com ambas as partes entendendo suas responsabilidades e criando uma dinâmica própria de acordo com a cultura empresarial e da própria família. Em outros casos, o preparo e construção da relação sucessor-sucedido e suas interações com o ambiente psicossocial da empresa e demais atores (clientes, fornecedores, concorrentes, etc.) se dão de forma incompleta, desarmonizadas e até mesmo conflituosas, com sérias consequências à sonhada perenização, que às vezes inclusive acelera a

deterioração do ambiente corporativo, culminando até mesmo na venda da companhia, com seu conseqüente desaparecimento. Por muitas vezes este fenômeno se torna também o motivo da deterioração dos laços familiares.

Gaulejac (2014) observa que uma crise neste processo ocorre quando o projeto dos pais para o futuro sonhado para a sucessão dos filhos não se observa, sendo este repensado a partir da impossibilidade de vivê-lo por ser “objetivamente irrealizável e subjetivamente inaceitável”. São estas as dificuldades reais de se manter a empresa familiar sob o domínio da família empreendedora e que com o passar das gerações enfrentam suas mais diversas realidades. Neste caso, salienta-se que quanto mais complexa a estrutura familiar vai se tornando, gerando relações mais distantes, mais difícil é conciliar os interesses envolvidos, já que a uma certa altura as relações entre pais e filhos se desenvolvem para pais, filhos, sobrinhos, tios, primos, etc., sem contar a presença dos agregados e mesmo meio irmãos. Nesta condição é necessário compreender também as diferentes situações financeiras, de idade, de expectativa de vida, de localização, de conformação familiar (separações, novas relações), enfim todas as variáveis que irão incidir de uma forma ou de outra na discussão dos caminhos da empresa.

Não é também improvável que nestes momentos existam dissidências nas avaliações do modo de gestão, dos resultados auferidos, enfim, existe uma condição muito favorável à ocorrência de conflitos que se não forem resolvidos de forma rápida e eficaz, podem comprometer a harmonia na gestão familiar, culminando na própria capacidade competitiva da empresa e colocando em risco todo o legado construído por meio das gerações, inclusive a própria coesão da família em relação a seu núcleo.

Com base na literatura, observa-se que em uma empresa familiar uma geração permanece ativa na gestão por 30 a 50 anos (GERSICK et al, 2017), o que a permite adquirir experiências, desenvolver tecnologias e gerir os diversos recursos disponíveis, ao mesmo tempo em que busca acumular patrimônio de valor real. Até meados do século XX, o ritmo de mudanças se dava de forma mais lenta, com menos gerações coexistindo e permitia uma acomodação dos processos produtivos de forma que as mudanças de gerações ocorriam em ambientes mais estáveis e geravam menos conflitos de sucessão (GERSICK et

al, 2017). As próprias diferenças de comportamento das gerações eram inclusive menos perceptivas.

Nos últimos tempos, estas diferenças se acentuaram, o que gerou maior potencial de conflito nos períodos sucessórios, influenciado sobretudo pela maior velocidade nas mudanças dos ambientes competitivos, por sua vez associados as maiores e mais rápidas mudanças nos comportamentos das pessoas e das empresas. Em geral, existe uma tendência de a família crescer mais rapidamente do que as empresas, seja em quantidade, seja em sua complexidade, dificultando a manutenção de suas condições econômicas e sociais, confrontadas pelo valor patrimonial normalmente ainda significativo de seus ativos. Estas informações são também corroboradas por Lethbridge (2010):

A questão sucessória também está na ordem do dia por causa de uma circunstância histórica especial. A geração que, por exemplo, tanto no Brasil como na Alemanha, fundou empresas nos anos 50 está se aposentando, e dificuldades sucessórias, ou a simples relutância por parte dos herdeiros em assumir os negócios, estão contribuindo para a aceleração registrada recentemente na venda de empresas familiares. No Brasil, o número de empresas vendidas passou de 52 em 1990 para 330 e 400 em 1994 e 1995 respectivamente. Na Alemanha, calcula-se que entre 300 mil e 500 mil empresas familiares encerrarão suas atividades ou serão compradas por empresas maiores nos próximos três ou quatro anos (p. 09).

Em relação à convergência dos movimentos de sucessão empresarial, Freire et al (2010) destacam:

A sucessão é vista como um processo de oxigenação da gestão. Porém, o desafio da sucessão em empresas familiares pressupõe o encontro de caminhos que minimizem os efeitos das resistências individuais que este processo provoca na organização como um todo. As resistências precisam ser encaradas como algo natural inerente ao processo e enfrentadas sistematicamente, pois as ignorando, permite-se o bloqueio da aprendizagem pelo crescimento de conflitos danosos à conquista dos resultados pretendidos (p. 715).

A experiência passada não é mais o grande diferencial entre as empresas e a sua perpetuidade, mas sim a capacidade de se adequar aos novos tempos. Gerir as inter-relações com o ambiente competitivo exige muito mais do que isto. Ao mesmo tempo, administrar os anseios de uma nova geração que já pensa em melhores condições de vida ou que enxerga o processo de desenvolvimento

sob outros pontos de vista, por vezes se confronta com gerações anteriores voltadas cada vez mais aos valores e fatores de sucesso das companhias até então. Assuntos hoje de suma importância no desenvolvimento corporativo, como a sustentabilidade de suas ações, em gerações passadas foram deixadas de lado até mesmo por questões de entendimento da real necessidade.

Com relação ao sucesso dos processos sucessórios nas empresas rurais familiares, dados publicados por Alcântara e Machado-Filho (2014) constataram que apenas 5% das empresas rurais brasileiras possuem entre 30 a 41 anos de existência e apenas 2% possuem mais de 41 anos de existência, o que indica que muitos processos sucessórios não se realizam e as empresas acabam sendo vendidas ou encerradas. Estes aspectos são comentados também por Lethbridge (2010):

Suspeita-se também que mesmo os membros da segunda e terceira geração podem ter dificuldades em contemplar o negócio com a objetividade necessária. Existe o perigo de que o desejo de “preservar o negócio” e um apego à tradição possam estimular um continuísmo que prejudique a inovação e dificulte a entrada em novas áreas (p. 10).

Nesse ambiente de incertezas, surgem as maiores dificuldades de transição de gestão familiar nos tempos de hoje, e a este ambiente, soma-se também os desafios do próprio agronegócio, com ambientes competitivos organizados mundialmente, e expostos a culturas diversas, tanto na formação de pessoas, nos métodos de gestão quanto nos protecionismos abertos ou velados praticados pelos mais diferentes países, inclusive o Brasil.

A geração que chega se apresenta normalmente de maneira apreensiva, insegura e o sucedido por muitas vezes não se vê preparado (e geralmente realmente não está) para a transição sonhada na teoria e tão complexa na prática. Muitas vezes parece que o ideal seria parar o tempo e somente viver as expectativas.

Mas o tempo das mudanças chega ou pelo falecimento do gestor, por imposição do mercado ou de uma forma mais branda, pelo desejo de ambos em compreenderem o momento e a necessidade da sucessão. Desta forma, esta mudança geralmente exige planejamento com antecedência voltado a alterações no próprio ambiente psicossocial da empresa, de maneira à adequar suas expectativas, quando não em seu próprio contrato social, com o objetivo de se

abrir para receber novos valores e novo estilo de liderança em uma realidade que normalmente se apresenta de forma diferente aquela do início da gestão anterior e muitas vezes sob uma crise gerada pelo anacronismo criado entre gestão, ambiente competitivo e pessoas.

2. PSICOSSOCIOLOGIA E RELAÇÕES NAS ORGANIZAÇÕES

A psicossociologia estuda o indivíduo na interação com suas relações sociais, que permeiam seus comportamentos conscientes e inconscientes, atuando no desenvolvimento de suas capacidades e resistências durante sua existência. Pela via do autoconhecimento, permite mudanças internas gerando transformações na própria sociedade por meio das ações, como agente da própria história (GAULEJAC, 2001). Trata-se, portanto, do sujeito, resultado de sua participação como indivíduo, de forma ativa, no contexto social.

O mesmo autor (GAULEJAC, 2001), explicitando sua interpretação da relação indivíduo/sociedade, escreve sobre o termo psicossociologia:

[...] trata menos de trabalhar sobre as relações entre dois campos disciplinares que sobre as relações entre “o” social- que apresenta dimensões emocionais, subjetivas, afetivas e inconscientes – e “o” psiquismo – enquanto modelado pela cultura, pela língua, pelo simbólico e pela sociedade -, ao mesmo tempo em que se trata de introduzir um questionamento mais fenomenológico sobre o “sujeito” e sua historicidade (p. 36).

Evidencia-se, portanto, a complementaridade das relações no desenvolvimento do indivíduo em seu meio social, mediante as ações que se desencadeiam ao longo da vida nas atividades sociais e psíquicas. Mais do que uma simples somatória entre o psiquismo e o social, trata-se de se conceber uma interação destes conceitos no desenvolvimento de um referencial mais amplo, resultado da influência de uns nos outros, dentro de um emaranhado de convívios, ou seja, sendo o indivíduo uma construção do coletivo, e o social o desdobramento da demanda psicológica humana (MANDELBAUM, 2010).

Devemos entender a psicossociologia, portanto, como um referencial teórico-metodológico que possibilita analisar e compreender as questões no mundo do trabalho à medida que seus conceitos permeiam os ambientes de trocas conscientes e inconscientes, onde a complementação das relações exerce um papel crucial no desenvolvimento das pessoas e em suas relações com o ambiente social e organizacional.

Enriquez (2005), nesse contexto, discorre que a complementaridade da visão psicossociológica, nas relações das empresas:

[...] tem o objetivo de permitir a todos os componentes da organização poder imaginar, pensar e agir de maneira autônoma e (isto não é contraditório) em ligações estreitas com os outros que são reconhecidos como semelhantes e não como rivais a se eliminar. Ela tem como objetivo “humanizar” o mais que possível as organizações, mesmo as mais rígidas. Não é necessário crer, de fato, que as estruturas sejam imutáveis (p. 136).

No mesmo trabalho, Enriquez (2005) desenvolve a análise da dimensão psíquica e social, tema pertinente à compreensão da psicossociologia sobre as organizações, em especial no que se refere às formas de desenvolvimento dos sistemas de gestão, em que as mudanças no ambiente produtivo, bem como a evolução dos meios de comunicação do mundo contemporâneo, trouxeram consigo uma aceleração das transferências de informações entre as pessoas de diferentes partes do mundo, expostas à distintas mudanças no contexto econômico social.

O convívio dos ideais de participação com esta nova realidade trouxe consigo oportunidades e desafios nas relações sociais e econômicas. Para que as empresas possam prosperar e sobreviver, é preciso que sejam capazes de competir em diferentes segmentos, que consigam antever diferentes movimentos e se preparar para tomada de decisões em curto espaço de tempo, agora sob as mais diversas formas de pressão, em um cenário cujos reconhecimentos são cada vez mais relacionados aos resultados auferidos, muitas vezes a qualquer custo, que por sua vez são capazes de alterar substancialmente a condição financeira do indivíduo, juntamente com sua noção de valor.

Nesta relação de tempo-espço, que molda o ambiente de competição entre as empresas em mercados comuns, as empresas familiares e não familiares interagem na busca de desenvolvimento e inserção no ambiente econômico. Estilos de gestão se complementam, se sobrepõem ou contrapõem em busca de melhores desempenhos e se relacionam com culturas distintas e ambientes diversos, construindo um ecossistema único de convívio entre sistemas de gestão variados.

Nessa condição de competição ferrenha surgem as empresas estratégicas (ENRIQUEZ, 2014), que se contrapõem ao modelo familiar tradicional, voltadas não mais a planos de longo prazo e relações de confiança, mas sim a planos que mudam rapidamente e que propriamente expõem o conceito de planejamento a ações conectadas aos objetivos de curto prazo da empresa com rápidas modificações, inclusive sucessórias. Remetemo-nos, aqui, a um fenômeno cujas consequências não permeiam somente as empresas estratégicas, mas que também carrega os resultados deste convívio aos diversos ambientes de relacionamento social, respingando muitas vezes no referencial cultural de empresas familiares.

Baseando-se nas formas das estruturas organizacionais que ocupam o mesmo ambiente competitivo das empresas, sejam elas empresas familiares ou não, Enriquez (2014) versa sobre as estruturas Carismática, Burocrática, Cooperativa e Tecnocrática, bem como explora com mais profundidade a estrutura Estratégica, apresentando algumas de suas características as quais encerram seus indivíduos dentro de sua cultura, dando uma falsa ideia de liberdade de criação e expressão, quando busca mesclar características de outras estruturas, porém antagônicas nas ocorrências diárias.

A estrutura Carismática estaria relacionada às capacidades extraordinárias do dirigente ou chefe, em suas características técnicas e principalmente humanas, em relações desenvolvidas pela sedução e devoção, sempre alinhadas às vontades superiores. Existe uma coesão dentro da estrutura e as relações são sempre confiáveis, gerando quase uma reverência ao líder. Talvez neste espaço, as empresas familiares tradicionais se sintam mais à vontade, dentro de sua busca permanente de transferência cultural (ENRIQUEZ, 2014).

A estrutura Burocrática, por sua vez, é sempre baseada em normas e regras definidas, com espaços delimitados para cada trabalhador, sendo estes regulamentados e formalizados. Respeitando-se regras para todas as ações, acaba sendo um modelo lento, de pouca flexibilidade e baixa adaptação ao ambiente de negócios.

Na estrutura Cooperativa, o esforço é para a coesão, com grande interdependência entre os trabalhadores. As relações de solidariedade e amizade se propagam. Todos cooperam para o desenvolvimento da empresa, mesmo sem uma organização formal, o que também reforça uma dificuldade na manutenção do foco de cada uma das áreas (ENRIQUEZ, 2014).

Já na estrutura Tecnocrática, há a tentativa de se juntar as três anteriores. Apresenta poder forte e racional associado a uma postura participativa com a ambição de reunir as características necessárias às boas performances. Liderança, razão e participação. Neste modelo, a criatividade participativa é às vezes substituída pela palavra do técnico respeitado pela sua experiência e vivência nos negócios (ENRIQUEZ, 2014).

Na existência comum entre tais modelos e fixando-se principalmente nas estruturas Estratégicas, tidas como o principal modelo moderno de gestão das grandes empresas, o próprio autor assim define: “Para atingir tal objetivo, elas (as estruturas estratégicas) precisam de indivíduos que sejam simultaneamente grandes tomadores de decisão, grandes comunicadores, grandes persuasores; tendo igualmente necessidade de participação ativa de todos” (ENRIQUEZ, 2014, p 42 exemplo do “matador cool” (ENRIQUEZ, 2014) que valoriza a performance pela performance, é representativo das diferenças entre os modelos contemporâneos de gestão e a gestão tradicional das empresas. Talvez aqui se inicie o grande conflito de culturas nas empresas familiares tradicionais, em que o confronto entre os resultados de curto e longo prazo se sobressaem, bem como as relações de confiança e lealdade perdem espaço para as exigências de resultados a qualquer preço. Em sua análise, Enriquez (2014) demonstra também que o objetivo final de alta performance da empresa estratégica se sobrepõe a qualquer outro objetivo, por mais importante que seja do ponto de vista social. Visão esta cada vez mais questionada no contexto social e de sustentabilidade.

Sob a ótica psicossocial, o espetacularismo teatral se alinha a perversa apatia e cria identidades múltiplas, de maneira que as gerações de estímulos se dão pela possibilidade de se fazer parte de uma seleta elite de vencedores, bem como do risco constante do afastamento dos menos “capazes” de gerar os resultados esperados, em que o maior reconhecimento se esconde no jogo das

aparências e superficialidades das imagens. Para o meio externo, o realce do prestígio da empresa estratégica junto a concorrentes e clientes reforça o valor das aparências que também se utiliza de aspectos de tecnologia e inovação para demonstrar sua superioridade como agente competitivo, chegando ao ponto de se questionar o objetivo de produção da empresa, dando este lugar às atividades financeiras, à especulação, caso elas se mostrem mais rentáveis, mesmo em detrimento do objetivo primordial da companhia.

Diante desta análise, este pode ser um caminho de fragilização das empresas em sua missão de se perpetuar de forma competitiva, para gerar benefícios a toda sociedade, a começar por seus trabalhadores. Mas não podemos também deixar de lado a capacidade das estruturas se reinventarem, ajustarem novas maneiras de se relacionarem na sociedade, por meio de mudanças nas relações psicossociais de interação com o poder, que as levem a alcançar objetivos nobres de crescimento e melhoria das condições sociais. Quando isto não ocorre, outros movimentos aparecem, como fusões, aquisições, mudanças na estratégia, entre outras, que criam ambientes de várias influências que se misturam.

De acordo com Gaulejac (2007), existe uma mobilização psíquica por meio da qual o sistema gerencialista hipermoderno de produção (empresas estratégicas) obtém dos trabalhadores uma implicação subjetiva e afetiva, tornando a insatisfação do reconhecimento como uma ferramenta de desenvolvimento produtivo, ao mesmo tempo em que pode gerar um adoecimento psíquico. Neste sentido, as ações perdem sua significância, substituindo as realizações pessoais pela impossibilidade das realizações corporativas, as quais estão sempre se modificando em busca do inalcançável. Na mesma obra, o autor (GAULEJAC, 2007) cita não ser o indivíduo o recurso a ser utilizado pela empresa e sim um produto de suas realizações dentro de sua história, história que se desfaz dentro do interesse maior dos objetivos empresariais.

Pagès et al. (1987) sugere que tais conflitos entre a exploração do trabalho e as vantagens oferecidas são atenuados por mecanismos compensatórios que sustentam tal processo, mediante salários elevados, bônus, ascensão de carreira e ganho de poder dentro das organizações, o que leva à

aceitação da própria submissão, operacionalizada pela administração da angústia pelas contradições psicológicas.

Sob o enfoque psicossociológico e construindo propostas concretas de intervenção, transformar sistemas passivos e conformistas em dinâmicos e reflexivos permitirá observar e encaminhar a sucessão de empresas familiares do agronegócio, bem como possibilitará entender e conduzir de forma complementar as ações no domínio do referencial apresentado.

É nesta realidade que se desenvolvem e competem as empresas familiares, isto é, elas gravitam entre as várias estruturas de gestão e concorrem no mesmo ambiente competitivo que as empresas estratégicas. Buscam caminhos similares ou alternativos para sua sobrevivência e desenvolvimento, o que pode ser a origem de conflitos em seu ambiente. Sob nossa visão, os modelos estratégicos tendem a substituir ou a se mesclar a cultura familiar, gerando uma gestão profissionalizada e aberta a decisões muitas vezes não alinhadas ao pensamento familiar de confiança, lealdade, visão de longo prazo, etc. Eis, aqui, um prenúncio importante de conflitos.

A princípio, parece que as empresas familiares ainda se distanciam em alguns pontos das empresas hipermodernas a um custo de competitividade ainda não contabilizado, porém o entendimento dos custos das doenças sociais implicadas neste processo, pode levar em algum momento à revisão do real sucesso do modelo de gestão. A sociedade se mantém em contínuo desenvolvimento, sendo ela capaz em algum momento de julgar e exigir a assertividade dos processos em benefício do bem comum.

No próximo tópico, para entendermos as particularidades das empresas familiares, analisaremos a instituição “Família”, com suas características individuais e coletivas e seus impactos a partir dos organizadores familiares os quais darão suporte a todo processo de desenvolvimento e estruturação familiar.

3. FAMÍLIA: ORGANIZADORES E TRANSMISSÃO PSÍQUICA

Como a família não é somente uma aglutinação de pessoas com laços sanguíneos, a individualidade e sua interação no grupo familiar impõem à empresa familiar uma forma de interferência emocional e ligações psíquicas recíprocas, que transcendem as relações profissionais e características pessoais. O todo é diferente das somatórias individuais.

Segundo Eiguer (1985), a família seria composta por membros que têm, em grupo, modalidades de funcionamento psíquico inconsciente diferentes de sua dinâmica individual. Diz respeito a uma instituição sólida, que persiste desde momentos remotos da civilização e sobrevive às diversas modificações das condições sociais, enquanto uma das formações sociais que transformam e completam a formação do ser humano.

O mesmo autor (EIGUER, 1985) discorre sobre as referências aos antepassados de forma compartilhada como respostas as angústias vividas pelo corpo familiar, evidenciando uma vivência fantasmática entre seus componentes, a qual contribui à estabilidade e coesão da família. Trata-se, portanto, de um conjunto de relações conscientes e inconscientes entre passado, presente e suas expectativas de futuro, voltado a uma busca de unificação coesa e solidária, sujeita às dificuldades do relacionamento constante e com interesses distintos, em um ambiente de crescimento dos seus componentes os quais se modificam também pelo tempo e movimentações geográficas, com consequentes aproximações e distanciamentos.

Para compreender como estas relações se organizam no desenvolvimento familiar, é importante nos atermos ao funcionamento destes organizadores. Os membros da família se relacionam primordialmente em torno de organizadores familiares, que auxiliam o funcionamento mental, a integração social e o desenvolvimento das pessoas. Desenvolvimento este que às vezes se apoia em fatores culturais, espaciais e sobretudo relativos ao aspecto socioeconômico.

Segundo Eiguer (1985), este conjunto de elementos inconscientes que atuam nesta formação familiar, chamados de organizadores, seriam fatores de maturação, apaziguamento e implicariam um salto progressivo na consolidação dos vínculos recíprocos. Nesse contexto, segundo o autor haveria três organizadores na vida familiar inconsciente: a escolha do objeto (escolha do parceiro), o Eu familiar e os fantasmas partilhados.

A escolha do parceiro para a vida não se faz casualmente, mas é regida pelos sentimentos, a partir do inconsciente individual, além de ser também resultado do amor infantil. Os dois objetos inconscientes se cruzam, gerando um novo mundo compartilhado. Eiguer (1985) citando Freud, distingue uma das escolhas partindo-se da opção pelo parceiro a partir do conceito de “apoio”, ligado a pulsão de conservação por meio da busca pela complementaridade do oposto, tanto sexualmente quanto psicologicamente. Neste caso, é importante salientar que a escolha do objeto a partir da complementaridade sexual inicia a formação do inconsciente do casal e da família, projetando no filho os aspectos não resolvidos desta relação, o que desvela um assunto de grande complexidade, que envolve inclusive gerações passadas, as quais devem ser vistas com a devida cautela e profundidade.

Outro tipo de escolha aborda sentimentos semelhantes de “perda” que pode seduzir pela tristeza comum, por meio da dor psíquica buscando-se a substituição desta, como um objeto dominante comum entre ambos. A descoberta da vulnerabilidade comum. É uma terceira via a partir de uma relação edípica onde a escolha acontece a partir da identificação do amor impossível pela mãe, agora possibilitado por uma relação parecida e intensa com algum parceiro que ocupe esta posição, refletindo a relação pai-mãe e propiciando a reconstituição e reconstrução simbólica da relação amorosa. Como segundo organizador, o “eu familiar” remete à forma como o indivíduo se percebe e se reconhece dentro da própria família, reconhecendo-a, por conseguinte, na relação tempo-espço. É composto pelo sentimento de pertença, do habitat interior e do ideal do ego coletivo. A pertença refere-se ao sentimento de amor que une os familiares e suas relações no grupo, de caráter não conflituoso, porém frágil e referida sempre ao conhecimento das relações interativas e à

reciprocidade do pertencimento do grupo. Cada um se identifica com o outro como parte integrante e remete-se à identidade familiar.

O habitat interior como parte do organizador descrito corresponde ao ambiente social de convivência do grupo, ou seja, o lar familiar. É onde coabitam através do tempo, não necessariamente do espaço, e onde se garante o sentido de coesão ao longo deste tempo (EIGUER, 1985).

Quanto ao o terceiro organizador, o ideal do ego, remete às funções de idealização dos pais sobre os filhos, forjado por repressões e estímulos na busca de materialização dos desejos de perfectibilidade dos filhos. Não necessariamente representa a somatória dos desejos dos egos individuais, mas sim estes projetados sobre seu líder e sendo fruto de uma coesão dos sentimentos. É ele que gera o projeto de desenvolvimento da família e a perspectiva de alcance das realizações no desenvolvimento dos filhos, sendo, portanto, de extrema importância no andamento dos processos sucessórios e suas implicações na vida das empresas familiares (EIGUER, 1985). Talvez aqui residam alguns dos problemas relacionados à projeção dos pais no desejo de desenvolvimento dos filhos e que podem trazer frustrações e conflitos, especificamente no que se refere à formação ou idealização do sucessor.

Outro organizador, os fantasmas partilhados, diz respeito aos fantasmas individuais que compartilham do inconsciente e se apresentam nas relações conscientes, criando um espaço transicional de trocas orientadoras das ações do grupo familiar, influenciando na maneira como a família desenvolve suas relações e como cria as histórias míticas que brotam no seio familiar, bem como condicionando as discussões e análises em torno das características familiares e seus comportamentos, integrando passado, presente e futuro, mediante intercâmbio e relatos da história ancestral. Segundo Eiguer (1984), aqui residiria, portanto, “a matriz de todo funcionamento inconsciente da família”.

São, então, os organizadores familiares que de forma constante e profunda afetam o andamento dos relacionamentos, dos processos sucessórios e da harmonia das famílias. Por conseguinte, são eles que interferem no desenvolvimento das empresas familiares, assunto principal desta dissertação. Diante destas considerações, as análises nos permitem constatar que o

desenrolar de uma história familiar implica interações de pessoas no tempo e no espaço, unidas pelos laços familiares que se estreitam ou se afastam em função de afinidades ou conveniências, mas que determinam ao menos em parte a evolução observada nos distintos ciclos das empresas e, com efeito, possibilitam a capacidade de adaptação a novas circunstâncias econômicas, políticas, sociais, ambientais dentre outras formas de influência no ambiente de negócios. Podemos afirmar também, que os organizadores familiares se relacionam com a capacidade de convívio harmônico dentro das relações familiares e entre seu presente e seu passado. Por isso, seu funcionamento em conjunto se diferencia da soma das individualidades.

Do ponto de vista da família, rivalidades fraternas interagem em um ambiente cada vez mais complexo e produzem uma dinâmica particular a cada grupo e a cada momento de seu desenrolar ao longo do tempo. De acordo com Levisky e Weissman (2016), cada membro da família carrega em sua essência histórias, angústias, traumas, desejos, prazeres e afetos necessários para a construção do corpo familiar. O mesmo autor na mesma obra cita também que fatores psicológicos, históricos, políticos, econômicos e sociais representam variáveis que ao longo do processo evolutivo provocam mutações as quais contribuem para a construção e transformação do corpo familiar.

A própria característica empreendedora ao longo da história da família e os vínculos formados durante seu desenvolvimento, neste momento podem ser um ponto de dificuldade, o que leva a nova geração a querer materializar novos sonhos em vez de suceder o modelo existente. O medo do fracasso, a paixão por outros modelos de negócio, a vocação por outros mercados, os sonhos desenvolvidos na infância, enfim, não podemos nos afastar das realidades de cada um, de seus desejos, medos e suas vocações.

Indivíduos empreendedores nestas horas buscam seus próprios caminhos, que eventualmente geram outra dificuldade na perpetuação dos negócios familiares. Segundo Levisky & Weissmann (2016), a escolha do lugar de pertencimento outorga liberdade aos sujeitos e abre caminhos de escolha, liberando os sujeitos da mera repetição de modelos que não permitam novas escolhas, novos lugares a serem ocupados e nem novas situações de vivências subjetivas.

De forma complementar, citam Levisky e Weissmann (2016), a respeito das heranças:

Não escolhemos as heranças, elas são imperiosamente transmitidas. Por isso, o trabalho psíquico das heranças transgeracionais é fundamental para os filhos elaborarem o luto. O que é herdado e inscrito representa simbolicamente nossas origens e nossos afetos pelos familiares, sejam eles amorosos ou não (p. 107).

Portanto, podemos inferir que recebemos os legados de forma imperiosa, porém a partir daí podemos escolher os caminhos, os lugares e os papéis que iremos ocupar, sempre com a promessa de se colher o que se planta e cuida. Assim, o desenvolvimento e consolidação dos laços familiares, efetivamente nos remetem a um ambiente de maior harmonia e construção das relações, que irão facilitar a perpetuidade das empresas familiares através de sua sucessão, ou então alcançar o desenvolvimentos de outros modelos de convívio ou ruptura, em que apesar das turbulências iniciais, o desenvolvimento final alcance os desejos de uma relação social construtiva e saudável.

Corroborando este assunto, Gaulejac (2007) enfatiza que características do modelo gerencialista empresarial se apresentam no dia a dia nas ações da esfera familiar, suscitando motivações e favorecendo adesões, o que reforça a interação dos ambientes familiares e empresarias. São convivências do familiar e empresarial que se misturam e se complementam ao longo da vida, e que sucessivamente vão se defrontando com novos desafios, tanto na esfera familiar quanto empresarial. Para cada momento, um novo ambiente, uma nova realidade, um novo grupo interagindo e um novo conjunto de ações e vivências. Lisondo (2019), a esse respeito, afirma que:

[...] a Organização Familiar é território complexo por excelência, no qual dimensões societárias, jurídicas e empresariais convivem e se sobrepõem com as anteriores (p. 177).

Outro aspecto importante nas relações familiares, principalmente relacionado aos processos sucessórios, diz respeito a transmissão psíquica entre gerações, a qual atua na construção da história atual baseada na história familiar que a precede (JARAMILLO; FERES-CARNEIRO; LINS, 2015). Pode ser uma transmissão *intergeracional*, em que o material transmitido é bem definido por uma metabolização prévia, amparando e assegurando a manutenção dos

vínculos e um segundo tipo, o *transgeracional*, correspondente a uma modalidade “defeituosa”, que inclui lacunas, vazios e bloqueia os processos de transformação, dificultando sua interpretação.

Esta transmissão nutre do ponto de vista psicológico a subjetivação do indivíduo durante sua vida de forma consciente e inconsciente, mediante o que se apreende do discurso familiar e influenciando na maneira em que reage aos estímulos que recebe. Jaramillo, Feres-Carneiro e Lins (2015), ainda no contexto da transmissão psíquica, discorrem que a partir de um “contrato narcísico”, existente entre a família e a criança, esta recebe a missão de perpetuar a cadeia de gerações, para assegurar a manutenção da identidade familiar. E seria então por meio deste material transmitido que é formada a configuração psíquica do indivíduo.

Por fim, citando Granjon (2000) as autoras (JARAMILLO; FERES-CARNEIRO; LINS, 2015) ainda enfatizam o poder dos ancestrais em interferir na vida dos descendentes e desenvolver sua subjetividade, o que incide em sua formação, em função do lugar que lhe é designado. Ao transferirmos estes conhecimentos para o assunto de sucessão familiar, podemos entender o peso dos ancestrais e das relações de sua época na formação do comportamento dos sucessores, seus medos, suas angústias e suas motivações. Suas ações, inseguranças ou posturas destemidas, sofrem influências de familiares do presente e do passado, trazendo informações às vezes incompletas que passam a ser processadas no presente e interferindo no modo de pensar e agir.

4. AGRONEGÓCIO E EMPRESAS FAMILIARES: QUESTÕES DE PROCESSOS SUCESSÓRIOS

Colocar em questão a sucessão familiar no escopo do agronegócio e de suas formas de produção suscitam diversas dificuldades e novos obstáculos, em especial em razão da grandeza e desenvolvimento rápido pela qual passa a agricultura e agronegócio mundial e brasileiro. Como observado anteriormente (MAZOYER; ROUDART, 2010), as mudanças técnicas e econômicas que precederam o início da agricultura e que levaram a seu desenvolvimento até os dias de hoje, não poderiam ter sido realizadas sem transformações profundas de caráter cultural e social dentro dos grupos familiares. Foi a estrutura familiar a grande responsável pelo desenvolvimento da agricultura, e que por conseguinte, pela criação das empresas familiares do agronegócio.

Mazoyer e Roudar (2010), ao avaliarem o desenvolvimento populacional desde o surgimento da agricultura, indicam a ocorrência de grandes modificações tecnológicas e da organização dos processos produtivos, o que permite ainda hoje um potencial incremento na produção de biomassa da ordem de sete vezes a produção atual para alimentar a população humana e de animais domésticos, com capacidade de suportar várias gerações futuras. Dado todo este potencial, o grande desafio passa a ser como sustentar este crescimento do ponto de vista econômico, social e ambiental, observando as formas de gestão utilizadas ao longo das gerações e a maneira de se conduzir todo este desenvolvimento.

Se olharmos, portanto, a história de vida de nossos antepassados e a colocarmos face à todas as expectativas atuais, veremos a importância da agricultura, do agronegócio, de suas formas de organização no desenvolvimento da sociedade humana e suas contribuições à melhoria das condições de vida das pessoas. Resgatando o tema aqui a ser analisado, foi a partir deste desenvolvimento da sociedade dos meios de produção que chegamos ao agronegócio dos modelos atuais. Buscaremos a seguir algumas elucidações

sobre o agronegócio brasileiro. À título de conceituação, Rufino (1999) citado por Araújo (2007), caracteriza o Agronegócio como:

[...] o conjunto de todas as operações e transações envolvidas desde a fabricação dos insumos agropecuários, das operações de produção nas unidades agropecuárias, até o processamento e distribuição e consumo dos produtos agropecuários 'in natura' ou industrializados (p. 16).

Abaixo, apresenta-se o esquema de Sistema Agroindustrial de acordo com Zylberstein, citado por Jank (2019, p.272).

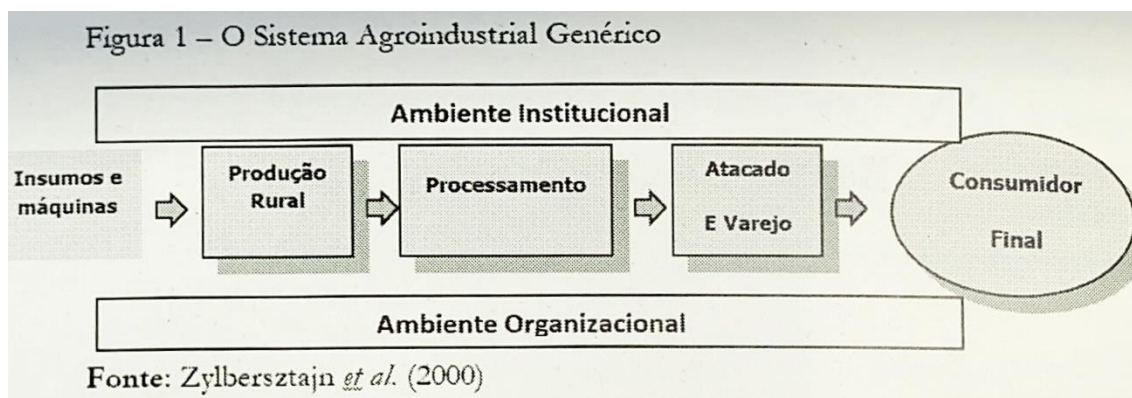


Figura 1 – Sistema Agroindustrial Genérico (ZYLBERNSTEIN et al., 2000,, citado por JANK, 2019, p.272).

Nota-se a interrelação entre os elos da cadeia, no sentido de melhor se ajustar às demandas do consumidor final, de modo que todo o processo é retroalimentado pelas necessidades e interesses comuns determinados por uma coordenação. Dentro deste conjunto de atividades, atualmente o Brasil se destaca pela sua capacidade de produção e potencial de desenvolvimento da produtividade agrícola. Por este motivo, o mundo continua a valorizar o agronegócio brasileiro como protagonista na produção dos excedentes necessários para suprir suas demandas de alimentos em diversas cadeias produtivas, tanto agora quanto no futuro. Utilizamos hoje, não mais do que 21% de nossas áreas para agricultura (RODRIGUES, 2018) e o mundo espera por mais.

Rodrigues (2018) apresenta os conceitos de sustentabilidade do agronegócio brasileiro, destacando a sustentabilidade econômica, social, ambiental, territorial e tecnológica, vinculada a trajetória do desenvolvimento científico na busca da otimização do uso do solo, equilíbrio entre segurança

hídrica e alimentar, aumento de renda dos agricultores, equilíbrio ambiental e planejamento do uso territorial, buscando aumento das produtividades e diminuição de emissões através dos processos de baixo carbono.

O crescimento da produção brasileira do agronegócio nos últimos anos demonstra a força deste setor, não somente pela incorporação de novas tecnologias, como também de novos processos de gestão. Além do crescimento em volume, a diversidade de produtos exportados tem crescido exponencialmente, condição esta que encontra suporte no aumento da demanda mundial por alimentos (NEVES, 2012). De acordo com Rodrigues (2018), as projeções da safra de grãos para o biênio 2029/2030 passam de 300 milhões de toneladas, com um aumento de 33% em relação à safra 2016/2017. Dados do mesmo autor indicam que o Brasil deve suprir 47% do comércio mundial de soja na próxima década.

Nesse cenário, as empresas familiares ligadas ao agronegócio brasileiro se posicionam em diversas cadeias produtivas ou sistemas agroindustriais, como a cadeia do frango, do leite, da soja, setor sucroenergético, dentre outros. Para isso, precisam estar atentas às suas relações com a natureza e o meio ambiente e as relações que possuem entre si. O ambiente organizacional e o institucional são permeados por crescentes ações de riscos que se modificam continuamente e obrigam cada vez mais o uso da criatividade, inovações e modificações em seu ambiente interno com constante especialização da mão-de-obra, cujos efeitos nos comportamentos e interações com as pessoas são também expressivos e determinantes nos rumos de suas carreiras. Assim, gradualmente se desenha a forma de atuar e de responder aos desafios do ambiente competitivo, condição para a formação das bases do desenvolvimento gerencial com a característica de seu gestor.

Nestas relações pessoais de interação com a sociedade e principalmente com a empresa, desenvolve-se entre outros o comportamento ético e cultural, baseado nos valores da organização, o que lhe garante a capacidade de reação às dificuldades encontradas e lhe permite planejar sua estratégia de desenvolvimento e perpetuação sustentável.

Uma média ou grande empresa familiar atuando no agronegócio geralmente opera na agricultura e produção de *commodities* e estrutura seus objetivos no longo prazo, com a participação de ativos de grande valor (terras) e convivendo com as incertezas baseadas na relação de confiança dentro do ambiente corporativo (ALCÂNTARA E MACHADO FILHO, 2014).

O acesso à obtenção de crédito nesses contextos é grande, já que normalmente apresenta ativos de bons valores e facilidade de alavancagem financeira (JANK; MACHADO-FILHO, 2019). No ambiente competitivo, porém, essas empresas familiares relacionam-se também no mundo contemporâneo com as empresas tidas como “estratégicas”, normalmente empresas multinacionais altamente competitivas, capitalizadas, com amplo acesso a crédito e tecnologias, voltadas à otimização dos resultados no curto prazo, à antevisão de movimentos de mercado com grande velocidade, com grande geração de caixa e sempre que possível baixo aporte em ativos reais, utilizando-se de uma cultura de instabilidade profissional, com grande mobilidade social e se apresentando como extremamente eficiente (ENRIQUEZ, 2014).

Trata-se de culturas distintas que interagem em um mesmo ambiente competitivo e geram grande concorrência e instabilidade nos resultados, o que se traduz também em fontes de clara perda de competitividade das empresas familiares, originando também adaptações importantes no estilo de gestão capturado mais fortemente nos movimentos sucessórios.

A gestão do agronegócio exige atualmente flexibilidade nas ações, pois coloca-se em concorrência mundial com países de culturas diversas, bem como capacidades de investimento, acesso a recursos financeiros, tecnológicos e sobretudo desenvolvimento do capital humano (NEVES, 2012). Ligadas a estas características distintas, há uma exigência de profundas mudanças na gestão das empresas familiares. O conflito de gerações se expõe nestes processos sucessórios, o que gera instabilidades e necessidades de rearranjos na estrutura de gestão e, inclusive, revisões de estratégias empresariais.

Atualmente, como observado por Neves (2012), qualquer que seja o elo de uma cadeia produtiva, sua ligação com a concorrência mundial é extremamente próxima, com os efeitos diretos desta proximidade,

principalmente nas mudanças do ambiente competitivo, e conceitos de sustentabilidade com seus reflexos nas formas de gestão, já que cadeias produtivas acabam concorrendo com outras e não os elos entre si, Sob esta nova realidade dos processos gestores, faz-se necessário contextualizar a gestão moderna com suas características sob o enfoque psicossocial, entendendo o ser humano como protagonista nestas relações entre indivíduo e sociedade.

Considerar, portanto, os desafios do agronegócio às empresas familiares no bojo destas relações, entendendo seus efeitos na perpetuidade de tais empresas, é condição básica para compreender os desafios destas empresas cuja importância já descrita, reforça agora a necessidade de seu entendimento dentro das relações familiares.

A transferência do poder e gestão, no processo de perpetuidade das empresas familiares do agronegócio, depende de como a empresa trata deste assunto ao longo do tempo, de como ela prepara seus sucessores, ou de como ela encara a profissionalização de sua gestão. Enfim, abarca-se o comportamento desta empresa face ao desafio de sua transição de poder, assim como a maneira que a família acompanha este processo, o que pode gerar um número vasto de reações as quais agruparemos em alguns tipos de empresas, concebidos em função de seus níveis de preparo para esta nova fase.

5. ENCONTRO COM OS TIPOS DE EMPRESAS FAMILIARES

As empresas aqui dadas como exemplos se desenvolvem no agronegócio brasileiro, no âmbito agrícola ou agroindustrial, possuem mais de meio século de existência, são geridas por duas ou três gerações da própria família, com faturamentos expressivos e são caracterizadas, portanto, como empresas familiares (GERSICK et al., 2017). São empresas de destacado prestígio e bons desempenhos econômicos, operacionais e financeiros.

Para facilitar a análise e reflexões, algumas destas empresas genéricas foram avaliadas de acordo com a geração que se encontravam, com seus estágios de desenvolvimento (aqui sugeridos como A, B ou C), bem como segundo o nível de harmonia na gestão e a expectativa de continuidade do negócio. Neste caso, se observou a possibilidade dos próximos movimentos (profissionalização, cisão, sucessão, parceria ou venda).

A partir das experiências vividas e compartilhadas, reconhecemos ao longo do período profissional ao menos três tipos de empresas que caminham em um processo sucessório, as quais independentemente das variações dadas aas suas individualidades (características, econômicas, sociais, temporais e comportamentais), podem ser previamente definidas como: (A) empresas familiares com sucessão já encaminhada e em condições de execução; (B) empresas familiares sem possibilidade de sucessão dentro da família, e portanto, em busca de outras formas de se manter operando (profissionalização), de ser vendida ou de uma alternativa intermediária, via diminuição de sua atuação; e (C) empresas familiares com possibilidade de formar sucessor, porém ainda em uma fase imatura do processo, em que não existe claramente a visão de quem será o sucessor.

A despeito de toda diversidade existente inerente aos processos sucessórios nas empresas familiares, na criação de exemplos mais próximos da realidade do trabalho que agora se apresenta, tal classificação foi elaborada a partir das análises do pesquisador por meio de observações do mundo

corporativo onde conviveu durante sua trajetória profissional. Seguindo novamente metodologia usada por Tavares (2010), as caracterizações das empresas e experiências compartilhadas, prescinde de uma metodologia que venha melhor apresentar os seus conteúdos, resguardando sempre o caráter ético da pesquisa. Caracterizaremos a princípio como fazendo parte do estágio A, uma empresa de identificação fictícia **A1**. Trata-se de uma empresa familiar que se mantém na gestão do negócio pela segunda geração, com braços atuantes em diversos setores do agronegócio brasileiro. Apresenta-se nesta geração com herdeiros gestores e busca transferir para a próxima geração (terceira) o comando de uma de suas empresas. No andamento do processo de desenvolvimento da empresa, os herdeiros de segunda geração desenvolveram negócios similares, porém independentes, em que conseguem de forma autônoma consolidar novos negócios de forma complementar.

A1 apresenta uma gestão bastante participativa, com o envolvimento dos pares e cultiva um bom clima entre os negócios que administram. Neste aspecto, o conceito de clima refere-se a clima organizacional, o qual, de acordo com Menezes e Gomes (2010), representa uma variável psicológica relacionada à percepção de alguns fatores de importância ao trabalhador como, liderança, relacionamento, reconhecimento, e que exerce influência nas atitudes e desempenho das pessoas.

A terceira geração buscou de forma similar desenvolver outros negócios em que puderam se desenvolver sem gerar competições internas ao mesmo tempo em que abriram horizontes de desenvolvimento de negócio, os quais puderam ser aproveitados pelos herdeiros de ramos distintos. O sucessor escolhido na terceira geração para gerir a empresa **A1** se sobressaiu de um grupo de irmãos e primos com vocação para o negócio. Se preparou formalmente na graduação e se especializou em gestão com boas referências. Foi introduzido no ambiente dos negócios da família com bastante antecedência, antes mesmo da graduação, tomando contato com os processos e as pessoas no ambiente operacional e administrativo, assim como desenvolvendo relacionamentos de confiança, trocas de experiências e conhecimentos de gestão.

Para o bom andamento do processo, realizou-se uma estruturação na diretoria, de modo a fazer a introdução do herdeiro em um prazo pré-determinado no qual houve uma transferência gradual dos direitos e deveres da gestão e de responsabilidade dos negócios, sempre acompanhada pelo gestor a ser sucedido. O processo se deu de forma harmônica e ao final do período de alguns anos foi efetivado o processo sucessório, integrado à cultura da empresa e mantendo um bom clima organizacional, com aceitação da equipe. Tal transferência, portanto, foi realizada com naturalidade e sem sobressaltos, em um ambiente de harmonia e união, tendo a confiança da família e mantendo suas condições de permanência no negócio, via sucessão por elemento da própria família com vocação para tal, em que os demais herdeiros buscaram outras atividades dentro de suas ambições, especificamente desenvolvendo outros negócios no mesmo grupo econômico.

No grupo das empresas no estágio B, apresentaremos a empresa **B1**, com características semelhantes, como empresa familiar em sua segunda geração de existência, com apenas um familiar a frente das operações, já que a empresa vinha de um período onde os ativos já tinham sido divididos entre os herdeiros da geração passada. Não houve um preparo específico, bem como um estímulo para que a próxima geração se interessasse pelo negócio, não por falta de opções, mas pelo fato de os sucessores em potencial já estarem encaminhados em suas carreiras alternativas, visto que se prepararam para carreira como profissionais liberais ou em outros negócios.

Nesta fase sucessória, a empresa esboçou um movimento de profissionalização, vislumbrando inclusive um crescimento dos negócios, mas optou depois por desenvolver um novo modelo de parceria com outra empresa próxima, devido ao aumento dos riscos da operação e de maneira a gerar oportunidades para que cada herdeiro pudesse melhor gerir seus ativos fora da gestão de operações, desenvolvendo parceria com outra empresa, mantendo o controle da remuneração dos ativos partilhados entre os herdeiros e trazendo uma maior harmonia ao grupo e perspectiva de se manter unido, sem que isto signifique uma obrigação futura. Ou seja, por intermédio desta nova estrutura de gestão, se mantém os ativos dentro de um único pacote, para que cada herdeiro

se enxergue individualmente e possa no futuro escolher seu próprio caminho, inclusive saindo do grupo de forma já previamente definida.

Neste processo, o próprio profissional à frente da gestão, juntamente com o gestor familiar, planejaram e executaram a negociação com o parceiro, o que garantiu transparência ao processo e envolveu a comunicação aos herdeiros das opções de negócios, bem como a formulação das divisões dos ativos, de modo que todos se sentiram respeitados nos seus direitos, gerando um sentimento de união e respeito dentro da família.

A gestão da empresa teria condições de ser exercida profissionalmente, por um executivo externo à família (condição que seria facilitada por já existir certa estrutura de governança na organização), porém por opção da família foi estabelecida a parceria com o distanciamento da gestão. Importante salientar que esta foi a opção que gerou maior conforto na estrutura familiar, com total legitimidade. É importante salientar que a estrutura de governança, neste caso, delimita as responsabilidades e os deveres das diferentes partes interessadas, podendo ser de ordem profissional ou familiar, explicitando regras e procedimentos nas decisões corporativas.

No estágio C, apresentaremos a empresa **C1**, que tal como as demais também vem de longa participação no agronegócio, com diversificações em várias culturas. Trata-se de empresa derivada de grupo econômico com também muitas gerações de existência, atuante em diversos setores do agronegócio. Apresenta após reorganização societária controlador único, com herdeiros de segunda geração com potencial de assumir o próximo ciclo sucessório, porém ainda não definidos dado o processo de maturação em andamento. Os possíveis sucessores se encontram em processo de preparação técnica e ganham experiência mediante acompanhamento dos negócios via conselho consultivo e/ou em funções básicas na empresa, o que sem dúvida, é uma forma de aproximação dos negócios sem que haja alguma pressão excessiva para se assumir algum posto estratégico. Aqui o conselho consultivo se refere a um colegiado convidado pelo empreendedor e formado por pessoas experientes, que se reúne periodicamente no sentido de debater questões da empresa no apoio de sua gestão, dando suporte em assuntos estratégicos ou outras demandas específicas.

Como já descrito, os herdeiros se preparam tecnicamente por meio de formação específica, estágios em empresas externas tidas como referências nos negócios e pequenos negócios próprios ligados a atividade da família, conhecendo outras culturas e negócios diferenciados geridos sob outros conceitos que não familiares. As diretorias profissionais, juntamente com o gestor familiar, se preparam para a transição futura, de forma a incentivar os novos movimentos e preparar os herdeiros sucessores, desenvolvendo juntas as opções de carreiras internas e as fases do processo, já que a atual gestão se prepara para, em um momento posterior, se afastar das operações.

Seguindo este caminho, acredita-se na possibilidade de manutenção da empresa sob a gestão familiar, com os sucessores participando do processo e encontrando os espaços para atuação contínua e crescimento dentro da hierarquia, não havendo, entretanto, pressão ou fixação de datas para que ocorra a sucessão, mesmo porque esta opção ainda está em aberto. Outra opção seria a cisão ou profissionalização, o que nos parece neste momento menos provável, dada a aproximação positiva que está em desenvolvimento, bem como a boa convivência e complementaridade observada.

Com estas três ocorrências apresentadas e observações realizadas durante a trajetória de vida profissional, foram atribuídas informações importantes sobre o desenvolvimento dos processos sucessórios das empresas familiares em suas diversas realidades. Estas informações construíram uma ampla base de reflexão sobre os assuntos, contextualizadas e confrontadas com a base teórica utilizada. Em cada um destes passos, as memórias foram visitadas e foram criadas situações reais relacionadas ao conhecimento científico, com a geração das devidas observações e análises.

O cruzamento destas observações, acompanhado das respectivas análises e reflexões, servem para compreender o estágio em que se encontram as relações familiares dentro do processo de gestão, o impacto desta gestão no processo de desenvolvimento da empresa e a possibilidade de se formar um sucessor da família. Com efeito, abrem-se novas perspectivas sobre a continuidade da empresa familiar, sua relação patrimonial e os possíveis passos a serem dados, como: sucessão efetivada, profissionalização de gestão, cisão da empresa, parceria/arrendamento para terceiros e até mesmo venda. Notam-

se neste caso, importantes vínculos com as observações feitas por Gersick et al. (2017), acerca do fato que o desenvolvimento dos processos sucessórios envolve necessariamente as relações entre a família, propriedade e gestão.

É importante salientar a necessidade de todo o processo se iniciar com antecedência e também ser executado de forma transparente, para não deixar a falta de tempo, a competição interna e as indefinições retardarem ou desviarem o real sentido do desenvolvimento sucessório. Protelar decisões nesta fase pode ser prejudicial ao bom andamento das ações.

Ao observar as realidades das empresas familiares, se faz oportuno resgatar as observações do capítulo 2 onde a partir das análises de Enriquez (2014) se tratou de características de outras empresas que convivem no mesmo ambiente competitivo, as quais apresentam uma capacidade de se ajustar as mudanças do meio com extrema rapidez e eficiência, sendo portanto muito objetiva em sua efetivação dos processos sucessórios muitas vezes sem os componentes de uma sucessão familiar ligada à sua história e cultura. São empresas de perfis distintos, familiares ou não e que coabitam o mesmo universo e que buscam seus espaços em um mesmo ambiente, porém com características culturais distintas, trazendo uma dinâmica própria e exigindo uma rapidez na avaliação destes processos das empresas familiares para que esta se reestruture nas medidas de suas possibilidades com a rapidez e flexibilidade necessárias.

6. PROCESSOS SUCESSÓRIOS E FAMÍLIA

A partir da análise realizada nos capítulos anteriores, podemos iniciar uma reflexão em torno da complexidade das relações familiares e suas influências nos processos sucessórios. Desde as escolhas do parceiro, aos organizadores familiares, apresentados no capítulo 3, apoiados nos trabalhos de Eiguer (1985), vimos que as histórias de vida da família detêm o grande controle sobre o processo sucessório, com expressiva influência das transmissões. Os aspectos narcísicos e edipianos atrelados à formação do sucessor (inconsciente x destino) e seu acolhimento e influência da história familiar, afeta sobremaneira a possibilidade de ascensão de um de seus membros. Não raramente, pessoas talentosas são expurgadas deste processo por reações de resistência (ciúmes) e autoproteção, o que leva a própria destruição do patrimônio familiar recebido como legado.

Da mesma forma, famílias com ações acolhedoras podem não apresentar em suas fileiras pessoas dispostas a continuar a história da empresa familiar, pelo medo que o legado lhe traz ou pelo desejo de outros caminhos. A vida em família pressupõe sacrifícios e, por vezes, isso significa deixar parte da vida individual em detrimento do todo familiar.

Afora isso, os afazeres profissionais familiares incorrem em maior exposição, visto que o que está em jogo é a avaliação da performance por pai, irmãos, tios, cunhados, filhos etc. Trata-se de uma constante avaliação com a respectiva prestação de contas nos “almoços de domingo” e perda de parte da intimidade da vida familiar restrita. A contrapartida pode ser desfrutar do poder herdado e consolidação do status social, acompanhado da realização profissional na gestão dos negócios. São as escolhas e os caminhos, o que de acordo Lewisky e Weismann (2016), perfazem a representação simbólica das origens familiares e seus afetos.

No dia-a-dia do mundo dos negócios, fatores referentes às características de competitividade das empresas e do mercado onde atuam interferem nas

decisões e nas reações dos diferentes momentos de vida de tais empresas, entretanto, como já explicitado através de Gaulejac (2007), o componente familiar neste momento se sobrepõe aos demais, dada sua importância primordial na consolidação e aceitação do processo sucessório.

O agronegócio em si, também apresenta características próprias, por tratar-se de um ambiente de negócios que tende a ser muito instável, com interferências ambientais que modificam os cenários de um dia para o outro (RODRIGUES, 2019), trazendo insegurança e uma visão de futuro incerta, acrescentando ao ambiente familiar outros conflitos ligados a esta insegurança. Além disso, por ter um suporte de ativos de alto valor, existem expectativas de altos dividendos, principalmente quando comparados aos valores patrimoniais (JANK; MACHADO-FILHO, 2019).

Nesta linha, a partir de observações de Jank e Machado-Filho (2019), são empresas que apresentam capacidade de buscar recursos externos facilmente (endividamento), pela estrutura patrimonial que apresentam como garantia (terras), com uma grande capacidade de crescimento sob risco, o que via de regra também incomoda aos familiares não gestores, que quando não são informados de uma forma transparente e convincente, tendem a se sentir inseguros com a prática da gestão. Remetemo-nos, portanto, às peças deste grande quebra-cabeças do convívio familiar e empresarial, as quais devem ser levadas em conta dentro do processo sucessório, já que como citado por Enriquez (2014), existe uma intenção própria de que as empresas seriam imortais, deixando para o futuro o imprevisível.

Mesmo com todos estes fatores que acabam por retirar qualquer predefinição destes processos, mantendo-os extremamente flexíveis e mutáveis, retomamos agora as definições iniciais que individualizam empresas genéricas dos tipos (A) – empresas com sucessão definida e em andamento, (B) – empresas sem possibilidade de sucessão interna e (C) – empresas com processo imaturo e sem identificação prévia de sucessor – as quais a partir de nossa observação podemos descrever os aspectos particulares de cada uma.

Estas experiências e observações se desenvolveram durante a nossa trajetória profissional, sobretudo a partir de empresas familiares com ao menos

uma história de segunda geração e avaliando a passagem para a terceira. Trata-se, então, de empresas consolidadas dentro de seus negócios, estáveis economicamente e desenvolvidas a partir de empreendedores de sucesso em suas épocas, as quais no momento vivenciam ou vivenciaram a necessidade de se buscar respostas às dúvidas que se colocam quanto a sua perpetuidade como empresa familiar.

Também outros casos foram analisados através da literatura e observações de outras empresas de segmentos um pouco diferentes, porém com claros sinais do processo sucessório em andamento, evidenciando ao longo do tempo as dificuldades destes momentos e corroborando a necessidade de um profundo planejamento. Algumas já vindo de divergências profundas desde a sucessão anterior, o que pode dificultar ainda mais o desenvolvimento das ações, e outras de processos cuja liderança natural convergiu os interesses e preparou a família e a empresa para uma transição sem conflitos, sendo estas, informações corroboradas por Gersick et al. (2017), quando relacionam fracassos de relações familiares com relações familiares complicadas.

Independente do modelo proposto, o sistema econômico, social e cultural do momento presente em que estas empresas estão inseridas normalmente implica uma série de adaptações e investimentos em gestão, com necessidade de desenvolvimento de mercados de atuação específicos ou ganho de escala, demandando grande desenvolvimento de equipes e/ou robustos aportes financeiros. O momento sucessório, apesar de ser um processo no tempo, não pode ser postergado indefinidamente pelo risco de deterioração do legado e do clima que sustenta a cultura empresarial. Este processo se desenvolve melhor se o anterior a este (quando existiu) também foi equilibrado e bem aceito pela família. Gersick et al., (2017) complementam nesse sentido que a partir da maturidade, ou a empresa se renova, recicla, ou acaba morrendo.

A análise desses processos e suas relações com os diversos tipos de empresas apresentados permite dizer que existem famílias mais aptas por questão psicológica, social, cultural ou composição familiar a encaminhar um processo sucessório, mesmo que em algum momento no futuro seja necessária uma profissionalização que mantenha a unidade e o controle patrimonial. Esta complementaridade das relações no desenvolvimento humano, resultado da

influência mútua dos convívios, foram apresentadas por meio de Mandelbaum (2010) no capítulo dois deste trabalho.

Nesse mesmo raciocínio, outras famílias cuja condição de competição interna conflituosa ou falta de interesse/preparo dificultam o processo, podem ser levadas inclusive a uma perda de condições competitivas que podem culminar na desmontagem do grupo empresarial familiar, pela via de sua divisão ou mesmo no desaparecimento pela venda, observação esta também corroborada por Freire et al. (2010) quando citam o desafio de minimizar as resistências individuais, ocorrências naturais e inevitáveis dentro da família.

Assim instrumentos de proteção do patrimônio familiar podem ser desenvolvidos, de forma que a família não tenha mais a gestão da empresa, mas não necessite abrir mão do patrimônio em si, recebendo uma renda por sua utilização. Todavia, este é um processo de negociação intenso e cuja dinâmica por vezes acaba por criar conflitos e ruptura de laços.

Empresas com uma antevisão de seu processo sucessório têm maior possibilidade de ajustar sua gestão e preparar o clima organizacional, desde que o processo busque as melhores opções para isto, inclusive mediante apoio especializado, cujo foco é a adaptação aos novos desafios. O maior risco diz respeito à qualidade do sucessor ou substituto, o qual, quer seja da família ou não, precisa ter condições de fazer a leitura mais adequada do momento da empresa e do mercado onde atua, tomando as decisões necessárias ao bom desenvolvimento dos negócios e geração de valor a toda sociedade e ajudando na convergência aos anseios dos acionistas (GERSICK et al., 2017). Talvez sendo este seu maior desafio.

Entender o momento de maturidade da relação geracional intrafamiliar, seus reflexos na gestão do negócio, as expectativas e caminhos a serem seguidos, pode ajudar as possibilidades de ações a serem efetivadas, seja no sentido de preparar para sucessão própria, seja para outras ações que preservam os laços familiares como a cisão, a profissionalização, parcerias com outras empresas ou mesmo venda. Aqui, o apoio psicossociológico, conforme apresentado por Viana Braz, Casadore e Hashimoto (2020), pode ser fundamental no desenvolvimento e consolidação desse processo, na medida em

que possibilita o compartilhamento das dificuldades, a diminuição das resistências, a valorização das diferentes visões e, principalmente, que se abrem os canais para se processar as dificuldades vividas pelos agentes familiares e ligadas a cultura da empresa. Tais quebras de barreiras permitem a convergência dos pensamentos, mesmo que levem a uma revisão dos objetivos de perpetuação da empresa, desde que se mantenha a harmonia do convívio entre as pessoas.

Todas essas ações, por mais complexas que possam parecer, podem ser trabalhadas, de forma que se amenizem os confrontos e que se possa buscar caminhos que mesmo que não se consiga coadunar todos os interesses, podem ao menos diminuir o estresse familiar e a ruptura nas relações, quiçá mantendo os interesses empresariais intactos, ou ao menos mitigando os piores efeitos.

Entrando agora nas análises dos grupos identificados, buscaremos as reflexões acerca de suas particularidades, enxergando as interconexões que existem no ambiente psicossocial. Empresas do tipo (A) normalmente têm uma transição mais suave, sem movimentos abruptos e normalmente apresentam uma liderança natural do sucedido, que serve de suporte para sua adaptação à nova função, pois inclusive o sucessor já faz parte da estrutura há alguns anos.

Gera-se uma clara satisfação no núcleo da família, sobretudo se o processo foi maduro e aceito por todos. A possibilidade dos demais herdeiros seguirem caminhos profissionais distintos também será bem vista, com um voto de confiança dado ao novo gestor. Seria a personificação do espírito familiar influenciado pelas vivências passadas, coexistindo no momento presente como mantenedor do legado construído e transferido agora pelo sucedido. É um momento ativo e emocionante de engrandecimento dos valores familiares, porém normalmente de grande peso ao sucessor, pelos desafios que representa, em que os efeitos dos organizadores familiares se apresentam fortemente, inclusive resgatando histórias dos antepassados, conforme discorrem Eiguer (1985) e Jaramillo, Feres-carneiro e Lins (2015), os quais reforçam os efeitos do histórico familiar na construção e transformação das famílias.

Alguns desafios deste modelo seriam a sucessão não ser uma obrigação e sim fruto de uma ascensão natural de uma pessoa bem preparada técnica e

emocionalmente, e este preparo precisa ser feito previamente, em um processo que certamente leva anos. É importante a família enxergar este sucessor com respeito para transitar no ambiente familiar e corporativo, como alguém capaz de tomar boas decisões. A presença do sucedido neste período de transição se mostra muito importante, pois mesmo diante da real queda no poder decisório, seu apoio é imprescindível para a harmonia do processo, bem como sua experiência em gerir o negócio, sempre com a devida distância (MACHADO, 2005).

O desafio neste caso consiste em alinhar os anseios do sucessor com as possibilidades de desenvolvimento da empresa, visto que ele estará geralmente administrando ao mesmo tempo para os tios, irmãos e primos e em algum momento abrirá mão de seus sonhos e de sua autonomia. Como a princípio é alguém bem preparado e empreendedor, esta pode não ser uma escolha duradoura, por ser alguém normalmente cheio de sonhos empreendedores, capacidade de realização, e frequentemente com boas condições financeiras.

A saída para este dilema é manter-se sempre as atenções voltadas à formação de sucessores da família ou mesmo profissionais que podem fazer a transição calma, que possibilite a existência de um líder reconhecido à frente da companhia. Por isso, é de suma importância que a empresa apresente regras de governança que mantenham a confiança nos processos decisórios e no seu desempenho (JANK; MACHADO-FILHO, 2019).

Baseados em Eiguer (1985), entendemos que os aspectos familiares relacionados ao sentimento de pertença, características narcísicas de seus componentes, ascensão natural de liderança com preparo e sua aceitação pelo grupo, podem fazer toda a diferença. A nosso ver, será melhor sucedido quanto menor e mais harmoniosa em suas relações for a família e mais cedo for identificado o indivíduo e iniciado o processo de comunicação da necessidade com o aceite natural de todos. O tempo também é importante para que outros candidatos dentro da família possam encontrar em outros caminhos vias que recepcionem seus sonhos, evitando competições destrutivas.

Tais processos de mentoria, escuta ou discussões em grupos, explorados no trabalho de Viana Braz, Casadore e Hashimoto (2020), devem ocorrer ao

longo do tempo, para que as experiências sejam compartilhadas com segurança, com o respectivo entendimento cultural e aprofundamento do ambiente de negócio e estratégias da companhia. É durante este processo que também são observadas características do comportamento e identificadas potenciais melhorias, bem como desenvolvimento técnico e de gestão, capazes de facilitar o andamento da sucessão. Nesta fase, a ausência de uma competição interna facilita o desenvolvimento do sucessor, na medida em que elimina qualquer processo de competição destrutiva.

Quando passamos a avaliar as empresas do tipo (B), vemos que normalmente a decisão em não prosseguir em um processo sucessório dentro da família (cujo controle da gestão dos processos de produção continua com algum herdeiro), cria desconforto e alguma insegurança, porém se fruto de uma decisão madura, traz posteriormente harmonia a seus componentes e retira uma grande pressão no sistema familiar. A decisão passa a ser se continua com o patrimônio e passa a uma gestão profissional que provavelmente exigirá a formação de um sistema de apoio, como comitês ou conselhos mesmo que informais, ou parte para a venda ou consolidação de parcerias dos ativos total ou parcialmente, distribuindo as participações entre os sócios na forma legal e de direito (JANK; MACHADO-FILHO, 2019).

A possibilidade de sucesso da gestão profissional será maior quanto maior for a aceitação, o entendimento e a harmonia dentro da família. A transparência no processo de escolha do gestor profissional e durante sua gestão também será de suma importância, já que ele deverá ser visto como gestor do patrimônio de todos e não apenas uma escolha individual ou de um grupo. Este gestor deve, portanto, ter boa ascendência sobre os membros da família e liderança dentro da empresa.

É também um momento oportuno de criar regras de governança, para propiciar a participação da família mediante representantes, nas decisões a serem tomadas em reuniões específicas, sobretudo relacionadas a investimentos, estratégias de crescimento, desinvestimentos, etc., onde os interesses da família deverão ser sempre preservados, pela via de uma participação efetiva de familiares e eventualmente pessoas externas de conhecimentos inquestionáveis, formalmente convidadas a participar das

decisões (JANK; MACHADO-FILHO, 2019). Outra opção seria o próprio gestor profissional estabelecer uma transição para uma forma de cisão do patrimônio da empresa aos herdeiros, de forma que alguns possam permanecer no negócio e outros não, sem, contudo, trazer prejuízos à estabilidade econômica da empresa.

Neste caso então, temos a possibilidade de manter a gestão dentro da família, porém de forma profissionalizada, ou, seja de maneira parcial, seja de maneira total, de abrir mão deste patrimônio para terceiros de forma organizada e legal. Neste momento, qualquer que seja a opção da família, a formulação das estratégias futuras deve antever o fato de que geralmente, nestas circunstâncias, as famílias crescem mais rapidamente do que os negócios familiares e que as gerações devem se preparar e capacitar para encontrarem seus espaços de forma independente da geração de resultados da empresa.

Novamente, o papel da escuta profissional e discussões em grupos apresentados por Viana Braz, Casadore e Hashimoto (2020) pode realçar os vínculos já existentes na família e que permitem tal decisão, a qual terá a confiança e transparência como principal suporte, fazendo com que ao menor sinal de conflito, as partes possam buscar soluções compartilhadas para manter a unidade, já que se trata de um momento de fragilidade de liderança.

No caso das empresas classificadas no terceiro tipo (C), o tempo de maturação do processo nos parece mais longo, pois normalmente quando não se tem um “escolhido” ou alguém de destacado potencial que desponta dentro dos processos sucessórios, podem coexistir maiores disputas, conflitos, pessoas despreparadas que almejam o poder ou mesmo a formação de grupos de apoio antagônicos. Tudo isso gera insegurança no processo, com as devidas influências nas condições das empresas, podendo inclusive culminar em conflitos familiares.

Por vezes, as competições familiares internas comprometem as finanças da própria empresa, mantendo-se executivos em excesso, para que não se tenha a obrigação da escolha, com o possível desagrado de alas as quais se enxergam prejudicadas pelas escolhas e em troca querem manter representantes também dentro da organização, com poder de decisão,

polarizando as ações. Não é incomum, nesta fase, a empresa perder performance e contaminar o meio operacional com suas disputas geralmente negativas à condução do negócio.

A busca insistente e às vezes inapropriada do sucessor interno (quando não se tem), costuma ser pior do que a consciência da falta de uma pessoa apta, que mesmo dolorosa, pode ser organizada de forma melhor, com a manutenção da participação familiar em um comitê de apoio às decisões, porém sem a gestão propriamente dita. Sucessores inaptos ou incompletos costumam trazer problemas no desempenho operacional, bem como no clima organizacional, com promoções e dispensas inoportunas, realizadas sem o devido conhecimento que na maioria das vezes afetam o desempenho global das empresas.

Identificar talentos externos ou do próprio corpo empresarial exige sensibilidade, experiência no negócio e apoio profissional. Mesmo assim, por muitas vezes gestores hábeis e experientes se equivocam, de forma que se não percebem rapidamente para tomar as devidas correções, acabam por colocar em risco o processo de gestão.

Identificar também vocações diferentes a herdeiros, que não as que sejam próprias para o processo sucessório, são de suma importância não apenas para o herdeiro em si, que encontra um novo e promissor caminho, como também para a família que passa a não ficar refém de uma obrigação para encontrar em suas origens o sucessor ideal. Nesse momento, a idade dos candidatos a sucessores ou a linha genealógica (de quais ascendentes provém) pouco importa, já que se trata de um processo de procura e formação.

Do ponto de vista dos sucessores, o processo de seus desenvolvimentos gera expectativas, como também insegurança e sofrimento. Mesmo pessoas preparadas sofrem com este momento de se colocar à prova. Também a falta de vocação ou preparo para uma função deste porte, em que a história e o legado familiar estão colocados no centro das conversas entre tios, sobrinhos, irmãos cunhados, leva a geração de conflitos internos ligados à própria autoestima de seus componentes, com reflexos na estabilidade dos laços familiares. Reforça-se que neste momento a presença do patriarca ou matriarca (ativos e alinhados

à situação) pode ser um diferencial para a manutenção da unidade e harmonia do relacionamento familiar.

Não se descartam composições diversas e intermediárias sobre o processo sucessório, inclusive a de profissionalizar a empresa por algum tempo, dando chance futura ao desenvolvimento do sucessor dentro da própria família, ou mesmo a sucessão temporária por algum membro da família até que se encontre um gestor profissional capaz de desenvolver uma estrutura de governança que resolva os anseios da família em manter uma forma de participação indireta na gestão da empresa familiar através de conselhos.

Com o tempo as empresas deste tipo (C), devem tomar o caminho de (A) ou de (B), já que tende a criar uma carência de poder, que pode ser nociva para as pretensões da família e pode culminar na destruição patrimonial. Esta decisão de formar um sucessor de suas fileiras ou assumir não o ter, não pode ser protelada por muito tempo, visto que a condição atual de gestão é finita e quanto mais breve se puder encontrar o caminho do futuro, melhor será.

O desenvolvimento destas empresas nas situações de pré e pós-sucessão se dá ao longo do tempo, com evoluções e involuções diretamente relacionadas ao grau de maturidade do processo e das pessoas, podendo lançar mão de idas e vindas decorrentes de suas características, bem como seus momentos e expectativas de vida futura. O sucesso futuro destas instituições familiares não se relaciona inteiramente com o processo sucessório em si, visto que as corporações são entidades vivas que são demandadas a partir do momento em que se relacionam de forma complementar ou competitiva, com todos os outros participantes em um ambiente cada vez mais abrangente. Ou seja, o resultado futuro de uma ação presente está relacionado à capacidade de se adaptar rapidamente às movimentações do ambiente competitivo, cuja oportunidade, porém, se inicia no planejamento e execução dos processos sucessórios nos diferentes ciclos, já que eles prenunciam novas fases na vida corporativa, as quais exigem novas adaptações ao meio sob pontos de vista renovados. São as oportunidades de grandes reflexões.

Trata-se de adaptações realizadas em relação às novas demandas de mercado e dos interesses sociais, os quais integrados definem novos modelos

de convívio e desenvolvimento social. Estes fatores, juntamente com os modelos de gestão inseridos na cultura empresarial, definirão os rumos da empresa e, por conseguinte, sua capacidade de atuar a partir da história transpassada durante gerações e adaptada às novas exigências.

A evolução da cultura empresarial se torna, portanto, um ponto chave neste contexto. E a capacidade do sucessor de fazer as leituras corretas nas novas necessidades e implantar as mudanças necessárias sem que confronte com os objetivos familiares, torna-se o fator primordial para a perpetuação da empresa. Nota-se aqui, o momento em que os caminhos se abrem, exigindo a capacidade de entender a verdadeira vocação da empresa familiar, ou até mesmo qual será seu limite de existência.

O real sentido de todo o processo sucessório é então posto à prova, e seu resultado final é quase sempre proveniente do desenvolvimento de ações que evoluem ao longo do tempo e em torno do seio familiar, que testa sua capacidade de suportar ao mesmo tempo questionamentos de ordem emocional e de valores de cunho familiar, bem como questionamentos econômicos e financeiros, com impactos diretos na vida da família e no desempenho da empresa.

Chega-se a hora de conhecer quão coesa é a relação familiar e quão hábil é o novo líder, capaz de antever as necessidades e buscar as melhores decisões em busca desta nova conformação dos destinos da empresa/família. A partir da leitura de Gaulejac (2014), entendemos que uma crise neste processo é fruto da não convergência dos projetos dos pais, aos anseios dos filhos e de forma mais generalizada, aos ideais de família.

7. CONTRIBUIÇÕES DA PSICOSSOCIOLOGIA AOS PROCESSOS SUCESSÓRIOS.

Dados os diversos fatores que atuam neste momento tido como crucial para a harmonização dos interesses das relações familiares e da sucessão nas empresas, cria-se uma oportunidade de se discutir os apoios necessários ou importantes nesta fase, por intermédio de uma intervenção psicossociológica que garante o desenvolvimento exitoso de todo o processo sucessório, seja ele familiar, seja de transferência à profissionalização. Em outras palavras, a assunção do líder, qualquer que seja sua origem, deve ser uma escolha natural e planejada, por meio de uma formação sólida, experiências vividas no contexto do negócio familiar e complementada se possível com experiências externas, em que o conhecimento do negócio atual possa ser aprofundado e expandido de acordo com as estratégias definidas.

O encaminhamento desta transferência de poder deve ocorrer, quando possível, em um ambiente pacificado, onde os talentos presentes na família encontram formas de desenvolvimento profissional fora do ambiente da própria empresa, o que pode significar abertura de novos negócios ou mesmo a busca de colocações externas de forma que se mantenha o vínculo de herdeiro, sem que haja a necessidade de ser gestor. Abrem-se assim oportunidades de criação de conselhos de família, conselhos consultivos, deliberativos ou comitês de discussões a respeito de decisões a serem tomadas, em que de forma organizada herdeiros podem participar sem que estejam a frente da gestão da empresa, dando espaço ao desenvolvimento de outros caminhos.

Nesta condição, herdeiros e profissionais experientes podem conviver em ambientes diversos dentro ou mesmo fora do núcleo familiar, desenvolvendo-se e expondo melhor suas características, suas dúvidas e preocupações, sem o peso de uma avaliação familiar constante e sem as interferências práticas do mundo organizacional, com seus imperativos de trazer resultados cada vez melhores em tempos cada vez menores.

Talvez seja o momento de encontrar espaço para se exercitar fora do ambiente de competição, até mesmo para que se decida o limite de participação dentro deste processo, o ambiente ideal do herdeiro associado a seu desenvolvimento e seu ganho de experiência. Um herdeiro orientado precocemente tem condições de entender melhor suas aspirações e vocações, ao mesmo tempo em que auxilia a família na difícil missão de escolher os caminhos futuros da gestão de seu patrimônio.

Como já descrito, encontra-se aqui nessa fase de acontecimentos uma oportunidade de se introduzir ferramentas de acompanhamento e intervenção psicossociológica, mais precisamente a “escuta psicossociológica” ou os Grupos de Implicação e Pesquisa (GIP) (GAULEJAC, 1999/2012) citado por Viana Braz, Casadore e Hashimoto (2020), mediados por interventor capacitado, os quais possibilitam a abertura de canais de comunicação e envolvimento dos principais atores, levando a maior exposição de sentimentos no sentido de se aproximar os desejos de desenvolvimento e desconstruir os conflitos dentro e fora da família, reforçando-se o exercício do diálogo, da expressão mediada dos descontentamentos, dos planos, sonhos de futuro e porque não das afinidades existentes, para que não se perca o real interesse familiar e da sociedade (VIANA BRAZ, 2020). Viana Braz (2020) reforça ainda a necessidade, nesses trabalhos, de analisar os cenários a partir de uma visão mais complexa, “incluindo ingredientes como a historicidade, as narrativas de vida, as emoções genuínas (inclusive as consideradas ameaçadoras) e as angústias” (p.45).

A escuta psicossociológica se baseia, portanto, na valorização dos participantes como atores ativos, a partir daquilo que pensam, executam e compartilham sobre de suas experiências e atitudes, o que gera um potencial de mudanças e transformação social (VIANA BRAZ, 2020). Aproveitam-se os questionamentos, mas de maneira mais profícua, extraíndo deles condições de melhorias e desenvolvimento, dadas a um maior envolvimento nas relações psicossociais. Trata-se, então, de um trabalho de intervenção o qual permite a circulação do desejo e a transformação de palavras em ação.

Viana Braz (2020), citando Gaulejac (2013) faz menção ao descompasso entre os conhecimentos acadêmicos (referente aos pesquisadores), profissionais (oriundos das práticas organizacionais) e existenciais (relacionados

à experiência das pessoas) presente nas relações interpessoais no ambiente organizacional, o qual aumenta a dificuldade de se compreender as contradições das organizações, produzindo um desgaste das relações, razão pela qual a implicação do interventor torna-se de grande utilidade na construção de novos caminhos.

Ainda de acordo com Viana Braz (2020), estas intervenções permitem a aproximação e pressupõem ações conduzidas com sensibilidade entre os participantes, voltadas a compreensão de suas características sociais, enriquecidas por sua história e interagindo dentro de um grupo específico em um determinado contexto. Normalmente, o desenvolvimento desses processos se dá em duas fases: na primeira, etapa de aproximação, consiste na conquista de confiança mediante o acolhimento e o entendimento de suas histórias de vida, estabelecendo vínculos entre o indivíduo e o interventor, além de gerar maior envolvimento e permitir maiores reflexões. Na segunda fase surgem reflexões mais duradouras a respeito do próprio momento da empresa e questionamentos mais profundos sobre os processos de mudança e evolução nas relações ligadas à atividade produtiva, as interrelações pessoais e à cultura empresarial.

Detalhando um pouco mais a utilização de tais ferramentas de intervenção, o processo de escuta seria voltado ao individual (mas sem perder de vista a dimensão social), procurando fazer com que o próprio participante, com o apoio do interventor, encontre os pontos de convergência ou divergências dentro da família, estimulando o próprio processamento das informações e sentimentos, destruindo barreiras ou ao menos as identificando para posterior trabalho. Neste momento, existe a possibilidade de envolver vários componentes familiares individualmente, mas especificamente nas fases pré-sucessórias participam ao menos sucessor e sucedido, os quais merecem uma atenção especial, podendo mais a frente haver a inclusão de familiares de influência e grande interesse e participação no processo.

De acordo com reflexões apresentadas por Hashimoto (2018), tais encontros individuais podem se dar dentro do próprio ambiente da empresa, de forma reservada, espaçadas entre uma ou duas semanas, e baseados em compromissos éticos pré-definidos, nos quais por parte do interventor as conversas deverão ser sempre tratadas como confidenciais, geradas em um

ambiente de máxima confiança, pois apenas a pessoa ouvida poderá a seu critério dar um tratamento externo ao discutido e avaliado. Estas possibilidades e condições devem ser previamente pactuadas em um contrato psicológico, de modo a deixar claro os limites do trabalho a ser desenvolvido e as condições de confidencialidade.

Hashimoto (2018) esclarece que para que esta relação seja desenvolvida, ela pressupõe uma construção que implica contribuições mútuas de desenvolvimento de novos caminhos e entendimentos históricos da trajetória de vida e também profissional, bem como das ambições da pessoa da família, que passa a olhar para o seu interior com a finalidade de enxergar melhor o outro e entender também suas histórias e seus desejos.

Estes encontros, repetidos entre alguns familiares, conseguem fazer com que o desconhecido aflore a partir da exploração do conhecido, podendo se transformar em harmonia, gerando boas energias para o desenvolvimento não só de melhores relações familiares, mas também de forma individual, o que traz um novo sentido à vida, possibilita amadurecimento e confiança, elementos estes de extrema importância para se buscar a harmonia na conformação da nova história familiar a ser trilhada, que tanto pode ser a manutenção dos negócios em comum, quanto uma cisão harmonizada e oportuna a todos os seus componentes. Ou, se não for desta forma, que ao menos acomodem os interesses familiares em questão naquele momento.

A intervenção psicossociológica se estrutura em encontros onde a princípio não se coloca data final, e que ao longo dos sucessivos momentos vão direcionando o novo entendimento e se transferindo a outras áreas da empresa (ou da família), de forma a que sempre ocorram momentos de encontros futuros, talvez mais escassos, porém de grande confiança e envolvimento. A partir de então as relações vão amadurecendo e caminhos evolutivos poderão surgir de maneira que se criem soluções de forma organizada. É de suma importância nesta atuação que este modo de intervenção e acompanhamento seja iniciado com certa brevidade, antes de um encaminhamento mais definido do processo, dada a possibilidade de se encontrar rotas alternativas ou mesmo outras formas de se prosseguir nos caminhos definidos. Quanto maior for a família, compreende-se que pode ser maior a necessidade e a abrangência de

encontros, no sentido de se entender e integrar de forma mais profunda os interesses comuns.

Existem também alguns fatores capazes de gerarem dificuldades em se aproximar e estimular o interesse das pessoas envolvidas, o que aumenta as resistências pessoais e a desconfiança nas relações. Neste caso, é sempre importante o planejamento prévio das abordagens, o conhecimento da cultura familiar e das características pessoais que favorecem a aproximação, de modo a ganhar o respeito profissional e credibilidade do interventor, que a partir daí poderá quebrar as barreiras iniciais a esta aproximação, criando um ambiente positivo ao encaminhamento dos assuntos.

Já os Grupos de Implicação e Pesquisa (GIP) visam um trabalho com um maior número de participantes da família, favorecem o florescimento das histórias, dos mitos, das diferenças e também das convergências e divergências de pensamentos, imersos em um trabalho emocional, com o intuito de quebrar barreiras, buscar soluções ou uma reorganização das relações. É um processo que também pode auxiliar no estreitamento dos laços de confiança e exige habilidades de escuta do interventor, para além da técnica.

Os grupos podem também ser realizados com a participação de componentes-chaves da empresa, que estejam de alguma forma envolvidos no processo ou que tenham suas áreas diretamente abrangidas por esta nova realidade, mais no sentido de se identificar e quebrar resistências exógenas à própria família, e gerar facilidades na acomodação da nova situação. A sugestão inicial é a de que a princípio estes encontros com colaboradores não familiares, quando necessários, sejam oferecidos de forma isolada ao grupo familiar e que conforme demanda, possam ser transformados em escuta individual.

Trata-se de reuniões que podem ocorrer de forma mais intensiva, em dois ou três dias em sistema de imersão ou sugeridas em frequências mais espaçadas (com encontros semanais ou quinzenais). Aqui também a experiência do interventor, sua história e capacidade de condução de grupos torna-se importante, já que grupos maiores são por muitas vezes mais difíceis de conduzir, até mesmo pelas questões mais conflituosas, ou assimetrias de conhecimentos do assunto, que podem existir a princípio, razão pela qual,

acreditamos ser importante se iniciar por conversas individuais, dependendo do grau de desorganização das relações e das dificuldades de interações.

Estes próprios processos de auxílio e intervenção podem identificar necessidades outras, como até mesmo a psicoterapia, ferramenta de análise mais profunda e de necessidade de profissional com outra especialização. Todavia, entender o grupo, ganhar e compartilhar sua confiança, e fazer com que a família se sinta à vontade para discutir os assuntos pertinentes, é de extrema necessidade para que os assuntos de verdadeira importância venham à tona, para que sejam processados pelo grupo e conduzidos para uma melhor decisão (HASHIMOTO, 2018). Também não se pode ter pressa nesta fase, porém, chegada a uma conclusão amadurecida, as decisões devem ser encaminhadas com brevidade e o devido amparo legal sempre que necessário.

Tudo isso ocorre em um tempo variável, depende da própria dinâmica individual, familiar e de suas inter-relações, coordenadas e facilitadas pelo interventor. É importante salientar que nessa fase de conversas, quanto maior a família e a distância consanguínea, tende-se a observar maiores divergências. Por meio desses processos, porém, torna-se mais fácil entender a história da família, as heranças psicológicas transmitidas, os segredos, as condições de sucesso ou dificuldades vividas, como se deu o desenvolvimento do herdeiro, suas dúvidas, aflições, seu preparo do ponto de vista de conhecimento técnico de gestão e, sobretudo, das relações psicológicas existentes, os laços familiares à aceitação dos componentes da família.

A situação do próprio sucedido, sua história, o momento do próprio negócio, as dificuldades mercadológicas, enfim, um sem número de fatores que afetam o comportamento dos indivíduos e das inter-relações familiares inseridas no contexto histórico (presentes na via do consciente e do inconsciente), formam o arcabouço para o desenvolvimento das relações psicossociais do processo sucessório. E cada um destes temas precisam ser avaliados com a profundidade devida, para evitar dificuldades que desviem o processo de seu rumo natural, ou seja, o real interesse familiar, alinhado ou não à perpetuidade do negócio.

A competição exagerada nos negócios se torna destrutiva quando se perde o real valor do trabalho, que passa a ser permeado de incertezas e pode

gerar o afastamento familiar. Corroborando este aspecto, Gaulejac (2014) também apresenta as dificuldades de um confronto entre a conformação pela herança e a busca pela construção de algo diferente, gerando conflitos entre os potenciais sucessores em seus planos de vida.

Pela aproximação do ambiente empresarial e familiar, busca-se entender as gerações anteriores, as transmissões psíquicas intergeracionais e intrageracionais, nutrindo do ponto de vista psicológico a subjetivação do indivíduo (JARAMILLO; FERES-CARNEIRO; LINS, 2015) e ajudando a compreensão do caminho traçado ao longo de sua existência e das gerações, de modo a identificar o legado e as forças que comandam o negócio historicamente. Estas histórias de vida em comum podem surgir no tempo e consolidar aproximações e convergências.

Da mesma forma, os conflitos que se apresentaram no curso das gerações (ou mesmo criados na geração presente) podem ser atenuados ou desfeitos a partir do apoio de profissionais especializados, que auxiliam na criação de uma interlocução dos sentidos e no melhor entendimento dos fatos. As intervenções psicossociológicas, nesse sentido, permite transformar as palavras em ações modificadoras, produzir acolhimento e compreensão, operados por num trabalho processual, recursivo e gradativo, o qual prescinde de julgamento moral (VIANA BRAZ, 2020).

Esta necessidade de intervenção pode variar em função do tipo de empresa (A, B, C) ou do estágio em que se encontra no processo sucessão. A despeito de toda contribuição possível nos outros exemplos, ela se torna ainda mais premente nas empresas C, em que a dificuldade de se buscar as saídas sucessórias costuma se avolumar, quanto mais o ambiente se torna confuso e refratário às opções que aparecem.

Na prática, a partir da utilização das ferramentas de intervenção psicossociológica, o foco consiste em tratar as dificuldades que emergem no processo, entendidas como elementos que condicionam as ações e condutas das pessoas envolvidas e, portanto, que consolidam uma dinâmica sócioafetiva própria dos grupos (VIANA BRAZ, 2020).

Quer seja um trabalho de intervenção na forma individual ou em grupo, o objetivo sempre será o de ampliar os espaços de troca, de reverberação emocionais, as avaliações a respeito das dificuldades e a busca por suas soluções, independentemente de sua aplicabilidade direta. Segundo Viana Braz (2020), o debate, o conflito de ideias, a dialética, a argumentação e a contra-argumentação, aquecem e enriquecem.. Por isso, o papel de um interventor não seria o de um especialista nos assuntos de gestão, mas sim o de um facilitador para que as ideias brotem, fomentando a expressão dos conhecimentos dos sujeitos, o que ao final, em vez de estimular a busca de um fato, proporcione o desenvolvimento de novas ideias, capazes de realinhar um pensamento conjunto de um autêntico processo de entendimento familiar.

É importante enfatizar que a utilização de tais ferramentas de intervenção não se restringe a acompanhamentos de processos sucessórios, mas se expande por outras direções das relações psicossociais empresariais, nas relações horizontais e verticais em que sejam demandadas ações, no sentido de se aproveitar as divergências para se encaminhar soluções, ou mesmo atuar em divergências das mais diversas origens que levem a competições indesejáveis, cujo resultado impacta não somente nas condições de desenvolvimento da empresa, mas sobretudo na qualidade de vida e saúde psicológica das pessoas. Como exemplo, podemos citar outros casos como problemas no clima organizacional, acompanhamento do desenvolvimento profissional, identificação de problemas de relacionamento de gestores, melhoria no desempenho de equipes, e mais especificamente no sofrimento de trabalhadores por dificuldades de reconhecimento ou mesmo declínio da qualidade de vida por assuntos de ordem pessoal ou profissional.

Tal auxílio, como já dito, pode culminar no encaminhamento a profissional especializado, da área psicológica ou outra que se fizer necessária. A partir destas intervenções, podem-se organizar as emoções familiares, no sentido de que elas sejam um amparo para as decisões racionais de sucessão. Ora, muitas vezes esse percurso é tão importante quanto a própria discussão sobre a capacitação técnica e de gestão do sucessor, visto que o objetivo final normalmente passa pela harmonização das relações familiares. Uma família preparada para um processo sucessório e transmissão de herança responderá

de forma mais eficaz aos desafios do próprio processo. É o que de forma complementar se apresenta em Levisky e Weissman (2016), quando os autores discorrem que a herança é a representação simbólica das origens e dos afetos familiares.

Resta oportuno, contudo, salientar que outros fatores intervêm significativamente em todo o processo, tanto aqueles ligados ao desenvolvimento pessoal e profissional do sucessor, como outros relacionados as condições de competitividade da cadeia do agronegócio e, em última instância, as condições da própria empresa familiar do ponto de vista econômico, financeiro, de governança e das características culturais. Tudo isso influencia no processo de sucessão, direta ou indiretamente, e interfere nas condições psicológicas do ambiente familiar.

Por fim, é então fundamental no acompanhamento dos processos sucessórios das empresas familiares, fazer um trabalho contextualizado a partir das características do sucessor, do sucedido, seus talentos, conhecimentos e comportamentos, das características da empresa, sua cultura, da cadeia produtiva onde se insere, das características do patrimônio envolvido e, sobretudo, das relações familiares, não somente ao que se refere ao momento atual, mas também a toda sua história e aos conhecimentos, experiências e valores transmitidos ao longo das gerações.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A complexidade dos processos sucessórios em empresas familiares do agronegócio transcende os entendimentos de administração no tocante ao sucesso destes negócios, ainda mais quando se observa de forma sistêmica a visão da gestão da empresa e do patrimônio familiar. Esta é, sem dúvida, uma questão mais abrangente, a qual envolve as relações familiares e até mesmo os vínculos afetivos ligados a seus componentes e ao patrimônio, situação amplamente abordada por Gersick et al. (2017), Machado (2005) e Jank e Machado Filho (2019).

Sob o ponto de vista psicossocial, a saúde psicológica familiar, a condição dos laços familiares e o sentimento de pertença, sua história de vida e as próprias relações familiares com a sociedade podem ajudar a entender a caracterização do termo “sucesso” dentro deste processo (EIGUER, 1985). A evolução saudável da empresa, em um ambiente familiar harmônico, passa a ser também um indicador de bom desenvolvimento das questões familiares e de todo processo de sucessão.

Muitas famílias podem ter suas relações destruídas após um processo sucessório empresarial bem-sucedido, e às vezes mais fortalecidas após uma plena cisão ou venda dos ativos. Processos de escolha familiar, dos fortalecimentos de laços e o funcionamento inconsciente de histórias míticas revividas, colocam por vezes as relações familiares como tão ou mais importantes do que o próprio sucesso nos negócios, a ponto de empresas promissoras serem vendidas nestes momentos.

O fato de os ativos ligados a posse de terras e indústrias agrícolas normalmente serem muito valorizados pela sociedade e demonstrarem grande importância na escala de valor dos relacionamentos humanos, causa rivalidades no seio familiar e busca por defesa de interesses diversos ligados ao patrimônio. É também notório que em algumas circunstâncias, sua divisão ou mesmo venda podem levar a conflitos substanciais, capazes de desfazer laços familiares ao mesmo tempo em que desconstrói histórias e mitos.

Como já dito, a rotina dos resultados destas empresas agroindustriais ao longo dos anos sofre abalos e desgastes constantes por influência de fatores ligados à gestão, das condições climáticas e também das competições do mundo globalizado. Quando se fala em agricultura, poucas são as inovações dos produtos agrícolas e, portanto, a concorrência torna impositivo o desenvolvimento de técnicas de gestão e adaptações ao mundo em constante evolução, o que também envolve mudanças de ordem cultural e por conseguinte quebra de tradições.

Um dos grandes desafios para a perpetuidade das empresas familiares, portanto, se apresenta na maneira de transformar este ambiente tradicional em uma corporação aberta às inovações ao longo de sua vida, no enfrentamento de disputas por mercados em um mundo que cada vez mais vê suas regras serem desafiadas. O fato de serem familiares não as extrai do ambiente competitivo global, com seus modelos de gestão próprios. O momento sucessório pode ser uma oportunidade e também um risco para estas empresas familiares. E é isso que se nota. Algumas empresas familiares se apresentam com grandes desenvolvimentos em seus negócios e outras desaparecem por dificuldades de adaptação a novos modelos existentes no ambiente competitivo.

Manter um nome ligado ao poder econômico em um setor ativo e que, como já dito, valoriza os aspectos da posição social, pode significar a criação de um caminho de desconstrução de riquezas, quando feito de forma inconsequente. Sob este aspecto, Lisondo (2019) localiza a organização familiar em um território complexo por excelência. Não podemos nos esquecer que no caso da agricultura, as relações sociais se dão também dentro dos limites patrimoniais (sedes das fazendas), e nesses espaços a história se concretiza por meio de fatos, lembranças e imagens. A história também nos conta sobre a relação íntima entre família e agricultura, em que a estreita relação entre ambas permitiu todo o desenvolvimento da humanidade e que se transferiu ao longo das gerações até os tempos de hoje (MAZOYER; ROUDART, 2010).

É preciso nesse contexto reviver histórias, mitos e folclores, sucessos, fracassos e sagas, e ainda que esse movimento não alimente as finanças, ele alimenta a vida e explica por que muitas vezes as heranças morais e intelectuais

se mostram tão importantes quanto o sucesso financeiro de uma família destruída.

O questionamento do real sentido deste processo fica evidente neste caso, quando se torna necessário buscar o real objetivo de se instalar um processo sucessório em uma empresa familiar do agronegócio, quer seja para mantê-la viva ou para melhor harmonizar as relações familiares, quando não ambas. Deste modo o conceito de sucesso torna-se mais abrangente, sugerindo inclusive a opção de reconstrução das relações e dos negócios em um outro ambiente mais harmonizado. Reforçando este aspecto, Gaulejac (2007) observa o indivíduo não como um recurso que deve se colocar a serviço da empresa, mas como um ator social, produto de suas realizações e fruto de sua história.

Por fim, quando instalado o processo sucessório, o desafio passa a ser como construir os caminhos até as opções finais de prosseguimento na sucessão interna, cisão com divisão patrimonial, parceria com outras empresas, profissionalização ou mesmo venda e como percorrer estes caminhos. A intervenção externa no processo de forma positiva, conforme nos apresenta Viana Braz (2020), é uma das oportunidades que encontramos no profissional ligado a área de psicossociologia e gestão, que pode ser peça fundamental no entendimento e na orientação da dinâmica familiar, bem como dos caminhos a serem percorridos, que se iniciam no entendimento nas gerações passadas, em seu desenvolvimento, e tem seus olhos voltados às gerações futuras de forma integrada à sua história e a seus propósitos.

REFERÊNCIAS

- ALCÂNTARA, N. B.; MACHADO FILHO, C. A. P. **O processo de sucessão no controle de empresas rurais brasileiras**: um estudo multicasos. *Organizações Rurais & Agroindustriais*. v. 16, n. 1, p. 139-151, 2014
- ARAUJO, M. J. **Fundamentos de Agronegócio**. ed. 02. São Paulo: Atlas, 2007.
- COELHO JUNIOR, F. A; BORGES-ANDRADE, J. E; **Percepção de cultura organizacional**: uma análise empírica da produção científica Brasileira. *Psico-USF*, v. 9, n. 2, p. 191-199, 2004.
- EIGUER, A. **Um divã para a família**. Tradução de Leda Mariza Vieira Fischer ed. 02. Porto Alegre: Artes Médicas, 1985.
- ENRIQUEZ, E. Psicanálise e Ciências Sociais. **Ágora**: Estudos em Teoria Psicanalítica. v. 8., n. 2, p. 153 – 174, 2005.
- _____. **Jogos de poder na empresa**: sobre os processos de poder e estrutura organizacional. São Paulo: Zagodoni, 2014.
- FREIRE, P. S.; SOARES, A. P.; NAKAYAMA, M. K.; SPANHOL, F. J. Processo de sucessão em empresa familiar: gestão do conhecimento contornando resistências às mudanças organizacionais. **Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação**. v. 7, n. 3, p. 713-736, 2010, p. 713-736.
- GAULEJAC, V. Psicossociologia e Sociologia Clínica. In: ARAÚJO, J. N. G.; CARRETEIRO, M. T. O. (Orgs). **Cenários sociais e abordagem clínica**. pp. 35-48. Belo Horizonte: Fumec, 2001
- _____. **Gestão como doença social**: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social. São Paulo: Ideias & Letras, 2007.
- _____. **A neurose de classe**: trajetória social e conflitos de identidade. São Paulo: Via Lettera, 2014.
- GERSICK, K. E.; DAVIS, J. A.; HAMPTON, M. M. C.; LANSBERG, I. **De geração para geração**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.
- HASHIMOTO, F. Escuta psicológica: o encontro com o/do indivíduo no espaço do trabalho. **Revista Espaço Acadêmico**, v. 1, n. 209, p. 56-64, 2018.
- JANK, F; MACHADO FILHO, C. A.. Dilemas da Famílias Empresárias Brasileiras do Agronegócio. In: PRADO, R. (Org). **Empresas Familiares e Famílias Empresárias**: Governança e Planejamento Jurídico e Sucessório. pp.271-296. São Paulo: Quartier Latin, 2019.

JARAMILLO. L.; FERES-CARNEIRO. T.; LINS. S. A família e a transmissão psíquica. **Psicanálise & Barroco em revista** v.13, n. 1, p. 57-71, 2015.

KPMG. **Retratos de família: pesquisa 2017**. Auditores Independentes. Acesso em 07 de novembro de 2017. Disponível em: <https://home.kpmg.com/br/pt/home/servicos/enterprise/empresas-familiares.html>. Consultado em 07 de novembro de 2017.

LEVISKY, R; WEISSMANN, L. Heranças Malditas e Conflitos Fraternos na Sucessão de Empresa familiar. In: RAMOS, M. (Org). **Novas Fronteiras da Clínica Psicanalítica de Casal e Família**. pp.93-117. São Paulo: Escuta, 2016.

LETHBRIDGE, E. Tendências da empresa familiar no mundo. In: *Revista do BNDS*. Brasília (DF), 2010. Acesso em 08 de julho de 2010. Disponível em: http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Publicações/Consulta_Expressa/Setor/Governanca_Corporativa/199706_I.html.

LISONDO, V. Sofrimento e Resultados na Empresa Familiar. In: PRADO, R. (org). **Empresas Familiares e Famílias Empresárias: Governança e Planejamento Jurídico e Sucessório**. pp.165-178. São Paulo: Quartier Latin, 2019.

MACHADO, H. V. Reflexões sobre concepções de família e empresas familiares. **Psicologia em Estudo**. v. 10, n. 2, p. 317-323, 2005.

MAZOYER, M.; ROUDART, L. **História das agriculturas no mundo: do neolítico à crise contemporânea**. São Paulo: Editora UNESP, 2010.

MANDELBAUM, B. Trabalhos com famílias em Psicologia Social. Tese (Livre-Docência). Departamento de Psicologia Social. Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010

MENEZES, I. G; GOMES, A. C. Clima organizacional: uma revisão histórica do construto. **Psicologia em Revista**. v. 16, n. 1, p. 158-179, 2010.

NEVES, M. F. **Doutor Agro**. São Paulo: Editora Gente, 2012.

PAGÈS, M.; BONETTI, M.; GAULEJAC, V.; DESCENDRE, D. **O poder das organizações**. São Paulo: Atlas, 1987.

PIMENTEL, T. O 'estado da arte' do desenvolvimento de modelos de sucessão em empresas familiares. **Revista Inteligência Organizacional**. vol. 1, n. 1, p. 76-96, 2011.

PORTAL BRASIL. **Agronegócio deve ter crescimento de 2% em 2017**. Acesso em 07 de novembro de 2017. Disponível em: <http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2016/12/agronegocio-deve-ter-crescimento-de-2-em-2017>

RODRIGUES, R. **Agro é Paz: análise e propostas para o Brasil alimentar o mundo**. Piracicaba: ESALQ, 2018.

TAVARES, L. **A depressão como "mal estar" contemporâneo: medicalização e (ex)-sistência do sujeito depressivo**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010.

VIANA BRAZ, M. **Dispositivos de pesquisa e intervenção em Sociologia Clínica: alternativas de ação no contexto de trabalho brasileiro**. Tese (Doutorado em Psicologia), Universidade Estadual Paulista (UNESP), Faculdade de Ciências e Letras, Assis, 280f, 2020.

_____. CASADORE, M. M.; HASHIMOTO, F. Intervenção em Psicossociologia: a construção da escuta e a implicação nas organizações. **Psicologia em Estudo**. v. 25, n. 1, no prelo, 2020.