

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO

PUC - SP

MARIA LYANA FROTA ARAGÃO

**O SIGNIFICADO DA RIQUEZA PARA A PRIMEIRA E PARA A SEGUNDA
GERAÇÃO DE EMPRESAS FAMILIARES: UM ENFOQUE JUNGUIANO
COM APORTES DA TEORIA SISTÊMICA**

MESTRADO EM PSICOLOGIA CLÍNICA

SÃO PAULO

2014

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO

PUC - SP

MARIA LYANA FROTA ARAGÃO

**O SIGNIFICADO DA RIQUEZA PARA A PRIMEIRA E PARA A SEGUNDA
GERAÇÃO DE EMPRESAS FAMILIARES: UM ENFOQUE JUNGUIANO
COM APORTES DA TEORIA SISTÊMICA**

MESTRADO EM PSICOLOGIA CLÍNICA

Dissertação apresentada à Banca Examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como exigência parcial para obtenção do título de mestre em Psicologia Clínica, sob a orientação da Professora Doutora Liliana Liviano Wahba.

SÃO PAULO

2014

Banca Examinadora:

ARAGÃO, Maria Lyana Frota. O significado da riqueza para a primeira e para a segunda geração de empresas familiares: um enfoque junguiano com aportes da teoria sistêmica.

São Paulo: 2014, 147 f.

Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2014.

Área de concentração: Pós-Graduação em Psicologia Clínica

Orientadora: Professora Doutora Líliana Liviano Wahba

Palavras-chave: empresa familiar, riqueza, patrimônio, transmissão de atitudes, complexos familiares, lealdades invisíveis.

*“Mas sempre, sempre,
Com a bandeira da nossa vontade
Bem hasteada, bem segura,
Dizendo, proclamando,
A soberania total do nosso ser!
Tudo o mais,
Tudo o que fica
Para além da consciência
Que não exclui o abstrato
É província
Ou é exílio...”*

Walt Whitman

A Luiz, a Anizete
e a João,
pelo imensurável amor, cuidado e
companhia em todos os momentos da minha vida.

A todas as empresas familiares que me permitem
conhecer seus negócios e adentrar suas belas histórias de vida.

AGRADECIMENTOS

Iniciar uma jornada é sempre um ato de coragem. É preciso ter o coração aberto, um certo gosto pelo desconhecido e muitas boas companhias.

Acredito que nada tenha me faltado durante essa desafiante jornada.

Gostaria de agradecer a todas as excelentes companhias que tive a meu lado, cada um contribuiu para que esse caminho tenha sido repleto de descobertas, de alegrias e de um enorme significado para minha vida.

Agradeço a Deus por tantas bênçãos colocadas em meu caminho e por ter vivenciado a fé da forma mais intensa e marcante durante este percurso.

A meu pai Luiz, pelo olhar sempre confiante, por ter me ensinado o valor do trabalho, por me proporcionar viver o fascínio de uma empresa familiar, pela inspiradora história de vida, por ser um entusiasta de tudo de bom que a vida traz e por tanto amor.

A minha mãe Anizete, por me proporcionar o aconchego de uma família, o sossego de um colo, a serenidade dos bons momentos, por me ensinar a apreciar as cores e os sabores e por ser uma grande parceira na vida e na profissão.

A meu marido João, que me convidou a adentrar um mundo fascinante a ser desvendado, por todo amor, pela deliciosa descoberta da vida a dois, pela ajuda incansável, pela companhia leve e feliz, por enxergar beleza nas minhas conquistas e gostar de comemorar comigo.

Agradeço à minha orientadora, Liliana Wahba, pela generosidade em partilhar seu conhecimento, pelas incontáveis conversas e orientações e, principalmente por acolher meu tema de forma tão amável. Agradeço ainda pelo cuidado na condução da construção do meu conhecimento, muito obrigada!!

A Laura Villares, pelo acolhimento caloroso quando cheguei a São Paulo, pelo carinho com que tem acompanhado minha trajetória e pelas imensas contribuições na minha banca e pelas veredas junguianas.

A Rosa Macedo, pela enorme contribuição na banca de qualificação e defesa, e pela atenção dispensada no decorrer deste trabalho.

A minha irmã Neily, pelo entusiasmo diante das minhas escolhas, pela eterna redescoberta da vida e do amor de irmã.

A meu irmão Luiz, pelas muitas semelhanças, pela escuta sempre atenta as minhas ideias e por me incentivar a celebrar os bons momentos da vida.

A meus irmãos Mário e Zito, por me proporcionarem momentos de extrema felicidade e por me fazerem descobrir o verdadeiro significado de confiança e união.

Às minhas sobrinhas Mel, Li, Ani, Mari, Duda, Lú, Jú e Cacá, por colorirem meus dias. Seja de perto ou de longe, vocês enchem minha vida de afeto, de alegria, de brigadeiro e de muito amor.

A tia Lulu, pelo zelo com minha educação desde a infância, pelas bonitas orações e pela vibração com minha vida.

A Nelto, Gabi, Marina e Záfia, pela torcida e por fazerem parte dessa grande família.

A todas as empresas familiares que compuseram esta amostra, que tão bem me receberam e contaram suas histórias.

A Monica Mauro, por ter me ajudado a transformar Sampa em um lugar maravilhoso de se viver e por estar sempre ampliando minha vida de sentido e de possibilidades.

A Augusto Capelo pela disponibilidade em ajudar e por me conduzir tão bem em direção a Laura Villares.

A Eduardo Gentil e Helena McDonnell, pela inspiração na escolha do tema, por me proporcionar um trabalho em que eu pude estar próxima das empresas familiares e pelo conhecimento compartilhado no decorrer deste tempo.

Aos queridos amigos que ganhei na PUC Ana, Karol, Kaká, Rafa, Nina, Michel, Gladys, Fernando pela parceria, pelos muitos cafés e pelos divertidos momentos que tivemos no meio do caminho.

Às minhas amigas escudeiras fieis de faculdade - Má, Lina, Cris, Jô, Mi - às de infância - Lia, Mona – e às novas que ganhei em Sampa, Cecília, Má Lacerda, Mari Gouveia, Jana. Sem a torcida e o amor de vocês, essa jornada não teria sido essa deliciosa descoberta.

Esta jornada me trouxe um novo olhar a tudo que me cerca.

Saber dos meus limites foi importante mas conhecer a força que move um sonho, foi o que me fez chegar até aqui.

Muito obrigada!!!!

RESUMO

Título: O significado da riqueza para a primeira e para a segunda geração de empresas familiares: um enfoque junguiano com aportes da teoria sistêmica

Esta pesquisa busca compreender o sentido atribuído subjetivamente à riqueza material em duas gerações de pais e filhos na empresa familiar e investigar o valor atribuído à construção e ao usufruto dessa riqueza, compreendendo a transmissão de atitudes em relação ao patrimônio bem como a forma como as diferentes gerações lidam com o dinheiro. Foram entrevistados vinte membros de empresas familiares, sendo dez da primeira geração e dez da segunda, por meio de uma entrevista semiestruturada. Foi observado que ambas as gerações convergem quanto à ascensão do patrimônio como decorrência de anos da visão pioneira e da força de trabalho dos fundadores; concordam que essa riqueza deve ser utilizada de forma prudente. Para ambas as gerações há necessidade de constantes investimentos na própria empresa de forma que este recurso financeiro se estenda e há o desejo de que a qualidade de vida, o conforto e a educação permaneçam. A necessidade de profissionalização é mais um ponto em comum entre as gerações. O significado da riqueza para cada uma das gerações diferem em alguns pontos: os fundadores tendem a usufruir do patrimônio de forma mais comedida almejando bem-estar e conforto, e os herdeiros expressam vontades e expectativas audaciosas, como possuir alguns bens, buscar o desenvolvimento pessoal e profissional e possuir outros negócios de forma a não depender do negócio da família. Evidenciou-se transmissão de atitudes, como o comportamento de limitar o acesso à riqueza de uma geração para outra, reforçando o valor da conquista de bens por méritos próprios. Nota-se que os fundadores têm expectativas de que os filhos assumam os negócios, mas, ao mesmo tempo, demonstram receio da perda de poder que esse movimento pode ocasionar. Cobranças e mandatos permeiam alguns discursos, por meio dos quais se pode inferir a existência de complexos familiares e conflitos de poder nas relações. Os pais identificam-se com a figura de orientador, enquanto os filhos sentem o dever de dar continuidade ao negócio e de garantir sua expansão, sendo leais às expectativas familiares; porém, ao mesmo tempo, expressam o desejo de não se ficar preso aos mandatos familiares, buscando-se um espaço de autonomia e de independência, no negócio da família ou fora dele.

Palavras-chave: Empresa familiar, riqueza, patrimônio, transmissão de atitudes, complexos familiares, lealdades invisíveis.

ABSTRACT

Title: The meaning of wealth for the first and for the second generation family business: a Jungian approach with contributions of the systemic theory

This research seeks to understand the meaning assigned subjectively to the material wealth in two generations of parents and children in the family business and to investigate the value assigned to construction and enjoyment of this wealth, including the transmission of attitudes towards heritage and how different generation deal with money. Twenty family business members, ten members of the first generation and ten members of the second generation, were interviewed using a semi-structured interview. It was observed that both generations converge as the rise of heritage as a result of years of pioneering vision and the workforce of the founders; agree that this wealth should be used prudently. For both generations there is need for constant investment in the enterprise so that this financial resource extends and there is the hope that the quality of life, comfort and education remain. The need for professionalization is another commonality between generations. The meaning of wealth for each of the generations differ in some points: the founders tend to use the assets more sparingly targeting wellness and comfort, and the heirs express wishes and audacious expectations, as have some assets, seek personal and professional development and wish to own other trades so as not to depend on the family business. It became apparent the transmission of attitudes, such as the behavior of limiting access to wealth from one generation to another, reinforcing the value of the conquest of goods for own merits. We notice that the founders have expectations that their children take the business but, at the same time, demonstrate fear of loss of power that can lead this movement. Charges and mandates permeate some discourses through which one can infer the existence of paternal and complex power struggles in relationships. Parents identify with the figure of guiding, while the children feel the duty to continue the business and guarantee its expansion, being loyal to family expectations; however, at the same time, there is the desire not to get stuck to family mandates, seeking a space of autonomy and independence, in the family business or outside of it.

Keywords: Family business, wealth, heritage, transmission of attitudes, family complexes, invisible loyalties.

SUMÁRIO

1	Introdução	13
2	Objetivos	20
3	Revisão de pesquisas	21
3.1	Empresa familiar	21
3.2	Cultura	24
3.3	Valores, atitudes e comportamentos	24
3.4	Gerações	26
4	A empresa familiar	29
4.1	O que se entende por empresa familiar e as características de sua fundação	30
4.2	O diálogo entre gerações	33
4.3	O patrimônio, bens e investimentos	37
5	Complexos familiares	43
5.1	A teoria dos complexos e o experimento de associação	43
5.2	Bateson, a psicologia analítica e a teoria sistêmica	48
6	Método	58
6.1	Caracterização do estudo	58
6.2	Participantes	58
6.3	Instrumentos de coleta de dados: entrevista semiestruturada	58
6.4	Procedimento	59
6.4.1	Procedimento para seleção da amostra	59
6.4.2	Critérios de inclusão	59
6.4.3	Critérios de exclusão	59
6.4.4	Procedimento de aplicação	59
6.4.5	Procedimento de análise de dados	60
6.4.6	Cuidados éticos	60
7	Resultados	61
7.1	Caracterização da amostra	62
7.2	Categoria: Empresa como fonte de riqueza	64
7.2.1	Construção da empresa	64
7.2.2	Aquisição de bens e patrimônio	69
7.2.3	Continuidade dos herdeiros na empresa	74

7.3 Categoria: Valores a respeito da riqueza	81
7.3.1 Usufruto da riqueza	81
7.3.2 Investimentos	88
7.3.3 Significado do dinheiro	90
7.4 Categoria: Transmissão de atitudes sobre patrimônios e bens	100
7.4.1 Transmissão de acesso à riqueza	100
7.4.2 Modelos familiares	106
7.4.3 Papéis na empresa	109
7.4.4 Conflitos	113
8 Discussão dos resultados	119
9 Considerações Finais	129
10 Referências	133
Anexos	139

1 INTRODUÇÃO

Buscar compreender e aprofundar as questões envolvidas em uma empresa familiar sempre foi um desafio que me instigou, seja pelo fato de fazer parte de uma família que tem empresa e de ter crescido atrás de um balcão, embalando pacotes e fazendo contas, ou pelo fato de hoje trabalhar em empresas que são familiares. Esse tema sempre esteve presente em minha vida, de uma forma bastante peculiar, e acompanhar as alegrias e as dores que fazem parte dessa longa jornada que é uma empresa familiar tem sido um percurso de gratas descobertas.

Davis (1997) afirma que as empresas familiares são a forma predominante de empresa em todo o mundo, ocupando uma parte tão grande de nossa paisagem econômica e social que nem sequer nos damos conta delas. Nas economias capitalistas, a maioria das empresas se inicia com as ideias, o empenho e o investimento de indivíduos empreendedores e de seus parentes; casais juntam suas economias e dirigem lojas em conjunto; irmãos e irmãs aprendem o negócio dos pais desde crianças, ficando atrás das bancadas depois da escola. Enfim, promover o sucesso de um empreendimento empresarial e depois passar este de pais para filhos é um sonho dourado para grande parte da população. A variedade de empresas familiares é enorme, mas todas elas apresentam uma característica central: estão ligadas a uma família, e é essa ligação que as torna um tipo especial de empresa.

A grande importância das empresas familiares em nível nacional e internacional pode ser comprovada pela penetração desse tipo de organização na sociedade e na economia. Dados indicam que 65% a 80% das empresas no mundo e pelo menos 80% das empresas brasileiras legalmente constituídas podem ser classificadas como familiares, ou seja, têm membros de uma mesma família em seu controle acionário e, na maioria das vezes, também no comando da gestão. Inclusive, quando se considera o total das empresas privadas brasileiras, as organizações familiares são

responsáveis por mais de 61% da receita delas e, pelo menos, por dois terços dos empregos oferecidos (LANSBERG, 1999; OLIVEIRA, 2006).

Bernhoeft e Castanheira (1989) buscam aprofundar o conceito de empresa familiar quando consideram ser uma empresa familiar aquela cuja origem e história são vinculadas a uma família, ou ainda aquela que mantém membros da família na administração dos negócios.

A junção de duas grandes instituições - a família e a empresa - tende a reduzir reciprocamente sua eficácia, porém a história das empresas familiares bem sucedidas mostra que isso não precisa acontecer necessariamente. Não é a família em si que atrapalha a empresa, ou vice-versa, mas a ignorância dos problemas desse relacionamento e a falta de um código de relações que tendem a comprometer este fértil empreendimento.

A empresa familiar detém características peculiares em suas relações de poder, em seus valores e aspectos culturais, em seu processo decisório e nas suas relações interpessoais. Macedo (2001) observa no tipo de empresa como essa a supervalorização das relações afetivas, da confiança mútua, da antiguidade e ainda, a exigência de dedicação e fidelidade em relação à organização. O autoritarismo e o paternalismo ocorrem nas relações das chefias com seus subordinados, havendo preferência pela comunicação verbal e pelos contatos pessoais. O processo decisório tende a um padrão circular, espontâneo, improvisado, lento, no qual se busca consenso e participação, mas que, finalmente, é influenciado por aspectos emocionais, geralmente ligados a fatores familiares.

Ao mesmo tempo em que as empresas familiares representam a possibilidade de uma maior absorção de mão-de-obra e de geração de empregos, são elas também as mais afetadas pelos desafios das relações tênues e intensas entre seus membros.

Tagiuri e Davis (1989) criaram o modelo de três círculos que descreve o sistema da empresa familiar como três subsistemas independentes, mas superpostos: gestão, propriedade e família, e qualquer pessoa, em uma empresa familiar, pode ser colocada em um dos sete setores formados pelos

círculos superpostos dos subsistemas. Trata-se de uma ferramenta bastante aceita e muito útil para a compreensão da fonte de conflitos interpessoais, dilemas de papéis, prioridades e limites, em empresas familiares. Os círculos da gestão, dos proprietários e da família fornecem um quadro de qualquer sistema de empresa familiar em determinado momento, e esse pode ser um valioso primeiro passo na compreensão do que seja a empresa. Ward (1987) afirma que mais que o nome da família sobre a porta ou o número de parentes na alta direção, é a propriedade de uma família que define a empresa familiar.

No decorrer deste trabalho, a ênfase será dada à propriedade, ou seja, a pensar como as diferentes gerações lidam com a riqueza e com o patrimônio gerado na primeira geração. Tal patrimônio pode ser não apenas usufruído pela segunda geração, mas ser também fomentado, por meio de um novo modelo de gestão e de ferramentas que possam incrementá-lo, ou até bens por ventura comprometidos podem ser recuperados.

Um autor que assinala as perdas no decorrer de gerações é Hughes (2006), para quem o processo de enriquecimento e de empobrecimento se dá em três etapas. A primeira geração, que experimenta a escassez, não recebe educação formal e mantém um estilo de vida simples, faz fortuna por meio de muita dedicação, criatividade e obstinação, trabalhando dedicadamente em atividades geralmente pesadas. A segunda geração, mais afortunada, frequenta faculdade e tem um estilo de vida requintado (eventualmente ingressando na alta sociedade), usufrui da riqueza material de que é herdeira, ao mesmo tempo que tenta dar continuidade ao sucesso atingido pela primeira geração, de uma forma quase sempre menos brilhante. A terceira geração desperdiça com passivos os recursos ainda restantes, não consegue livrar-se dos problemas e desafios que enfrenta e, conseqüentemente, relega a próxima geração a uma vida de dificuldades.

Hughes (2006) afirma que a riqueza de uma família consiste no capital humano, intelectual e financeiro. O capital humano encontra-se nos indivíduos que compõem essa família, o intelectual abrange a experiência de vida de cada um dos membros dela, ou seja, o conhecimento que adquiriram,

e, finalmente, o capital financeiro de uma família são seus bens móveis ou imóveis. É preciso cuidar para que essas três formas de capital evoluam.

Davis (1999) descreve o modelo de desenvolvimento da propriedade ao longo do tempo baseado no trabalho de John Ward (1987). Davis reconhece que as diferentes formas de propriedade da família resultam em diferenças fundamentais em todos os aspectos da empresa familiar. Algumas empresas são de propriedade de uma só pessoa, ou de um casal, ou de dois sócios sem relação de parentesco, ou até de vários membros de uma família. Esse modelo sugere que a maior parte das empresas tem início com um único proprietário, fase conhecida como proprietário controlador. Depois, muitas delas passam, com o tempo, para a sociedade entre irmãos e, em seguida, para o consórcio de primos. Isso não significa que todas as empresas sigam essa sequência: muitas são fundadas e constituídas por combinações de mais de uma geração da família e podem passar de uma combinação para qualquer outra. Em qualquer momento, a maioria das empresas familiares pode ser localizada principalmente em um dos três estágios, e há uma dinâmica subjacente de desenvolvimento que as impulsiona, com a sequência de gerações, a encaminhar-se dos proprietários controladores para a sociedade entre irmãos e, depois, para o consórcio de primos. A forma de lidar com a propriedade implica diretamente com o modo como a riqueza está sendo gerida, na transição das gerações.

Capriles (2005) afirma que o dinheiro sempre foi assunto de interesse e preocupação ou fonte de aspiração e conflitos pessoais. A economia monetária como tema – como complexo dominante da psicologia do homem – ultrapassa, hoje em dia, a dimensão individual para converter-se em um assunto de ordem coletiva. O impulso aquisitivo sempre foi um importante fator para a motivação da conduta humana, mas o papel do dinheiro era totalmente diferente quando a economia ainda não havia se transformado em um setor autônomo e dominante da trama social. O que diferencia as sociedades afluentes modernas das outras civilizações e culturas é a prioridade que se deu à riqueza material, à influência decisiva do dinheiro em quase todos os aspectos da vida.

A percepção subjetiva da felicidade depende mais das projeções e das fantasias sobre aquilo que o dinheiro oferece e o que ele pode fazer quando ainda não o possuímos, do que aquilo que ele realmente oferece quando já o temos. Para Capriles (2005), o dinheiro não é só um atributo de valor ou uma parte do discurso sobre as formas de produção e de intercambio comercial como também um componente interno do próprio discurso e das estruturas do pensamento que o sustentam. É uma categoria da imaginação. Se cada conteúdo interno, cada complexo de representações inconscientes com tonalidade afetiva, tem uma retórica e uma forma própria de se expressar, o dinheiro é um dos símbolos mais poderosos que atrai significados e desperta emoções, no mundo contemporâneo.

Segundo Groisman (2013), com o dinheiro pode-se comprar o mundo, mas não a amizade, o afeto, uma relação. Ao contrário, como representante do poder, ele poderá provocar mais dissociação do que associação, ou congregar pessoas, discípulos, dependentes em torno daquele que detenha o poder econômico. Ao mesmo tempo, o dinheiro é fundamental para a manutenção do ser humano, como também é um instrumento para aferição do grau de independência atingido por alguém, em relação à sua família. Pensar qual é o lugar do dinheiro na vida dos membros de uma empresa familiar, em diferentes gerações, implica adentrar as relações familiares e descobrir qual é a expressão usada para abundância, na posse de dinheiro e propriedade, nas diferentes situações, desde a aquisição até o usufruto de tal patrimônio.

O estudo das empresas familiares ainda é relativamente novo. O trabalho acadêmico teve início com descrições de casos de empresas familiares por consultores. Nas últimas décadas, pesquisadores de gerenciamento e comportamento empresarial começaram a aplicar, em empresas menores ou de capital fechado, seus modelos de comportamento organizacional, de estratégia, de gerenciamento de recursos humanos e das finanças. Ao mesmo tempo, terapeutas de família desenvolvem conceitos como diferenciação, envolvimento/separação e outros para subgrupos de famílias proprietárias de empresas; as contribuições desses estudiosos bem como o

trabalho de psicólogos, sociólogos, economistas, advogados e historiadores foram se aglutinando aos modelos conceituais de empresas familiares.

A psicologia pode trazer uma grande contribuição para o tema visto que somente há estudos na área organizacional ou social, fazendo-se necessária a compreensão desse fenômeno em um âmbito psicológico, no qual possa ser investigado o alcance do tão conhecido lema “pai rico, filho nobre, neto pobre”. Há bastante literatura sobre sucessão, governança corporativa, práticas de gestão, mas não se fala muito em dinheiro; não foram encontrados estudos sobre o significado da riqueza familiar, sobre o modo de as diferentes gerações lidarem com essa riqueza, ou, ainda, o símbolo da riqueza nessas famílias empresárias. Trata-se de um assunto velado, um tabu: as pessoas simplesmente gastam e usufruem essa riqueza, de uma forma aparentemente normal, adaptada.

O fenômeno do patrimônio familiar efêmero é frequente, e dilapidar patrimônios não é privilégio de poucos. Este estudo não foca propriamente a manutenção de riquezas através de gerações, mas o modo como a primeira geração, que é a do fundador, do criador do negócio, do construtor do patrimônio, lida com a riqueza e com o dinheiro. Foca também a maneira como a segunda geração, que é a dos filhos envolvidos no negócio, lida com essa mesma riqueza. A pesquisa procura elucidar o significado da riqueza para essas diferentes gerações e a transmissão, de uma geração para outra, de atitudes em relação à riqueza material.

Somando-se o contexto econômico à realidade das empresas familiares, busca-se neste trabalho compreender a relação entre os membros da família e a riqueza, ou melhor, quais as vontades, as motivações e os sentimentos que movem essas pessoas nessa interação duradoura com a riqueza, que se inicia para alguns desde o nascimento, podendo perdurar até o final da vida. Busca-se indagar as conexões do dinheiro e da riqueza com os costumes familiares e o significado do patrimônio para duas gerações da empresa familiar.

O comportamento humano diante da riqueza inclui o aspecto simbólico e subjetivo do dinheiro, ou seja, os desejos, as esperanças, as ansiedades e os

pensamentos em torno dele. Há uma variedade de expectativas associadas ao dinheiro, como subsistência, realidade, segurança, liberdade, felicidade, comodidade, prazer, sexualidade, poder, sucesso, fama, prestígio, dependência, segredos, satisfações e possibilidades que dele se multiplicam. O dinheiro pode trazer significados distintos para as diferentes gerações de uma empresa familiar, e tal significado traduz o comportamento dos membros em relação àquele, ou seja, as atitudes e escolhas desses membros nas situações em que o uso do dinheiro se faz necessário. Participar de uma empresa familiar é algo que afeta todos os seus membros, e lidar com a riqueza, definitivamente, não é um aspecto simples e isento de conflitos e reflexões.

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo geral

O objetivo desta dissertação é investigar o sentido atribuído subjetivamente à riqueza material em duas gerações de pais e filhos, em empresas familiares.

2.2 Objetivos específicos

Investigar a motivação para a construção da empresa e o valor atribuído à aquisição e ao usufruto da riqueza material;

Compreender a transmissão, de uma geração para outra, de atitudes em relação à riqueza material;

Compreender como a primeira e a segunda geração de uma empresa familiar lidam com o dinheiro.

3 REVISÃO DE PESQUISAS

Para a presente pesquisa, foi realizada uma revisão bibliográfica nacional e internacional, utilizando-se os bancos de dados SCIELO, PEPSIC, LILACS-BIREME, MEDLINE; selecionaram-se artigos publicados nos últimos vinte anos, cujo tema é a riqueza para diferentes gerações de empresa familiar, usando-se como palavras-chave “empresa familiar”, “riqueza”, “gerações”, “herdeiros”, “dinheiro”, “patrimônio e bens familiares”.

O interesse pela compreensão da natureza das empresas familiares tem aumentado significativamente, no decorrer das últimas décadas. É perceptível o fato de que diversas pesquisas têm sido realizadas visando desenvolver teorias, gerar conhecimento e encaminhar alternativas como tentativa de melhor compreender a dinâmica desse tipo de organização. Há um número relevante de pesquisas sobre gênero, e, dentre elas, podem ser citadas a pesquisa de Grzybovski (2002) e de Oliveira (2006), que tratam da gestão de mulheres em empresas familiares e do processo de sucessão de pai para filha. Todavia, esse aspecto não será abordado neste trabalho.

As principais abordagens teóricas da pesquisa sobre empresas familiares mostram estudos focados nos processos sucessórios, em estratégia, na profissionalização de gestão e nos modelos de gestão (LESCURA, et al., 2009). Por outro lado, a academia tem dado pouca atenção às dinâmicas subjacentes à organização familiar, sejam elas sociais, emocionais, relacionais, temporais, simbólicas. (DAVEL, et al., 2003).

3.1 Empresa familiar

O campo de estudos sobre organizações familiares desenvolve uma concepção de empresa familiar baseada preponderantemente em aspectos de propriedade, sucessão, gestão por parte da família consanguínea que detém controle da empresa. Embora pesquisas comecem a apontar os aspectos subjetivos ligados à organização familiar (DAVEL, et al., 2003;

ROBICHAUD, et al., 2002), não enfocam necessariamente a dimensão das representações familiares, em contexto organizacional, nem como a organização familiar pode ser compreendida do ponto de vista de tais representações.

Um dos trabalhos pioneiros, que não enfoca a dimensão propriamente organizacional, mas a dimensão sociocultural da relação entre trabalho e família, é o de Colbari (1995). As imagens familiares oriundas da cultura brasileira se manifestam no universo organizacional por meio da figura do provedor da família, ou seja, é a representação do provedor de família que explica a motivação para o trabalho; assim, a formação de culturas corporativas se sedimenta com base nessa representação familiar. A representação de provedor se alimenta de códigos do universo familiar, o qual explica a dimensão interativa e afetiva do processo de trabalho, extrapolando os referentes normativos do contrato de trabalho e os marcos da racionalidade instrumental (COLBARI, 1995).

As representações familiares partem de uma concepção de família como algo construído cotidiana e discursivamente, como processo sem fim de representação do universo familiar. Portanto, a família diz respeito à forma de interpretar, de representar e de organizar as relações sociais, produzindo um modo de criar sentido a tais relações (GUBRIUM et al., 1990, 1994). Para Holstein e Gubrium (1994), a família pode ser entendida como imagem, conceito, recurso ou metáfora, mobilizados para se responder a desafios interpretativos ligados ao *status* e ao significado dos laços sociais. Por exemplo, o significado familiar pode desempenhar um aspecto prático, quando a qualidade ou profundidade da relação social de alguém é questionada; pode também desempenhar papel político ou psicossocial, quando a organização é concebida como representação do lar ou da mãe protetora (BROWN et al., 1996; CASEY, 1999; GABRIEL, 1999; KONDO, 1990; PAGES et al., 1979).

A questão conceitual coloca-se como um dos grandes desafios do campo de pesquisas. Com efeito, o esforço de definição daquilo que constitui, de fato, uma empresa familiar traz em seu bojo tentativas de se agruparem

instituições – família e empresa – que apresentam importantes características de diversidade. Por ser difícil delimitar objetos que se manifestam em múltiplas facetas e possibilidades, surge uma ampla variedade de definições na literatura (DAVEL, 2008; LITZ, 2008). Para Sharma, Chrisman e Chua (1997), o desafio de estabelecer um conceito de empresa familiar reside na tentativa de criação de um único termo para definir esses objetos.

Diante disso, torna-se importante identificar as diferentes definições apresentadas pelos autores da área. Litz (2008) efetuou uma análise dos diferentes conceitos de empresas familiares presentes na literatura, e os principais grupos identificados revelam uma categorização baseada em aspectos tais como propriedade/controlado da empresa sob responsabilidade de membros de uma mesma família; gestão da empresa sob responsabilidade de membros de uma mesma família; propriedade e gestão da empresa sob responsabilidade de membros de uma mesma família; necessidade de continuidade geracional.

Com base nos agrupamentos apresentados acima, podem ser classificados conceitos de autores, relevantes ao campo de estudos sobre empresas familiares. Uma definição usualmente adotada é a de Davis et al., (1997), pela qual um empreendimento é de caráter familiar quando existe conjunção entre propriedade e gestão da empresa nas mãos da família. Esse conceito, por sua vez, enquadra-se na perspectiva da interação entre propriedade e/ou gestão da empresa familiar. Outro tipo de definição importante é aquela fundamentada no processo sucessório: Donnelley (1964), em seu texto seminal, afirma que as empresas familiares são aquelas perfeitamente identificadas com uma família há, pelo menos, duas gerações, e que tal ligação exerceria influência recíproca sobre os objetivos da empresa e os interesses da família.

3.2 Cultura

Para Lodi (1993), a empresa familiar apresenta algumas vantagens em relação a outras organizações, tais como a lealdade dos funcionários, valorizada até como critério para promoções, assim como a confiança; a empresa ainda oferece relativa estabilidade de emprego, valorizando o critério de antiguidade; os diretores são sensíveis social e politicamente em relação a seus subordinados e existe continuidade da administração, mesmo durante o processo sucessório, funcionando como elo de ligação entre o passado, o presente e o futuro.

Oliveira (1999) e Leone (2005) enfatizam como pontos de atenção que, nesse tipo de empresa, há grande confusão de papéis e dificuldade de separar o ambiente residencial do profissional, o que é determinado pela ausência de regras claras para orientar a gestão. Outro grande problema a ser enfrentado nas empresas familiares, de acordo com Oliveira (1999), é a menor longevidade. Segundo o autor, a vida média das empresas americanas não-familiares é de 45 anos, enquanto a das empresas familiares é de 24 anos. No Brasil, existem dados demonstrando que a vida média das empresas não-familiares é de 12 anos, contra 9 anos das empresas familiares (OLIVEIRA, 1999).

3.3 Valores, atitudes e comportamentos

Monteiro e Bonacina (2005) investigaram princípios éticos, valores morais e julgamento moral em duas empresas familiares, e os principais resultados apontaram que ambas as empresas têm código de ética conhecido por todos os funcionários. Foi citado que a má conduta deve ser denunciada, que ambas as empresas adotariam medidas corretivas, apesar de a punição ser desigual. As infrações mais cometidas foram mentira, roubo, assédio sexual, consumo de drogas durante expediente, contratação por indicação de pessoas não-qualificadas, informações escondidas sobre empresa, controle de recados e *e-mails* e exigência de horas-extras sem pagamento adicional.

Foram destacados valores como responsabilidade, respeito e honestidade, não sendo encontradas diferenças significativas no julgamento moral. Apontou-se a necessidade de que mais pesquisas fossem desenvolvidas nessa temática por haver poucos estudos sobre ética e valores nas empresas familiares voltados para a realidade brasileira.

Meireles (2012) avaliou atitudes, crenças e comportamentos de homens e mulheres em relação ao uso do dinheiro, ao longo da vida adulta. Foi realizada uma pesquisa qualitativa na qual se confirmou a importância da família de origem como agente de aprendizagem no uso do dinheiro, tanto para homens quanto para mulheres. Em relação a diferenças e semelhanças, notou-se que sexo, período da vida adulta e estado civil são variáveis a serem levadas em consideração. Quanto às atitudes, foram verificados fatores de obsessão, retenção, inadequação, segurança, privacidade, esforço e habilidade.

Ronchi (2011) objetivou descrever as características da fase de aquisição, primeira fase do ciclo vital familiar, marcada pela união do casal e pela convivência com os filhos pequenos. O estudo buscou compreender a dinâmica e os valores de 50 famílias da classe média, na fase de aquisição do ciclo vital da família, da cidade de Vitória-ES, com conflitos relacionados a assuntos de dinâmica familiar, como dinheiro e satisfação profissional. Destaca-se como o objetivo de tal fase a necessidade de se construir a família e seu patrimônio; nessa fase, os filhos e a estabilidade financeira mobilizam e preocupam a família, ao mesmo tempo em que a instigam a lutar para atender aos filhos e a buscar maior satisfação no âmbito econômico. Os dados da pesquisa indicam uma valorização acentuada dos aspectos positivos nas relações familiares e o predomínio da divisão de funções, de acordo com o gênero, embora possam se observar tímidos movimentos de modernização. Por exemplo, em maior grau, marido e mulher têm sido responsáveis pelas decisões familiares tomadas em conjunto.

Pesquisas apontam que as empresas familiares mostram algumas vantagens em relação a empresas não familiares, tais como a lealdade e a confiança observadas em seus funcionários; em contrapartida, empresas familiares

apresentam a agravante característica de ausência de regras no ambiente de trabalho, o que pode dificultar a consolidação de uma gestão eficaz. Observa-se, nesses estudos mencionados, outros aspectos relevantes em empresas familiares, como menor longevidade e presença de infrações como roubo e mentiras.

3.4 Gerações

Segundo Laufer & Bengtson (1974), o termo geração refere-se ao fenômeno de pessoas com idades similares que vivenciam um problema histórico concreto, tendo em comum o sistema político, social, econômico e cultural. De uma perspectiva psicológica, Guardo (1982) define geração como a expressão coletiva e o reflexo de estágios de mudança no desenvolvimento da personalidade, no comportamento e nos valores, em um grupo etário, num período de tempo específico.

Historicamente, segundo Jennings (1968), o conceito de geração passou a ser utilizado de forma especial, no final da década de sessenta, para explicar o papel diferenciado de cada estrato de idade como força ativa no processo de mudança social. Nessa época, as diferenças entre gerações tornaram-se objeto de estudo dos pesquisadores interessados pela turbulência dos movimentos estudantis.

Beninca (1998) examinou um conjunto de descrições e entendimentos de mudanças, através de três gerações, em ideias e comportamentos familiares. As informantes foram doze mães provenientes de quatro diferentes famílias, seguindo a linearidade geracional de avó, mãe e neta. Continuidades mostraram-se associadas a princípios ideais como a ética familiar; em contraste, descontinuidades aconteceram de acordo com pressões contextuais, nos aspectos práticos da vida familiar.

Silva e Alves (1987), por exemplo, entrevistaram mães de três gerações a respeito das alterações, em 50 anos, nos fundamentos das práticas educativas. Os resultados apontam para importantes mudanças na família

contemporânea, em direção à “desrepressão”, tanto do comportamento quanto das subjetividades. No mesmo enfoque, o trabalho de Barros (1987), com depoimentos da geração mais antiga, evidencia mudanças e permanências de padrões sociais e culturais bem como a diversidade de representações sobre família, pela intersecção dos sistemas simbólicos de cada geração em particular. Ainda, a pesquisa de Almeida (1987) contrastou grupos de mães das décadas de 50 e 80 e demarcou as representações dessas mulheres sobre a maternidade: definiram suas representações como modernas e libertadoras e representaram as posições de suas genitoras como arcaicas e tradicionais.

Durante a apreciação das leituras apontadas, nota-se uma carência de estudos no campo da psicologia no que se refere principalmente ao âmbito de valores e de crenças, bem como de estudos referentes à relação entre as gerações e suas distintas visões e atitudes em relação à riqueza material. Dos trabalhos encontrados na área de empresa familiar, pode-se ressaltar que o estudo de Colbari (1995) contribui com a pesquisa em questão por ressaltar as imagens familiares oriundas da cultura brasileira, manifestadas no universo organizacional por meio da figura do provedor da família. Percebe-se que a motivação dos membros da família para o trabalho da empresa familiar está relacionando à importância de ser o provedor da família. Encontramos também o estudo de Gubirum (1990 et al.), que trata das representações familiares e do quanto a concepção de família é algo construído através das relações cotidianas. A cultura da empresa familiar é abordada no estudo de Lodi (1993), que resalta características como lealdade dos funcionários e confiança; por outro lado, o trabalho de Oliveira (1999) enfatiza a grande confusão de papéis e a dificuldade de se separar o ambiente residencial do profissional, o que pode ser verificado, neste estudo, no decorrer das entrevistas e o quanto a ausência de regras claras, para orientar a gestão, e de definição de papéis pode acarretar conflitos entre os membros das diferentes gerações. Em se tratando dos valores e atitudes que prevalecem na empresa familiar, resalta-se o estudo de Monteiro e Bonacina (2005), segundo o qual tal empresa tem um código de ética conhecido por todos os funcionários, sendo destacados valores como

responsabilidade, respeito e honestidade. Meireles (2012) afirma que a família de origem é um importante agente de aprendizagem, no uso do dinheiro, e Ronchi (2011) destaca que o objetivo da família, no período de aquisição do ciclo vital da família, é construir esta como também seu patrimônio, de modo a se ter estabilidade financeira. Quanto ao tema gerações, destaca-se o conceito de geração elaborado por Laufer & Bengtson (1974) como o fenômeno de pessoas com idade similar que vivenciam um problema histórico, tendo em comum o sistema político, social, econômico e cultural. E por fim Barros (1987) afirma que há mudanças e permanências de padrões sociais e culturais em cada geração em particular.

4 A EMPRESA FAMILIAR

Atualmente temos formas de compreender os pontos fortes e os desafios que as empresas familiares enfrentam em cada estágio de desenvolvimento. Faz-se necessária uma apreciação do valor da família, dos negócios de família no Brasil, por meio dos conceitos básicos de empresa familiar, passando pelos aspectos gerenciais e jurídicos de tais organizações, como sucessão e o processo de governança.

O interesse por empresas familiares é um fenômeno relativamente recente, não apenas no Brasil, mas em todo o mundo. Verifica-se um crescente número de publicações sobre o tema, com uma expansão de serviços profissionais e consultorias voltadas para os negócios de família, bem como a emergência de institutos de pesquisas e de centros universitários envolvendo membros de famílias empresárias.

Um interesse grande nesse campo já seria esperado, devido à importância econômica e social das empresas familiares, diferentemente do que se acreditava há algum tempo. Entre 1930 e 1990, os negócios de família eram vistos de forma negativa, havendo a crença de que o futuro do comércio estaria em empresas grandes, públicas e de propriedade anônima. As empresas familiares eram vistas como uma forma pitoresca de se fazerem negócios e descritas como atrasadas, ineficientes e decadentes.

O estudo das empresas familiares como sistema começou com ensaios, nos anos 60 e 70. Segundo Davis (1997), esses primeiros clássicos focalizavam problemas que pareciam atrapalhar as empresas familiares, como nepotismo, rivalidade entre gerações e irmãos e administração não profissional. Segundo o modelo conceitual subjacente, as empresas familiares são compostas por dois subsistemas superpostos: a família e a gestão, sendo que cada um desses dois “círculos” tem suas próprias normas, regras de admissão, estruturas organizacionais e de valores. Foi em 1996 que Tagiuri e Davis (1989) elaboraram o modelo de três círculos para ilustrar a forte vinculação entre relações familiares, empresariais e de propriedade. Ocupar cada uma

das sete posições no Modelo dos Três Círculos confere uma perspectiva de compreensão dos fatos nos três âmbitos. Assim, um familiar executivo vive a relação da família com a empresa de uma forma diferenciada de um familiar sócio. Portanto, para que ajustes de percepção sejam possíveis, é necessário que a família empresária cultive espaços para um diálogo construtivo, relacionado às diversas formas de perceber e de se relacionar com os negócios familiares. Para Tondo (2008), empresas familiares e famílias empresárias detêm forças que dificilmente se reproduzem em empresas não familiares.

A aplicabilidade dos três círculos é facilmente comprovada, pois um contato com membros de empresa familiar ilustra facilmente a complexidade que dá a essas famílias seu caráter especial. Os principais participantes representam diferentes interesses ao mesmo tempo, cada um vê todos os outros simultaneamente como pais ou filhos, colegas de trabalho e coinvestidores. As mensagens frequentemente se tornam confusas quando se originam da ambivalência, e nem mesmo as próprias pessoas entendem o que estão sentindo, ou de onde se originam a tensão e o conflito. Todas essas dinâmicas complicam as tarefas em qualquer um dos círculos – família, empresa e propriedade.

Em se tratando da dinâmica da empresa familiar, percebe-se que a primeira geração é muito focada no negócio, e esta é uma das causas do sucesso da empresa. Na segunda geração, é necessário investir tempo e dinheiro para desenvolver uma família que poderá dar suporte a todos os processos – negócios, família e propriedade – ou, pelo menos, uma família que não agirá para destruir o que já foi construído. Assim, o processo emocional da família precisa ser abordado e considerado como muito importante.

4.1 O que se entende por empresa familiar e as características de sua fundação

Diante de múltiplas definições de empresa familiar encontradas, a definição de Catry e Buff (1996) reúne as três seguintes condições:

- a) o controle do capital social: o capital social deve pertencer a um ou a vários membros;
- b) a participação ativa da família na direção das estratégias para a empresa: no mínimo um membro da família deve estar ativo nas estruturas de comando da empresa;
- c) uma estreita relação entre a família e a empresa: existe uma influência recíproca entre as características e os eventos familiares e empresariais.

Esse será o conceito de empresa familiar adotado durante todo o trabalho.

O conceito moderno de empresa, com hierarquia, normas e tudo mais que caracteriza uma empresa, tal como a vemos hoje, nasceu provavelmente com a Revolução Industrial, no século XIX. Mas conforme Vidigal (1996), o embrião já existia, pois qualquer artesão que tinha sua oficina em casa com seus auxiliares, e que passava seu ofício de pai para filho podia ser considerado uma empresa familiar.

E como uma empresa deixa de ser familiar? Isso acontece quando, premida pela necessidade de capital para crescer, ela abre seu capital nas bolsas de valores e pulveriza seu controle acionário.

De acordo com Lodi (1984), estamos acostumados a pensar que grandes empresas começaram com um grande líder, ou um grande produto. A maioria começou quase por acaso, sem uma ideia definida do que iria fazer, e acabou sendo bem sucedida com outro produto que não o inicial. Outra característica comum das empresas bem sucedidas é o fato de sua motivação básica não ter sido a obtenção de lucro: as empresas realmente vencedoras têm uma ideologia real, não a falsa ideologia das cartas de princípio, dos credos e das missões artificiais; têm algo em que as pessoas realmente acreditam e que as faz se esforçarem e se dedicarem.

As boas intenções, ideias e sonhos são o que conduzem as pessoas a uma sociedade empresarial. Para Grzybovski (2000), são particularidades que, assim como o preparo dos envolvidos, levam as pessoas, numa primeira fase, a se envolverem num processo afetivo-lógico. Para a autora, é uma

combinação que pressupõe a existência de uma dose de afetividade, solidariedade, identificação, estima e, ao mesmo tempo, uma dose de lógica, aquilo que se considera uma boa oportunidade comercial. A sociedade empresarial familiar é formada por uma situação de afinidade ou de solidariedade: dois irmãos, velhos amigos mantêm vínculo de confiança mútua ou um casal acredita poder vencer as dificuldades financeiras, com um nível maior de dedicação e de desprendimento. O que impulsiona os fundadores de um negócio são motivações que transcendem os fatos econômicos.

Inicialmente a empresa familiar se mantém em torno do empreendedor. Os valores que a norteiam são profundamente pessoais, incorporam a personalidade do fundador, refletem sua cultura, seus costumes e seu conhecimento. O fundador tem talento nato para reconhecer uma oportunidade no mercado, desenvolver e consolidar uma atividade mercantil.

As histórias das empresas familiares normalmente fascinam e podem ser contadas de diversas maneiras. Porém, o que em geral surpreende o ouvinte é a perspicácia do fundador, que, a partir de uma ideia ou da necessidade de sobrevivência, construiu um negócio de sucesso. Para Kignel (2007), o criador da empresa familiar constrói, além de seu negócio, uma história de vida que refletirá diretamente em sua família. Os erros, os fracassos, os equívocos, tudo faz parte do processo e, por incrível que pareça, esse também é um legado. Adotar um padrão de perfeição no qual se omite um erro é extremamente perigoso porque, de um lado, cria uma imagem de “super-herói” que não é verdadeira, e, de outro, cria constrangimento e receio nos sucessores que desejam imitar a infalibilidade dos pais, que também cometem erros.

Um empreendedor, em geral, é o primeiro a chegar e o último a ir embora, conhece todos os aspectos da empresa, todos os departamentos, todos os problemas, todos os gastos; trabalha, enfim, transformando seu negócio em sua vida. Kignel (2007) afirma que, no momento inicial de uma empresa familiar, os fundadores se desprendem de orgulho e, se for preciso, atuam como operários, carregam caixas, limpam, buscam novos clientes, vão a

bancos, negociam. Sua pessoa se confunde com a própria equipe e transita em departamentos, muitas vezes fisicamente inexistentes, mas que são necessários. Essa capacidade de trabalho é uma virtude que não se transmite com facilidade, e, junto com ela está a aceitação do auto-sacrifício em benefício da empresa e dos negócios. O fundador conhece os riscos e sabe em que investir, mas, em contrapartida, acredita que sua vitalidade e perenidade são contínuas, dado que a empresa é sua vida e sua energia. O que, em um primeiro momento, foi um trabalho de dedicação e sacrifício passa a ser um imenso sentimento de satisfação e realização pessoal, pois trata-se da construção de um legado. Reconhecer os valores e a missão são pontos fortes na vida de um empreendimento, pois só assim é possível manter a unicidade de toda a família, o que refletirá nas atitudes e nas decisões do negócio comum.

4.2 O diálogo entre gerações

Comumente quem exerce o poder é aquele que detém o capital financeiro, afirma Grzybovski (2000), e, nas empresas familiares, isso não é diferente. O fundador, na posição de acionário majoritário na empresa, determina, por critérios afetivos, quem é o detentor da verdade ou da melhor ideia. As pessoas que o cercam (sejam parentes, empregados não pertencentes aos laços familiares) são aquelas que conquistaram sua confiança, ao longo de muitos anos, e ali permanecem por critérios, muitas vezes, puramente carismáticos; quando tais pessoas não são detentoras de habilidades específicas para o cargo, permanecem na empresa como forma de retribuição do fundador por sua confiabilidade e dedicação à empresa, ao longo dos anos.

Grzybovski (2000) questiona se os casos de fracasso nas empresas familiares se devem à atitude dos familiares em relação ao patrimônio, dilapidando-o ou retirando altas somas de numerários para despesas pessoais, ou se podem ser resultado da falta de preparo do sucessor para entender a empresa, em razão de o fundador, ao construir o império, não ter tido tempo de educar os filhos para a atividade empresarial. Os fracassos

podem se dever também ao comportamento de um administrador cuja ação se baseia na convicção de que a empresa familiar não requer ações de adaptação estratégica. Essas e muitas outras questões surgem durante o convívio com empresas familiares, nas mais diversas áreas de atuação, o que aponta para a importância de se considerarem as mudanças ambientais e o processo de gestão no qual o empreendimento está amparado.

Longenecker (1998) afirma que, nas empresas familiares, os valores da família fundadora são enfatizados nos negócios, arranjados de acordo com padrões culturais. No primeiro estágio dos negócios, a configuração empresarial é paternalista, e, ainda que haja um conselho de diretores, este apenas oficializa as decisões já tomadas, o que mostra a importância das relações familiares mais que a habilidade profissional.

Muitos filhos crescem vendo os pais terem uma relação de amor e ódio com a empresa familiar. É dela que vem o sustento e o padrão de vida, mas, ao mesmo tempo, é essa mesma empresa que consome os pais, retira-lhes tempo de lazer e de convívio com os filhos, afirma Kignel (2007). Portanto, é mais que natural que estes sejam refratários ao negócio comum, afastam-se dele pois, sentindo a falta de seus pais, não desejam cometer o mesmo erro com seus próprios filhos.

Apesar de adorar o que fazem, os empreendedores podem não conseguir transmitir essa sensação de apreço aos sucessores, simplesmente porque os filhos também estruturam seus próprios sonhos de futuro, nem sempre coincidentes com os da geração anterior. Os sonhos dos pais não são necessariamente os sonhos dos filhos. Nota-se que os filhos que ficam no negócio convivem mais com os pais e estão mais suscetíveis a conflitos, seja no âmbito da gestão da empresa, seja no âmbito do uso do patrimônio.

Ficar ou sair da empresa é uma decisão que envolve diversos aspectos os quais extrapolam o desejo dos fundadores. Os herdeiros podem assumir projetos de vida diferentes dos sonhados pelos pais, durante toda a vida. Não apenas na fase adulta, mas muitas vezes já na juventude, os pais notam nos filhos vocações distintas e distantes do negócio familiar. Para Kignel (2007), independentemente do mérito de suas decisões, a lição que fica está na

transmissão dos valores. Há filhos que não compreendem a essência do negócio de seus pais, que não compartilham os valores dos patriarcas, construídos na empresa familiar, não importando quão relevantes sejam os recursos que ela proporciona para a segurança e o conforto da família. Esse exemplo demonstra claramente que não será somente o elemento material que sustentará a perenidade da empresa familiar.

Iniciar um novo negócio não é uma das tarefas mais fáceis, e, devido às dificuldades de se gerarem novas riquezas e novos negócios, surge uma tendência natural: a família fica cada vez mais dependente do empreendimento familiar já existente, afirma Kignel (2007). Os empreendedores presenciam uma leva de herdeiros chegando à idade de trabalho e não lhes resta opção senão trazê-los para sua empresa. O desejo a ser perseguido não é ter todos os filhos junto do empreendedor, mas sim ter os filhos juntos, por vontade deles; estarem juntos por imposição do pai é um pesadelo, porém por discernimento e vontade dos próprios filhos é um sonho. Estes devem ser iguais em oportunidades, iguais em direitos e em condições para sua formação, no espaço familiar.

A sucessão é o teste supremo de uma empresa familiar, e, para muitas famílias empresárias, abordar o tema da sucessão ainda é um tabu. Segundo pesquisa realizada por Hugron (1991), chefes de empresa consagram 80 mil horas a seus negócios e apenas 6 horas à sucessão.

Segundo Kignel (2007), acadêmicos cunharam o termo sucessão para definir a transferência de poder e patrimônio de uma geração para outra, e a questão central é a forma de transição entre gerações: suceder uma geração implica pensar que a anterior já não existe; por outro lado, criar o processo de transição é a afirmação positiva de que gerações não só podem como obrigatoriamente devem conviver lado a lado, de forma a construir o futuro. Se sucessão é legalmente um processo com definições bem estabelecidas, transição é uma experiência que transcende códigos e regras, pois obriga os indivíduos envolvidos a visualizarem seus papéis no todo, ou seja, a assumirem seu ser individual no grande projeto empreendedor da família.

O ingresso de sucessores na empresa familiar e a influência direta ou indireta dos agregados que se vão incorporando a cada núcleo familiar criam várias situações desencadeadoras da quebra de unidade, e, de acordo com Kignel, possivelmente a maior fonte de fracasso das empresas familiares está exatamente no fato de terem subestimado essas situações, devido ao pensamento de que a convivência harmoniosa do presente está garantida no futuro.

Ao terem as bênçãos da fartura, os herdeiros recebem também os encargos da responsabilidade do negócio familiar. A herança é um pacote completo de desafios e oportunidades. Em relação à gestão dos negócios, muitas divergências entre pais e filhos podem surgir, visto que a geração de hoje vem sendo formada e preparada, há poucas décadas, em condições inimagináveis: não apenas o volume de informações se amplia intensamente como também o acesso a elas, o que nos leva a um mundo bem diferente daquele vivido pelos fundadores da empresa familiar. Os novos executivos estão ingressando nas empresas familiares cheios de ideias que certamente levam ao choque de gerações.

A educação informal que os filhos dos fundadores recebem é um fator relevante, pois embora estes optem por sair do negócio familiar, eles cresceram nesse núcleo familiar, no qual o ato de empreender sempre fez parte do dia a dia, algo que nenhuma educação formal é capaz de prover. São jovens que aprenderam no seio de suas famílias o valor de se criar um negócio e puderam vivenciar na prática o que significa realizar um empreendimento. Dessa forma, sua infância é permeada de vivências no seio do negócio, seja observando, ou já ajudando o pai a realizar alguma tarefa. Em algumas famílias, percebe-se que a empresa é uma extensão da casa, de forma que regras e acordos desta acabam sendo aplicados também àquela. Trabalhar durante as férias na empresa, frequentá-la constantemente e participar das conquistas e dificuldades do empreendimento leva os jovens a construírem vínculos afetivos com o negócio, o que pode ser um facilitador para eles de sua continuidade.

A sucessão envolve forte vínculo, empatia, confiança e lealdade familiar: implica ter a carga do passado presente e as expectativas e obrigações futuras fazendo parte do cotidiano. Todavia, embora o fundador saiba construir um império e enfatize valores que se tornam parte dos princípios da família e dos negócios, não sabe planejar sua sucessão. Talvez se considere imbatível (até pela sua história de superação) perante a velhice ou a doença. Faltam aos nossos homens de negócios humildade, previsão e planejamento, ainda mais levando-se em conta uma economia totalmente imprevisível como a brasileira.

Pode-se argumentar que a empresa familiar oferece aos membros da família a oportunidade de, desde cedo, assumirem responsabilidades na vida, porém ela pode também bloquear o desenvolvimento de alguns indivíduos caso a geração mais velha insista em tratar os adultos mais novos como crianças, impedindo o processo saudável de seu crescimento pessoal e profissional.

4.3 O patrimônio, bens e investimentos

Kignel (2007) afirma que, muitas vezes, a primeira geração, por ter suportado as maiores dificuldades e infortúnios na formação do patrimônio familiar, tem prazer em dar aos filhos toda a comodidade que o destino não lhe permitiu usufruir na infância e na juventude, poupando-os do mundo real e criando uma geração cheia de benesses e alegria. As roupas das crianças da primeira geração cabiam todas em uma única gaveta, elas se locomoviam a pé ou de ônibus, e férias significava apenas um período sem aulas. Já na segunda geração, os filhos têm livre acesso aos *shopping centers*, têm os melhores automóveis e viajam regularmente ao exterior. Vivendo dessa maneira, como se toda a riqueza fosse algo absolutamente natural, é compreensível que os filhos realmente achem que tudo cai do céu.

Omitir a história do passado de dificuldades é retirar uma das bases de sustentação de uma família, a própria história de seu desenvolvimento. Os filhos devem entender o processo de formação do patrimônio familiar, pois a narrativa cria um sentimento de cumplicidade entre o fundador e seus

herdeiros, afirma Kignel (2007). Contar a história com todas as suas etapas gera o comprometimento de ambas as partes envolvidas. Passar de espectador a cúmplice faz toda a diferença. Se os fundadores querem que os filhos se envolvam com a empresa, estes devem entender o sentido de cada etapa vivida por seus antecessores, devem conhecer a história de sua própria família, ter a oportunidade de viver sua própria história e, ao final, ter visão de futuro para que seus sucessores possam dar continuidade ao projeto familiar. O exemplo de um empreendedor que compartilha em vida as dificuldades com seus filhos pode ser o maior legado para a próxima geração.

Grandes proprietários se dispõem a promover a sucessão, não mais movidos pelo interesse de preservar a fortuna e o prestígio social, por intermédio de seu filho primogênito, como faziam os grandes barões de terra. Para Grzybowski (2000), o interesse destes potentes poderes econômico-familiares era proteger a riqueza da família, resguardando a propriedade e garantindo a sobrevivência de seus descendentes. Hoje os critérios são outros e de ordem prática, como manter o dinheiro na família, pagar menos impostos de transmissão da propriedade, manter o controle indireto do patrimônio, proteger os descendentes diretos de terceiros estranhos que possam vir a ser da família, assegurar financeiramente os fundadores e desfrutar, pelo resto da vida, do bem-estar que o patrimônio possa garantir como reserva de valor.

A partir das perspectivas apontadas anteriormente, verifica-se que o aspecto patrimonial é o que pode ocasionar mais conflitos, por se tratar de patrimônio construído com muito empenho e que tende a ser visto como sustento financeiro de várias gerações da família. Por outro lado, algumas famílias empresárias podem ter outras prioridades, que não seja cuidar preferencialmente do patrimônio, e tendem a priorizar o prazer, ou seja, o consumo irracional do patrimônio familiar, na forma de viagens turísticas, bens importados, casas de veraneio, valorizando a ostentação de posições sociais mais elevadas. Essas práticas da família requerem vultosas importâncias monetárias que os empreendimentos podem não conseguir sustentar, e, assim, a empresa não resiste: o poder ostentado e o grande

patrimônio se perdem e geram chavões, como “não resistiu à terceira geração”.

Percebe-se que o modo como os fundadores lidam com a riqueza pode ser extensivo às gerações vindouras, de forma que a gestão do patrimônio é um tópico tão relevante quanto a sucessão e a gestão dos negócios em si. Portanto, compreender a forma pela qual a família lida com a riqueza é de extrema importância, não só para a sustentabilidade dos negócios como também para compreender como as relações familiares se organizam em torno dos bens materiais. Visualizar os desafios futuros do empreendimento, sabendo que a instituição família, apoiada em bases emocionais, está amparada na empresa, que é uma instituição baseada na racionalidade econômica, possibilita-nos reconhecer o quanto ambas precisam ser cuidadas e vistas de perspectivas diferenciadas.

Os fundadores das empresas familiares podem trazer consigo, sob forte apelo emocional do fundador, uma formação de poder e riqueza que, se não vem acompanhada do valor de trabalho árduo, pode comprometer muito a longevidade dos negócios, e a empresa familiar pode ser impulsionada em diversas direções. Cada membro da família envolvido com o empreendimento deve se empenhar para criar oportunidades para si próprio, assim como ganhos financeiros e relacionamentos gratificantes, já que seus desejos e motivações afetarão a companhia. Manter o padrão financeiro e a segurança econômica para os fundadores e também para as gerações futuras é o sonho de muitas empresas familiares, e essa realidade será construída de acordo com o usufruto da riqueza em cada geração, o qual se relaciona diretamente ao papel que o dinheiro exerce para os diferentes membros da família.

Engelhard (2013) afirma que o dinheiro tem sua face mágica e energética: pode-se transformar em qualquer coisa, pois é algo artificial, tem o valor de um artifício (aparece e desaparece obedecendo à sua volatilidade). A família, embora não seja em si algo artificial, tem também essa mesma característica mágica, por exemplo: se com o dinheiro entramos em uma loja, e ele sai de lá transformado em algum objeto (alimento, roupa), de seu lado a família surpreende, apresentando soluções bastante incomuns e fantásticas para a

vida, muitas vezes como se tivesse a força e fosse um talismã. Ambos, dinheiro e família, têm em si a força do sagrado. Seguindo o pensamento de Groisman (2013):

Todos acreditamos piamente que, quando nascemos, está se iniciando uma nova história. Ledo engano. Quando nascemos, entramos numa história que está sendo escrita há várias gerações, à qual, com a família de onde surgimos, vamos acrescentar alguns capítulos, tanto na história familiar do pai quanto da mãe...Não nascemos para o mundo e sim para a família. Dela conseguiremos sair para o mundo em algum grau ou não. (GROISMAN, p. 43, 2013)

É no interior do sistema familiar que nos desenvolvemos, sendo nutridos pelo amor, pelo afeto, pelas recompensas e punições, e nele também nos conectamos ao dinheiro. Hillman (1982), ao mencionar os disfarces de amor que o dinheiro assume, alude ao capitalismo unido ao protestantismo e reconhece como, “em tantas famílias protestantes, dar, receber, economizar, participar, apoiar, gastar, desejar são modos de se aprender a amar”. Segundo o autor, esse duplo sentido promove duplos vínculos, com o dinheiro entrando no lugar do amor. Por exemplo, quando um indivíduo refuta o dinheiro em casa e busca obtê-lo por si mesmo, diferentemente do que ocorre em seu universo familiar, essa ação é sentida como recusa do amor familiar.

Embora a reflexão de Hillman seja voltada para a parceria capitalismo e protestantismo, sabemos que a associação dinheiro/amor ocorre em outras parcerias: na família empresária, visualizamos muitos espaços que podem ser ocupados pelo dinheiro, como representante do afeto, seja no modo de satisfazer um filho, seja para justificar uma ausência, ou até mesmo por este ser o modo padrão de relacionamento estabelecido entre os familiares.

No universo familiar, o amor e o dinheiro sofrem essa mesma influência, e, como já dissemos, suas qualidades se misturam como substâncias únicas. São as histórias ancestrais que nutrem e provocam as motivações atuais no meio familiar, transpassadas pelas experiências do aqui e agora, concretizando-se em ações interativas. Se por um lado o passado nos condiciona, escreve Jung (1924/1972), assim também o faz o futuro, “que

muito tempo antes já se encontra em nós e lentamente vai surgindo a partir de nós mesmos.” Diante de uma situação inesperada (ou muito esperada), como o recebimento de uma herança, poderá haver uma patologização das relações familiares. Com o dinheiro como pano de fundo, observamos quantos casamentos e grupos familiares são arruinados, tanto por haver muito dinheiro quanto por se ter tão pouco. Para Engelhard (2013), o dinheiro pode impulsionar os sistemas por algum tempo, mas não deixará de criar adoecimento e fadiga emocional ao todo. Quando as perdas e ganhos que ocorrem num sistema familiar se tornam conscientes, conduzem a uma redefinição da própria história da família: a perspectiva funcional da família muda, tanto em seu relacionamento no momento presente como no futuro. Dessa forma, dinheiro e família, quando bem conduzidos, podem ser o lastro e a riqueza afetiva que cabem a qualquer um.

Ao apreciar a relação dinheiro-família, percebe-se que essa combinação pode trazer efeitos benéficos ou torturantes, dependendo de como é estabelecida pelos indivíduos a representação que o dinheiro tem: pode ser sinônimo de poder e enriquecimento, ou ser o que aprisiona e destrói, o que importa é o destino que lhe é dado, ou seja, a maneira como as pessoas se relacionam a ele e através dele.

Diante do exposto, a empresa familiar suscita vários temas a serem explorados, dos quais a riqueza construída e o significado dado a ela é o tema enfatizado neste trabalho. Compreender as diferentes gerações que atravessam esse negócio bem como as principais características dessa modalidade de empresa é primordial para aproximar-se do comportamento, das ansiedades e esperanças em torno dos bens e patrimônios de uma empresa. Por ter o dinheiro se tornado a energia que move o mundo moderno, entra nas histórias familiares como um elemento formador de estresse e tensão, afirma Engelhard (2013).

É a capacidade do sistema familiar de lidar com o dinheiro de forma saudável que não fará de sua falta ou seu excesso uma prisão ou uma tortura. Nesse sentido, buscamos compreender não só como algumas pessoas de uma

mesma família, com a mesma cultura, usufruem do dinheiro como também qual é a diferença de significado que cada uma dessas pessoas atribui a ele.

O ditado “pai rico, filho nobre, neto pobre” ocupa um lugar importante na história das empresas familiares, e, relativamente à sua mensagem, questões devem ser levantadas: qual o lugar do dinheiro na vida dos membros de uma empresa familiar? Como as crianças que estão chegando a uma família empresária se conectam com a riqueza produzida na geração anterior? Qual é a dimensão real do desafio de ser herdeiro? Que valores sustentaram até agora essa família? Quanto mais clareza se tiver sobre as questões de dinheiro, que normalmente são tabus nas famílias empresariais, maior possibilidade de se construírem, de forma inteligente, rotas de multiplicação e de usufruto desse patrimônio. E, além do esclarecimento de questões como essas, são necessários cuidados, de forma que esse patrimônio seja realmente um bem financeiro a ser transformado em educação, cultura, aprendizado e riqueza de vida para os herdeiros.

5 COMPLEXOS FAMILIARES

Junto com os sonhos, os complexos representam, para Jung (1934/2011a), uma via régia que nos leva ao inconsciente. Eles são os arquitetos de nossos sonhos e, ainda, os organizadores de nossa vida psíquica, concretizados sob as mais variadas formas. São eles os focos inconscientes dos processos psíquicos. Podemos analisar os complexos também como porções autônomas da psique, que se comportam como entidades independentes. Os afetos e os sentimentos mais fortes, podem ser a via de conscientizar tais complexos.

Na maior parte das sociedades, a família é uma instituição fundamental para transmitir valores às gerações seguintes e assegurar o desenvolvimento físico e emocional destas. Num empreendimento familiar os objetivos normais da família podem entrar em conflito com os objetivos econômicos da empresa; portanto, faz-se necessário enfatizar que os membros familiares estão sujeitos à influencia de processos pouco conscientes, que afetam o modo como tomam suas decisões e a forma de se relacionar. A abordagem teórica de base utilizada neste trabalho para compreender os comportamentos e motivações humanas é a psicologia junguiana. Dado o tema, considerou-se oportuno empregar construtos da teoria sistêmica pois ambas enfatizam o modo como o pensamento e o comportamento individuais são moldados pela experiência e histórico familiar haja vista sermos todos produtos de nossas experiências e origens.

5.1 A teoria dos complexos e o experimento de associação

Segundo Shamdasani (2006), na psicologia acadêmica, da década de 1920 em diante, entendia-se geralmente que o uso da experimentação e dos métodos estatísticos eram os traços cruciais para se garantir um status científico à psicologia. A respeito do trabalho de Jung, a psicologia acadêmica admitia que os primeiros estudos experimentais deste com as associações de palavras eram científicos e que seu trabalho sobre os tipos

psicológicos apresentava algumas hipóteses passíveis de experimentação. Para Shamdasani, foram esses experimentos com as associações que estabeleceram a reputação de Jung como uma das estrelas em ascensão no cenário da psiquiatria internacional.

Os testes de associação de palavras de Jung o levaram a resultados inesperados e muito significativos, dentre eles a descoberta da natureza autônoma do inconsciente. Bennet (1935/2011c) afirma que o fato de existir uma atividade mental psíquica fora da consciência já era aceito muito antes que Freud ou Jung se dessem conta de sua aplicação clínica. Mediante a elaboração refinada do experimento de associação, Jung confirmou essa hipótese e, com a descoberta desses complexos com carga emocional, corroborou a teoria freudiana da repressão. A constatação de Jung de que corpo e psique reagiam como unidade fez dele o primeiro clínico a reconhecer a importância dos epifenômenos fisiológicos das emoções, hoje conhecidos por todos como fenômenos psicossomáticos.

Nesses experimentos, os sujeitos eram solicitados a responder a uma lista com cem palavras, lidas em sequência, enunciando a primeira palavra que lhes ocorresse. Esse experimento havia sido inicialmente elaborado por Galton, e depois retomado e desenvolvido por Wundt, para estudar os tempos de reação. Tal projeto fracassou, e os pesquisadores Jung e Riklin descobriram que não tinham condições de diferenciar os gêneros das desordens com base naqueles experimentos. A pesquisa assumiu um outro caráter, a atenção foi redirecionada para as perturbações nas respostas.

Jung (1909/2011b) afirmava que as perturbações nas respostas eram devidas a associações disparadas pela palavra-estímulo na mente do sujeito. As palavras despertavam o que se chamava de complexos emocionalmente carregados, e a formação dessa reação se manifestava no processo de associação. Dessa maneira Jung estava tentando desenvolver um método clínico-experimental que denominou de psicopatologia experimental.

O conceito de complexo está estreitamente ligado ao conceito de arquétipo e de inconsciente coletivo, que Jung formulou com base em evidência empírica. Enquanto trabalhava no Hospital Burgholzli, em Zurique (1909),

ainda jovem, ele empreendeu o desenvolvimento deste teste em associações de palavras como meio de detectar as raízes inconscientes da doença mental. De modelo extremamente simples, o teste consistia em apresentar ao sujeito do teste uma palavra e solicitar dele uma resposta verbal espontânea à palavra. O exame das respostas do sujeito, tanto verbais como não verbais, parecia indicar o que Jung chamou primeiramente de “complexos com carga emocional” e mais tarde de “complexos de ideias com carga emocional”, que impediram o curso normal da associação de palavras e que estiveram claramente relacionados com a patologia do paciente. Esses complexos de carga emocional, mais tarde simplesmente chamados complexos, consistem, no ponto de vista de Jung, de dois componentes: o grupo de representações psíquicas e o afeto característico ligado a esse grupo de representações.

Complexos são geralmente inconscientes, reprimidos por causa da sensação dolorosa do afeto relacionado ou da inaceitabilidade das representações, mas também podem se tornar conscientes e, em última análise, parcialmente resolvidos. Qualquer complexo possui elementos relacionados não só ao inconsciente pessoal como também ao inconsciente coletivo.

A descoberta dos complexos e dos fenômenos provocados por eles mostrou claramente a fragilidade das bases em que se apoiava a velha concepção segundo a qual era possível se pesquisarem processos psíquicos isolados. Não há processos psíquicos isolados, como não existem processos vitais isolados, porém isso não quer dizer que o valor da experiência seja colocado em questão, apenas que é criticamente limitado. O que se passa no domínio dos processos psíquicos complicados é que a disposição da experiência não conhece limitações das possibilidades definidas e conhecidas, de modo a propiciar a experiência chamada de constelação; esta exprime o fato de que a situação exterior pode desencadear um processo psíquico que consiste na aglutinação e na atualização de determinados conteúdos.

A expressão “está constelado” indica que o indivíduo adotou uma atitude preparatória e de expectativa, com base na qual reagirá de forma inteiramente definida. A constelação é um processo automático que ninguém pode deter por vontade própria. Esses conteúdos constelados são determinados complexos que possuem energia específica própria. Quando a experiência em

questão é a de associações, os complexos em geral influenciam seu curso em alto grau, provocando reações perturbadas, ou provocam, para as dissimular, um determinado modo de reação que se pode notar pelo fato de não mais corresponderem ao sentido da palavra-estímulo. (JUNG, 1934/2011a, OC 8.2, par. 198).

A semelhança entre os experimentos de associação e os diálogos entre pessoas comuns é que em ambos os casos, observa-se uma situação experimental que às vezes constela complexos que assimilam o objeto da conversação ou da situação geral. Os complexos constelados tendem a frustrar o interlocutor e podem mesmo colocar em seus lábios outras respostas que ele mais tarde não será capaz de recordar.

Jung (1934/2011a) aponta que a existência dos complexos põe seriamente em dúvida o postulado ingênuo da unidade da consciência, identificada com a psique, e o da supremacia da vontade. Sua afirmação de que toda constelação de complexos indica um estado perturbado de consciência ressalta a importância deste conceito para a psicologia analítica. O complexo rompe a unidade da consciência e dificulta consideravelmente as intenções da vontade, quando não se tornam de todo impossíveis. Daí se deduz que o complexo é um fator psíquico que, em termos de energia, possui um valor que supera, às vezes, o de nossas intenções conscientes; do contrário, tais rupturas da ordem consciente não seriam de todo possíveis.

De fato, um complexo ativo nos coloca por algum tempo num estado de não liberdade, de pensamentos obsessivos e ações compulsivas para os quais, em certas circunstâncias, o conceito jurídico de imputabilidade limitada seria o único válido. Sua origem pode estar relacionada a um trauma, a um choque emocional, ou algum fato que teve um forte impacto para a psique. Jung (1934/2011a) afirma que uma das causas mais frequentes da formação de um complexo é um conflito moral cuja razão consiste na impossibilidade aparente de aderir à totalidade da natureza humana. Tal impossibilidade pressupõe uma dissociação imediata, quer a consciência do eu saiba, quer não.

Os testes de associações constituem um excelente procedimento para demonstrar de modo experimental a atuação dos complexos e os mecanismos psíquicos inconscientes. Com essa finalidade, em 1909 na Clark University, Jung apresentou a pesquisa da aluna Emma Furst, que colheu vinte e duas mil associações de cem sujeitos experimentais pertencentes a 24 famílias. Por meio deste experimento de associação, Jung buscava provar que mesmo fatos extremamente complicados são acessíveis a um método de medição. Nesse estudo Jung ressalta a semelhança entre as associações de mãe e filha como algo impressionante, semelhante a uma forma de pensamento, algo que aponta para um rompimento radical com o modelo individualista de Freud.

Era de se esperar que neste experimento, onde as portas do acaso estão escancaradas, a individualidade se manifestasse em grande escala, de modo que tivéssemos uma grande diversidade e irregularidade de associações. Mas, como se viu, o contrário aconteceu. A filha partilha do modo de pensar da sua mãe, não só quanto às ideias mas também na forma de expressão, a ponto de usar as mesmas palavras. O que é mais fugaz, inconstante e sem leis do que uma ideia, um pensamento furtivo? Ele não é sem leis, não é livre, mas fortemente determinado dentro dos limites do ambiente. Se, portanto, as imagens do intelecto, por mais superficiais e fugazes que pareçam, estão sujeitas à constelação do ambiente, o que esperar então das atividades mais importantes da psique, das emoções, desejos, esperanças e intenções? (JUNG, 1909/2011b, OC 2, par. 1007)

Papadopoulos (2006) enfatiza que o estudo com os membros das 24 famílias mostra estruturas coletivas de significado em que as respostas foram agrupadas em relação ao verbo principal, definição, contraste, predicado, predicado expressando uma opinião pessoal. Em outras palavras, esses critérios não abordaram semelhanças superficiais, mas as respostas mostravam a frequência com que cada palavra-estímulo oferecia uma categoria semelhante ou o seu contraste. Isso significa que os resultados expressavam o padrão de tendência de cada pessoa para perceber e estruturar os estímulos externos e como interpretam de forma lógica e linguística, suas percepções. São mecanismos profundamente arraigados que transmitem maneiras originais de uma estruturação cognitiva. Com

efeito, essa pesquisa indicou que, no seio das famílias, deve haver certas formações que organizam estruturas compartilhadas coletivamente. Essa estrutura inconsciente comum afeta o modo pelo qual os membros da família organizam suas percepções, seu conhecimento, os relacionamentos e realidades psicológicas gerais, afirma Papadopoulos.

Esse autor enfatiza que, de acordo com a psicanálise freudiana, as interações inconscientes entre as pessoas provinham de projeções do próprio material inconsciente, e não havia espaço para estruturas inconscientes compartilhadas, como sugeriu a pesquisa de Jung. Os resultados de tal pesquisa são de grande importância pois, através da descoberta das estruturas coletivas de significado dentro dos pares nas famílias, Jung de fato descobriu a interligação intrapsíquica presente, bem como os vários subgrupos ou subsistemas que fazem parte delas.

Entende-se que os complexos, sejam eles individuais ou familiares, podem vir à tona por meio de uma imagem de uma determinada situação psíquica de carga emocional intensa que se mostra, assim, incompatível com a habitual disposição ou atitude da consciência. Essa imagem pode provir de um mito, de uma crença, de um sonho, de um segredo no contexto de uma família, e é dotada de forte coesão interna, possui sua própria totalidade e dispõe, ainda, de um grau relativamente alto de autonomia. Compreender as motivações inconscientes que são compartilhadas pela família, bem como considerar o contexto e a interação entre os membros familiares conforme sugerido por Bateson (1980), são formas de compreender a dinâmica familiar.

5.2 Bateson, a psicologia analítica e a teoria sistêmica

Papadopoulos (2006) relaciona a epistemologia de Jung com às noções de pleoroma e creatura de Gregory Bateson (1904-1980), um antropólogo inglês e cientista social que foi um dos fundadores da epistemologia sistêmica e da terapia familiar. O autor afirma que percebe imediatamente as similaridades entre Bateson e Jung, pois ambos postulam que a estrutura coletiva afeta o

modo individual na formulação de seus conhecimentos e ambos têm um enorme respeito por “algo muito maior” que o individual.

Bateson e Jung convergem quanto à relação entre o individual e o universal. A teoria dos arquétipos de Jung (1916/2008) enfatiza que o elemento pessoal é composto por estruturas universais inatas. Bateson, por sua vez, entende existir uma organização universal, uma ordem universal: a mente. De acordo com o seu pensamento, todo esse processo fornece o panorama do mundo mental dos indivíduos e é precisamente esse mundo mental ou mente que não está delimitado pelo corpo como durante séculos se acreditou. Assinala-se essa convergência de premissas que são um fundamento teórico, mas elas não constituem o foco deste trabalho. A relação entre ambos os autores se mostrou profícua para compreender as interações familiares, e uma visão complementa a outra: Bateson enfatiza a importância das relações entre as pessoas em vez do simples foco no indivíduo, privilegiando os padrões gerais de comunicação sobre os desejos e fantasias particulares do indivíduo.

O pensamento familiar sistêmico deriva de muitas das distintas correntes de pesquisa científica social voltadas para o modo como os indivíduos interagem e se relacionam no grupo, no qual cada um responde em função do contexto em que está inserido. A abordagem sistêmica familiar examina de que forma a família interage no presente, destacando o processo de mudança de comportamento com vistas à criação de relações mais efetivas; essa abordagem reconhece a importância das experiências passadas, mas concentra sua intervenção sobretudo nas exigências do presente. A vantagem de se utilizar de duas perspectivas teóricas - a junguiana e a sistêmica - para a compreensão do contexto da empresa familiar é que ambas consideram tanto os problemas comportamentais, quanto os mais perenes sistemas de crenças e mitos sobre os quais se apoia a conduta individual, interpessoal e familiar. Para Bateson, o contexto refere-se à história, ao tempo e também ao indivíduo em situação, com suas crenças, mitos e experiência, conceito compartilhado por Jung. Bateson enfatiza o processo comunicacional e Jung a dinâmica inconsciente que estrutura a linguagem da família.

A terapia familiar foi desenvolvida na década de 50, por um grupo variado de investigadores, em diversos contextos e com diferentes objetivos. Embora existam princípios unificadores compartilhados entre os terapeutas familiares, essa variedade sempre fez parte da história da abordagem. As primeiras e principais pesquisas direcionadas às famílias com pacientes esquizofrênicos foram as realizadas por Bateson, Jackson, Weakland, Haley, Bowen, Lidz, Whitaker, Malone, Scheffen e Birdwhistle, a maioria descrita no livro organizado por Bateson (1980), *Interacción familiar*. Já as pesquisas direcionadas às famílias com delinquentes tiveram seu marco inicial no projeto Wiltwick, realizado por Minuchin, no início da década de 1960. Segundo Grandesso (2000), essas pesquisas representam o marco de um novo campo que começava a se desenvolver e que tinha como principal característica a mudança de foco da prática terapêutica no indivíduo e processos intrapsíquicos, para a família, com ênfase nas interações entre seus membros.

A orientação inicial dos primeiros estudiosos de terapia familiar era psicanalítica, entretanto estes tiveram dificuldade de aplicar os conceitos analíticos ao trabalho com as famílias. O grupo fascinou-se com a importância, tanto das pesquisas quanto das terapias familiares realizadas por Bateson e, em seguida, percebeu o erro da abordagem psicodinâmica, que tomava o indivíduo como “continente” da patologia, considerando que, nessa visão, eram ignoradas as contribuições do contexto relacional e, mais particularmente, do mais importante - a família, na qual aconteciam os problemas de comportamento. A pergunta feita era a seguinte: se mudassem os padrões de interação familiar, poderia mudar o problema de comportamento do paciente identificado? No debate entre os modelos familiares – o sistêmico e o psicanalítico – discutia-se a possibilidade de compatibilizá-los. Em 1971, ao decidirem que eles não eram compatíveis, os terapeutas romperam com o grupo original para trabalhar exclusivamente nos limites dos sistemas familiares.

Para Bateson (1952), a comunicação significava formas e regras de interação, palavras e gestos significativos envolvendo um emissor e um receptor. Certas formas de comunicação, a seu ver, podem de fato exercer

um efeito extremamente perturbador sobre as pessoas, visto que alguns padrões de comunicação podem conter erros lógicos, impedindo que a mensagem seja recebida corretamente, criando-se assim o que ele descreve como “duplos vínculos”. Duplo vínculo é uma situação comunicativa em que um indivíduo recebe mensagens diferentes ou contraditórias, havendo duas espécies de mensagens conflitantes: uma no nível verbal, outra no nível mais velado. Segundo Bateson, o problema central das famílias com um membro esquizofrênico era descrito em termos de uma epistemologia errada, segundo a qual, cada pessoa pode controlar unilateralmente os relacionamentos.

Muitas das ideias propostas pelo projeto de Bateson foram incorporadas ao trabalho do grupo de terapia sistêmica. No início, os terapeutas faziam uso de técnicas estratégicas, e Bateson, por sua vez, desconfiava profundamente do uso manipulativo de quaisquer técnicas físicas, sociais ou psicológicas. No final da década de 70 o grupo estudou *Steps to an Ecology of Mind* (Bateson, 1972) ficando particularmente surpreendido com a noção de circularidade cibernética como modelo para sistemas vivos.

Bateson e Ruesch (1952) publicaram *Communication: the Social Matrix of Psychiatry*, com a proposta de conceituar os fatos interpessoais e psicoterapêuticos considerando o indivíduo no interior da estrutura de uma situação social. Para os autores, o paciente psiquiátrico só poderia ser entendido na matriz social, ou seja, no sistema formado pelo médico e pelo paciente, num sistema maior, o científico, e com a comunicação vinculando todos os sistemas. Assim, a comunicação é a matriz na qual estão encravadas todas as atividades humanas e, na prática, é a comunicação que relaciona os objetos com as pessoas e as pessoas entre si formando os sistemas de comunicação. A partir de então, foi aceito que todo comportamento é comunicação, seja verbal, tonal, postural, contextual; estes, em seu conjunto, condicionam o significado de todos os outros. Nesse sentido, o silêncio, o ensimesmamento, a imobilidade ou qualquer outra forma de renúncia ou negação é uma comunicação que reforça ou enfraquece determinados comportamentos em um sistema. Para Watzlawick (1967), uma comunicação não só transmite informação, mas, ao mesmo tempo, impõe um comportamento; o comportamento de todo indivíduo, em

uma da família, está relacionado ao comportamento de todos os outros e depende dele. Todo comportamento é comunicação e, portanto, influencia e é influenciado por outros.

A visão sugerida por Bateson (1979) é aquela que atende às relações dinâmicas determinantes do crescimento. Segundo o autor, vivemos num mundo feito unicamente de relações, que são o padrão que liga todas as coisas vivas, “the pattern which connects”. O indivíduo não pode ser considerado como uma entidade separada do ambiente, ele é o resultado da relação com este, e é precisamente o estudo das relações que nos permite compreender a ação do indivíduo, já que sua ação se desenrola sempre num contexto. Introduzir a questão sobre “o padrão que liga” é afirmar que toda a comunicação necessita de um contexto, que sem este não há sentido e que os contextos apenas têm sentido porque se inserem numa classificação de contextos, formando outros.

Para Bateson (1979) o contexto no qual nos comunicamos, num determinado momento, é incompleto e extensível: existindo sempre um contexto superior e mais vasto. A significação de um determinado elemento nunca é definitiva, torna-se a significação possível para o nível de contexto dado e as diferenças de significado dão-se precisamente de nível para nível pois o importante não são os elementos que compõem o sistema e sim a sua organização. A visão do mundo proposta por Bateson organiza-se ao redor do eixo da comunicação: ao reduzir o comportamento dos homens à troca de informações, enfatizou o interesse da própria ciência pelo domínio do observável, sendo que todo o restante seria remetido ao domínio do sagrado.

Um aspecto a destacar em ambas as teorias refere-se à transmissão transgeracional. Cerveny (2006) descreve como a família opera de acordo com suas regras, mitos, crenças, segredos e ritos que podem vir à tona em decorrência de diferentes situações. Para a autora o conceito de grupo familiar é visto sob uma nova ótica de forma interacional: não só como um conjunto de indivíduos, mas como uma entidade, uma totalidade que tem uma estrutura específica. Pensando nas relações do grupo familiar, segundo a teoria dos sistemas, podemos dizer que neste o comportamento de cada

um dos membros é interdependente do comportamento dos outros. O grupo familiar pode, então, ser visto como um conjunto que funciona como uma totalidade e no qual as particularidades dos membros não bastam para explicar o comportamento de todos os outros membros. Assim, a análise de uma família não é a soma das análises de seus membros individuais. Os sistemas interpessoais como a família, podem ser encarados como circuitos de retroalimentação, dado que o comportamento de cada pessoa afeta e é afetado pelo comportamento de cada uma das outras pessoas.

De acordo com Correa (2003), o grupo familiar é composto a partir do casal, do qual ocorre uma articulação entre várias pessoas e diversas gerações, construindo-se assim um espaço para transmissão psíquica ou intergeracional. As mudanças nos sistemas de transmissão psíquica e sociocultural, assim como suas fissuras, colocam em primeiro plano a polaridade negativa da transmissão, aquilo que fica oculto, não dito ou “mal dito”, atravessando as gerações na dimensão do transgeracional. Quando é marcada pelo negativo, observamos que o transmitido é aquilo que não pode ser contido, é o que não encontra inscrição no psiquismo dos pais e é depositado no psiquismo da criança: os lutos não realizados, os objetos desaparecidos sem traço nem memória, a vergonha, as doenças e a falta. A complicada psicodinâmica de um complexo pode operar na transmissão geracional pois, para Jung (1924/1972), mesmo que os pais façam esforços constantes e eficientes para se dominar, de modo que um adulto nem sequer perceba o mínimo vestígio de um complexo, os filhos de qualquer maneira serão afetados por ele. Essa dinâmica mostra uma aproximação extraordinária entre os hábitos psíquicos existentes nos membros da mesma família, chegando-se quase à identificação.

Para Lisboa (2007), a transmissão transgeracional corresponde ao processo de transmissão de uma geração à outra de legados, rituais e tradições, processo esse constituído de elementos conscientes ou não. Como uma espécie de herança, costumes e rituais são incorporados à geração seguinte, podendo sofrer adaptações e reajustes conforme a demanda familiar. Esse fenômeno de transmissão transgeracional, além de enunciar a identidade do

sistema familiar (“Na nossa família, todos são bem-sucedidos”), também traz uma compreensão das idiossincrasias e transações específicas de seu funcionamento. Cerveny (2000) afirma que independentemente da singularidade ou da especificidade de cada família no modo como transmite e elabora seus modelos, não existe dúvida quanto à transmissão dos mesmos. Seria possível afirmar categoricamente que toda família transmite seu modelo, mesmo aquelas que cuidam para não fazê-lo. Quando se fala de transmissão ou repetição geracional, seria demasiado restrito um pensamento voltado somente aos modelos paternos: a família como um todo, em seu sentido mais amplo, é o âmbito em que ocorre a transmissão de modelos, mitos e rituais, que são passados de uma geração para outra.

Para Wagner (2005), é comum, em gerações consecutivas, a atribuição precoce de mandatos a seus membros. Frases referentes a um recém-nascido, tais como “Ele vai ser inteligente como a mãe!” ou “Ela tem de ser mais tranquila que o pai”, denotam uma capacidade mandatária que será testada posteriormente pelo cumprimento ou não dessas expectativas no modo de viver do indivíduo. Havendo a recusa do papel ou função, as expectativas familiares são frustradas, gerando-se, por tal desobediência, um sentimento de culpa e fracasso em quem não aderiu ao mandato.

Essas expectativas familiares são denominadas por Nagy & Spark (2012) de lealdades invisíveis, diante das quais todas as pessoas assumem determinados papéis e compromissos, o que acaba por firmar uma forte ligação entre as gerações passadas e as futuras. Partindo de uma compreensão intergeracional para apreensão dos fenômenos, não se torna dificultosa a ideia de que a família, carregada de suas histórias, segredos e mitos, exerce forte influência sobre o modo de existir do indivíduo. O compromisso de lealdade se inicia na família a partir de algo devido ao progenitor (amor, cuidados, submissão) e que deve ser retribuído. A lealdade inclui a noção de vínculos afetivos, de pertencimento, de compromisso, os quais, junto com as crenças, os valores e as normas da família, formam a trama de lealdade familiar. Os mesmos autores afirmam que, para um membro ser leal, é necessário que ele internalize o espírito das expectativas

da família e assumam uma série de atitudes passíveis de especificação para cumprir as normas internalizadas. O indivíduo tanto pode submeter-se ao mandato das expectativas externas como das obrigações interiorizadas.

A partir de construtos distintos, a psicologia analítica da atualidade enfoca as heranças transgeracionais e seus efeitos psíquicos. Autores como Singer (2010), Cavalli (2012) e Kalinowska (2012) lidam com a memória transgeracional não apenas de forma traumática. Embasados na teoria dos complexos familiares, trazem abordagens partindo do conceito de complexo cultural, como os complexos afetivos de toda uma cultura que emergem a partir de experiências históricas significativas desses povos ou culturas. Assim como os traumas infantis são de difícil elaboração pelo indivíduo, os traumas culturais permanecem no inconsciente cultural, gerando importantes complexos culturais.

Para Singer (2010), mais importante do que consentir a presença de tais complexos é saber o que se pode fazer com os complexos pessoais e culturais que determinam o comportamento como indivíduos, grupos e sociedades. Cavalli (2012) enfoca a importância de trabalhar com pacientes cuja transmissão transgeracional do trauma é um problema e propõe uma forma de lidar com os fatos não elaborados geradores de fantasmas e vazios mentais transmitidos de uma geração para a seguinte. Para a autora, é possível uma maneira de formular interpretações para que aquilo que não é expresso seja compreendido e encontrar uma representação. Kalinowska (2012) visa uma reflexão sobre como as experiências históricas e a experiência da história podem ser acessadas, bem como seu significado, para o desenvolvimento individual e de grupo.

Esses autores recorrem à teoria dos complexos de Jung para defender a ideia de que existem complexos culturais operando simultaneamente, tanto na psicologia coletiva do grupo, quanto na de seus membros individualmente. Essa noção, que se configura como uma nova utilização do conceito junguiano de complexo, oferece uma interessante ferramenta para a compreensão da psicologia dos conflitos grupais e de como as crenças coletivas e as emoções que operam na vida dos grupos se organizam

profundamente na psique dos indivíduos. O vasto conhecimento de Jung sobre mitologia, sobre material antropológico, sistemas religiosos e sobre arte antiga lhe permitiu ver que os símbolos e figuras surgidos continuamente em muitos sonhos de seus pacientes eram idênticos aos símbolos e figuras que tinham aparecido e reaparecido, durante milhares de anos, em mitos e religiões de todo o mundo. Jung (1934/2011a) formula o conceito de arquétipo como formas típicas de apreensão, isto é, trata-se de padrões de percepção psíquicas comuns a todos os seres humanos como membros da raça humana.

Alguns temas relativos à compreensão do que é transmitido no decorrer das gerações são importantes, como: a polaridade puer e senex, a identificação do mito do herói, os complexos de poder e os complexos paternos e maternos. A família empresária é um bom exemplo para ilustrar a força dos mandatos na transmissão do legado, por meio de roteiros particulares, que constituem diretrizes que prescrevem o que se espera, permite e proíbe nesse contexto. Tais mandatos incluem regras de interação que podem não ser expressas em palavras, mas que são compreendidas pelos membros familiares e se mostram de extrema importância para manter o sucesso do empreendimento familiar. A expectativa de continuidade na empresa por parte dos descendentes é um dos tópicos abordados neste trabalho, na qual verifica-se a atuação de tais mandatos de forma profundamente arraigada na cultura e nos valores das famílias. A maioria das famílias empresárias adota regras quanto às funções, para diferentes idades e diferentes sexos, quanto ao poder, à tomada de decisões, à comunicação e conflitos. Trata-se de regras de grande importância para o ambiente organizacional, e, ainda que muitas delas possam contribuir para a manutenção da homeostase, podem se tornar bastante problemáticas. As vidas e as futuras relações dos membros mais jovens são moldadas por um sistema familiar.

A riqueza e o dinheiro são temas bastante propícios a reações e a impulsos desconhecidos por tratar-se de temas pouco abordados e repletos de desejos e expectativas quanto a seu usufruto. Como se deu o processo de aquisição dessa riqueza, de que modo está sendo usufruída e qual é o comportamento

da família em relação a ela, são as principais questões abordadas nesta pesquisa. Natural será a ocorrência de ambiguidades e conflitos nesse âmbito, e o modo como a família interage, seja à mesa de jantar, seja na sala de reunião da empresa, é reflexo do quanto os complexos atuam compondo padrões emocionais. Conscientizá-los possibilita reestruturar tais padrões, abrindo espaços para outras manifestações de interação pessoal e organizações sistêmicas mais funcionais. Faz-se importante compreender o que torna as famílias empresárias forças criativas tão poderosas e também sujeitas a embates conflitantes.

6 MÉTODO

6.1 Caracterização do estudo

Por método entende-se o modo como o conhecimento é adquirido, a forma de se obter o conhecimento. O presente trabalho utiliza a perspectiva junguiana como fundamento teórico e tem como objetivo investigar o sentido atribuído subjetivamente à riqueza material em duas gerações de pais e filhos e, neste caso, o método qualitativo é adequado por se tratar de uma abordagem compreensiva e interpretativa do fenômeno pesquisado.

6.2 Participantes

A amostra da pesquisa foi composta de 20 pessoas, 10 da primeira geração e 10 da segunda, das quais 16 são homens e 4 são mulheres, com idades entre 25 e 75 anos. Foi empregada uma amostra de conveniência.

6.3 Instrumentos de coleta de dados: entrevista semiestruturada

Para a coleta de dados, foi utilizada uma entrevista semiestruturada, com dados sociodemográficos previamente coletados. A esses dados seguiu-se a entrevista semiestruturada, composta de temas geradores de perguntas e questionamentos, o que possibilita a compreensão da experiência do ponto de vista dos entrevistados, numa conversação de mútuo interesse. No processo de pesquisa qualitativa, a entrevista semiestruturada é entendida como uma prática discursiva, como uma ação, uma interação que se dá em certo contexto, numa relação constantemente negociada entre pesquisador(a) e pesquisado(a) (PINHEIRO, 2004). O roteiro da entrevista encontra-se no Anexo A.

6.4 Procedimento

6.4.1 Procedimento para seleção da amostra

O convite para a participação na pesquisa foi realizado em um evento, na área de empresa familiar, na cidade de Fortaleza. Na ocasião, foram distribuídos anúncios convidando pessoas a participarem da pesquisa, de forma voluntária. O convite também foi encaminhado via e-mail para algumas pessoas não presentes no evento. Os voluntários que se apresentaram foram selecionados de acordo com os critérios de inclusão e exclusão da pesquisa e de acordo com a ordem de apresentação para a seleção.

6.4.2 Critérios de inclusão

Para participar da pesquisa, os participantes se enquadravam nos seguintes critérios de inclusão: ser proprietário ou herdeiro de camadas altas da população, segundo o índice de vulnerabilidade do IBGE para a população cearense; viver a condição de fundador ou de herdeiro de um legado empresarial familiar; ser descendente direto do fundador da empresa familiar da qual é herdeiro; pertencer à faixa etária entre 25 a 75 anos; concordar em participar da pesquisa como voluntário, por meio da assinatura do T.C.L.E.

6.4.3 Critérios de exclusão

Não foram incluídos na pesquisa participantes que não tivessem idade entre 25 e 75 anos e que apresentassem transtorno ou doença incapacitante.

6.4.4 Procedimento de aplicação

O material analisado foi coletado em um encontro individual, que durou aproximadamente uma hora e trinta minutos, com cada um dos participantes, em seu local de trabalho. Os encontros foram realizados com pais e filhos separados e se iniciaram com o preenchimento dos dados

sociodemográficos, seguido da entrevista semiestruturada, que buscou compreender as questões relacionadas aos objetivos propostos.

6.4.5 Procedimento de análise de dados

O procedimento de análise dos dados foi baseado no método de Análise de Conteúdo descrito por Bardin (1977). Segundo a autora a análise de conteúdo baseia-se em uma análise temática dos significados. Optou-se por esse método de análise por ser apropriado a estudos qualitativos. Foram identificados temas a partir dos discursos apresentados e agrupados em categorias construídas a partir dos objetivos e da teoria proposta.

6.4.6 Cuidados éticos

O projeto da pesquisa foi submetido à avaliação do Comitê de Ética em Pesquisa da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC/SP. (ANEXO B).

De acordo com a Resolução nº 196/96 da CONEP (Comissão Nacional de Ética em Pesquisa) e com os Regimentos dos Comitês de Ética em Pesquisa da PUC/SP, um Termo de Consentimento foi entregue e esclarecido verbalmente a cada participante, antes do início da pesquisa. O sigilo da identidade do participante foi garantido pelas cláusulas do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido apresentado logo no primeiro contato individual. (ANEXO C)

A pesquisa poderia ter sido interrompida em qualquer momento em que a pesquisadora percebesse prejuízos à saúde do participante ou em que ele mesmo solicitasse a interrupção. Os participantes foram informados de que os resultados da pesquisa seriam disponibilizados caso desejassem.

7 RESULTADOS

Os resultados apresentados foram obtidos durante encontro individual com cada membro da família. A maior parte dos participantes parecia interessada e envolvida com a conversa, e muitos estavam realmente disponíveis para apresentar suas vivências. Vale destacar que, apesar de a entrevista semiestruturada ser orientada por um roteiro de questões, os participantes ficaram à vontade para responder à sua maneira e se concentrar no que julgaram mais relevante, por isso nem todos responderam a todas as perguntas. As impressões sobre as conversas, sobre o que diziam e sobre as vivências que apresentavam foram registradas, porém dois dos participantes não autorizaram a gravação da entrevista, sendo utilizado o registro escrito.

Os participantes fazem parte da primeira e segunda geração de empresas familiares e ambos atuam diretamente na gestão da empresa. Alguns deles tiveram o primeiro contato comigo no momento da entrevista, e outros já me conheciam. Durante a entrevista, muitas das questões levantadas foram a respeito de dinheiro, riqueza e patrimônio e alguns participantes pareciam estranhar falar sobre um assunto que aparentemente não é muito debatido no âmbito da família empresária e, algumas vezes, comentavam o quanto esse assunto é complicado e pouco usual nas conversas. Apesar de alguma resistência inicial, a maioria acabou respondendo-as.

A análise dos dados foi realizada com base em categorias, levantadas em função das perguntas que formaram o roteiro para as entrevistas. Essas categorias estabelecem núcleos de significados importantes para a compreensão do material coletado e são as seguintes: empresa como fonte de riqueza, valores a respeito da riqueza e transmissão de atitudes sobre patrimônio e bens. Cada uma dessas categorias foi levantada em função dos pressupostos teóricos e dos objetivos da presente dissertação. A primeira geração será identificada com números seguidos da letra A e a segunda geração será seguida pela letra B. As iniciais dos nomes foram alteradas de forma a preservar a identidade dos entrevistados.

7.1 Caracterização da amostra

Dados sociodemográficos Primeira Geração

Tabela 1: Distribuição dos participantes segundo características sociodemográficas

Características	n	%
Idade (anos)		
Entre 55 e 70	7	70
> 70	3	30
Escolaridade		
Ensino fundamental incompleto (1o grau)	1	10
Ensino médio completo	3	30
Superior incompleto	1	10
Superior completo	4	40
Pós graduação	1	10
Sexo		
Masculino	9	90
Feminino	1	10
Estado civil		
Casado	7	70
Viúvo	2	20
União estável	1	10
Número de filhos		
De um a três	5	50
Acima de três	5	50
Tempo de empresa		
De 10 a 30	1	10
Acima de 30	9	90
Cargo		
Presidente	7	70
Diretor	3	30

Dados sociodemográficos Segunda Geração

Tabela 2: Distribuição dos participantes segundo características sociodemográficas

Características	n	%
Idade (anos)		
Entre 25 e 40	6	60
> 40	4	40
Escolaridade		
Superior incompleto/cursando	2	20
Superior completo	4	40
Pós graduação	3	30
Mestrado	1	10
Sexo		
Masculino	7	70
Feminino	3	30
Estado civil		
Casado	7	70
Solteiro	2	20
Separado	1	10
Número de filhos		
De um a três	5	50
Acima de três	1	10
Não tem filhos	4	40
Tempo de empresa		
De 7 a 15	6	60
Acima de 15	4	40
Cargo		
Gerente	3	30
Diretor	7	70

7.2 Categoria - Empresa como fonte de riqueza

Esta categoria inclui as falas relacionadas aos motivos pelos quais foi fundada a empresa. Busca-se conhecer como foi o início desta, as motivações que levaram o fundador a iniciar o negócio, as percepções dos membros em relação à construção e ao uso do patrimônio assim como a continuidade dos descendentes na empresa.

7.2.1 Construção da empresa

A subcategoria remete à história da construção da empresa, às pessoas envolvidas nesse início e, principalmente aos motivos pelos quais ela foi fundada.

Primeira Geração

Ent. 1A: *Eu trabalhei, com 16 anos meu pai era loteador, sabe? Aí eu herdei dele, com 16 anos eu já estava com a pastinha debaixo do braço vendendo lote de terra. Casei, mudei de cidade e fui ser representante de produtos e no fim de semana eu cuidava dos terrenos. Montei um escritório e tive um sócio, eu sempre tive empresa.*

Ent. 2A: *A empresa começou com meu pai, comigo e com meus outros irmãos né? Meu pai trabalhava com transportes assim, coisinhas pequenas, e ele resolveu começar a trabalhar com serviços né? Aí foi à cidade grande, comprou um caminhão fechado, aí começou, com um carro né? Essa época, quase 20 anos atrás, não tinha tanto movimento, nós começamos e a coisa foi desenvolvendo, foi crescendo. Então com o tempo assim muitos, muitos anos, a gente cobriu o Brasil todo né?*

Ent. 3A: *Meu pai tinha uma empresa que vendia máquinas. Um dia ele precisou de mim porque os técnicos dele deixarem ele na mão para ir para empresa concorrente, aí ele pediu. Eu não sabia de nada fui para grandes capitais e fiz um curso e aprendi a consertar. Comecei a consertar equipamentos na época, tinha 16 anos. Passei 5 a 6 anos como técnico, e depois comecei a ajudar na parte comercial e relativamente ia fazendo mais coisas. Antes da morte do meu pai eu já tinha assumido a empresa.*

Ent. 4A: *Nós começamos do nada, pode-se dizer. Tinha três metros de frente por quatro de fundo. Embaixo de uma escada. A ideia do D. era botar uma loja de tecidos... Aí meu pai falou para ele "olha meu filho, se eu fosse você botava material". Aí nessa hora que ele botou a loja comigo. Eu com quarenta e ele com sessenta (por cento). Dinheiro nosso. Já tinha descapitalizado um pouco, que naquela época a gente era muito controlado, tinha uma dívida social muito simples. Aí começamos a lutar para pagar. Aí foi que apareceu esse produto que ele descobriu, só ele sabia fazer, até hoje eu tenho medo de dizer de onde foi. Só quem sabia era eu e ele. A necessidade mesmo. Ele porque ele queria sobreviver por ele. Jamais ele queria dizer que foi, tanto que se alguém perguntar mesmo, não, papai nunca deu nada não. Fomos nós ralando... Aí trocava a bicicleta para dois carrinhos de mão para entrega. E aí foi depois comprar, na época era Kombi. Até que foi caminhão... E a noite todo mundo se juntava e entregava mercadoria. Feriado de carnaval...*

Ent. 5A: *Começar a empresa foi que eu vim da capital como gerente de uma empresa aqui e achei a necessidade de ir pra interior, pra trabalhar por conta própria. Foi quando eu abri*

um negócio. **Uma necessidade, sobrevivência...** Trabalhando como funcionário e eu queria trabalhar por conta própria. Toda vida eu tive **um ideal de trabalhar por conta própria**. E aí foi o começo da empresa, do grupo.

Ent. 6A: Eu era sócio de outra empresa durante 10 anos. **Eu já tinha um sonho há muito de ter uma empresa própria**. Uma bagagem adquirida ao longo desses 20 anos. Desde a minha formatura e a gente resolveu ir montar o negócio, uma empresa que ela nasceria calcada na minha experiência dos últimos anos como engenheiro de formação, como diretor de empresas por onde eu passei, como sócio em outras empresas. Aí veio a empresa **pra dar vazão àquela minha ânsia de empreender**, de ter alguma coisa própria. É uma empresa pequena, nascida basicamente no **empreendedorismo, sem grandes recursos financeiros**, mas com o conhecimento técnico, com o conhecimento pessoal de relacionamento. O que motivou foi **sempre a vontade, o sentimento de empreender**, a vontade de ter alguma coisa que você pudesse se **dedicar de corpo e alma**. Não que eu não era um profissional dedicado nas outras empresas, tá? Mas não há como você comparar aquilo que você tá todo dia que você levanta, passa o dia, vai dormir pensando naquilo que quer ter. Eu tinha que montar uma empresa, **era uma coisa que era latente, que vinha de dentro, não tinha como segurar**. A gente sempre tinha mercado pra isso, pelas pesquisas que nós fizemos junto aos clientes, junto aos fornecedores, junto aos amigos, o que a gente tinha assim, pra oferecer.

Ent. 7A: Eu disse: **“eu não vou ficar nessa de eu tô empregado hoje, tô desempregado amanhã.”** Crescemos mais, **ficamos a maior distribuidora de vendas** do Norte/Nordeste. Era eu e o rapaz que limpava, fazia um cafezinho, um negão que tinha lá. Porque começamos como representação, depois fomos pegando as firmas e tal, de distribuição.

Ent. 8A: **Meu pai tinha iniciado um negócio** que cresceu de forma inesperada. Eu tinha uma carreira, mas depois de um tempo e **por necessidade, não minha, mas da família, acabei indo cuidar do negócio** da família depois que meu pai morreu.

Ent. 9A: **Uma motivação foi eu estar na base aérea e não querer ser transferido. A motivação era arrumar outro serviço**. Eu comecei a trabalhar em oficina com 14 anos de idade. Eu era **carroceiro do meu pai** em um depósito de construção, carregando madeira e tijolo em carroça puxada por burro. Meu pai tinha um caminhão jipe, e um dia ele disse: **“Meu filho, tu não quer ir na oficina do S. pra aprender alguma coisa? Pra você não ficar na mão de mecânico.”** Aí eu fui pra lá. Eu lavava peça com o dono da oficina que montava motor. Com 6 meses ele já dava confiança pra montar motor. Naquela época, com 17 anos, eu podia conseguir emprego em outro lugar, aí eu fui pra um teste na empresa X, passei e fiquei 7 meses lá. Aí surgiu esse curso de serviço na Aeronáutica. Passei mais de um ano nesse curso e passei.

Ent. 10A: **Oportunidade**, fui convidado a ser sócio pelo desempenho que eu tive como diretor. Não dá para administrar uma empresa de sucesso se não tiver uma **cabeça decisória, ser líder**. Quanto mais rápido você decide e se for errado mais rápido volta para o rumo.

Segunda geração

Ent. 1B: *Ele vendia terrenos do meu avô que também era loteador, depois ele saiu do ramo foi trabalhar com representação, casou e depois voltou para o ramo, ele era vendedor. Ele abriu a empresa com 3 sócios, foi fazendo negócio por negócio.*

Ent. 2B: *Eu entrei já havia sido fundada, então o que eu sei é que **as dificuldades no início foram grandes. Meu avô, que foi o fundador junto com meu pai** e o outro meu tio, eles começaram os três juntos e tinham dificuldades na época. Depois, tiveram a sorte de ser uma empresa que é pioneira no norte-nordeste, no ramo. Então, isso ajudou a crescer porque antes disso meu avô tinha tentado empresa de ônibus e não tinha dado certo. Então, nesse ramo, ele fazia uns serviços pra algum canto e aparecia outros, então foi onde ele teve a ideia de montar o negócio atual. Com 1 carro só. A história que eu sei é essa, **que a dificuldade foi grande e depois foi aumentando, foi crescendo e chegamos ao que é hoje.***

Ent. 3B: *Começou com meu avô, ficava numa lojinha no centro com uma máquina registradora, eu tinha 4 anos, ele faleceu e o papai assumiu o controle da empresa.*

Ent. 4B: *Bom, a empresa começou bem pequena né, ela foi **fundada pelos meus pais** assim, **sem nenhuma capacitação técnica** que a gente possa dizer, assim **só com a coragem mesmo, com a cara e a coragem, e pelo esforço e a determinação, e a vontade, e a necessidade que era muito grande**, que eu acho que esse foi **um fator primordial para o crescimento dele**, fez com que a empresa fosse crescendo você entendeu? De uma forma sólida que era uma coisa que meu pai tinha com uma filosofia muito dele né, ele não queria que a empresa crescesse, endividada, crescesse de uma forma que pudesse comprometer qualquer patrimônio. **É, ele não ousava grandes voos, vamos dizer assim, ele queria voos consolidados, voos que pudessem deixar marcas** né, histórias que fossem, **que dessem o sustento da família**, mas que ele não pensava em empreender, que às vezes tem um empreendedor, aquele que começa a montar e cria, e inova, e abre outra firma, e endivida essa, fecha essa. Ele não, ele **queria construir uma empresa que desse continuidade nas gerações seguintes**, ele pensava sempre nisso, ele sempre colocou isso, mas que fosse, que tivesse uma estrutura financeira né? Sólida.*

Ent. 5B: [Não consta relato para esta categoria]

Ent. 6B: *Começou com 3 funcionários: meu pai; tinha o diretor técnico na época, que ajudou meu pai a montar a empresa; e minha mãe que fazia parte do comercial, na elaboração de contratos, faziam também um pouco do financeiro... começou a pagar, começou a receber. Então oficialmente, no primeiro dia da empresa, tinha 3 pessoas. **Meu pai trouxe toda a bagagem** e a credibilidade de outra empresa. Meu pai, graças a Deus, tinha um **bom relacionamento com muita gente**, então isso deu o início a ele. Começamos a empresa com 3 empreendimentos, né.*

Ent. 7B: *Assim, na verdade **o meu pai era representante**, e foi subindo no cargo quando ele já tava no cargo de gerente, trabalhava já há uns 16 anos, ele resolveu pedir as contas. **Com o dinheiro da rescisão ele montou um negócio**, né? Pegar produtos e empreender. Que é a distribuição. E aí começou a fazer esse trabalho, ele começou numa casa pequena, eu ainda tenho a lembrança até hoje da casa...*

Ent. 8B: ***Meu avô começou**, ele era aluno de direito e **começou prestando o serviço pra complementar a renda mesmo**; Ele tinha muita responsabilidade cuidando dos irmãos dele e... Ele era 1 de 10 irmãos. Mas ele **descobriu um dom e esse negócio foi crescendo**, crescendo, quando o meu pai chegou perto, eu acho que a gente já tinha entre 500 a 1000 clientes. Na verdade, **o papai entrou bem mesmo quando o vovô morreu**. Quando o vovô*

morreu, foi bem no final de um semestre e aí eles foram todos pra um sítio que a vovó tinha, ficaram um tempo lá assim meio que em choque. Minha avó disse: “não, nós vamos continuar”. E aí o meu pai que tava trabalhando em uma grande empresa... Meu pai começou a carreira dele em outra capital como consultor e depois fez MBA. **E aí o papai deixou a empresa e veio pro negócio.** E estando 100% do tempo na empresa, **deu uma acelerada grande no nosso percurso.** E aí foi nessa época que a gente construiu essa sede.

Ent. 9B: Meu pai começou **como mecânico de aviões** e aí em paralelo também trabalhava como **taxista, sempre teve muita energia pra trabalhar.** Lá no meio da década de 70, ele resolveu montar **um negócio de serviços.** Na época, ele decidiu **se mudar com toda a família pra dentro da loja, e trabalhava e morava dentro da loja. Nós todos morávamos lá.** E aí é onde ele começou e **ele trabalhava de sol a sol.** Foi isso que **o destacou.** Como eu falei, ele tinha muita energia, então ele atendia os clientes na hora que fosse, no que precisasse. Sempre foi muito solícito. E aí o mercado foi percebendo isso, foi percebendo essa **energia de trabalho,** esse bom trabalho que ele fazia, **e por causa disso ele foi crescendo.**

Ent. 10B: O colega do meu pai perguntou: **“Quer ser meu sócio? Minha ideia é que você fique na empresa com a gente. Aos poucos a gente vai comprando a parte do meu pai e a gente fica nós dois, eu com minha parte comercial, e você tocando a parte industrial”.** Isso foi em 77, aí começaram. Aos poucos, compraram a empresa. E tocaram a empresa... Tanto meu avô quanto o outro senhor tinham uma condição financeira boa, mas eles quiseram **alçar voo próprio, como eles dizem.** E fizeram muito bem. Isso teve uma certa **dificuldade inicial, um certo risco que eles correram,** mas ele sempre tiveram uma **determinação por fazer isso acontecer.** É lógico que a gente vê ao longo dos anos... a gente lembra da empresa pequena e hoje a gente vê o tamanho que a empresa chegou.

Nos relatos da primeira geração percebe-se que, além de uma ideia inicial, os fundadores foram impulsionados pela necessidade de sobrevivência, por uma história de vida difícil, pelo desejo de dar continuidade ao pequeno comércio do pai, ou simplesmente pela força de um sonho. Dos dez relatos desses fundadores, dois continuaram o negócio que era do pai, expandindo a atuação e atendendo à necessidade de inovação da época. Em seguida, dois fundadores contam que iniciaram a empresa por necessidade de sobrevivência, para o sustento da família, e também pelo desejo de ser proprietário em vez de empregado; ambos eram de família humilde e precisavam, de algum modo, vencer na vida. Dois relatos mencionam desejo de independência como motivador do pequeno comércio, ou seja, o desejo de não depender de um empregador para se ter um trabalho.

A necessidade de ajudar o pai em um pequeno negócio que já existia foi o motivador de dois participantes, que, ao decidirem cuidar da empresa junto com o pai, favoreceram o crescimento do negócio, passando a dominar o empreendimento depois de algum tempo, ou após a morte do genitor.

Apenas um participante relata ter seguido a mesma profissão do pai, tendo herdado deste a profissão; aos 16 anos, já estava com uma pasta debaixo do braço. Um fundador de empresa conta que sempre sonhou ter uma empresa própria e usa expressões fortes, como: *“Eu tinha que montar uma empresa, era uma coisa que era latente, que vinha de dentro, não tinha como segurar”*. Essa frase ilustra o desejo e o sentimento de empreender como motivadores desse processo. E, por fim, temos o relato de um participante que comentou ter sido convidado a iniciar uma empresa como sócio, tomando esse fato como uma boa oportunidade de empreendimento.

A grande parte dos fundadores fala da ajuda de alguém, no início do negócio, para disponibilizar recursos financeiros: a esposa, um tio, o sogro que emprestou um dinheiro, ou até mesmo de uma sociedade desfeita à qual o fundador deu continuidade, passando a ser bem sucedido. Alguns fundadores falam como se a empresa tivesse deixado de ser uma atividade pessoal, como era no início, para ser considerada um patrimônio familiar, com uma existência e uma expectativa de vida separadas do curso de vida individual do fundador: *“Toda vida eu tive um ideal de trabalhar por conta própria. E aí foi o começo da empresa, do grupo.”*

Os participantes da segunda geração relatam o início da trajetória da empresa ressaltando o valor do esforço e a dificuldade vivida pelos pais. Sentimentos de admiração pela coragem, pela determinação e pela superação das condições adversas enfrentadas por estes estão presentes em alguns relatos, por exemplo: *“muita energia para o trabalho”*, *“vontade de alçar voos próprios”*, *“começou com a cara e a coragem”*, *“correu grandes riscos”*, *“não possuía capacitação técnica”*, *“não tinha capital, era bastante humilde e venceu”*, se destacam como vivências de superação das condições adversas enfrentadas pelos pais. Os pais são vistos como heróis, e o mesmo

fenômeno é contado em perspectivas diferentes, o que nos faz pensar na importância de ter essa figura a ser seguida e imitada.

Nessa mesma categoria destacou-se, em ambas as gerações, o valor da sobrevivência, do trabalho duro, do esforço, da coragem e da determinação. Duas motivações de ordem geral dos fundadores prevalecem: o desejo de ser proprietário, em vez de ser empregado e assim explorar uma oportunidade, e a necessidade de sobrevivência. A primeira geração reconhece o motivo claro para ter fundado um negócio e o valor desse empreendimento; no entanto, é a segunda geração a que mais admira e enfatiza o ato quase heroico de o fundador ter iniciado a empresa e, afirma que a expansão e o sucesso do negócio ultrapassaram o desejo inicial dos fundadores de apenas sobreviver e sustentar a família.

7.2.2 Aquisição de bens e patrimônio

Esta subcategoria trata do modo como é percebida a aquisição do patrimônio e do valor atribuído à construção da riqueza.

Primeira geração

Ent. 1A: *Não é coisa sofrida não, não é coisa sofrida... Olha a visão que eu tinha, naquela época que pouca gente tinha, eu sabia que a cidade ia crescer para aquele lado.*

Ent. 2A: *Esse patrimônio, ao longo do tempo, a gente sempre procurou comprar assim imóveis, procurou comprar bens né, assim instalar filiais com sede própria, chegamos a ter, não ao todo, mas chegamos a ter umas 7 boas sedes. Eu acho que esse tempo todo, a gente conseguiu construir assim, comprar bens pessoais e tudo.*

Ent. 3A: *É um trabalho a longo prazo. Apesar de a empresa ter crescido, mas a pessoa física não cresceu muito. Eu tentei continuar com um padrão de vida mais simples... E principalmente esses 10 anos de crescimento eu praticamente não tirei dinheiro da empresa, só reinvesti. Eu tive uma vantagem de fazer um patrimônio porque as margens eram boas e eu não gastava muito.*

Ent. 4A: *Comprando, sempre ele tinha visão de olhar aonde é que ele ia abrir filial. Foi logo melhorando, nós fomos logo tratando de fazer a primeira viagenzinha. Ele era muito bem relacionado. Porque que como ele era pobre, ele só frequentava o que era bom. Ele tem a carteira de sócio contribuinte do Clube. Tirava um domingo, ia jogava xadrez com uns grandões, que um foi até padrinho do nosso casamento. Porque lá na hora do xadrez oferecia uma sopa, e aquele era o jantar dele. Aí ele ia, satisfazia os amigos e jogava, ainda jantava. Ele se virava de todo jeito.*

Ent. 5A: *É... Foi um negócio bem devagar. Eu comecei no negócio trabalhando. Eu cheguei não tinha igual, revolucionei porque eu abria a empresa 5 horas da manhã até meia noite. E eu renovei a área, não tinha negócio assim... Na loja eu comecei botar outros produtos que não tinham. Comecei com alimentos. E eu fiz a inovação da empresa então dentro de poucos anos, foi a 2, 3 anos a empresa se saiu das outras que tinham lá. Então com isso aí eu comecei muito bem. Comprei outras terras fora do estado. E o patrimônio foi crescendo.*

Ent. 6A: *Eu acho que não existe processo natural nem fácil pra quem começa como a gente começou basicamente com bagagem técnica e basicamente apostando nos relacionamentos. Não resta dúvida que do ponto de vista patrimonial nós crescemos, mas isso também te traz um desgaste físico, mental muito forte. Tanto recurso físico como recurso psicológico e principalmente, recurso financeiro.*

Ent. 7A: *Fui adquirindo imóvel, terreno, o diabo a quatro. Fomos crescendo devagar... fomos ficando em situação melhor devagar. Eu com muitos filhos, tudo mundo casando e eu tinha que dar assistência a todo mundo, entende? Que a gente é muito ligado. Pra mim foi natural porque foi aos poucos, né? Eu não saí de pobre pra rico. Foi um processo todinho, né? Se eu tivesse ganho na Mega Sena, eu era liso, é um negócio que balança a gente, né? Mas pra mim foi natural.*

Ent. 8A: [Não consta relato para esta categoria]

Ent. 9A: *Na minha cabeça, o que eu compro eu não gosto de vender. Eu só vendo se for pra comprar outro maior ou melhor. Sempre comprei terreno na Avenida e fiz uma loja bonita, até meus concorrentes elogiavam. Comprei um terreno grande e depois eu comprei um vizinho, eu nem podia comprar. Na minha cabeça se eu comprasse aquele terreno nunca mais seria pobre.*

Ent. 10A: *Não tive grandes mudanças no padrão de vida, meus pais eram europeus e vieram pro Brasil e logo ficaram bem de vida.*

Segunda Geração

Ent. 1B: *Há uma ascensão de lá pra cá muito grande né... esse aumento se deu devido a investimento. Ele sempre: "pai vai pra onde?" e ele: "vou olhar negócios". O papai tem muito esse dom, esse dom de buscar novas coisas, de adquirir... É, ele é o visionário.*

Ent. 2B: *O patrimônio, eu entendo assim, é um meio de se investir no próprio trabalho. Vê os resultados, vê esse patrimônio e procurar ter mais lucro com equipamentos próprios do que ter que terceirizar. E você quando vai fazer o patrimônio, vai dando mais empregos a funcionários ligados a empresa. Então isso vai gerando com que a gente procure sempre ter o aumento da frota, de acordo com a lucratividade.*

Ent. 3B: *Eu acho que foi naturalmente, a empresa foi crescendo, teve algumas visões que o papai teve em investir em seguimentos que na época não eram grandes promessas mas que ele acreditou e por ser pioneiro a empresa conseguiu sair na frente, conseguiu ter um produto diferenciado no mercado.*

Ent. 4B: *Não, no princípio, o papai tinha uma filosofia que ele dizia assim, ele preferia que a empresa fosse rica certo, ele tinha uma filosofia no início da vida dele, que a empresa deveria ser rica certo? Porque se a empresa fosse rica a gente tinha sustento para o resto de nossas vidas. Em um dado momento houve uma pequena transição disso, eu acho*

que até a nossa entrada mesmo dentro da empresa começou a trazer polêmicas em relação à isso, **porque o próprio patrimônio era dentro da organização** todo. Então os patrimônios pessoais e da empresa, era tudo dentro da empresa. E aí, isso **dificultava para a gente**, porque para a gente trazer resultado em cima da organização, era difícilimo. E a gente começou a dizer, “papai a gente tem que separar, vamos tirar o patrimônio que é pessoal para o nome do senhor, e vamos deixar dentro da empresa o patrimônio que é da empresa”, ou seja, as lojas que eram da empresa, ficaram na empresa. Uma dissociação e ele começou a entender isso, e aí ele **começou realmente a construir mais o patrimônio pessoal**. Ele não tomava empréstimo, **ele não ousava tanto**, então não dava para crescer muito. E o negócio da gente, ele requer um capital de giro muito alto né? Então não dava para crescer em uma proporção muito grande.

Ent. 5B: Quando eu cheguei fui trabalhar no interior e quando eu fui tomar conta da finança da empresa, eu vi que **nada daquilo era sustentável**. Certo? Então é o seguinte, tinha um **padrão de vida não compatível com a realidade**. Isso que era muito claro. Nós tínhamos carro novo e a empresa às vezes não tinha dinheiro pra comprar... Todo dia era um aperreio pra fazer fechamento dos caixas, então tudo isso era uma **coisa não sustentada**. E aí foi durante muito trabalho assim, durante muito tempo pra a gente **criar essa estabilidade** mesmo, que eu só consigo ver assim que a gente possa dizer que realmente tem uma **estabilidade financeira** depois de 19 anos... É isso que eu consigo perceber mesmo. Assim, o nosso grande crescimento foi nos últimos 5 anos, certo?

Ent. 6B: Uma **evolução tremenda**. Meu pai veio de uma família humilde, minha mãe já vinha de uma família razoável. Não era rica nem humilde, mas tinha um padrão de vida legal, até porque as duas são famílias grandes. **Viagem, educação sempre muito boa**. Obviamente, logo que surgiu a empresa, **o padrão de vida também aumentou**. Meu pai tinha um imóvel próprio, mas saiu, mudou, foi pra um apartamento melhor... hoje eu tenho um apartamento próprio. Minha irmã ainda mora com os pais, mas cada um tem seu carro... Então assim, **o salto de vida. A empresa proporcionou esse avanço. Nunca fácil, sempre com muita dificuldade. Nunca de esbanjar, sempre fomos muito conscientes** nesse negócio. Mas assim, nunca faltou nada. Nunca, por exemplo, “ah, deixar de comer pra isso”, não. Sempre com muita dificuldade, a primeira viagem que nós fizemos foi em 94, juntos. Algumas vezes **você precisa abrir mão em detrimento de algum crescimento** que você queira fazer na empresa. “Eu vou vender isso pra poder investir o dinheiro naquilo.”

Ent. 7B: Eu diria que foi **muito sofrida**, né? A gente, por exemplo, em tempos atrás, quando a empresa era muito pequena pra crescer a gente teve **muito sacrifício**.. Meu pai era **humilde demais**. Pra você ter uma ideia, se ele contar a história dele... Ele vendia vela no cemitério, ele não tem o segundo grau... Vendia jornal... É uma coisa assim muito bonita. **Uma história muito bonita**, né, e que **ele construiu isso aqui**. Ele sempre foi uma pessoa muito de **relacionamento, de contato, de falar, uma pessoa muito carismática**, né? Então é uma pessoa que aonde ele tá todo mundo quer sentar, seja pra ouvir uma piada, pra conversar, pra num sei o que. Então isso vai atraindo, né? E uma coisa puxa a outra. E aí ele tinha **muito relacionamento, tinha muito amigo** e num sei o que. Ao longo do tempo, né? Quando a empresa foi vendida, nós estávamos numa situação não muito confortável, né? Hoje a empresa é extremamente sólida, né? Praticamente tudo que se quiser comprar tudo que... Pagar tudo o que compra à vista. **A gente tem fundos de caixa bem tranquilo**.

Ent. 8B: Assim, **foi bem suave no começo**, né. Papai conta que... Nessas histórias, né, ficam só as histórias. Mas papai conta que no começo, era um bife pra cada um na hora do jantar. **Não podia repetir**. Isso na época deles, com meus avós no caso, né, quando eles eram uma família. O papai e, aliás, todo mundo foi pra cidade grande estudar.. E lá eles moravam todos. Naquela época, o papai já era responsável por administrar o dinheiro que o

vovô mandava todo mês. Diz a, outra história, né, que quando o papai e a mamãe começaram a namorar, e o papai convidava a mamãe pra sair à noite, ele tinha que administrar direitinho, por que? Ele tinha dinheiro pra 3 chopes e uma batata frita. Então ele tinha que reparar se a mamãe ia pedir a 2ª batata frita que aí ele não podia pedir o 3º chope. A segunda empresa também foi um **momento de ousadia**, nesse aspecto. Porque o negócio aqui ainda não estava como viria a ser. **E era tudo contadinho**. Eu acho que isso virou, depois que o papai veio pra cá, que intensificou o crescimento, ele ainda pegou emprestado muito dinheiro pra construir isso daqui, acho que é um **traço do estilo do papai**. Eu lembro bem, isso aqui estava em obras ainda, estava visitando, aí o papai disse: “eu já paguei o dinheiro... Ou seja, já tenho o dinheiro todo pra pagar o empréstimo. Só que o empréstimo é mais barato do que eu consigo aplicar, então eu vou ficar com o dinheiro”. Né, isso eu devia ter 12, 14 anos, sei lá. Então sempre assim, né, **sempre ousando**. E aí quando foi, eu lembro de uma outra conversa, isso foi antes do outro negócio, né, que a empresa **tava gerando muito dinheiro** e naquele momento **o papai estava que não sabia o que fazer com o dinheiro**.

Ent. 9B: Não, fácil não foi. O que foi o diferencial, na minha visão: o Seu E. **incutiu nos filhos um senso de trabalho muito árduo**. Então tudo pra nós não tem problema, não tem preguiça. **É correr atrás mesmo das coisas**. Então, com esse trabalho árduo foi o que eu acredito que a gente conseguiu ir construindo. E essa **visão empreendedora** que ele teve, que foi ele que teve a visão da gente escolher um outro ramo pra trabalhar, que é esse ramo de serviços também foi um dos motivos pra gente conseguir **umentar todo esse patrimônio**. Mas assim, o grande diferencial do crescimento dos ativos da empresa, no crescimento de faturamento, de enfim... foi quando a gente saiu um pouco desse setor, que é um setor saturado, que é o setor de serviços, e migrou pra esse setor que é um setor que tem mais potencial. Se você comparar o Seu E. com a gente, é um **crescimento enorme**, porque ele e minha mãe foram muito pobre mesmo. Comparando conosco, teve uma **grande evolução**. Comparando nós, na nossa época de adolescente, com os filhos atuais, **o padrão de vida melhorou muito**.

Ent. 10B: A gente vê pela própria **evolução do patrimônio**. A gente tinha empresa há 30 anos, hoje eles construíram ao redor outras empresas que funcionam juntas, então a gente vê realmente uma **evolução significativa patrimonial fruto do trabalho deles**, né. **Fruto da dedicação e fruto da interação que eles conseguiram ter juntos e da interação que eles tiveram com o mercado**. Isso tudo é uma coisa que incentiva a gente. Hoje eu não noto mais o lado do patrimônio pelo lado que “ah, porque a gente conseguiu aumentar nosso patrimônio e tá tendo um padrão de vida maior”. Hoje eu vejo mais pela posição da empresa que eu tô. **Eu sou mais bem remunerado e conseqüentemente eu consigo fazer coisas que eu não conseguia fazer antes**, mas muito por esse lado, até porque eles são muito restritos em relação a isso. Por exemplo, patrimônio... a gente tá aqui como gerente da empresa, mas a gente é remunerado como os outros executivos. Então hoje, a minha **visibilidade tá muito mais ligada ao patrimônio do que eu posso tirar com meu trabalho como executivo**. E o que eu acho mais válido disso, não pelo lado do usufruto, **mas pelo lado do poder de decisão que você tem**. Quando você começa a ter um patrimônio como esse das empresas, a gente começa a participar de um processo de decisões diferentes. **Apesar da gente não usufruir desse dinheiro**, nós, eu não usufruo, mas quando a gente vai comprar um determinado terreno ou quando vai fazer uma determinada coisa, **ser consultado por eles a respeito disso, isso mostra, primeiro de tudo, um respeito que eles têm pela gente**, e segundo que você começa a usufruir disso **como um investidor**. Nesse aspecto, a gente consegue usufruir. Porque o que você tem em termos de **patrimônio é excelente**, mas tudo muda, meu amigo.

A primeira geração trata esse momento como um processo a longo prazo, difícil e lento. Atribui o aumento de bens às visões inovadoras que os mesmos tiveram na época como: compra de um bom terreno, pouco gasto e boas margens de lucro, manutenção do mesmo padrão de vida, diversificação dos produtos no comércio e ampliação do horário de funcionamento. Esse aumento de bens é atribuído a algumas crenças, como a de ter filiais com sede própria ou a de não se gostar de vender a terra que compra, etc. Em seguida, alguns relatos enfatizam a dificuldade e o desgaste físico e mental decorrentes da aquisição desse patrimônio, e a atitude de prudência diante de algumas decisões e investimentos a serem feitos. Os valores predominantes são o trabalho e a dedicação como propiciadores da aquisição de um patrimônio e, apenas dois fundadores, consideram o aumento do patrimônio como decorrência do trabalho, sem sofrimentos ou grandes dificuldades.

Nas entrevistas dos filhos, dois pontos se destacam: primeiramente, a maioria dos filhos atribui o crescimento do patrimônio a características pessoais do fundador, tais como ser pioneiro, trabalhador e manter bons relacionamentos; segundo ponto é que a maioria consente no aumento do patrimônio e consequente mudança no padrão de vida, visto que alguns fundadores foram pessoas bem humildes e conseguiram, por meio do trabalho árduo, superar dificuldades e construir o patrimônio existente hoje. Em alguns relatos, os filhos veem-se compartilhando o senso de trabalho árduo e fazendo parte dessa construção. A dificuldade de separar patrimônio pessoal do patrimônio da empresa foi citada por alguns membros, e trata-se de uma prática frequente em negócios familiares que estão em desenvolvimento. Fatores como falta de estabilidade financeira, em algum momento da empresa, fizeram parte desse processo de construção de bens, assim como algumas mudanças que acarretaram o aumento do patrimônio, como a descoberta de um novo produto ou a visão do fundador. O patrimônio construído também é visto como um meio de investimento na empresa. Podemos destacar nesta categoria também o conceito de patrimônio trazido por um herdeiro que é visto não como a riqueza material, mas como a riqueza de poder participar de algumas decisões da empresa, o patrimônio está relacionado ao salário que pode receber como executivo, pelo valor de seu trabalho e competência.

A aquisição do patrimônio para ambas as gerações, é um processo a longo prazo, decorrente do trabalho e da característica pessoal dos fundadores: o que inicialmente é um trabalho de dedicação e sacrifício gera em seguida um imenso sentimento de satisfação e de realização pessoal pois o empreendedor está construindo seu legado.

A diferença entre as duas gerações é que a dos herdeiros valoriza e reconhece, de forma enfática, a evolução e a ascensão do patrimônio como decorrentes do trabalho e da dedicação dos fundadores, bem como a estabilidade financeira em que se encontram atualmente. O sucesso da empresa não se deve apenas ao fato de ela ser suficiente para o sustento da família e de satisfazer a autoimagem profissional do proprietário; a empresa acarreta também importantes mudanças positivas na situação econômica da família. Nota-se que a origem humilde do fundador é enfatizada em alguns relatos dos herdeiros, de modo que o valor do trabalho aparece como ponto positivo nesse processo. Para eles, o patriarca é visto como um vitorioso, enquanto que, no relato dos fundadores, encontram-se mais registros da dificuldade e da luta durante a aquisição do patrimônio, visto que esses fundadores nem sempre reconhecem a evolução patrimonial.

7.2.3 Continuidade dos herdeiros na empresa

Esta subcategoria foi elaborada de forma a identificar se há desejo do fundador de continuidade dos filhos na empresa, o quanto esse desejo é demonstrado e como as gerações lidam com essa expectativa.

Primeira Geração

Ent. 1A: Eu formei meus filhos, coloquei todos os meus 3 filhos para trabalhar comigo, começa a nascer os netos, aí você se sente também na **responsabilidade de educa-los né? Para mim foi uma experiência muito boa os netos, eu achava que rápido ia me aposentar, eu tinha condições financeiras para isso. Mas jamais pensei nisso, cada neto que nasce, a gente **já fica pensando em colocar os netos na empresa**. Agora tem que ter uma preparação, **empresa familiar é muito complicado** porque os meus filhos são meus filhos só que tem os **agregados**, entra gente de fora, aí você tem que trabalhar, você tem que aprender a trabalhar com esse pessoal de fora, a educação é diferente. E não é mais **aquele controle que você tem**, tem que ter muita cabeça para administrar.**

Ent. 2A: *Aí tem os filhos, tem os netos que a gente tem que conversar com eles, e tem que colocar dentro, para valer. Trabalhar na empresa, continuar forte, continue com grandes contratos, contratos sabe?*

Ent. 3A: *É, expectativa todo pai quer. Mas eu não sei se a empresa vai ser, por exemplo, hoje eu tenho sorte que eu tenho um filho que tem uma visão, não sei se ele, no futuro ele vai continuar assim. Não sei quais são as ambições dele.... De repente ele quer ficar aqui, se estabilizar, fez o patrimônio dele, poder partir para outra coisa. Se for junto com a empresa, tudo bem. Por isso que eu estou tentando fazer com que a empresa fique mais profissionalizada. Se for da família é muito melhor. É, sempre a gente não obrigou nenhum né? Mas sempre deixou disponível. Até porque a uns acho que uns 15 anos atrás meu filho trabalhava comigo, era um grande vendedor, recebeu uma proposta para ser gerente de uma empresa, veio falar comigo, deixei sair numa boa e hoje está muito bem.*

Ent. 4A: *Veio o neto mais velho, mas não deu certo. Mas também a culpa foi muito nossa, porque ele entrou muito menino, e nós não preparamos como foi preparado outros. Em outras empresas, muito maior que a nossa, fazendo cursos, quer dizer, o preparo do mais velho, foi totalmente leigo, ele muito menino, doido por dinheiro. Quero que possam continuar a empresa. Tem capacidade? Tem um tino empresarial? Gosta? Quer? É para somar, tá comigo.*

Ent. 5A: *Eu sempre deixei, nunca dei muito palpite na vida de meus filhos, eu deixei muito à vontade. Nunca... "Você vai trabalhar comigo". Eu deixei e eles fazem o que quiser. Como 3 trabalham comigo e outros não trabalham porque não quiseram optaram pra ter a vida deles, mas também graças a Deus, tão muito bem e tá simplesmente maravilhoso. Agora interessante que eu tenho muitos netos, entendeu? Mas eu quero que eles trabalhem lá. Tem alguns que já fizeram estágio lá na empresa. E eu quero e faço questão que eu vou entregar pra minha família e meus netos vão continuar, se Deus quiser.*

Ent. 6A: *O meu filho foi um, vamos dizer assim, um dos responsáveis pela criação da empresa. Quando eu digo um dos responsáveis, não é que ele participou ativamente não, mas um dos objetivos era ter uma empresa que ele vir pudesse trabalhar conosco. A G., inclusive, já trabalha conosco em uma área tá? A M. já participa de uma forma efetiva no ponto de vista estratégico. Como eu te disse, é uma empresa S/A, mas é uma empresa familiar. É uma empresa mesmo sendo S/A, mas ela é S/A fechada, tá? Sei lá, daqui a cinco anos o objetivo é a gente ter a empresa estruturada, com musculatura suficiente até pra se for o caso abrir capital, mas isso vai ser uma coisa que vai ser decidida com os filhos e com a minha mulher. Eu acho isso natural. É natural. "Mas será que ele tem competência?", eu acho que ele tem competência, tá sendo formado pra isso. Se não tiver, pelo que eu conheço dele, ele vai chegar e dizer: "Olha, eu não tenho condições de tocar a empresa só, preciso de alguém ou do senhor, ou trazer alguém de fora pra trazer", eu acho que ele foi educado e preparado pra fazer esse tipo de coisa.*

Ent. 7A: *Bom, eu acho que até a perspectiva do filho, eu tô tranquilo. Agora pra neto eu não sei, porque muda muito a cabeça, né? Tem outros que não querem... um quer ser engenheiro... Eu acho que não tem como eles (filhos) não continuarem, porque o que eles vão fazer e ganhar o que eles ganham? Então eles, nós temos um planejamento sucessório para meus filhos e um código de conduta e ética de comportamento que eles não podem entrar (os netos). Terceira (geração) já não entra. Nem entra genro, nem entra ninguém. Só os filhos, aí então estamos preparando a terceira geração pra isso. "Você quer ser o que, meu filho? Engenheiro?" Vai ter todo o apoio, nós vamos dar todo o apoio pra eles, eles tão tudo em faculdade, tudo tem condições, tudo, tudo que precisa.*

Ent. 8A: A família toda se envolveu no negócio, quase que natural. Eu entrei por necessidade e acho que agora está diferente. **Eu nunca cobreí dos meus filhos isso.**

Ent. 9A: **Quería. Mas eu não sou de obrigar ou coisa parecida.** Um dia eu chamei meu filho pra ver uns serviços, e ele começou a andar comigo e gostar. Ele tinha uns 19 anos. Ele também ajudava no negócio. Quando eu botei a outra empresa o B. também me ajudava. **Eu digo sempre, se eu pedisse a Deus que eles fossem como eles são, talvez eu não tivesse esse merecimento,** porque viam o trabalho disso. Se eu sou trabalhador, a mãe dele é mais ainda. É um exemplo. Eu tenho até que fazer reunião com eles aqui. **Fazer um plano** disso aí, sabe. Eu acharia melhor a gente fazer um documento, uma coisa, ou pra **botar os netos na empresa...** não é só porque é filho de fulano de tal não. Se tiver capacidade, ou cada um deles botar um filho só na empresa. Porque isso aí é o seguinte, o que é que eu digo: às vezes, “não, porque meu avô tem isso aqui, porque meu pai tem isso aqui, não sei o que”... fazendo desse jeito, por exemplo, de entrar só um neto de cada família na empresa, ter um documento assinado isso aí. Entendeu? E além disso, ser um cara que venha produzir na empresa. Se não for, tira.

Ent. 10A: Um filho está **se preparando muito bem.** Se fosse diretor não teria tempo para fazer pós, MBA. Ele preparado ele pode e tem chance de ser diretor na empresa e ele pode continuar mesmo que a empresa seja vendida ou executivo de alto nível no mercado. **A gente ganha liberdade, eu e ele, não deixar nem uma pepita de ouro nem um abacaxi.**

Segunda Geração

Ent. 1B: Ele fala muito que ele é só a pessoa que traz novos negócios, que compra, **mas a base de tudo somos nós.** Então é assim, as meninas chegam lá com o contrato se tiver meu visto eles nem leem mais, só faz assinar. Ele diz: “isso aqui é de vocês, agora tenho que capacitar, tenho que treinar para um dia **assumir meu lugar e dar continuidade normal**”. **Eu não escolhi, já estava no barco. Já tinha ido.** Ainda coloquei uns currículos e tudo, tentei mas não veio nenhuma proposta que eu gostasse. Eu acho que foi meio natural, 17 anos vai trabalhar então vem aqui para a empresa.

Ent. 2B: Minha filha eu já criei com outro sentido. Não de trabalhar na empresa. Ela quer ser médica, tá fazendo vestibular pra medicina. (3ª geração)

Ent. 3B: Ela (filha – 3ª geração) vai ter que estar qualificada para trabalhar na empresa.

Ent. 4B: Sim que tenha **comprometimento com o trabalho,** esse é um passo difícil também, eu imagino que o papai deve ter tido várias dificuldades ao longo da caminhada dele, porque não é fácil né? **Porque você tem que ter toda uma habilidade na hora de colocar dentro, e tem que ter toda uma habilidade na hora de tirar.** Para que não possa **ferir a relação familiar,** não é fácil. É bem difícil. Na verdade eu acho que o papai ele não via a possibilidade de um executivo exercer a empresa. Eu acho que se ele passasse por essa **experiência ele venderia a empresa** antes... Eu acho que ele levaria à sério de não dar continuidade no negócio. Eu acho, pelo estilo dele que era **muito centralizador,** então eu acho que ele não conseguia ver essa questão de **um terceiro tomando conta do negócio.**

Ent. 5B: O papai talvez tenha uma expectativa de que **se perpetue o grupo ou alguma coisa.** Mas o ramo da empresa hoje pode ser totalmente mudado... Agora assim, é **uma questão que não é fácil, da primeira pra segunda geração assim,** tá uma coisa mais ou menos consolidada, certo. E a terceira geração a gente sabe que é uma coisa complicada e a gente tá pensando em começar com **governança corporativa** pra decidir esses fatores.

Ent. 6B: Exclusivamente, a **questão de ser familiar, trabalhar com meu pai**, e também tava vindo do mestrado com novas ideias, a intenção de aplicar novas técnicas de gestão e tudo. Mais eu, porque eu segui o ramo do meu pai. Pra ele já foi uma tranquilidade, porque se eu tivesse ido talvez pra uma medicina, um direito, não sei se ele teria essa intenção. Porque ele tava muito bem, sócio de uma empresa há muito tempo, na época era referência no mercado, entendeu. Talvez se eu não tivesse enveredado pro ramo dele, não tivesse isso. **A empresa foi muito em função do que ele via pra mim.**

Ent. 7B: Isso é um dúvida que eu tenho, por exemplo, ele já quis muito, hoje ele já vê que tem gente aqui dentro que atrapalha. Ele gostaria que algumas saíssem, pra que as outras tomassem de conta que a coisa ia fluir melhor.

Ent. 8B: Não, não é explícito. Eles não falam. Inclusive isso é uma coisa pra mim que eu acho que foi... não sei se foi estratégia ou instinto do meu pai, mas ele nunca... quando a gente era pequeno, ele nunca disse que a gente devia trabalhar aqui. Eu até já falei isso em outras entrevistas, dizendo: “olha, a gente tem que pensar de desenvolver um excelente profissional e uma excelente empresa, e torcer pra esse profissional e essa empresa **quererem trabalhar juntos.**” Mas sempre numa abordagem de mercado mesmo. Esse aqui pode trabalhar em qualquer lugar, e essa empresa pode contratar qualquer profissional. Se nesses dois movimentos houver um encontro, aí jóia. **Mas nunca numa visão de prisão**, como aconteceu com outras pessoas. Pras minhas filhas também. A gente tem até combinado, entre eu e meus dois irmãos, que trabalhar na empresa da família só depois de 10 anos de mercado. Até porque foi muito importante pra mim.

Ent. 9B: Ele sempre deixou os primeiros, os filhos mais velhos, ele tinha expectativa de colocar pra trabalhar, pra que a pessoa aprendesse, tivesse energia pra trabalhar. Eu não, eu fui diferente. Ele sempre me deixava muito à vontade no que eu queria fazer, se eu queria ficar na empresa, se eu não queria. **Mas eu mesmo optei por trabalhar.** Ele cedeu as ações das empresas muito cedo. Todos os filhos trabalham muito cedo, e ele sempre incentivou isso. Só que em contrapartida teve aquele **complexo do fundador, né. Ele foi perdendo a autonomia, foi perdendo autoridade, foi perdendo poder.** Isso hoje, eu acredito que bata muito na cabeça dele. De vez em quando ele tem uns “rompantes” de assim: “ah, vocês não me escutam mais...” Acho que toda coisa familiar tem, né? “Vocês têm que escutar mais, eu tenho a solução pra tudo. Tem que fazer desse jeito... Se você não fizer desse jeito, não vai dar certo. Faça assim, assim, assim...” Mesmo que ele não domine o assunto, até porque hoje os assuntos fogem um pouco da experiência dele, **ele precisa opinar, ele precisa ser ouvido. Ele precisa ter o papel de decisão.** Um pouco do poder mesmo, né. **É. isso corrói um pouco essa naturalidade dele ceder pros filhos a sucessão ou ter a expectativa de continuar na empresa.** Mas assim, hoje na realidade a sucessão já aconteceu, né. Diferente das outras famílias, hoje o fundador não tem mais o poder que tinha. Ele não assina mais contratos sociais, ele não assina mais cheques, ele não tem poder de bens. Todos os bens estão na mão dos filhos. Então, ele é o presidente, ele toma as decisões, ele tem papel decisor, mas a operacionalização já foi pra mão dos filhos. Até isso a gente não quis, porque exacerbou um pouco esse complexo do fundador, de perda de poder.

Ent. 10B: Acho que a preocupação maior é com a **perpetuação, a longevidade da empresa.** Porque se você vê que sua segunda ou terceira geração não tem capacidade ou não estão muito interessados, sei lá, coloca os executivos pra tocar. **A gente não fala em terceira geração porque a segunda ainda tá, né...** mas assim, tem o objetivo, a gente sabe que é uma coisa dinâmica, né, a gente projeta em sócio. **Eu estudei pra isso, fiz pós-graduação pra isso.** Eu fico imaginando a gente como segunda geração. Você vê um belo trabalho que os pais fizeram e você fica naquela **responsabilidade** “quero entrar no negócio

*pra... os caras começaram do zero, conseguiram chegar no patamar que tá. Se eu vou pegar esse negócio no patamar...” a gente sabe que as dificuldades são outras, é outra realidade, mas se sente na **obrigação de dar sua contribuição pra passar o bastão pra uma terceira geração ou pra uma empresa que adquirir num patamar diferente. É como se fosse um dever moral seu, enquanto você... lógico, tudo pode acontecer, os riscos que eles correram a gente tá correndo, desvios no caminho, imprevistos podem acontecer. Mas, na cabeça da gente, quando a gente prospecta uma coisa lá na frente, a gente quer dizer “consegui pegar um negócio num patamar bom. **Eu quero melhorar aquilo, faz parte do meu dever moral, eles suaram tanto pra construir isso. Tem que ter alguém agora que dê sequência de uma maneira boa.** E eles começaram a entrar de forma mais significativa em outros ramos, que aí a gente começou a investir na parte imobiliária. Diversificamos um pouco. E essa diversificação tem tudo a ver com a **sucessão também. Porque você tem o espaço pra ter mais cabeças pensando.*****

O que prevalece nos relatos dos fundadores é o desejo de que os filhos continuem o negócio, porém não lhes é imposto. Já a entrada dos netos na empresa (3ª geração) na empresa é algo a ser avaliado pela família, visto que estes sofrem influência dos agregados (genros e noras), o que diminui o controle sobre a família e, conseqüentemente, sobre os negócios. Outro ponto em comum em várias entrevistas é a necessidade de profissionalização da empresa, ou seja, a menção de que regras e critérios de entrada para as gerações vindouras sejam um meio de se evitarem conflitos e desgastes inerentes a esse processo. Um fundador afirma que, caso nenhum herdeiro queira dar continuidade ao negócio, ele prefere vender a empresa a ter um executivo não familiar à frente dos negócios. Por mais que o pedido para que os filhos ingressem na empresa não seja necessariamente feito de forma verbal, prevalece nos fundadores o desejo que os filhos e netos possam dar continuidade ao empreendimento familiar.

Os relatos da segunda geração trazem diferentes percepções sobre a continuidade na empresa, sendo ponto comum para os herdeiros a importância de profissionalização. Uma vez que as relações delicadas são motivo de conflitos, a profissionalização poderá garantir um critério objetivo de entrada na empresa familiar. Alguns membros dessa geração percebem como natural a vontade dos pais de que os filhos continuem na empresa, mesmo que essa vontade não seja explicitada claramente em conversas ou convites formais, e afirmam que a escolha de ingressar no negócio deve ser uma decisão do filho, e não ser por obrigação imposta pelo pai. Como relata

um participante: *“nunca pode ser uma visão de prisão.”* Alguns herdeiros ingressaram na empresa por vontade própria, outros por obrigação e outros atribuem como natural o processo de entrada nos negócios familiares. O nível de participação de membros da família na gestão da empresa é fortemente influenciado pelas motivações que levaram o empreendedor a criar seu próprio negócio, todavia o preparo e o estudo fazem parte do processo de entrada no mundo dos negócios, e os herdeiros confessam sentir-se capacitados para contribuir com a empresa.

A continuidade dos descendentes na empresa pode gerar conflitos e expectativas. Observaram-se relatos que remetem aos mandatos e às lealdades invisíveis, abordados por Nagy & Spark (2012). As expectativas e receios dos pais, notados em falas como: *“Mas será que ele tem competência? Ele está sendo formado para isso”*; e *“Se ele tiver mérito, lógico (que pode continuar na empresa)”*, soam como um mandato que leva o filho a assumir uma série de atitudes passíveis de especificação, como assumir os negócios da família, para cumprir o mandato interiorizado, de modo que ele se torne um membro leal na família. Um outro participante da segunda geração relata o sentido de dever, da obrigação de corresponder à expectativa do pai, pois a incapacidade de cumprir com tais expectativas gera sentimentos de culpa que constituem forças secundárias de regulação do sistema. Esse sentimento é expresso em relatos como estes: *“É como se fosse um dever moral seu... lógico, tudo pode acontecer, os riscos que eles correram a gente tá correndo, desvios no caminho, imprevistos podem acontecer”*; *“Você vê um belo trabalho que os pais fizeram e você fica naquela responsabilidade mas se sente na obrigação de dar sua contribuição pra passar o bastão pra uma terceira geração ou pra uma empresa que adquirir num patamar diferente”*.

Ao mesmo tempo, a questão sucessória vem à tona no sentido de quanto mais os filhos assumem responsabilidades à frente dos negócios, mais os fundadores se distanciam do poder e do controle a que estão tão acostumados e apegados há tanto tempo. Esse movimento chamado transição reflete a saída gradativa dos fundadores frente ao negócio e a

participação mais efetiva dos herdeiros nas decisões e diretrizes da empresa, tal movimento pode ocasionar conflitos pois o fundador explicita o desejo de passar os negócios para os filhos porém em seguida o filho cita a dificuldade de vivenciar esse processo, e define como complexo do fundador, a perda de poder vivenciada pelo pai: *“O Seu E. cedeu a associação das empresas muito cedo. Todos os filhos trabalham muito cedo, e ele sempre incentivou isso. Só que em contrapartida teve aquele complexo do fundador, né. Ele foi perdendo a autonomia, foi perdendo autoridade, foi perdendo poder. Isso hoje, eu acredito que bata muito na cabeça dele. De vez em quando ele tem uns ‘roupantes’ de assim: ‘ah, vocês não me escutam mais...’ Acho que toda coisa familiar tem, né? ‘Vocês têm que escutar mais, eu tenho a solução pra tudo. Tem que fazer desse jeito... Se você não fizer desse jeito, não vai dar certo. Faça assim, assim, assim...’ Mesmo que ele não domine o assunto, até porque hoje os assuntos fogem um pouco da experiência dele, ele precisa opinar, ele precisa ser ouvido. Ele precisa ter o papel de decisão”.*

Percebe-se nesta categoria possíveis conflitos de sucessão e de poder, bem como cobranças, escolhas e lealdades advindas dessa expectativa, muitas vezes não expressa, mas transmitidas de outras maneiras durante o convívio entre as gerações.

7.3 Categoria - Valores a respeito da riqueza

Esta categoria refere-se ao destino da riqueza, ou seja, qual à percepção dos familiares sobre o usufruto da riqueza, como eles gastam e que investimentos importa fazer. A forma de se fazer uso do patrimônio, construído no decorrer do tempo, é algo particular e reflete principalmente os hábitos, costumes e valores de uma família.

7.3.1 Usufruto da riqueza

O usufruto do patrimônio é uma das subcategorias que busca compreender como cada membro usufrui a riqueza e como gasta o dinheiro.

Primeira Geração

Ent. 1A: *Assim de vaidade eu não tenho essas coisas, eu tenho um avião porque é só trabalho, o que eu gosto mais de lazer é fazer amigos, viajar, eu moro bem, tenho um apartamento bom, tenho carro blindado por segurança, quando eu quero eu vou para um hotel usufruo e pronto.*

Ent. 2A: *Ter amigos assim, ter respeito mútuo, você vai para um local e tem aquela amizade que você vai e volta, então eu acho que faz parte, você trabalha, trabalha, se você não tiver qualquer tipo de lazer, ou de fazer o que você goste, de (hobby) alguma coisa, ter alguns, eu gosto de bicicleta né, que na mocidade eu andava muito, hoje eu tenho 3 ou 4 bicicletas, quando eu tenho um tempo eu ando.*

Ent. 3A: *Procuro ser o mais discreto possível. Sempre pensando na continuidade da empresa. É, eu tenho sempre a filosofia de tentar, já aplicar o dinheiro o melhor investimento é você fazer na própria empresa.*

Ent. 4A: *Nós viajavamos, no momento que ele partiu, nós conhecemos o mundo todo. Era tudo do melhor. A gente passava o ano todinho trabalhando. No fim de ano viajava... Fomos para um safári na África. Comprou uma fazenda, era assim, enlouquecido. A parte boa foi usufruir porque ele gostava e eu gostava. Tanto de viajar, como de dançar, nós tivemos 8 viagens em navio, os melhores navios. Tem um lado maravilhoso, ave (Maria), sem dinheiro, primeiro é o status que você tem com a sociedade. Não é importante, mas é a verdade. Você vale para a sociedade o que você tem. Se você perde os seus amigos se afastam. É muito bom e você usufrui muito dele, você viaja, você passeia, você distribui um pouco para quem você quer, distribuiu, ave (Maria), eu acho dinheiro uma coisa muito importante na minha vida, porque eu usufruo bem, mas eu também sei fazer...É, saber usar. Não extrapolar, que eu quero dizer, não passar, por exemplo, outro dia a menina disse assim, eu comprei essa bolsa aqui, 3 mil reais, aí eu olhei assim a bolsa, eu tinha visto ela, aquela (Louis Vuitton) nem sei se é real... Eu acho que o meio é onde você deve viver, é onde você consegue galgar todos os ângulos da sua vida. Aí na viagem eu não tenho limite. Para conhecer, seja um objeto, eu gosto...Faço o que eu gosto. E por exemplo, cursos para os meus netos que eles quiserem fazer.*

Ent. 5A: *Usufruir é viagem, entendeu? Dando a oportunidade a outras pessoas, fazendo o que a gente faz. Nós, um trabalho social que nós temos. Então tudo o que usufrui mais é isso é dividir o pão e ter oportunidade de viajar, com os filhos... Todo ano eu faço uma*

viagem com toda a família. Filha, neto, nora, genros. Faço uma viagem com todo mundo, isso é uma das coisas que eu gosto de fazer, de usufruir. Eu era de uma família muito pobre, modéstia, então eu não tinha... A situação era muito ruim. Aí eu comecei a ganhar dinheiro. **É claro que o dinheiro ele traz a felicidade também, né? Não é tudo, mas ele ajuda.** Então o dinheiro, sem dinheiro você não pode viver bem, você não pode ajudar, você não cria os filhos bem e com o dinheiro você vai. Têm todas essas coisas é claro que o dinheiro é bom, **não sou escravo do dinheiro, mas é muito bom.**

Ent. 6A: Eu acho que isso é um sonho de consumo de todo mundo né? Que trabalha e constitui um patrimônio. **Infelizmente eu ainda não estou em condições de usufruir desse patrimônio...** Não é como eu gostaria, é como se fosse uma **decorrência natural do trabalho que você teve durante todo esse tempo**, mas uma empresa familiar como a nossa, ela tem que criar muita musculatura pra poder você chegar ao ponto de dizer: agora vou dar uma esfriada, vou usufruir do patrimônio que constitui. Mesmo porque tem que começar a passar as coisas devagar para o H. que tem mais vigor físico, tem mais, vamos dizer assim, bagagem, não diria bagagem intelectual, mas ele vem aí com uma expectativa muito grande, uma vontade muito grande. **Usar do patrimônio, usufruir do patrimônio é o sonho de consumo de todo mundo.** Mas o patrimônio é uma coisa dinâmica, de que se você não constituir, ele para, tá? **O patrimônio que você constitui ao longo desse tempo é uma coisa intangível, é uma coisa que ninguém lhe tira, que você vai embora com ele.** Mas sendo assim de uma forma prática, usufruir do patrimônio que nós constituímos hoje, eu diria que não. **Nós temos que consolidar, nós temos que solidificar, nós temos que continuar nesse diapasão. E eu acho que você nunca vai ter um patrimônio que você possa sentar em cima.** Esse tempo já passou. O lazer nosso hoje ele já tá, vamos dizer assim, praticamente definido. Nós temos umas propriedades fora de Fortaleza pra que a gente vai. Minha mulher gostaria de viajar muito mais do que vez a gente viaja, **mas não temos conseguido tempo ainda.** Mas vamos conseguindo.

Ent. 7A: **Vivendo bem. Eu vivo muito bem.** Tenho uma vida simples também. Muito simples, a minha vida. Eu não sou de festa, **não sou de sociedade**, não sou de nada. E pronto, essa é minha vida e **dar assistência aos meus filhos**, tem tudo aqui. "Vocês vão tomar conta disso tudo aí já que eu já tô chegando aos 70..."

Ent. 8A: [Não consta relato para esta categoria]

Ent. 9A: Eu sou suspeito dizer. **Eu sou simples**, não é porque eu queira. Hoje eu ando por tudo quanto é canto, onde eu como, eles comem. **Eu quero é o bem estar**, sabe? Eu sou assim, desde os 18 anos de idade, **eu preocupado já com os filhos, em dar conforto aos filhos. Eu não tive nada de conforto, na época nem carro tinha.** Eu sou assim, eu gosto de trabalhar e fazer o que eu gosto assim, **em termos de ter as coisas**, mas não tem besteira comigo. É o seguinte, eu acho que todo dia eu faço o que eu gosto. Pra mim, eu estou trabalhando, eu estou brincando. Eu procuro fazer o que eu gosto durante o dia, de manhã eu venho pra empresa, de noite se eu quiser fazer outra coisa, eu faço. Agora eu gosto de coisa boa, sabe? Eu sem poder, né, **porque às vezes o empreendedor nunca pode, nunca sobra dinheiro.** Por exemplo, no meio do ano, agora, eu **comprei um carro**, estava animado e comprei. A. até disse que era um carro muito caro, e eu disse: "Meu filho, seu pai tem 60 anos de idade, só tem previsão de 15 anos, ainda não vou fazer o que eu gosto?". **Mas já coloquei o carro pra vender, pra botar uma loja.** O carro é ótimo, não queria vender o carro agora, com 7 meses de uso. Eu não rodei 400km no carro. Eu estava com projeto de colocar outro negócio, no meio do ano, aí já estou disponibilizando ele. Porque assim, a maioria não se preocupa com dinheiro. **Eu trabalho pra manter as coisas**, e agora eu sou assim. Se eu comprar uma máquina daquela ali, na hora que ele for pago, eu compro outro. O dinheiro que eu tivesse para mim **fica na empresa**, e abrir uma empresa,

eu prefiro fazer do que estar comprando uma coisa, do que estar atrás de coisa, então eu não... Não tenho assim essa ganância de ter, não tem que estar, tem que comprar, tem que... Agora **eu gosto de coisa boa**, sabe?

Ent. 10A: Quando eu **tenho vontade de comprar algo eu compro**, vi um carro, gostei e comprei. Não vá para onde não queira ir, não compre algo porque alguém tem. Fui para os EUA para andar de bicicleta, comprei uma bicicleta de US\$ 1.100,00, gosto da liberdade de andar na bicicleta com tranquilidade, com segurança. **Se alguém precisa dou dinheiro, não sou apegado mas não gasto por gastar**. Ir para Europa de executiva, restaurantes bons, usar o dinheiro em um negócio.

Segunda Geração

Ent. 1B: A gente **tem uma vida muito melhor da que tinha antes**, a gente pode viajar, posso possuir outras coisas, hoje a gente faz uma viagem por ano com a família toda que é muito legal, que a empresa possibilita.

Ent. 2B: Eu, praticamente, não olho muito pra isso. Eu sempre tive tudo de bom, mas simples. Então, não me preocupo muito com **patrimônio porque sei que hoje tem muito, amanhã pode ter menos e depois pode ter mais**. Então, é transitório, é uma passagem. A meta minha é que se mantenha o patrimônio para as **outras gerações ter o benefício e tudo**, não se beneficiar do patrimônio. Um almoço de domingo com a família. A gente tem chácara. Mais com a família mesmo, uma **viagem curta, quando pode, restaurantes e pronto**.

Ent. 3A: [Não consta relato para esta categoria]

Ent. 4B: Olha, sinceramente, eu digo a você assim, a gente teve muito uma educação voltada para a **riqueza prudente** eu diria assim, uma **riqueza saudável** né? Onde a gente nunca almejou grandes riquezas, patrimônios demais, a gente sempre quis ter uma **boa condição de vida**, uma casa boa para se morar, uma condição para viajar, um carro saudável, mas não somos de ficar trocando de carro todo ano, de ser pessoas que precisam de um, vamos dizer, de um custo de vida elevado. É uma **cultura nossa, somos simples**, embora a gente tenha uma boa estrutura de vida familiar, mas a gente não tem, eu vejo pessoas né, que são da sociedade, da gente, que é uma pessoa de roupa, sapato, de brincos, é roupa de marca, a gente veste bem, eu acho né? A gente, não faz feio, vamos dizer assim. **Não esbanja o recurso que a gente tem**. Então assim, para mim **não teve muita transição na minha vida**. Eu uso desse mesmo jeito que eu falei para você, **com muito cuidado**, eu **nunca fico sem uma economia, não tem perigo de eu ficar sem uma economia, e eu gosto de dividir entre o prazer e a segurança**, eu ainda guardo isso dele né? Vamos dizer assim que eu gosto de **construir algo com o patrimônio**, com o meu dinheiro, e outra parte eu gosto de **usufruir** porque eu acho que **a vida foi feita para a gente aproveitá-la, não foi para a gente ficar guardando também dinheiro para gerações futuras**. Mas também gosto de aproveitar o melhor da vida, também de forma ordenada. Usufruir é **viajar**. A figura dele (pai) foi primordial porque ele tinha isso muito certo, papai dizia muito que, **“minha filha, o dinheiro não serve para viver bem”**, ele dizia muito isso, mas **todos aqueles que gastam demais um dia faz falta**. Essa filosofia sempre pegou muito para mim, **tanto que eu sou assim também como ele**, ele era seguro, seguro não de ser pão duro, porque eu nunca achei que meu pai fosse pão duro, **mas ele era seguro, ele não gastava um pouquinho, o que ele não achava que era necessário ele gastar**. Então se ele tinha um tapete bonito na sala dele, para que ele iria comprar um tapete persa, então ele não tinha isso, essa coisa de, **ele achava que um dia isso poderia fazer falta para ele**. **Eu não sei se porque no passado da vida dele, muitas coisas fizeram falta né? Ele não**

tinha dinheiro para o suficiente dele, então ele tinha medo de um dia perder. Talvez o caso dele fosse esse.

*Ent. 5B: Realmente a gente sempre **usou o dinheiro como forma mesmo de qualidade de vida** desde o início. Principalmente papai. Papai usou muito todo o dinheiro realmente que ele tem, certo? **O dinheiro não é a forma que aprisiona o aumento não.** Papai não tem aquele dinheiro como ganância, ele tem aquele dinheiro pra qualidade de vida e pra realizar o desejo dele mesmo. A gente tem a característica assim... **De fazer o dinheiro circular e fazer com que as pessoas ganhem também dinheiro junto com a gente.** E uso muito pra minha **qualidade de vida** também. Comprei um apartamento relativamente bom, tô querendo comprar um apartamento de praia. E assim, durante algum tempo eu já fui mais... esnobe, mais exibicionista. Hoje não tanto. É um pouco ainda, mas nem tanto.*

*Ent. 6B: **Fantástico, né.** Não tenho do que reclamar. **É muito bom** poder chegar no final de semana, chamar seus amigos pra uma casa de praia, pra um sítio. Então a gente procura usufruir. Não só com os amigos, mas às vezes a gente passa final de semana no sítio, só a família mesmo, entendeu? **Tem essa vantagem, de todo aquele seu esforço ter sido recompensado daquela forma.** Você ter um patrimônio e agora poder usufruir. **Minha vida social,** meu final de semana é uma coisa que eu não abro mão. Tem essa empresa, estudo outras empresas pra poder... vários amigos já chegaram pra conversar comigo sobre “rapaz, o que você acha desse negócio?” e tal... eu acho importante você **diversificar.** Você não fica preso só a um negócio, o outro negócio acaba tendo também, **você acaba ficando independente.***

*Ent. 7B: **Eu acho justo.** Eu assim, vou falar por mim, né? Como eu tô aqui há muito tempo, eu participei de tudo da empresa, de etapas ruins, entrei muito pequena aqui sem nada... Pra mim, eu diria que é muito uma **consequência do meu trabalho.** Eu gosto tanto de trabalhar que se eu não precisasse de dinheiro, eu não tivesse filho, não tivesse nada, eu acho que eu não sabia nem o que fazer com o dinheiro. Por isso que eu entendo ele. Já não vejo isso em outros irmãos. Não é criticando, é porque eles chegaram depois...O valor pra mim do trabalho é muito melhor do que do dinheiro. Se eu não precisasse de dinheiro. Ah, hoje eu gosto, poxa pegar meus filhos e passar o carnaval nos EUA... Sair daqui. Então assim, de viajar, por exemplo, o que é que eu gosto? Tô fazendo esse curso de formação de presidente, um curso caríssimo. Então eu quero investir nisso. Por que? Porque eu acho que eu mereço e que é justo. Eu sempre digo, eu digo, eu digo assim pra M. que é mais nova: “M., esses tijolos aqui, se você for olhar dentro, tem meu nome. Eu to aqui desde que eu tinha 14 anos.” **Pra me dar qualidade de vida nesse sentido.** Então é pra isso eu invisto o meu dinheiro em coisas que deixem pro futuro. Pro meu e pro deles. Condição deles construir a deles, de uma maneira de social, de uma maneira bacana, de maneira responsável, condição de pensar.*

*Ent. 8B: De verdade de verdade, o que eu tenho feito pra gastar dinheiro mesmo, **eu tô arrumando a casa.** Depois que a gente veio morar aqui, a gente alugou um apartamento e depois de 2 ou 3 anos começamos a pagar uma casa, hoje a gente tá terminando de decorar e eu não tô com a menor pressa, porque eu vou ficar lá muito tempo, então eu tô decorando bem devagarzinho. Então tá indo algum dinheiro pra lá e de 2 ou 3 anos pra cá **eu tenho viajado.** Outro ano a gente foi pra Disney com as meninas, depois, no ano passado, foi pra Europa. Esse ano fomos até a Escócia, esse ano viajamos pra essa viagem Europa, e eu acho que tem que ser tão bom, do ponto de vista do **tempo de convivência** que a gente tem com as meninas, que o plano é mais ou menos esse.*

*Ent. 9B: Outra característica que Seu E. falou que passou pros filhos é **viver simples.** Nenhum dos filhos se interessa muito por luxo. Por ter carros caros, por ter casas caras, sair pra coisas caras... **Nós somos muito simples.** Então o nosso padrão de vida na loja, quando eu era adolescente, ele já era um padrão médio. **Hoje nós temos acesso a muito***

mais recurso, mas não teve muito impacto no nosso estilo de vida. A gente continua mais ou menos fazendo da mesma forma. Eu estudei fora, eu passei 1 mês lá na Europa estudando. Então naquela época, 10 anos atrás, eu não tinha possibilidade de fazer uma viagem como essa. Mas assim, o meu padrão de vida, da casa que eu moro, que é própria, do carro que eu tenho, ele não mudou muito. Então apesar dos nossos bens terem crescido, a gente acabou não incluindo isso em riquezas pessoais. Ganhamos mais dinheiro, mas não mudamos o modo de vida não. Hoje eu tenho um salário bom, até pela posição de diretor e eu tenho custos que eles são mínimos, porque eu tenho casa própria, um apartamento que é próximo da beira-mar, eu tenho um carro totalmente quitado, tenho uma faculdade e tenho o cartão de crédito. Então o dinheiro realmente sobra pra mim, hoje. O que é que eu faço: **uma parte eu guardo e a outra parte eu guardo pra viajar.**

Ent. 10B: Da parte que eu nasci pra cá, não que não mudou... **mudou significativamente.** Esse patamar de quando a gente vendeu a empresa, mas assim... **o tempo de usufruir do patrimônio é uma coisa que sempre se passa de forma consciente.** Hoje eu noto mais o lado do patrimônio pelo lado que “ah, porque a gente conseguiu aumentar nosso patrimônio e tá tendo um padrão de vida maior”. **Hoje eu vejo mais pela posição da empresa que eu tô. Eu sou mais bem remunerado e consequentemente eu consigo fazer coisas que eu não conseguia fazer antes,** mas muito por esse lado, até porque eles são muito restritos em relação a isso. Quando a gente tá aqui dentro, a gente vira executivo. Se todo mundo usa carro num certo padrão e eu chego aqui com uma BMW não sei das quantas, o povo vai pensar “é executivo, é filho do homem...” então a gente **tenta ser executivo e viver disso. É a minha filosofia. É, eu tento gastar meu dinheiro da forma mais consciente possível.** Pros meus amigos, aí eu tenho muito amigo “libanês”, que fala, aí eles brincam muito comigo “rapaz, tu tá muito parecido com libanês...” Libanês tem um negócio de gastar muito pouco do que ganha, mas assim... isso é fruto da educação que eu recebi do meu pai, eu **sou muito seguro com minhas coisas de dinheiro,** porque talvez eu seja **influenciado pela história do meu avô.** E depois tenho uma vivência na Alemanha, que o alemão é muito assim. Porque a Alemanha é o único país que se consegue, com a Europa em crise, é o único que tá salvando a Europa? Porque eles fazem uma redução tem um nomezinho que eles chamam. Tipo “rapaz, vou fechar as portas. Vamos segurar as despesas.” Porque eles já viveram em extrema condição de guerra. Você tem que trabalhar pensando no melhor, mas estar preparado pro pior, não tem aquele negócio? Então eu tô sempre assim. Eu tô otimista, vai dar tudo certo, mas eu **gosto de ter minha reservazinha independente do meu pai. Eu faço a minha poupança, tento investir em fruto do nosso investimento, assim... que a gente tem, a transportadora.** Já é uma coisa que é investimento meu e do Z. Se eu tivesse torrado meu dinheiro com carro, com não sei que, eu não tinha esse dinheiro guardado.

A riqueza permeia todos os membros da família empresária, representando algo palpável como o acesso a viagens, a compras, ou apenas como forma de viver, seja de modo simples ou de modo a ter status. A geração dos fundadores, que iniciaram a construção desse patrimônio, o usufruem de forma comedida e regrada. Grande parte das respostas da primeira geração expressa o valor da simplicidade, da discrição, da ausência de vaidades e de luxo; até o fato de possuir um avião é justificado como uma necessidade do trabalho. Nas entrelinhas, percebe-se a tentativa de priorizar o trabalho como

o foco da sua vida, tendo sempre o pensamento na continuidade da empresa e em prover a família de conforto, na maioria das vezes de forma a compensar o que não se teve na infância.

Para alguns fundadores, usufruir do patrimônio é sinônimo de bem-estar, de viajar, sair com amigos e morar bem. As viagens e a oportunidade de ajudar outras pessoas foram as formas de gastar o dinheiro que sobressaíram no discurso dos fundadores. Para dois destes, usufruir do patrimônio é um sonho de consumo que ainda não pode ser realizado, pois *“o empreendedor nunca pode, nunca sobra dinheiro”*. O patrimônio é uma decorrência natural do trabalho, portanto é dinâmico e não se pode parar de trabalhar sob o risco do patrimônio acabar. Há o relato de um empreendedor que comprou um carro muito caro, pensando em satisfazer seu desejo, porém, após 7 meses usando-o, decidiu vendê-lo para abrir um novo negócio. Patrimônio é uma moeda de troca, e os empreendedores se mostram incansáveis para novos empreendimentos; a prioridade sempre está no reinvestimento da empresa, seguindo-se o desejo de usufruto do dinheiro para o bem-estar da família e para assistência aos filhos.

Para os descendentes em geral, usufruir do patrimônio está relacionado à realização de desejos (viajar, casa de praia com amigos) e tem valor no tempo presente. O patrimônio lhes proporciona uma vida melhor que a de antes, dá acesso a mais recursos e à educação, significando ainda o esforço recompensado, a consequência do trabalho, um recurso disponível, porém sem desperdícios. Alguns dos descendentes relatam que o patrimônio não causou impacto no estilo de vida, pois os bens não cresceram em riquezas pessoais e citam ainda que a educação da família em geral deve ser voltada para a riqueza prudente, saudável. Um dos participantes fala do tempo de usufruir o patrimônio e define este como decorrente de seu salário como executivo. Para ele, participar de decisões sobre o que fazer com o patrimônio da empresa mostra o respeito conquistado diante da família e dos gestores da empresa: *“quando a gente vai comprar um determinado terreno ou quando vai fazer uma determinada coisa, ser consultado por eles (pais) a respeito disso, isso mostra, primeiro de tudo, um respeito que eles têm pela gente, e segundo que você começa a usufruir disso como um investidor.*

Nesse aspecto, a gente consegue usufruir.” Expressões como excelente, fantástico, muito bom foram usadas para descrever o sentimento de se poder usufruir do patrimônio.

A leitura das entrevistas remete à história de vida humilde que alguns fundadores tiveram, e percebe-se que alguns deles ainda vivem cercados pelo receio de perder tudo o que construíram e de ter de voltar à condição inicial. A restrição do uso, justificada pela falta de tempo ou pela necessidade de reinvestir sempre na empresa, demonstra que a empresa está em primeiro lugar, na lista das prioridades da vida: *“Infelizmente eu ainda não estou em condições de usufruir desse patrimônio”, “Sempre pensando na continuidade da empresa”*. Afinal, tudo que foi conquistado até hoje veio da empresa, e é natural que haja um zelo para que essa fonte de recurso permaneça. Um membro da segunda geração ressalta esse aspecto de restrição do uso da riqueza no pai, com a fala: *“Eu não sei se porque no passado da vida dele, muitas coisas fizeram falta né? Ele não tinha dinheiro para o suficiente dele, então ele tinha medo de um dia perder. Talvez o caso dele fosse esse”*.

Verifica-se uma diferença entre as duas gerações visto que a primeira valoriza mais o viver simples, o bem-estar, a discricão e a ajuda a quem precisa; já o valor da vida social, de viagens, de uma boa condição de vida é quase unânime para os herdeiros. A qualidade de vida para eles se traduz por morar bem, por aproveitar a família e realizar alguns desejos, como comprar moto, veleiro. Nota-se que algum valor sobre o uso do dinheiro foi transmitido de uma geração a outra, mas de forma menos rígida, visto que a segunda geração é mais permissiva, embora também sem desperdícios, quanto ao usufruto do patrimônio.

A família que considera a melhoria de vida de seus membros uma empreitada, descobre a mais poderosa forma de preservação de riqueza que existe: o usufruto desta de forma comedida e consciente. Esse capital financeiro da família é a ferramenta que sustenta o crescimento do capital humano e intelectual.

7.3.2 Investimentos

Esta subcategoria se refere a como é investido o dinheiro além do usufruto costumeiro com atividades diárias.

Primeira Geração

Ent. 1A: *Nos filhos, na educação, a gente investe na qualidade de vida, ter uma qualidade de vida boa, ter amigos, sem interesse né? É que também o mundo mudando é muito difícil, as pessoas se **encostam em você se você tem dinheiro**. Você entendeu?*

Ent. 2A: *Investir assim **comprar imóveis**, imóveis principal, é uma casa, um apartamento né? Às vezes uma coisa para lazer, um sítio. Faz parte assim do complemento assim de, “ah fim de semana nós vamos para onde?”, vamos para a casa da praia, vamos para o sítio... Esse ponto aí de você ter **imóveis assim para usufruto** né? E se sobrar você pode, ter uma **coisa para terreno, para alugar**, isso aí é uma coisa muito segura isso.*

Ent. 3A: *Aplicar o dinheiro o melhor investimento é você fazer na **própria empresa**. O segundo é você **comprar imóveis**. Mas sempre a minha visão de comprar imóveis e propriedades como terreno. Não, por exemplo, salas comerciais...*

Ent. 4A: *Investia na empresa. Não gastava com outras coisas. Eu invisto muito nos meus filhos, eu vou na psicóloga, ela está achando que eu estou dando muito dinheiro pra eles. Eu faço isso e ela diz que eu tenho que parar **por que se não eles vão me ter como banco**. Agora me deu vontade de comprar esse copos, eu comprei. Me deu vontade de comprar um conjunto, na Ásia de echarpe que é a coisa mais linda, todo mundo achou lindo, coisinha que não é essas coisas. Mas se eu gostar, eu compro. E por exemplo, **cursos para os meus netos que eles quiserem fazer**.*

Ent. 5A: *É a melhor coisa do empresário, é investir. Você tem que investir. Sempre nós investimos em **imóveis, em terrenos**. Só que agora nós queremos diversificar. A gente já tá pensando de entrar em outro ramo porque todo nosso patrimônio está nos negócios, entendeu? Não gastava dinheiro. **Sempre o dinheiro da empresa, ela fica na empresa**. Pra tirar coisas, pra comprar coisas fabulosas, ninguém compra. Então a empresa todo o dinheiro que aqui a gente ganha, ele é investido na empresa...todo mês entra muito dinheiro. Então esse **dinheiro é investido de novo na empresa**.*

Ent. 6A: *Hoje o nosso dinheiro é basicamente **investido em matéria-prima** e no nosso dia-a-dia da empresa, né? Porque a matéria-prima é abrir novos negócios, não digo nem nossos negócios fora do nosso, é ter matéria-prima como negociações com terreno, empreendimentos **dentro da empresa**, tá?*

Ent. 7A: *Eu gosto de investir no **negócio e imóveis***

Ent. 8A: *Em **negócios, na empresa**, fazer render.*

Ent. 9A: *Na **própria empresa**. Eu gosto de comprar muito terreno, sabe?*

Ent. 10A: *Sou conservador ao extremo. Prefiro só a renda do que o risco. Invisto em letras de câmbio, **ganhar sempre e não muito**. Mas por mim era tudo na poupança e imóveis.*

Segunda Geração

Ent. 1B: *a gente sempre paga **prestação de alguma coisa**, uma casa, um terreno. Eu ate já comprei um produto nosso, aí meu pai disse: “meu Deus vocês estão comprando o que é de vocês”, eu disse: “não é meu, é seu, agora eu vou comprar para mim”.*

Ent. 2B: *Invisto em imóveis. Eu acho imóveis uma coisa boa.*

Ent. 3B: *na educação e patrimônio.*

Ent. 4B: *Eu acho importante você investir, eu divido um pouco, uma parte **em aplicações**, uma parte em **patrimônio**. Porque eu acho que você precisa ter recurso também disponível para uma necessidade emergencial. O que tem liquidez, exatamente. E invisto também em patrimônio, para trazer mais segurança né?*

Ent. 5B: *Eu tenho alguns **investimentos meus, independentes da empresa**, mas empresa ainda tá exigindo capital certo? Eu invisto **em imóveis** também.*

Ent. 6B: *Tem essa empresa, **estudo outras empresas** pra poder...vários amigos já chegaram pra conversar comigo sobre “rapaz, o que você acha desse negócio?” e tal... eu acho importante você **diversificar**. Você não fica preso só a um negócio, o **outro negócio te dando independência**, você acaba se relacionando com pessoas que nunca imaginou que fosse.*

Ent. 7B: *Eu tô tentando **investir numa empresa**. **Abrir uma empresa nova**, né. E também faço essa parte, por exemplo, um investimento bem básico só em **previdência pra mim e pra os meninos**, né. E a S. tem 16 anos e eu também tô investindo num consórcio que já ela vai tá uma demanda de carro, então assim...*

Ent. 8B: *Não, agora eu não tenho dinheiro.*

Ent. 9B: *Eu tenho alguns investimentos; **ações**, algumas coisas, mas nada muito representativo não. Mas tenho. Eu não investi em imóveis, acredito que eu vou começar a investir agora...A gente tomou a **decisão de investimento pesado na empresa e quando você investe pesado você não distribui tanto a riqueza, você reinveste na empresa.***

Ent. 10B: *Eu faço a minha **poupança**, tento investir em fruto do nosso investimento, assim... que a gente tem, a empresa com meu irmão. Já é uma coisa que é investimento meu e do meu irmão... Como o nosso dinheiro não dava pra tudo, a gente pegou um empréstimo dos pais, mas que nós pagamos já, inclusive. Hoje a empresa é capital totalmente nosso. Mas eu me cobro muito mais pelo lado de ter uma **poupança** pruma emergência e ter a parte pros **investimentos que eu sei que é o futuro**. **Eu sempre quis meio que caminhar um pouco sem estar muito junto do pai**. É muito ruim você estar **sempre dependente**, né? Você ter suas coisas às partes, pra mim é uma coisa que me deixa tranquilo, até pelo lado eu mesmo, eu comigo mesmo, como se diz, me sentir realizado.*

A primeira geração enfatiza a importância de se realizarem investimentos na própria empresa e em imóveis, seja para usufruto, seja apenas como aplicação do dinheiro. A ideia predominante é a de que o dinheiro deve ser reinvestido no próprio negócio pois a consequência dessa ação é o aumento

do patrimônio, o que parece ser um modo seguro de aplicar o dinheiro sem correr riscos de perdê-lo, tendo como valor a segurança e a garantia do retorno. Os fundadores não se mostram ousados em relação a investimentos; alguns apontam a importância de se investir na educação dos filhos e netos, na qualidade de vida, em ter bons amigos e na diversificação dos negócios. O que move os patriarcas na direção do investimento é a segurança do lucro, a garantia de que o dinheiro que foi conquistado com muito trabalho não seja desperdiçado, e que, através de um bom investimento, seja multiplicado. O que está por trás do investimento é o desejo de segurança, da garantia, ou seja, prefere-se ganhar dinheiro sempre e pouco, a perdê-lo.

Do mesmo modo que alguns membros da primeira geração, os herdeiros tendem a investir na empresa, em imóveis e, em seguida, mostram interesse em investir em outros negócios, com o intuito de diversificar a atuação e de não depender apenas do empreendimento familiar. Investimentos futuros, como aplicações financeiras, e criação de um patrimônio desvinculado dos pais também foram relatados por vários membros da segunda geração. Enfim, para ambas as gerações o investimento tem uma conotação de segurança para o futuro, no entanto a segunda geração ressalta um desejo de independência, uma necessidade de empreender por conta própria, iniciando um processo/movimento de diferenciação.

7.3.3 Significado do dinheiro

Essa subcategoria se relaciona aos desejos explícitos a respeito do que pode ser feito com o dinheiro. Procurou-se observar que sentimentos e expectativas o dinheiro desperta nas pessoas bem como que desejos e vontades podem ser realizados por meio dele.

Primeira Geração

Ent. 1A: Para gastar e passar troco. Você tem que saber usar o dinheiro. O dinheiro serve para tanta coisa no mundo, e às vezes não serve para nada, às vezes você é tão rico, às vezes você é tão pobre, tão pobre na vida, que a única coisa que você tem é o dinheiro. É uma arte lidar com o dinheiro, é uma verdadeira arte. É muito difícil. passou a vida toda correndo atrás quando pega é difícil, quando não tem e começa a ter ai é que estar a inteligência do homem. Não se deslumbrar, a palavra é essa. E aproveitar as beneficies do

dinheiro também. **O dinheiro te traz coisas boas se souber usar, se não souber usar ele te leva para desgraça.** Não, eu tenho que continuar assim, se Deus me der viver até 80 anos, eu quero **trabalhar até os 90 anos.** Trabalho para mim foi uma coisa muito gratificante na minha vida porque eu faço aquilo que gosto. Se eu tivesse só o dinheiro eu ia pra casa, deitar e fazer o que? É muito bom a gente fazer aquilo que gosta. Eu fico na maior alegria do mundo fazendo aquilo que eu gosto. É meu modo de pensar.

Ent. 2A: Ah o dinheiro serve para, a vida da pessoa, ela tem a parte de, vamos dizer, a parte social assim de você **dividir com outra pessoa né, de casar, de ter filhos né?** Dividir com os filhos, e ter um **lazer** assim para compensar o trabalho que você tem né? E acho que tem que ter muito cuidado, duas coisas importantes eu acho da vida, é você ter qualidade, você ter muito **cuidado assim com a saúde**, para manter uma saúde e aí ao mesmo tempo para ter uma **qualidade de vida** né? Sem saúde como é que você tem uma qualidade de vida boa? **Sem extravagância** sempre manter assim uma, ter amigos, ter respeito mútuo assim.

Ent. 3A: Na verdade, a gente procurar melhorar né, procura ganhar dinheiro para proporcionar **mais conforto, mais comodidade** né? Mas eu acho que tem hora que atrapalha de proporcionar **inveja, cobiças.** Eu acho, lógico, eu nunca quis dinheiro para estar sobrando, mas eu tenho o meu dinheiro para poder gastar, eu quero **viajar**, para poder viajar, fazer tudinho. Eu acho que a única coisa que me desperta é às vezes **eu querer comprar uma coisa e saber que eu posso comprar. Eu não tenho mais ambição do que isso não.** Eu vejo muito o dinheiro, assim, para proporcionar **conforto**, uma coisa mais, eu sou muito modesto para isso. O que eu penso é que 70, 80 anos eu vou estar aí, o que eu quero é poder ter os meus anos para frente e **ter uma receita para não depender de nenhum filho.**

Ent. 4A: Minha filha, o dinheiro é muito bom, mas o **dinheiro divide** tanto as pessoas. E no Brasil eu acho que **o dinheiro é perverso**, porque quantos tem, assim sem limite, outros não tem nada. Eu acho esse desnível social nosso, do Brasil terrível. Mas quantas famílias, minhas amigas de coração, **estão em situação difícilimas pelo dinheiro**, dinheiro foi tão pouco, uma comadre minha morreu, morreu de tédio de **ver os filhos brigando.** Então **dinheiro para mim eu acho que é muito bom, mas eu acho que tinha que ser mais bem dividido.**

Ent. 5A: O dinheiro serve pra você **ajudar os outros e ter uma vida digna, ter uma vida tranquila e não querer tirar de ninguém** e aos invés de querer tirar você tem que ajudar, entendeu? Fazer o negócio certo pra não querer usufruir muito e tirar dos outros. A empresa tem que ter os negócios honestos. Ganhar o que deve ganhar. Então o dinheiro serve pra isso. **Pra se ter uma vida e que possa ajudar aos outros.** Nós não poderemos comer só, tem que dividir o pão. **Isso que é o meu lema de dinheiro. Eu me sinto bem com o dinheiro, mas não sou um escravo do dinheiro.** Eu gosto de dinheiro pra que eu usufruir do dinheiro e possa ajudar alguém. E dê oportunidade aos outros. Dinheiro em si não é nada. Dinheiro é um complemento, entendeu? Que a gente complementa. Eu acho que eu tenho uma vida tão boa, tão tranquila com minha família eu acho que eu quis é ter essa vida de **morar bem, de viajar...**

Ent. 6A: De uma forma muito comedida. Eu acho que isso tá na índole, né? Você já nasce com isso. **Ou você nasce gastador ou você nasce, não digo avarento, mas você tem que procurar o equilíbrio dessas coisas.** Também só ganhar dinheiro sem usar a **parte boa** que o dinheiro te proporciona, não sei se isso é muito legal pra sua vida não. **Todos nós corremos atrás dele incessantemente,** né? E as pessoas hoje tão cada vez mais áduas por dinheiro porque afinal de contas **tudo depende do dinheiro. O dinheiro é decorrência daquilo que você faz, daquilo que você, planta.** Se você trabalha fortemente, isso não quer dizer que você vá ter sucesso, né? Tem um amigo que diz: "rapaz, eu tenho muita sorte

e quanto mais eu trabalho, mais eu tenho sorte”. **Então a gente tá aí, nessa vida aí pra conseguir ganhar dinheiro pra realizar seus sonhos, realizar os sonhos das pessoas que estão contigo.** Sei lá, satisfazer tuas necessidades básicas como ser humano. Mas eu tenho muito isso: ele é decorrente. O dinheiro desperta **paixão. Eu sou apaixonado por dinheiro. Eu gosto de dinheiro. Eu gosto de ganhar dinheiro. Eu gosto de trabalhar e por consequência de ganhar dinheiro.** Eu não tenho o menor problema de dizer que eu acho que o **dinheiro não é tudo, mas é 100% pra gente.** Pra gente realizar as nossas coisas e conseguir realizar aquilo que a gente tem vontade. Até de ajudar, sei lá, a quem quer que seja. Eu tenho um sonho de **realizar alguns sonhos da minha mulher que é viajar com mais tranquilidade. Eu gosto muito de viajar, mas ela diz que quando a gente viaja, eu não consigo me desligar. Então se o dinheiro puder me proporcionar isso... Mas não é só o dinheiro não. Eu acho que é a cabeça tem que tá preparada pra isso.**

Ent. 7A: Pra gastar e passar troco. Gastar é o que? Você fazer como eu fiz, já andei o **mundo todinho**, já viajei tudo, já fiz tudo eu e minha mulher. Fui agora pra os EUA, que a minha filha comprou apartamento lá...aí tem casa de praia, tem tudo. **Minha vida é bem simples.** É pra casa e na sexta-feira, eu vou pra um restaurante que é bem pertinho, que é pra ninguém me prender quando eu vier de carro. Aí bebo lá com os meus amigos.. **Viajo, viajo sempre.** Uma vez por ano, duas vezes. Todo domingo é o **jantar lá em casa.** Porque o domingo e por que o jantar? Porque é o fim da semana, sexta, sábado e domingo é o fim, todo mundo não têm compromisso, todo mundo vai lá pra casa. Aí enche a casa. Só **tranquilidade. Ninguém vive sem dinheiro.** Eu acho que eu já realizei tudo o que eu queria e mais alguma coisa.

Ent. 8A: [Não consta relato para esta categoria]

Ent. 9A: O dinheiro serve pra tudo, até pra fazer o mal. Olha, **o dinheiro pra mim é tudo,** né. Às vezes o cara fica brincando: “dinheiro não traz felicidade.” Então manda pra mim. Mas não é assim, não é brincadeira. Eu, por exemplo, quero dinheiro, **mas não quero manusear. Se eu pegar num dinheiro, eu acho que não vou fazer besteira.** Eu acho que você tem que trabalhar corretamente, se pondo no lugar do cliente. A primeira coisa a fazer é isso. Se pôr no lugar do cliente... aí o dinheiro vem à tona. Aí você paga suas coisas, tudo direitinho, sem problema.

Ent. 10A: Principalmente para você **agir com tranquilidade, tocar a vida sem morrer.** Pagar um bom plano de saúde, pagar uma cirurgia particular se for preciso, **ter a tranquilidade de viver bem.** Para deixar algo, para não ver um familiar em necessidade e não poder ajudar. **Acho bom ajudar.** Tranquilidade, as pessoas não tem ideia do meu patrimônio. **Quanto menos você se expõe mais liberdade você tem.** Não acho interessante estar nos EUA andando de bicicleta e as pessoas ficarem sabendo. Não sinto a vontade de falar para uma pessoa mais simples do dinheiro que tenho. Se eu precisar eu vou ter, dificilmente entro em um lugar que seja maior que eu possa, mas se eu entrar não saio menor que os outros. **Ter reserva para não passar vergonha, mas tem coisa que tira sua tranquilidade independente do dinheiro.** Tenho o objetivo de fazer **renda da empresa com os filhos.** Quando tiver tempo ocioso e será um bom trabalho para transição, cuidar dos meus negócios com meus filhos. **Demorou eu não vir trabalhar dia de sábado e foi difícil aproveitar o sábado.**

Segunda Geração

Ent. 1B: Pagar conta, muita conta, é pra viajar, pra se divertir. O dinheiro sempre foi muito natural, não sei se pelo esforço, pelo trabalho, pela conquista. Eu tenho **vontade de conhecer o mundo, de passear. Desejo de tudo, de filho, de criar bem o filho.**

Ent. 2B: A piada diz “**gastar e passar troco**”. É pra dar bem estar. Ter um plano de saúde bom... Dinheiro pra mim é isso. Ter um final de semana pra curtir com a família, um lazer ser acessível. Dinheiro é importante pra isso: **lazer, qualidade de vida, saúde, família. Tranquilidade. Você não estar com dívidas.** Então, desperta isso aí. Até porque saúde independe de dinheiro. Amizade, você tendo dinheiro, você tem amigos, mas não tem muito amigo. Então, **dinheiro é relativo ao que você faz com ele.** Pra você ter uma vida mais tranquila, dinheiro não é o mais importante. Eu acho que o lastro do dinheiro é importante, não ter muito dinheiro. Você perde todos os amigos, perde a família, perde tudo. Ah, sim. **Morar fora, nos Estados Unidos. Tenho vontade de morar fora pra ter tranquilidade,** sair desses países aqui loucos e fugir da violência. Se eu ganhar na Megasena, vou morar fora, num país mais tranquilo, que não tenha muro na porta, saía de casa com a porta aberta, não tenha roubo, ladrão, a gente vive cheio de ladrão, muita roubalheira. Violência e impunidade.

Ent. 3B: Sinceramente, é para **causar o bem estar**, seja através de comprar alguma coisa ou através de manter seu padrão. Acho que é mais a questão de você poder **ter uma qualidade maior e não depender da empresa para viver.** Se você puder ter um **capital reservado** que seja uma garantia né? E deixando para poder **viajar, poder curtir um pouco mais.** Porque também **não adianta ter dinheiro se a gente não tiver um tempo né?**

Ent. 4B: Olha, para mim o dinheiro ele serve para muita coisa. Vamos dizer assim, primordialmente ele vem o **sustento a vida familiar, o bem estar**, gera o bem estar, também gera muita **tristeza** sabe, às vezes a gente pensa que não, mas ele gera. Eu tenho sentido isso agora, mais fortemente nessa transição que a gente teve com a morte do papai para frente, a gente vê o quanto é **difícil a gente lidar com dinheiro** né? Com riqueza em si né? Quando você começa as questões que envolvem essa questão de herança, de definições, aí você começa a ver o quanto isso é difícil de lidar. E principalmente quando existe **desequilíbrio financeiro na vida familiar.** Quer dizer, pessoas que tem uma capacidade de desenvolver e tem uma condição, outros que não têm, e **não dá para você deixar todo mundo igual**, e um tem uma situação melhor que o outro, então isso realmente causa uma dificuldade né? De se lidar. Mas eu acho que o dinheiro **ele é bom na medida** certa sabe? Eu acho que nem muito, nem demais porque eu acho que quando você tem demais você perde o valor do dinheiro, e nem de menos, porque quando você tem de menos você não tem o suficiente para você viver com uma vida saudável. Mas hoje em dia, eu vejo muito isso. Eu já vi situações dentro da nossa família em que o dinheiro foi usado assim desordenadamente, e hoje eu vejo essas pessoas... O que ele me desperta. Meu Deus. O que eu posso te dizer, que ele **desperta prazer?** Eu acho que se usufrui do prazer porque sem ele...Não impossibilita porque **eu acho que você tem prazer mesmo sem ter dinheiro**, eu não sei se é porque eu já vivi, não ter dinheiro, e eu nunca deixei de ter prazer. Então é por isso que eu digo que eu tenho um pouco de medo dessa palavra . O dinheiro me desperta sei lá, uma... **uma gana assim, uma vontade, sabe? Um motivo ao trabalho,** sabe assim, eu acho que eu tenho muito isso veiculado: que o dinheiro é consequência do trabalho. O que me desperta é isso mesmo. Numa certa forma, uma ganância, **um acesso a coisas de qualidade,** sabe? A prazeres e também assim, eu pensei logo também assim no trabalho. Falar e ganhar dinheiro tá veiculado ao trabalho. **Eu acho que muitas coisas de que eu planejo pro futuro tá veiculada ao dinheiro. Vejo as possibilidades** assim. Eu acho que se eu não tivesse o acesso ao dinheiro, talvez eu não poderia fazer muita dessas coisas, dos meus projetos futuros. Como morar fora, comprar casa em outro lugar... Ou ter uma qualidade de vida quando eu tiver meus filhos, poder curtir... Olha, tenho sim que é exatamente conseguir fazer com que cada filho meu, embora não esteja dentro da organização, **consiga se estabelecer profissionalmente,** e que se possível, se eu puder ajudar financeiramente...é, então eu sonho isso né, é um sonho que eu tenho, que **eu espero eu a minha riqueza consiga alcançar de poder proporcionar isso para eles.** Se eu quero comprar, como agora, eu tinha um grande sonho na minha vida, desde os meus 15

anos, que era **possuir uma moto**, e é meio que uma loucura, mas é **um sonho que eu tinha, e eu tive a minha vida toda**, e eu disse, “o dia que os meus filhos estiverem crescidos, e que já tiverem condição de se sustentar, já vamos dizer assim não depender totalmente da minha educação mais, que eu sentir que eles já estão bem, eu vou realizar esse sonho” e aí eu comprei. **Comprei uma moto cara né**, e uma moto que eu digo assim, já me dei ao luxo de me dar, certo? E não é uma coisa que eu precisasse, mas que vamos dizer, um pouco do supérfluo, mas um supérfluo fruto de uma **vontade de um sonho. De uma realização**. É, sem ser aquele supérfluo para esbanjar por esbanjar. É, da minha vontade, aí eu uso disso, porque eu acho que isso é o que faz a nossa história, a construir a nossa vida.

Ent. 5B: Primeiro assim, eu procuro muito a questão de ter uma **estabilidade** que eu possa ter uma qualidade de vida. Que possa me proporcionar uma **qualidade de vida**. E realmente proporcionar o crescimento... Meu dinheiro serve **pra o crescimento da empresa e pro meu crescimento** mesmo também, eu penso muito em ter uma estabilidade financeira pra que possa ter uma velhice com qualidade. Primeiro, sem preocupação financeira nenhuma, certo? E que eu possa me **distanciar da empresa. Não quero trabalhar até os 70, 80 anos** na empresa não. Tem algumas coisas que eu não pude fazer enquanto jovem que eu quero fazer mais... **Eu adiei esses sonhos**.

Ent. 6B: Dinheiro é bom, mas não é tudo, né. Eles me ensinaram isso. Eu tava coincidentemente comentando isso com minha mãe ontem. E pô, não adianta você ter muito dinheiro se você não tem saúde, se você não é feliz. Então assim, uma coisa que a gente prioriza muito é esse círculo de amizade, de relacionamento social. Não adianta você só se relacionar com o pessoal que tem dinheiro. Primeiro porque eu nunca fui assim; meus amigos sempre foram muito diversificados. Tem aquele pessoal que tem a condição melhor, outros mais tranquilos... dinheiro pra gente é bom. Você **trabalha pelo dinheiro. É bom pra você viajar, bom pra você investir, poder dar uma educação**, que eu penso muito nisso. É bom pra esse sentido de você **diversificar seu negócio**, você poder viajar, **você gosta de coisas boas e coisas boas custam mais caro**. Não é “aí, eu quero ser o homem mais rico do mundo, eu quero comprar isso, comprar aquilo” não. É questão de **investimento, de cultura**. Eu não me considero um cara ambicioso, mas eu tenho vontade de **crescimento**. Eu tenho alguns projetos de vida que eu quero conquistar. Seja do nível de educação e de poder aquisitivo que eu queira dar pra minha família, como também “rapaz, eu quero ter um apartamento, uma casa de praia.” Então assim, são coisas que eu não acho que é **ambição**. Ambição é você “ah, eu quero ser o dono do mundo, quero ser o mais rico do mundo” não. Eu tenho alguns projetos e eu quero conquistar. **Trabalho todos os dias pra isso, me cobro todos os dias por isso**.

Ent. 7B: Eu acho que... pra lhe **dar uma vida melhor**. No sentido de ter mais condição, no meu caso, por exemplo... Se eu tivesse mais dinheiro, **de ter mais cultura, de poder fazer cursos melhores**. A cada 15 dias eu vou pra São Paulo, então tenho que pagar hotel, passagem. Isso é **pro meu desenvolvimento**. Eu digo a questão do **dinheiro é dar sentido à vida**, no sentido de desenvolvimento. Então eu vou querer **ir viajar, eu vou conhecer outras culturas**, outras pessoas, outros países, fazer curso. Pra mim, por exemplo, sou avessa a vaidade. Eu não gosto de joia, não tenho isso. Gosto de me vestir bem? Gosto. Gosto de ir pra um canto e tá arrumada, condizente com o ambiente, nem mais, nem menos. Gosto de andar em carro bom, por que? Porque é mais fácil de dirigir. De andar com carro blindado, carro **de segurança**. Vontade de conhecer coisas novas, de dar desenvolvimento pros meus filhos. **Estudar fora, morar fora**. É só isso. Meu projeto de vida. Encaminhar meus filhos pra poder ir com eles, né.

Ent. 8B: *Eu acho que é essencialmente, uma ferramenta pra gente empreender, tá? Tem um **negócio do conforto**, né, então a gente **poder viajar** e ter um dinheiro a mais no bolso e não se preocupar se vai ficar doente, se vai ter como pegar um hospital... Isso tudo é muito importante. Depois de um certo ponto essas coisas param de fazer diferença, né? Ou seja, essa **necessidade de segurança ela é muito, é finita**. Você vai até certo ponto em que o dinheiro faz uma diferença grande, mas depois disso para de fazer diferença. Aí depois disso eu acho que é ficha de cassino, entendeu? Ou seja, é um recurso que tá na tua mão que quanto mais... Tem a parábola dos talentos, né? Você sabe da bíblia, da parábola dos talentos? Agora, por exemplo, eu **tô paquerando uma moto**. Eu já tenho uma, o meu quarto tio aqui, meu terceiro tio, quando ele morreu, eu fiquei com a moto dele. E já tem 3 modelos que eu tô espreitando, né. Aí uma hora eu vou dar uma facada em alguém e vou levar a moto barata, porque é dinheiro de trouxa. Comprou sem pensar que ia usar, agora tá querendo vender. **Tenho sonhos**, e tenho muita ficha pra apostar e tem que **apostar grande**.*

Ent. 9B: *Novamente vou lhe dizer que é um **traço da família** que vem do meu pai. A gente não se fixa muito em dinheiro. A gente não tá construindo um grupo que cresce o tempo todo pra botar dinheiro no bolso e “ah, eu tenho 10 milhões na conta do banco” não. **É vontade de ver a coisa crescendo mesmo**. Então, o dinheiro, ele serve pra... como é que eu posso expressar... o dinheiro é uma consequência, na nossa visão. A gente não tem ambição do dinheiro pelo dinheiro. Então **o dinheiro serve pra ajudar, pra facilitar a vida, pra deixar a vida mais suave, né**. Na hora é que você percebe. **Nós não tivemos a criação do dinheiro por dinheiro**, então o dinheiro não me desperta ambição, não me desperta vontade de ter mais nada. O dinheiro pra mim é um facilitador. É um facilitador pra eu poder ter tempo, de viajar se eu quiser... pra mim é **um facilitador**. Lyana, assim, o que eu quero é **me desenvolver mais como pessoa e como profissional**. Eu acho que o dinheiro vai poder me ajudar nisso, porque tanto eu vou ter acesso a bens ativos como esse, como eu vou ter acesso a escolas melhores, e seja lá o que for. Uma das metas que eu coloquei pra mim quando eu era adolescente era **conhecer o mundo**. Conhecer outras culturas... abrir a cabeça. Eu até coloquei assim: “até os 30 anos, eu quero conhecer 3 continentes”. Até a própria empresa me proporcionou isso, porque como a gente compra máquinas de fora, era eu que sempre ia visitar e acabava comprando as máquinas fora, intermediava com os fornecedores. Da China, da Alemanha, dos Estados Unidos... eu consegui esse objetivo. Conheci a Ásia, conheci a Europa, conheci a América, conheci a África... então o que o dinheiro hoje pode me proporcionar, é isso.*

Ent. 10B: *Ele serve pra você usufruir mesmo, eu acho. **Você tem que ser o dono do dinheiro e não o dinheiro dono de você**. Assim, se você trabalha, você constrói, você consegue ao longo do seu trabalho ter um certo patrimônio, acho que você tem que usufruir do seu patrimônio. **Se você só viver pra trabalhar, construir, juntar, juntar, juntar e não usufruir daquilo, eu acho errado**. Mas, por outro lado, esse equilíbrio é muito tênue, porque eu também acho que **você não deve gastar muito, gastar demais o que você tem**. Acho que você deve sempre gastar tendo a sua **reserva**. O dinheiro vem muito por causa disso. Se alguém disser “**pode até ser fácil pra quem tá como vocês, que tem os pais na empresa**.” É fácil falar, pode até ser. Mas já que a gente tem essa oportunidade, não vamos fazer tudo pautado dinheiro. Aqui eu trabalho, quero ser bem remunerado, sei o que um executivo que tem o preparo que eu tenho por aí tá sendo pago, então se quiserem me pagar a metade aqui... peraí, né. Então assim, mas também não faço por causa do dinheiro. As pessoas que eu conheci e que eu conheço que fazem, buscam sua colocação profissional porque quer ter mais dinheiro, isso não costuma dar certo, pelo menos os exemplos que eu vi. Duas vertentes. Tem o lado da **responsabilidade**, porque se você tem um dinheiro, tem o lado de onde você vai investir esse dinheiro, o que você vai fazer com esse dinheiro, pra que ele não se acabe, né. Pra que você possa multiplicar. E tem o lado **do proveito do dinheiro**.*

*Se você tem um dinheiro, se você tá fazendo por merecer aquilo, acho que você tem que se preocupar um pouco com... qual o conforto que o dinheiro vai te trazer? Tem essas duas vertentes aí. Hoje, como eu não sou casado ainda, eu penso logo mais **em ter minha casa**, meu do jeito que eu quero, **fruto do dinheiro meu mesmo**. É tanto que hoje eu já tenho um terreno meu. Então, hoje a coisa mais palpável é a minha casa do jeito que eu quero, que eu sempre tive o sonho. Quando eu penso em... “pô, quero construir algum patrimônio” é também pra **usufruir desse tipo de coisa**. Sei lá, aluga **um veleiro**, compra um veleiro, vem velejando de lá pra cá. São coisas que me chamam a atenção, que me prender. Pra que eu quero ter dinheiro? Pra poder me dar ao luxo de fazer essas coisas.*

O dinheiro serve “para gastar e passar troco”. Essa foi uma frase utilizada algumas vezes nos relatos de ambos as gerações: para os fundadores o dinheiro serve para ser usado no cotidiano, priorizando-se a comodidade, o conforto e as viagens. Poder agir com tranquilidade é uma atitude relacionada ao dinheiro, ou seja, ter dinheiro propicia agir com tranquilidade, em algumas situações. O desejo que isso ocorra tem a ver com a crença de que ter dinheiro significa poder ajudar os outros, ter acesso à saúde, enfim “*ter uma vida digna*”, conforme afirmou um dos fundadores.

A geração dos patriarcas refere-se à força do dinheiro, do domínio que ele pode ter sobre as pessoas e o quanto pode atrair sentimentos como cobiça e inveja. Ele representa tranquilidade como também desperta paixão, ambição, como se nota nestas afirmações: “*Dinheiro pra mim é tudo*”, “*O dinheiro desperta paixão. Eu sou apaixonado por dinheiro. Eu gosto de dinheiro. Eu gosto de ganhar dinheiro. Eu gosto de trabalhar e por consequência de ganhar dinheiro*” e “*Ninguém vive sem dinheiro*”.

Os empreendedores da primeira geração relacionam o dinheiro ao valor do trabalho, visto que são pessoas que dedicaram sua vida inteira ao negócio e obtiveram riqueza como consequência de trabalho árduo. Trabalhar para eles é sinônimo de se fazer aquilo de que se gosta; é algo gratificante que eles pretendem estender para a vida toda. A experiência de vida dos fundadores os fez aprenderem a ganhar dinheiro e, a partir disso, mudar sua vida e a vida das pessoas a seu redor. O dinheiro lhes trouxe uma mudança de vida, de perspectivas, algumas vezes mudança do meio em que vivem; permitiu novas relações, outras possibilidades, acesso a outras culturas, mas,

segundo eles mesmos, o dinheiro pode trazer também brigas, divisão e conflitos.

A relação com o dinheiro perpassa a história de vida das pessoas, e, de acordo com as experiências vividas, ele desperta contradições no modo de sentir e agir, o que significa que elas devem ter o necessário cuidado direcionado ao uso do dinheiro. Pelos relatos, observa-se que o dinheiro está relacionado ao poder de compra de tudo o que se deseja, de realizar vontades, ao poder de ajudar e envolve também status: *“a pessoa vale o que tem”*. Porém, grande parte dos fundadores ressalta que, se não for bem usado, *“o dinheiro pode trazer desgraça”*, com base na crença de que não se pode ser escravo dele, o dinheiro deve ser um complemento na vida. Na prática, os fundadores conjugam realização, poder e sustento, e seus relatos são fieis à filosofia que o dinheiro se ganha com o trabalho.

A segunda geração mostra ter mais desejos em relação ao dinheiro. Além da qualidade de vida, o dinheiro lhes possibilita uma vida melhor, mais suave, por meio de *“experiências fantásticas”*. O dinheiro facilita sua vida, promovendo bem-estar e ainda propiciando sustento, estabilidade, crescimento, desenvolvimento, segurança, saúde e conforto. Pelos relatos, percebe-se um desejo, uma energia e um vigor decorrente de tudo que o dinheiro pode possibilitar, porque ele desperta vontades das mais diversas, desde vontade de conhecer o mundo, de crescimento até vontade de trabalhar. Essa geração vincula o dinheiro ao prazer, a possibilidades futuras, aos sonhos e ao desenvolvimento pessoal; ele é visto como um facilitador, e deve-se tirar proveito dele pois a possibilidade do ganho é diretamente proporcional à satisfação que seu uso traz. Muitos herdeiros relatam que o prazer de ganhar dinheiro é proporcional ao prazer de gastá-lo, e, em seus discursos, não há ressalvas quanto ao lado perigoso dele. Por outro lado, enfatizam que o uso do dinheiro deve ocorrer na medida certa pois *“se gastar demais um dia faz falta”* e *“você tem que ser o dono do dinheiro e não o dinheiro dono de você”*.

O significado e o padrão de uso do dinheiro na família de origem podem ser verificados em afirmações como: *“eles me ensinaram que dinheiro é bom*

mas não é tudo”, “*é um traço da família a gente não se fixa muito em dinheiro*”. As crenças transmitidas funcionam como uma estrutura, uma resposta interacional em todas as relações que o indivíduo estabelece, seja a maneira de comer, de trabalhar, de ganhar e de gastar dinheiro.

A categoria em questão reflete fortemente a diferença entre as gerações: a primeira mostra-se satisfeita com o que já conquistou, gostaria de ajudar outras pessoas, relata o prazer que sente com o trabalho e o quanto gostaria de trabalhar até o final da vida. Viajar aparece com um sonho a ser desfrutado, mas que muitas vezes não pode ser realizado devido à falta de tempo.

A segunda geração expõe claramente que não adianta ter dinheiro se não houver tempo para usufruí-lo e relata desejos mais ousados, como ter uma boa casa ou mesmo morar em outro país, conhecer o mundo, ter uma moto, que já foi o sonho da juventude. Alguns desejos já foram realizados, outros foram adiados devido à dedicação à empresa e envolvem uma organização atual para que se concretizem. Diferentemente dos fundadores, segundo os quais o tempo para usufruto do dinheiro é escasso, por conta da dedicação integral à empresa, os herdeiros enfatizam a necessidade de se ter tempo para a realização de seus desejos, o que se nota pelo uso de expressões como *poder curtir, aproveitar, ter dinheiro e não ter o tempo*. Por sua vez, não depender da empresa para viver, desenvolver-se profissionalmente e ter estabilidade financeira são valores que demonstram um desejo de independência, de diferenciação. Ao mesmo tempo em que se aceita o fato de se depender da família para se constituir, anseia-se pela diferenciação: a independência financeira algumas vezes é a forma de se buscar autorrealização desvinculando-se da família de origem, visto que nas empresas familiares essa distância é mínima. A identidade pessoal é construída, por um lado, na dialética entre o fazer parte, estar vinculado e pertencer a um sistema e, por outro, ser um indivíduo independente, com autonomia.

Importante ressaltar que, ter um negócio próprio, não significa necessariamente ter independência em relação ao negócio e a estrutura

familiar. E trabalhar na empresa não significa ser dependente financeira e emocionalmente da família. Seja como for a empresa familiar pode oferecer enormes oportunidades para que se assumam responsabilidades desde cedo na vida, facilitando a construção da autonomia, como também pode ser um dificultador para tal construção.

7.4 Categoria – Transmissão de atitudes sobre patrimônio e bens

Nesta categoria englobam-se as crenças, as ações e as atitudes relativas a passagem da riqueza, aos modelos familiares, aos papéis ocupados pelos membros na empresa que são transmitidos de uma geração a outra e aos conflitos existentes nessa estrutura familiar.

7.4.1 Transmissão de acesso à riqueza

Esta subcategoria engloba a descrição de como ocorre a passagem do acesso à riqueza, de uma geração à outra.

Primeira Geração

*Ent. 1A: Isso é uma coisa seríssima, **nada de graça serve**. Aí os meus filhos começaram eu ensinando a eles, **mostrando a eles a dificuldade, passei dificuldade e tudo**, mas nunca tive assim dificuldades tremendas, sempre eles tiveram um colégio bom, faculdade boa, você entendeu? Mas sempre eu mostrando as dificuldades, e até hoje **quem controla tudo sou eu**. Eles têm um bom salário, eles têm uma empresa que eu abri no nome deles, que presta serviço às minhas empresas. **Vou dando oportunidade, mas que eles têm que construir a empresa deles**. Aí eu digo, **enquanto eu sou vivo tudo é meu, vocês têm que fazer o de vocês**.*

Ent. 2A: [Não consta relato para esta categoria]

*Ent. 3A: Eu não quero que os meus filhos **tenham ilusão de riqueza**, eu quero que eles **conquistem**. Eu ajudo, mas apesar da gente **ter privilégios** eu não quero transmitir isso a meus filhos. Quero que eles estudem, que eles trabalhem, que eles **façam a obrigação deles**. Tinha o trabalho e eu tentava remunerar como se ele fosse funcionário. **O mais novo traz uma banquinha que a gente fez para ele cheio de bombom, fica vendendo, sempre nas férias**.*

*Ent. 4A: Não assim, **meus 3 netos foram estudar fora, com nosso custo**, que eu fiz questão de pagar. Pagava, agora, por exemplo, chegou lá e ele telefona: “eu estou aqui com um amigo da Europa, meu amigo quer que eu vá passar o natal lá. E eu não tenho dinheiro” **dá o limite, para passar bem, comer, seguro de saúde, bote uma mochila nas costas, trabalhe e vá**. Com os filhos eram assim, eles tinham tudo que fosse preciso, mas **tudo que queriam mas era tudo limitado**, um aproveitava do outro, **não tinha desperdício**.*

*Ent. 5A: Quando eu comecei que tinha os filhos, eles estudavam e **nas férias eles já começaram a trabalhar** e algum tempo atrás eles foram passar as férias e um quis trabalhar comigo. Depois veio o outro. Então eu dei todo o direito pra ele, agora eu sempre dei o seguinte, eu dei a chave do cofre. “Tome meu filho. Agora saiba usar. Porque se não usar, a chave volta pra mim” e essa confiança que eu dei pra eles, eles foram simplesmente espetacular. **Então dei a oportunidade pra eles**. É conquistado. Dei a oportunidade e eles conquistaram.*

*Ent. 6A: **A minha vida sempre foi de muita luta**, mesmo nas empresas que fui simples diretor, agora mesmo na minha. A vida sempre foi de muito trabalho, **não teve nada fácil***

*não. E a gente tenta **passar essa filosofia pros meninos** e eu acho que eles têm absorvido muito bem.*

Ent. 7A:** Nós temos uma **preocupação** muito grande com as nossas gerações. Aí quer dizer, o que que a gente faz: nós estamos orientando, contratando empresas que estão orientando eles, né. Nós temos um o **planejamento sucessório** para meus filhos e um **código de conduta e ética** de comportamento que eles não podem entrar (os netos). **Cada filho meu tem o salário pra manter a vida deles boa.

***Ent. 8A:** [Não consta relato para esta categoria]*

Ent. 9A:** Olha, esse negócio de... meus filhos sempre tiveram carro, sabe? Dinheiro era tudo na mão da minha esposa. Até pra pagar um negócio no restaurante, o dinheiro era com ela. Eu só fazia trabalhar, a única coisa que eu me arrependo um pouquinho é que eu **dei carro** a eles muito cedo. **Me arrependo um pouco, porque talvez, se eu não tivesse feito isso, ele tinha estudado mais um pouquinho... Eu gostava de dar. Eu não tinha, mas queria que meus filhos tivessem.

***Ent. 10A:** **Pai nunca liberou dinheiro fácil para viver, apenas uma mesada comedida.** Nos meus negócios passei alguns imóveis para meus filhos e **tento dar o mesmo para os dois**, tem um ano que comecei a fazer doações de patrimônio para eles.*

Segunda Geração

***Ent. 1B:** Ele (pai) veio de baixo, o acesso a riqueza dele foi difícil, tudo que esta dentro da empresa a gente tem conhecimento, mas **isso é um pouco bloqueado, cada uma ganha o seu e cada um se vira com o seu.** Mas uma **viagem a empresa banca**, então esse acesso é muito bom porque é um extra, vamos dizer assim. Mas desde o início se fosse pra ganhar 50 reais por semana eu preferia ganhar os 50 do que estar tirando dinheiro do caixa, fazendo vales. **Livre acesso não, tudo tem que ser consultado e a gente tem o salário fixo**, um salário muito bom, então aquilo a gente tem que se resolver com aquilo ali. Se precisar de um aumento você tem que falar porque. O pai dizia: **você pode ficar em casa mas vai ter a sua mesada.** Pra quem não está na empresa também não tem acesso a nenhuma riqueza. Eu vim andar de avião com 15 anos, meu filho na barriga já andava de avião, com 2 anos ele conheceu a Disney, eu com quinze chorando, implorando conheci entendeu? Então realmente é um acesso muito diferente. Meu pai sempre gostou de carro mas hoje ele tem um avião.*

***Ent. 2B:** [Não consta relato para esta categoria]*

***Ent. 3B:** O próprio tempo faz as coisas mudarem devagarzinho, a minha filha por exemplo já consegui dar uma **educação mais forte** para ela do que a que eu tive. **As coisas não são tão liberadas** como parece, **mas a gente tem uma condição bem melhor hoje**, com certeza*

Ent. 4B:** Olha, se eu olhar no meu núcleo familiar, o nosso núcleo, da minha família, o acesso é da mesma maneira que a gente obteve certo? Os meus filhos, o que eu digo para eles, "olha, o que eu quero dar de **herança para vocês é a educação**, é o estudo, o que eu puder proporcionar à vocês para que vocês possam produzir a vida de vocês independente da condição financeira que a gente possa deixar. Então isso aí será um bônus na vida de vocês, mas o que eu quero é que **vocês construam o próprio patrimônio.** Se eles querem mais eles **têm que correr atrás.** Então assim, dentro do meu núcleo familiar, já em outros **núcleos**, já foi um pouquinho diferente, já foi mais solto. Mais fácil o acesso. E hoje ela vivencia uma série de dificuldades, porque tem filhos que ainda hoje não tem trabalho, **ainda

depende dela, e já são filhos adultos né? Porque a educação foi de dar demais né? Pronto, tudo que queria dava, era o melhor carro, a melhor roupa, melhor relógio, e hoje ela está sofrendo muito por conta desse jeito que ela educou no passado, por questão mesmo de tempo, de achar que era o melhor, enfim.

Ent. 5B: A família tem acesso aos benefícios da riqueza, mas digamos o seguinte, os outros irmãos, os netos, não têm acesso ao dinheiro da empresa e não se beneficia disso... De uma maneira direta não. Digamos, papai vai pagar uma viagem pra todo mundo, aí tem benefício. Aí usa a casa de praia, usa isso... E assim, nem como nós também hoje a empresa, devido ao crescimento dela, ela é uma empresa que ela tá aí precisando de capital. Então os sócios ainda estão investindo dinheiro na empresa, certo? E não existe distribuição de lucro ainda pra família como um todo.

Ent. 6B: Primeiro celular foi dado de presente pelo padrinho. Mas teve seu valor, sabe? Hoje a gente vê que tudo isso foi em função de alguma coisa. Nota boa, tinha mesada. Andando sem carro, andando de ônibus, de carona... com 18 anos tive o primeiro carro. Viagem, educação sempre muito boa. Obviamente, logo que surgiu a empresa, o padrão de vida também aumentou. Meu pai sempre foi um cara que quis proporcionar tudo do bom e do melhor pra gente. Por um lado foi bom, porque nunca faltou nada pra gente, por outro lado... hoje não, mas talvez na época, senti a falta da presença, porque meu pai era trabalhador de manhã até tarde da noite. Final de semana, se você for pegar, ele de manhã vai na obra. Sábado à tarde ele descansa, domingo de manhã ele descansa. Domingo de tarde ele já se programa pra semana que vem.

Ent. 7B: Já é uma preocupação nossa, tá? Tanto que assim, nós contratamos uma pessoa e os netos começaram a ter aulas de finanças. E nós também. Que tá fazendo um trabalho, assim, ela começou fazendo um trabalho com os acionistas, né, pra também saber poupar, né. Que é uma preocupação de seu N. a medida que riqueza vai sendo liberada, o consumo vai aumentando, né? Então vocês têm que aprender a poupar. Porque o dia de amanhã ninguém sabe". Os que trabalhavam, por exemplo, teve uma época que, tinha umas histórias de vale, "me arranja tanto aí que depois eu pago". Gastava o que não tinha, né? Aí, isso há muito tempo atrás. Depois regrou-se: não pode tirar mais do que seu salário. Ponto. Seu salário tá aí, dia tal tá na sua conta e acabou-se. Por exemplo, B. trabalhava fora, aí o trabalho dela lá fora ela ganhava menos, ela tinha uma mesada daqui pra completar o salário dela. Ele nunca quis que filho tivesse essa distorção... De padrão. Embora, tenha.

Ent. 8B: Uma coisa que é importante é que a minha geração, né, já teve uma distância grande entre como eu e meus irmãos olhamos pro dinheiro e como meus primos olham pro dinheiro. Com as minhas filhas... Aquilo que eu te falei, eu tô naquela corda bamba tentando equilibrar. Às vezes eu acho que tô exagerando, às vezes eu acho que não que elas não estão entendendo o valor, né, e a dificuldade de ter o que ela têm. Então eu acho que assim, a gente vai tentando criar um sentimento de escassez. Elas têm semanadas também, a G. ganha 12, a A. ganha 10, a M. ganha 10 também e se viram a semana e se elas não vierem me pedir, elas perdem a semanada.

Ent. 9B: O grupo hoje, ele não distribui lucros. Todo mundo que recebe dinheiro das empresas recebe salário. Só que o que a gente deixou até como regra de governança corporativa: você recebe salário se você trabalha na empresa. Se você não recebe, você não trabalha. Quando a empresa tem a possibilidade de distribuir o lucro, ela distribui. Só que até agora a gente não distribuiu. Tínhamos mesada; não existia essa regra de ter que trabalhar pra ter dinheiro, mas o Seu E. sempre incentivou o trabalho. Até por na época ele trabalhar muito e ser um pai um pouco ausente em algumas situações, a forma como ele tinha pra demonstrar que ele gostava, que era um pai, era presentes. Então como era o

acesso ao dinheiro: ele dava mesada e de vez em quando ele dava uns presentes pra gente. O que eram os presentes: meus irmãos mais velhos **receberam carros** com 16 anos, já dirigiam antes de ter carteira. A minha irmã recebeu um carro com 14 anos.

Ent. 10B: Assim, o meu pai, ele sempre fez com a gente muito pela... **“meritocracia”**, e era mais ou menos isso. Por exemplo, eu nunca fui um cara que eu tive muito problema com colégio. Sempre fui um bom aluno. Então na minha casa sempre foi muito vinculado a isso. “sua obrigação é...Se você é estudante, então faça por merecer.” Então, quando a gente conseguia passar de ano, às vezes tinha muito esse negócio de quadro de honra, não sei o que, que meu pai nunca nem fez muita questão disso, porque eu já me cobrava muito em relação a isso e ele já era mais light. “Não se preocupe com isso, tal...” mas eu diria que foi mais pautado na educação mesmo, de “você é um bom aluno”. **A gente tinha acesso, mas nunca uma coisa muito demasiada.** Eu lembro que no colégio tinha pessoas que tinham com certeza menos condição que nós e tinha acesso a muito mais coisas que a gente. O meu pai sempre **criou a gente muito baseado na realidade**, sabe? Sempre teve uma preocupação dele de não ver as pessoas sendo criadas **“dentro de bolhas”**, como se diz. A gente teve isso de “não é porque o cara tem que eu tenho que ter”. Meu pai sempre falou **“você quer isso aqui por quê? Porque todo mundo tem ou porque você realmente quer?”** E essa educação que meu pai me deu já vem um pouco ainda do pai dele, apesar do meu pai não estar dando sequência ao negócio do meu avô, mas ele tem uma **influência muito grande do meu avô.** Meu avô era um da Europa veio pra cá em 1927. Ele veio porque o país dele não tinha condição de nada, ele tinha a 3ª série do primário, só. Veio ganhar a vida aqui e conseguiu vencer e tal... mas fruto de muito trabalho e passou muita dificuldade. Meu avô, quando chegou aqui, nos primeiros 2, 3 anos, dormia em cima de saco de farinha em padaria lá no centro da cidade, porque não tinha onde dormir. Então assim, a vida simples e de luta é uma coisa que foi **transferida pro meu pai e tá sendo transferida pra mim** e pro meu irmão. E ele sempre diz: **“a coisa que a gente tem de verdade é o que a gente aprende. É a cultura que a gente tem e é a pessoa que nós somos.”** Porque o que você tem em termos de **patrimônio é excelente, mas tudo muda, meu amigo.** E sim em ser quem nós somos, na educação e tal... e lógico, o dinheiro também tem que estar sendo usufruído, não adianta você... **a gente vive uma vida de cão**, às vezes.. Foi muita filosofia disso que foi passada pra gente.

Grande parte dos fundadores entrevistados tem um comportamento de não facilitar demais para os herdeiros o acesso a bens e riquezas que possuem, na crença de que “nada de graça serve”. Desse modo, o que prevalece é o valor da conquista, pois, da mesma forma que eles lutaram para construir a riqueza, os filhos devem conquistar também. Esse grupo compartilha a ideia de mesadas comedidas de acordo com o desempenho escolar, e enfatiza a importância de se mostrarem as dificuldades anteriores à conquista de um patrimônio significativo. Um dos fundadores diz que não quer que os filhos tenham “ilusão de riqueza” e conta que o filho mais novo tem uma banca para venda de balas aos funcionários da empresa, durante as férias. Acreditam que incentivos como esse levam os filhos a lutarem também para ganhar

dinheiro. Prevalece o acesso limitado, sem desperdícios, tendo-se como foco a oportunidade de trabalho e não o livre acesso à riqueza.

A segunda geração tem a mesma noção de que o acesso à riqueza deve ser restrito, pois a experiência que os estes tiveram, desde jovens, é a de que a riqueza não é liberada e sim centralizada pelos pais. Apesar de ter acesso a benefícios oriundos da riqueza (viagem paga pelos pais, uso da casa de veraneio destes e acesso aos estudos, entre outros), essa segunda geração tende a regular esse acesso para a terceira geração, criando um “*sentimento de escassez*”, visto que este ensina muito mais do que a abundância. Com a filosofia de que o acesso fácil à riqueza implica um aumento do consumo, o que é difícil de se reverter.

O dinheiro na vida de cada membro da família empresária tem diferentes expressões e propósitos, e disponibilizar recursos como carros, mesadas generosas é visto por alguns da segunda geração como uma forma de suprir uma ausência como pai durante a infância dos filhos, conforme mencionado em algumas das entrevistas: “*O Seu E., até por na época ele trabalhar muito e ser um pai um pouco ausente em algumas situações, a forma como ele tinha pra demonstrar que ele gostava, que era um pai, era presentes. Então como era o acesso ao dinheiro: ele dava mesada e de vez em quando ele dava uns presentes pra gente*” e “*Por um lado foi bom, porque nunca faltou nada pra gente, por outro lado... hoje não, mas talvez na época, senti a falta da presença, porque meu pai era trabalhador de manhã até tarde da noite*”.

O resultado dessa equação entre afeto e dinheiro pode prejudicar não só o desenvolvimento de uma relação madura entre pais e filhos como também instituir o dinheiro como uma das formas de expressão de afeto na família.

A atitude dos fundadores em relação ao dinheiro influencia muito o modo como os filhos irão lidar com a riqueza; nesse sentido, se os pais utilizam seu patrimônio de forma prudente e regrada, é possível que o filho tenha a mesma postura. Muitos herdeiros afirmam que seu sustento provém da remuneração pelo trabalho realizado na empresa, ou seja, de seu salário, de modo que nem todas as empresas distribuem lucros no fim do ano, aumentando assim a renda dos herdeiros. Alguns fundadores remuneram

igualmente os filhos, independentemente do desempenho, para que não haja distorção de salários entre os herdeiros, atitude que provoca conflitos na empresa.

Nesta categoria há claramente uma transmissão de valores, de atitudes, na forma de lidar com a riqueza. No convívio familiar, filosofias como essa e outras crenças vão sendo moldadas, como um somatório dos significados emocionais atribuídos às vivências, norteando e estruturando os princípios que vão dando sentido e direção à vida do indivíduo. Como se notou, a geração dos herdeiros pode até demonstrar um desejo maior de consumo, mas o valor da dificuldade para conquistar a riqueza prevalece, e, por isso, o acesso a ela não pode ser facilitado. Não há relatos de uma educação formal em relação a finanças. É notório o quanto a construção de uma empresa demanda bastante tempo e energia do fundador, e os descendentes devem acompanhar, desde a infância, essa trajetória de dificuldades e de lutas, conforme enfatizado bastante pelos fundadores durante as entrevistas.

A geração mais antiga pode desejar aumentar o patrimônio financeiro da geração mais nova, porém acredita que um patrimônio herdado sem méritos corrompe os herdeiros, privando-os da dignidade do trabalho e interferindo nas escolhas criativas que eles venham a ter no futuro, se não tiverem um patrimônio gerido por eles mesmos, além do patrimônio gerado pelos pais. Os fundadores também acreditam que a preservação dos bens da família, a longo prazo, se dá quando cada geração age como se fosse a primeira, aproveitando a capacidade de cada um dos seus membros para gerar suas próprias riquezas. Nem a herança, nem a perda do capital financeiro levam ao bem estar: uma nova geração produtora de riquezas pode surgir e prosseguir na busca de sua realização pessoal se estimulada pelas gerações mais antigas.

Uma ótima maneira de ensinar essa lição é transmitir a cada geração o valor de que ela é a primeira e conferir-lhe o mesmo poder de criação de qualquer geração que tenha sido biologicamente a primeira. A preservação do patrimônio é uma questão de comportamento humano, é ele que determina se uma família pode ou não conservar suas riquezas.

7.4.2 Modelos familiares

Esta subcategoria foca o contato dos filhos com a empresa e com seus fundadores e procura destacar os modelos aprendidos.

Primeira Geração

[Não foram encontrados relatos referentes a esta categoria neste grupo]

Segunda Geração

Ent. 1B: *Quando eu era pequena, bebezinha o passeio da gente no final de semana era olhar terreno, ele botava todo mundo no carro e ia passear, ia no negócio do concorrente. Na realidade no começo era tipo uma brincadeira, vinha só 2 vezes para empresa. Ele falou pra fazer faculdade a noite e ir pro escritório ajudar o pessoal que não gostava de computador, então a gente tirou a máquina e colocou computador, então eu ia para digitar. Depois o gerente dele faleceu e aí eu já tinha passado por vários setores e de 2 dias eu já estava indo 4 dias, foi aumentando natural. Aí eu estava terminando a faculdade e ele disse: agora você vai assumir, não vou contratar o gerente daqui, eu disse: “não, agora não”, e ele disse: “agora sim!” Aí eu contratei outras pessoas para ficar no meu lugar e comecei a gerencia administrativa. **Eu não escolhi, já estava no barco. Já tinha ido. Ele nem falava explicitamente, mas levava a gente pra o escritório, ele me pegava no colégio e me levava pro escritório**, e eu brincava de máquina, fazia meus trabalhos da escola na máquina entendeu? **A empresa sempre foi nossa segunda casa**, a gente tinha casa mas tinha a empresa.*

Ent. 2B: *Na minha geração, os pais incentivavam muito os filhos a trabalhar. Eu estudava em bom colégio, na época, mas nunca fui um aluno aplicado para ter uma visão de procurar outro ramo a não ser o da família, o do meu pai. A minha visão, na época, é **que o estudo era o segundo lugar, o primeiro era a experiência do trabalho**. Bom, eles me diziam que era importante o estudo, com certeza, mas no fundo no fundo era “Vamos trabalhar e vamos estudar”. A disciplina do trabalho no estudo. Eles procuravam mais ter **disciplina total no trabalho do que total no estudo**. Era mais importante pra mim trabalhar. Aula eu faltava e não tinha problema. Trabalho, eu não podia faltar.*

Ent. 3B: *Eu acho que **foi meio natural**. Não teve muito, **foi meio que forçado**, 17 anos vai trabalhar então vem aqui para a empresa.*

Ent. 4B: *Na verdade, eu desde pequena o papai costumava levar para a empresa. E eu gostava muito, eu gostava muito de tudo, eu gostava dos caixas, eu gostava da, adorava ser secretária dele, comecei das coisinhas pequenas né? E aí eu sempre fui muito curiosa, e **gostava sempre de aprender**, então sempre que eu ia para lá eu sempre me ocupava, não gostava de ficar ociosa, então eu sentava do lado de alguém, sempre começava a aprender aquilo que a pessoa fazia. E aí as pessoas se encantavam também porque eu era criança né? E aí achava aquilo o máximo, e aí isso me ajudava muito, **porque valorizava a minha participação, e com isso eu fui treinando né, dentro da empresa, e tendo amor pela organização**. Assim que eu entrei na faculdade eu comecei a trabalhar. Então eu fazia a faculdade de manhã e de tarde eu trabalhava. **Ele tinha uma visão muito clara da questão sucessória** sabe, eu acho que ele tinha. Por várias vezes assim eu acho que ele percebia, dentre os filhos, quem tinha mais aptidão. Mas na verdade, **todos os filhos foram testados dentro da empresa**. Então aí eu passei esse tempo na empresa exercendo cada função, aí depois eu passei a gerenciar o escritório. Aí bom, aí eu já passei a ficar ajudando mesmo, aí foi no tempo que eu me casei, fui morar fora, para o papai foi muito ruim, porque eu já estava dentro da empresa... aí ele colocou uma chantagemzinha emocional, ele*

disse, “ou vocês vem ou realmente eu vou fechar a empresa, porque vocês são os únicos que tem chance de dar continuidade no negócio né?” então já transferiu uma responsabilidade, um peso. Né, naquele momento para a gente, e eu **já tinha um grande amor pela empresa**. Aí pronto, eu já assumi dentro da empresa, aí já trabalhava 2 expedientes, a minha carga era de trabalho mesmo intenso... Aí pronto, fui **assumindo os papéis**, depois tem transição, uma série de transições.

Ent. 5B: Primeiro porque eu **gostava muito da questão administrativa...** de administração. E pela **oportunidade** que papai dava pra gente, de **trabalhar durante as férias**, isso criou um **vínculo muito grande entre a gente e a empresa**. E foi uma oportunidade também... como eu via algumas deficiências na empresa, eu vi uma **oportunidade de ajudar** muito a empresa no que eu gostava de fazer. Eu acho que isso é que importante!

Ent. 6B: Meu pai sempre gostou de reforma, então todo ano tinha reforma em casa. Você acabava acompanhando: “não, vamos fazer agora, aumentar a varanda. Vamos fazer uma piscina.” Então eu **ficava ali acompanhando**. Saindo de um prédio de apartamento pra ir morar numa casa, então o processo todinho de construção da casa eu acompanhei, na época da construção do sítio eu acompanhei... nunca pensei em outra coisa.

Ent. 7B: Foi uma **obrigação**. Como foi no primeiro ano, aí isso eu tinha... na 6ª série... eu tinha 14 anos, tava na 6ª série. E aí eu **estudava de manhã e trabalhava de tarde**, então minha vida mudou um pouquinho. Então eu chegava do colégio de manhã, ia pra casa das amigas, né? Aí agora chegava do colégio de manhã tinha que almoçar e tomar banho rápido pra sair com pai de duas horas pra ir pro trabalho. **Era obrigatório**. Então eu ia, né? Nas primeiras semanas eu comecei a chegar lá e ficava chorando, na segunda eu já comecei a... Eu também de vez em quando me pego **querendo me separar daqui, sabe? Pra mim é difícil porque é muito tempo, né? A empresa tem 35 e eu tenho 26 aqui...** Então assim, eu lembro demais que a secretária me dizia: “chore não, minha filha, já passa, toda vida é assim. Seu pai é assim, mas é uma pessoa boa”. Que ele me obrigava a ficar lá, eu passava o dia todinho, aí fui me adaptando, né? Aí o B. que já tava lá, né? Disse: “Vamos comigo conhecer o estoque”. Ele com pena que eu tava de saco cheio. Aí eu ia conhecer o estoque, ia separar mercadoria... **Aí comecei a me interessar porque eu achava porque eu gostava do estoque**. Eu acho que depois de uns 3 meses eu **já estava gostando**. Aí tanto que assim, quando terminou o primeiro ano que eu trabalhei, eu sem avisá-lo, fui na escola, perguntei se tinha algum horário à noite, né? Eu tinha carteira assinada e ganhava um salário mínimo pra trabalhar um expediente. Aí sem avisá-lo eu fui na escola, perguntei se tinha horário à noite, transferi meu colégio pra noite, cheguei no outro dia pra ele com minha carteira e disse: “olhe, **você me paga um salário pra trabalhar um expediente, agora eu vou trabalhar dois e eu quero ganhar dois salários**. Pode alterar na minha carteira”. E assim foi feito.

Ent. 8B: Nunca trabalhei quando era pequeno, mas eu sempre estava vivendo o que **tava acontecendo e tudo**. Acho que isso também minhas filhas estão fazendo bastante. Eu lembro de um supervisor conversando com um funcionário e o supervisor dizendo: “qual é teu problema?” e o professor: “meu problema é dinheiro”. “Rapaz, dinheiro não é problema. Problema é falta de dinheiro.” Eu ouvia **conversas de adulto**, lembro também... eu estava lembrando dessa ontem, eu moleque, devia ter 6 anos; eu passando pelo meio de um escritório atrás do meu pai e alguém comentando **que eu tava com as mãos pra trás, do jeito que meu pai tava**. Aqui na empresa, eu comecei a olhar em volta e dizer: “Poxa, tem coisas que eu, tem coisas que eu vou poder ajudar”... Né, e eu **comecei a gostar do ambiente, comecei a gostar das pessoas e do tipo de problema que eu ia lidar...** Aí eu... Ah, eu vim pra cá ainda de férias do outro trabalho.

Ent. 9B: Senso de responsabilidade, senso de cuidar do que é nosso... *Ajudar, porque quando o negócio vai crescendo, ele vai se tornando muito complexo. E na época eu achei que precisava ajudar. A situação estava muito complexa, era na época que estava tendo a associação de responsabilidades entre eles e os filhos. Todos os 3 já estavam no negócio. Na época, ele decidiu se mudar com toda a família pra dentro da loja, e trabalhava e morava dentro da loja. Nós todos morávamos lá. E aí é onde ele começou e ele trabalhava de sol a sol. Eu tenho memórias de ficar em cima do balcão pelado, criança, aprendendo a atender os clientes. Eu tenho memória de noites, altas horas da noite ele trabalhando no estoque. Eu tenho memórias de eu começando como vendedor, porque bastava ter 11, 12 anos, ele já colocava pra fazer alguma coisa. Então, das primeiras coisas que eu fiz, foi ser vendedor. Ficava lá no balcão...O que foi o diferencial, na minha visão: o Seu E. **incutiu nos filhos um senso de trabalho muito árduo.***

Ent. 10B: Você viver aqui desde pequeno... eu tive a oportunidade de ver essa empresa crescer. *No dia que chegaram as máquinas, os contêineres, no dia que chegou eu estava aqui com meu pai, assim, correndo e tal. Em 96 eu era moleque, tinha 12 anos. Eu lembro dele descarregando a máquina e eu dormindo dentro da boleia do caminhão. Então isso tudo vai te chamando muito a atenção. Eu fui muito influenciado por isso. Eu vinha pra cá e constantemente as pessoas que a gente recebia eram alemães, porque tanto os nossos fornecedores são alemães quanto os nossos clientes são alemães. Isso me trouxe uma influência muito grande. Quando eu tinha 15 anos, que chegou aquela época de fazer o intercâmbio, aí eu já dominava o inglês, mas depois chegou a época do intercâmbio, de ficar 1 ano fora, aí eu acabei decidindo "vou pra Alemanha", **por causa da influência daqui.** Aí você já vê um país todo voltado pra essa tecnologia... **eu diria que foram uma série de coisas que foram desde criança.** Lógico que você tem que ter aquele gosto. Em paralelo com isso, eu sempre me dei muito bem, sempre gostei muito de matemática, de física... então foi uma coisa que foi construindo e em paralelo achando bacana aqui.*

Foram utilizadas apenas as entrevistas da segunda geração, e a maioria dos dez relatos traz lembranças da infância e, principalmente, descreve a empresa como uma extensão da casa; há alguns casos em que a família trabalhava e morava na loja, que funcionava 24 horas por dia. A vivência de ter trabalhado nas férias é recordada como o primeiro contato com o mundo do trabalho e, conseqüentemente, com o dinheiro como recompensa por esse trabalho.

Os discursos deixam clara uma espécie de euforia pelo reconhecimento e pela possibilidade de atuar no mundo do trabalho. Esse convívio que se inicia na infância e no qual os valores são transmitidos e os costumes reforçados, faz da empresa extensão da família, assumindo as mesmas regras e padrões comportamentais existentes em casa. A forte identificação dos membros com a empresa e a intensidade das emoções acalentadas devido ao que o empreendimento representa para cada um deles pode influir nas escolhas

desses jovens no decorrer da vida. Acompanhar o crescimento da empresa, sair da escola e ir para o escritório, dormir no caminhão enquanto as máquinas eram descarregadas, são vivências repletas de significado e citadas como fatos de bastante influência para decisão de trabalhar na empresa. O senso de responsabilidade, o “*senso de cuidar do que é nosso*” foi citado por um participante como a motivação para ir trabalhar no negócio da família, que inicialmente funcionava juntamente na casa em que viviam. A maioria dos relatos é permeada de nostalgia e de orgulho por fazer parte da história da empresa. É como se o pertencimento do filho a esse projeto bem sucedido fosse validado juntamente com o sucesso da empresa.

Por outro lado, para alguns herdeiros há certo incômodo em não se separar o espaço de trabalho do familiar, e leem-se desabaços, como: “*Tomo café da manhã sábado e domingo falando sobre trabalho*”, “*Sou cobrado durante a semana e final de semana*” ou “*Utiliza as horas vagas pra falar de negócios*”.

Essa falta de separação reflete claramente que os sistemas familiar e organizacional se confundem num intrincado emaranhado, e, se os limites entre ambos não forem suficientemente nítidos, as necessidades de cada um dos membros familiares – intimidade emocional, estabilidade e tempo fora da empresa – podem converter-se em conflitos e desgastes relacionais, comprometendo-se a coesão que deveria manter a família e a empresa unidas, ao longo das sucessivas gerações.

7.4.3 Papéis na empresa

Esta categoria trata de percepções e sentimentos relativos ao papel exercido na empresa para manutenção e desenvolvimento do patrimônio da família.

Primeira Geração

Ent 1A: *Eu digo, empresa familiar é muito complicado. É muito complicado, porque, eu vou lhe dar um exemplo, o meus filhos são meus filhos, são meus, só que entra gente de fora, aí você tem que trabalhar, você tem que aprender trabalhar com esse pessoal de fora, você entendeu? a educação é diferente, meu filho vai se envolver, minha filha vai se envolver, e não é mais aquele controle que você tem, então você tem, isso aí, você tem que ter muita cabeça para dirigir.*

Ent. 2A: *Eu acho importante isso, que tem diversos funcionários que tem familiares, então são acho que quase mil funcionários por né, com as famílias, aí a gente passa para 2*

mil, 3 mil conforme né, então é uma rede de trabalho grande, **você manter essas pessoas no emprego**, que hoje em dia com essas complicações que tem de, que penaliza muito a empresa, nessa parte trabalhista, ela é muito diferente. Tem os ciclos, de familiares tem aqueles velhos, aquele ditado conhecido, pai ...pai rico, filho nobre, neto pobre. Eu ainda estou com tempo, com idade, para trabalhar, eu não sei se é, meu pai eu acho que isso é, **meu pai com 86 anos ele vinha todo dia, ficava no sofázinho, meu pai ficava deitado ali, mas não ficava em casa.**

Ent. 3A: Nós estamos **tentando conscientizar**, começando a fazer reunião com família, exatamente **para poder mostrar os limites, o que a pessoa pode fazer para não confundir o que é da empresa com os afazeres particulares das pessoas.** Estou me preparando para sair da atividade.

Ent. 4A: Meu **papel é de manter muito**, não pode se seguir totalmente as normas dele (marido que faleceu), porque é uma gestão totalmente ultrapassada. Então muita coisa que ele fazia, nós hoje não estamos fazendo, mas sempre com muito pé no chão sabe? **Se a gente vai construir uma loja, não viaja ninguém da família durante o ano.** Garantir, como ele deixou. Com certeza. E outras eu cedo porque ele não cedia.

Ent. 5A: Eu já tô passando muita coisa para os filhos. **Eu tô passando direito pra eles entrar. Eles já tão fazendo papel de diretores.** Eu não tô mais nessa pequenas coisas da empresa. Eu to quando é um negócio maior, uma compra grande... Aí eu vou, mas eu já to passando todas as coisas menores. **Eles são meninos bons e estão desenvolvendo muito bem e eu estou muito tranquilo.** To querendo passar já pra eles definitivamente, entendeu? Daqui a 2, 3 anos passar pra família pra que fique eu ficamos mais tranquilos, podemos viajar mais e deixar eles tomarem conta de tudo. Antes de eu morrer, quando eu morrer, se Deus quiser, eu quero que os já fique tomando conta pra **depois que eu morra não tenha problemas familiares.**

Ent. 6A: Eu acho mais importante do que nunca. Porque agora você vai começar a **dividir** né? Você vai começar a **repassar** essas coisas, tá. Quando você tá só no comando, **embora a responsabilidade seja maior porque é só sua**, aí você tem a coisa mais a mão e você acaba, não diria se doando mais porque você passa a sua vida toda **se doando às suas causas**, mas eu diria que a responsabilidade hoje é maior porque você tem que dividir. **Não é repassar as coisas, é dividir essas obrigações, dividir essas tarefas, dividir essas conquistas**, né? E dividir principalmente o futuro. Dividir as suas perspectivas, dividir os seus horizontes. Isso é complicado para passar porque é subjetivo. mas dividir aquilo que você, vamos dizer assim, **tem de mais caro que são as suas ideias, seus conhecimentos, seus horizontes, seu futuro, é mais complicado.**

Ent. 7A: Mas quando chega alguma coisa que envolva dinheiro, muito dinheiro ou que sai do negócio da gente... M. é diretora, então tudo é com ela, na mão dela. Se fizer besteira, vem conversar comigo aqui, "o que é isso aqui? Por que houve isso?" tátátá, aí vai ter que chorar as pitanga aqui comigo. "Olhe você tá vendo aí, fez besteira... perdeu isso, perdeu aquilo...", agora tudo bem, tem que recuperar e eu **quero no final do ano lucratividade x. E essa lucratividade tem que vir."** Elas me consultam tudo, mas elas acham que tomam decisões mais acertadas. **Da maneira que eu aprendi, elas não tiveram esse privilégio.**

Ent. 8A: [Não consta relato para esta categoria]

Ent. 9A: Com tudo isso aí, veja como eu sou. Eu digo: "Meu filho, chegue cedo, tome conta, bote uma pessoa pra te ajudar, mas fiscalize todo dia. 'Não, ele vai dar resultado só daqui a um mês' – não, **tem que procurar resultado dele é todo dia, praticamente.** Não precisa chegar a chacoalhar a pessoa. É mandar o cara fazer e no final do dia você confere. Se o

cara faz direitinho, aí você vai passar 10 dias sem olhar. Não, todo dia você tem que olhar. Tem que chegar mais cedo.” Hoje em dia é complicado. **E eu não pretendo largar assim não. Pretendo diminuir o ritmo, quando eu notar que eles tão tudo já... firme, direitinho.** Você tem que remunerar pessoas que dão lucro. Pessoas que têm atitude, entendeu? Às vezes a pessoa tem coragem de trabalhar, mas não tem atitude, né?

Ent. 10A: Montar uma empresa com os filhos, procurar ser sempre **o melhor na área**, ter o patrimônio em imóvel com os filhos o mesmo que tem na empresa.

Segunda Geração

Ent. 1B: A **manutenção administrativa**, me sinto responsável em cobrar os devedores, falar com advogado, resgatar coisas que estão perdidas.

Ent. 2B: Meu papel é de **contribuir, de unir, de preservar a qualidade da empresa e do trabalho.** Unir a família, unir as ideias e procurar a qualidade da empresa seja igual onde quer que ela exista. **É o mais importante.**

Ent. 3B: Tudo nosso hoje é discutido a seis mãos, temos a reunião de diretoria, apesar de eu ser o diretor a decisão não fica só na minha mão. A gente sabe que por **ser filho tem uma responsabilidade maior, mas a gente tenta aqui é tirar esse papel de ser filho.**

Ent. 4B: Um papel importantíssimo. **É assim, eu às vezes me vejo muito como a figura do papai na nossa família sabe, meio que pesado,** mas é a figura que eu acho que eu **recebi de Deus** essa graça né? Não é mérito meu, deve ser uma graça de Deus, **de ter que fazer com que todo mundo entenda que esse patrimônio tem que ser conservado.** E crescido né, a responsabilidade, na verdade, que a gente leva, é de crescer esse patrimônio... Porque a gente sabe que **tem mais gente dependendo desse patrimônio** do que tinha na época do meu pai, então meu pai queria sustentar. Hoje a gente já tem a **família que vive da empresa.** Então eu tenho irmãos, são pessoas que precisam da empresa, que embora também tenha a sua condição de vida, mas também **usufrui dos dividendos da empresa.** Então a gente está falando aqui, mas debaixo disso aqui, tudo ainda tem um sustento que queira ou não queira advém desse fruto aqui. Então a gente tem uma **responsabilidade grande,** eu sinto assim muito grande, em não deixar que **ninguém perca esse valor que a gente construiu, que a gente recebeu dos nossos pais,** e que deve usar com prudência o que ganha, porque o que a gente ganha graças a Deus dá para todo mundo viver bem, mas que ninguém pense em esbanjar, porque se pensar em esbanjar, mais na frente pode faltar.

Ent. 5B: Eu acho assim, eu acho que dei uma contribuição muito grande assim nesse papel, tanto **administrativo quanto financeiro.** Eu acho que foi fundamental pra empresa ter uma pessoa que fizesse realmente isso. Eu acho assim, que foi traçado metas, foi colocados objetivos e que eles estão sendo realmente atingidos. Rapaz, eu acho que tenho muito o que crescer junto com a empresa. A empresa tem muito o que crescer ainda. Só que hoje eu já **não tenho tanta disponibilidade, tanta disposição pra trabalhar tanto quanto eu trabalhei até agora.** Certo? O tamanho da empresa hoje também talvez a empresa seja maior do que a gente e nós precisamos de uma pessoa com maior capacidade. Eu acho que eu tenho **muito o que aprender gestão** ainda de uma maneira muito mais moderna, tem muito o que ser aprendido ainda.

Ent. 6B: É uma coisa que eu **me cobro diariamente.** Eu mesmo me cobro, **ele nunca chegou pra conversar comigo e dizer “olhe, cuidado, que eu quero que você mantenha...”** não. É uma preocupação que eu tenho mesmo, como te falei no começo, será que se eu diminuir o ritmo, como é que as pessoas vão ver isso? “o filho não conseguiu dar continuidade na empresa. Vão pensar dessa forma. Será que vão pensar a empresa tá

conseguindo ter menos resultados entendeu? Então é **uma coisa que eu me cobro**. “Pai, como é que isso vão ver?” Essa estratégia, né. Então assim, uma coisa que eu me preocupo, por ele também, “poxa, consegui montar uma empresa com muitos projetos em andamento, agora só tá fazendo 10.”

Ent. 7B: [Não consta relato para esta categoria]

Ent. 8B: *Eu me vejo defendendo o patrimônio de outros dois, com outras famílias que são meus irmãos, meus primos aqui e as minhas primas.*

Ent. 9B: *É difícil falar de mim mesmo, porque é difícil a pessoa se autoanalisar, né. Todos os filhos têm essa **dificuldade de abertura nesses sentimentos pessoais**. A empresa cresceu com investimentos pesados. E cresceu de forma intuitiva, de forma empreendedora. E quando você cresce dessa forma, é um **financeiro estrutural que pode fazer a diferença entre a quebra ou a continuidade, a sustentabilidade**. Então qual o papel em que eu me enxergo aqui: **sustentabilidade**. Permitir o crescimento e manter a sustentabilidade. Esse é o papel que hoje eu me enxergo. **Tanto eu fui preponderante no crescimento**, porque fui eu que disponibilizei toda a linha de investimentos, fui eu quem conseguiu que a empresa se capitalizasse e toda a profissionalização que aconteceu, quanto hoje eu tento manter um pouco essa **governança e essa gestão interna** pra que a gente possa manter a sustentabilidade do negócio. Não meter os pés pelas mãos e sair quebrando tudo por aí. Olha o que Seu E. ensina pra gente, **trabalho o dia todo e vou pra faculdade. Na minha idade**.*

Ent. 10B: *Quando a gente vê o que meu pai conseguiu construir junto com o sócio ao longo desses anos, a gente se sente na **obrigação de colocar o negócio pra frente**. E a gente se sente na **obrigação de fazer um trabalho à altura**. Poxa, ele vem desenvolvendo um trabalho tão bacana ao longo desses anos... então se a gente vai pegar, a gente tem que fazer uma coisa que não é só por fazer. Porque senão não valeria a pena a gente estar aqui. Então se a gente se habilitou a ser executivo da empresa, se a gente se habilitou a dizer “não, eu quero participar, eu quero fazer, eu quero não sei o que...” e nosso processo de sucessão sempre foi muito engraçado, porque **nunca quiseram nos deixar forçados a isso**. Eles sempre perguntaram “você têm certeza que você quer? É isso mesmo?” Às vezes a gente ficava de briga, eu me lembro de chegar aqui em reuniões, a gente já tinha um cargo... A gente chegava na reunião e era apresentado como filho. “Esse aqui é meu filho, não sei o que...” como quem diz “**tão aqui pra ver se dá certo**”. **E aquilo mexeu, mas por outro lado, foi uma provocação**. A gente já tá passando por outra provocação, por exemplo. Eles foram muito provocados pelo mercado. Desse período que eu tô dizendo pra cá, a gente conquistou bastante espaço. Graças a Deus conquistamos. É como eu tô te falando. Isso é **uma conquista de espaço e conquista de respeito**.*

Os membros da primeira geração mostram desejo de orientar, de mostrar limites, tendendo a assumir papel de conselheiros, com o intuito de passar responsabilidade aos filhos e de manter os negócios e a família “saudáveis”; relatam a responsabilidade com os netos e com os funcionários da empresa. Um fundador explicita não só a dificuldade de repassar ideias como também de dividi-las, de compartilhar o conhecimento, o futuro. Ao administrar o patrimônio o proprietário é livre para decidir o destino dos negócios, para escolher as melhores aplicações financeiras, construir relações; por outro

lado, quando se fala de repassar e dividir a reponsabilidade e o futuro da empresa, ele se questiona sobre o destino que os outros darão àquilo que ele construiu.

Essa passagem da administração implica perda de poder e de controle sobre o empreendimento familiar. Diferentemente do livre comando dos negócios, as regras de sucessão interferem na vontade de seu titular, que não se sente totalmente livre para dispor sobre do destino do patrimônio erguido: agora ele divide a responsabilidade com o filho, até este estar apto a assumir o comando. Além do desejo de permanência no controle, pode surgir o sentimento de frustração, pois o destino do patrimônio segue independente da vontade do fundador e de acordo com o andamento da sucessão.

Por sua vez, os membros da segunda geração apontam que o papel a ser desempenhado na empresa está relacionado ao comprometimento com o negócio, estes relatam um sentimento de cobrança enorme, não só para dar continuidade à empresa como também para aumentar o patrimônio e corresponder à expectativa neles depositada, seja pelos fundadores seja pela sociedade. Um dos entrevistados fala do sentimento de estar sendo testado no papel que assumiu como executivo da empresa; outro exprime de forma marcante o quanto ele se vê como a figura do pai; *“É assim, eu às vezes me vejo muito como a figura do papai na nossa família sabe, meio que pesado, mas é a figura que eu acho que eu recebi de Deus essa graça né? Não é mérito meu, deve ser uma graça de Deus, de ter que fazer com que todo mundo entenda que esse patrimônio tem que ser conservado”*, com o papel não só de garantir o sustento da família, como também de conscientizar os irmãos no uso comedido do dinheiro, visto que todos os membros da família *“vivem da empresa”*. A maioria dos herdeiros define seu papel como muito importante, fundamental e de grande contribuição à empresa e afirma seu desejo de promover sustentabilidade e continuidade do negócio da família.

7.4.4 Conflitos

Esta categoria refere-se aos conflitos identificados nas demais categorias abordadas, os quais são bastante importantes para ilustrar o constructo teórico do presente trabalho.

Mandatos Familiares

Ent. 6A: *É natural. “Mas será que ele tem competência?”, eu acho que ele tem competência, tá sendo formado pra isso. Se não tiver, pelo que eu conheço dele, ele vai chegar e dizer: “Olha, eu não tenho condições de tocar a empresa só, preciso de alguém ou do senhor, ou trazer alguém de fora pra trazer”, eu acho que ele foi educado e preparado pra fazer esse tipo de coisa.*

Ent. 6B: *É uma coisa que eu me cobro diariamente. Eu mesmo me cobro, ele nunca chegou pra conversar comigo e dizer “olhe, cuidado, que eu quero que você mantenha...” não. É uma preocupação que eu tenho mesmo, como te falei no começo: “será que se eu diminuir o ritmo, como é que as pessoas vão ver isso? ‘o filho do D. não conseguiu dar continuidade na empresa.’” Vão pensar dessa forma. “Será que vão pensar ‘a empresa tá conseguindo ter menos obra, mas uma maximizando os resultados.’”, entendeu? Não sei de que forma isso vai... Então é uma coisa que eu me cobro. “Pai, como é que isso vão ver?” Essa estratégia, né.*

Assim que as pessoas nascem, ocupam determinado lugar em sua família e recebem expectativas que acionam o cumprimento dos mandatos familiares. Dessa forma, o que foi legado a um indivíduo influencia de maneira poderosa toda sua vida. Os mandatos perpassam diversos discursos nos relatos descritos, dois herdeiros descrevem sentimentos de cobrança e obrigação por ocupar um lugar na empresa. Um deles afirma que o pai não explicitou verbalmente o desejo que continue na empresa, mas por ser peculiar aos mandatos, estes são transmitidos de diversas maneiras.

O pai por sua vez tem dúvidas, que parecem não ser explicitamente, quanto a competência do filho frente aos negócios. Observa-se que assim se estabelece um padrão de comunicação, que distante de propiciar um entendimento, causa conflitos e incertezas.

Questionar os papéis que cada um assume na empresa familiar ajuda os membros na busca da compreensão da dinâmica familiar, propiciando um movimento de diferenciação, que não significa isolar-se da estrutura mas fazer parte dela de forma consciente da escolha feita e não por obediência cega.

COMPLEXO DE ORIGEM FUNDADOR

Ent. 4B: *A figura dele (pai) foi primordial porque ele tinha isso muito certo, papai dizia muito que, “minha filha, o dinheiro não serve para viver bem”, ele dizia muito isso, mas **todos aqueles que gastam demais um dia faz falta...ele não gastava um pouquinho, o que ele não achava que era necessário ele gastar. Ele achava que um dia isso poderia fazer***

*falta para ele. **Eu não sei se porque no passado da vida dele, muitas coisas fizeram falta né? Ele não tinha dinheiro para o suficiente dele, então ele tinha medo de um dia perder. Talvez o caso dele fosse esse.***

Ent. 6A:** Eu acho que isso é um sonho de consumo de todo mundo né? Que trabalha e constitui um patrimônio. **Infelizmente eu ainda não estou em condições de usufruir desse patrimônio...** Não é como eu gostaria, é como se fosse uma **decorrência natural do trabalho que você teve durante todo esse tempo**, mas uma empresa familiar como a nossa, ela tem que criar muita musculatura pra poder você chegar ao ponto de dizer: **agora vou dar uma esfriada, vou usufruir do patrimônio que constitui.** Mas o patrimônio é uma **coisa dinâmica**, de que se você não constituir, ele para, tá? Mas sendo assim de uma forma prática, usufruir do patrimônio que nós constituímos hoje, eu diria que não. Nós temos que consolidar, nós temos que solidificar, nós temos que continuar nesse diapasão. E eu acho que **você nunca vai ter um patrimônio que você possa sentar em cima.

Ent. 9A:** Eu sem poder, né, **porque o empreendedor nunca pode, nunca sobra dinheiro.** Por exemplo, no meio do ano, agora, eu **comprei um carro**, estava animado e comprei. A. até disse que era um carro muito caro, e eu disse: "Meu filho, seu pai tem 60 anos de idade, só tem previsão de 15 anos, ainda não vou fazer o que eu gosto?". **Mas já coloquei o carro pra vender, pra botar uma loja. O carro é ótimo, não queria vender o carro agora, com 7 meses de uso. Eu não rodei 400km no carro. Eu estava com projeto de colocar outro negócio, no meio do ano, aí já estou disponibilizando ele.

O complexo de origem do fundador é visto, na primeira geração, como uma dificuldade de alguns de usufruir do patrimônio, em decorrência da vida difícil que tiveram. Percebe-se que os fundadores usufruem do patrimônio conquistado de forma comedida, por medo de que seus bens acabem e de que voltem à condição inicial de pobreza. Retratam um valor incansável para o trabalho e para expansão da empresa.

COMPLEXO DE PODER

Ent. 6A:** Porque agora você vai começar a **dividir** né? Você vai começar a **repassar** essas coisas, tá? Quando você tá **só no comando, embora a responsabilidade seja maior porque é só sua, aí você tem a coisa mais a mão...não é repassar as coisas, é dividir essas obrigações, dividir essas tarefas, dividir essas conquistas**, né? E dividir principalmente o futuro. Dividir as suas perspectivas, dividir os seus horizontes. Isso é complicado para passar porque é subjetivo. **Mas dividir aquilo que você, vamos dizer assim, tem de mais caro que são as suas ideias, seus conhecimentos, seus horizontes, seu futuro, é mais complicado.** Mesmo porque tem que começar a passar as coisas devagar para o H. que tem mais vigor físico, tem mais, vamos dizer assim, bagagem, não diria bagagem intelectual, mas **ele vem aí com uma expectativa muito grande, uma vontade muito grande. Eu acho isso natural

***Ent. 6B:** As **dificuldades são centralizadas nele.** Não sei se pra preservar a família, alguma coisa do tipo... **ele acaba centralizando isso.** Ele fala que daqui a 5 anos não quer mais tocar a empresa, vai ficar ali só... **Mas ele não consegue não.** Eu até já perguntei qual o hobby dele. Ele disse que é trabalhar. **Então você não vai abrir mão da empresa** e a gente discute muito, mas ele centraliza. Quando tem alguma dificuldade, ele diz: "rapaz, faça isso aqui. Num peça pra ninguém não. Vá você e faça." Porque você procura fazer mais bem feito do que a outra pessoa faria.*

Ent. 7A: *Elas me consultam tudo, mas elas acham que tomam decisões mais acertadas. Da maneira que eu aprendi, elas não tiveram esse privilégio.* Eu não sou mais dono de nada, **eu só tenho usos e frutos, que é todas as decisões e tal.**

Ent. 7B: *Ele tem aquela psicose, ele meio que adora cuidar do livro de ponto e a folha das férias. Quem é que chega cedo, que horas sai, pra onde foi, se vai de férias, ele adora. Ele é o primeiro a chegar e o último a sair, dá conta da vida de tudinho. Porque quando ele quer, ele resolve as coisas do jeito dele. Tudo do jeito dele. Acordo de acionista eu digo é pro-forma. Enquanto ele tiver vida, ele manda no dinheiro e ele que manda aqui dentro. O negócio é nosso (filhos) mas ele que manda no dinheiro e no poder.*

Ent. 9A: *Hoje em dia é complicado. E eu não pretendo largar assim não. Pretendo diminuir o ritmo, quando eu notar que eles tão tudo já... firme, direitinho.*

Ent. 9B: *Ele cedeu as ações das empresas muito cedo. Todos os filhos trabalham muito cedo, e ele sempre incentivou isso. Só que em contrapartida teve aquele **complexo do fundador, né. Ele foi perdendo a autonomia, foi perdendo autoridade, foi perdendo poder.** Isso hoje, eu acredito que bata muito na cabeça dele. De vez em quando ele tem uns "rompantes" de assim: "ah, vocês não me escutam mais..." Acho que toda coisa familiar tem, né? "Vocês têm que escutar mais, eu tenho a solução pra tudo. Tem que fazer desse jeito... Se você não fizer desse jeito, não vai dar certo. Faça assim, assim, assim..." Mesmo que ele não domine o assunto, até porque hoje os assuntos fogem um pouco da experiência dele, **ele precisa opinar, ele precisa ser ouvido. Ele precisa ter o papel de decisão.** Um pouco do poder mesmo, né. **É. isso corrói um pouco essa naturalidade dele ceder pros filhos a sucessão ou ter a expectativa de continuar na empresa.** Mas assim, hoje na realidade a sucessão já aconteceu, né. Diferente das outras famílias, hoje o fundador não tem mais o poder que tinha. Ele não assina mais contratos sociais, ele não assina mais cheques, ele não tem poder de bens. Todos os bens estão na mão dos filhos. Então, ele é o presidente, ele toma as decisões, ele tem papel decisor, mas a operacionalização já foi pra mão dos filhos. Até isso a gente não quis, porque exacerbou um pouco esse complexo do fundador, de perda de poder.*

O complexo de poder pode ser ilustrado pelo medo dos fundadores de perder o controle sobre os negócios, seja com a entrada dos agregados, seja pela dificuldade de abrir mão do controle de suas decisões; em seus relatos aparece o desejo de diminuir o ritmo de trabalho, mas não o de largar a empresa. A segunda geração enfatiza a centralização do poder por parte dos fundadores e a necessidade destes de saber de tudo o que acontece na empresa.

Nas entrevistas da família 6A e 6B percebe-se um conflito: o pai fala da importância de dividir as obrigações, repassar funções, mesmo sabendo que não se trata de uma tarefa fácil. Porém o filho deixa claro o quanto o pai centraliza as dificuldades e não consegue abrir mão do controle da empresa.

Na família 7A e 7B o fundador reconhece a importância de ser consultado nas decisões e afirma que os herdeiros não tem condições de tomar decisões acertadas como ele. O herdeiro por sua vez, ressalta a necessidade que o

pai tem de cuidar de tudo, de resolver os problemas e principalmente de mandar no dinheiro.

Nos relatos 9A e 9B, o pai declara claramente que não tem a intenção de largar os negócios a curto prazo, em contrapartida, o pai passou ações da empresa para os filhos, que naturalmente passaram a tomar decisões e ter mais autonomia sobre a empresa. Porém, o filho mesmo percebe o quanto um afastamento da figura central de líder, tem prejudicado o pai e trazido desconfortos na relação.

O poder muitas vezes pode está atrelado ao dinheiro. Se o modelo instaurado é de um líder ou provedor que comanda a empresa, o dinheiro consegue estimular a dependência emocional dos descendentes tendo como consequência membros que dependam do líder. Tal dependência econômica pode comprometer o desenvolvimento profissional e caso falte o dinheiro ou a empresa, as pessoas que giram em torno deles podem ficar à deriva. Nos relatos percebe-se em alguns herdeiros a busca da independência financeira que pode significar também uma busca por tornar-se autônomos nas diferentes áreas da vida, a começar pela financeira.

Na primeira geração a tendência é que haja um complexo de poder que agrega experiências de enfretamento a si, mas também ao se deparar com situações de insegurança, faz com que o indivíduo se torne temeroso e evite situações de conflito que possa ameaçar seu posto de líder ocupado de forma tão confortável.

COMPLEXO PATERNO

*Ent. 6B: Meu pai sempre foi um cara que quis **proporcionar tudo de bom e do melhor** pra gente. por um lado foi bom porque **nunca faltou nada pra gente**, por outro lado...hoje não, mas talvez na época, **senti a falta da presença, porque meu pai era trabalhador de manha até tarde da noite**, final de semana, ele de manha vai na obra.*

*Ent. 9B: O Seu E., até por na época ele trabalhar muito e ser um **pai um pouco ausente** em algumas situações, **a forma como ele tinha pra demonstrar que ele gostava, que era um pai, era presentes**. Então como era o acesso ao dinheiro: ele dava mesada e de vez em quando ele dava uns presentes pra gente. O que eram os presentes: meu irmão e minha irmã mais velhos **receberam carros** com 16 anos, já dirigiam antes de ter carteira. A minha irmã recebeu um carro com 14 anos.*

Dois herdeiros trazem em seus discursos a ausência do pai na infância porém com interpretações diferentes. Sabe-se o quanto a ausência paterna tem potencial para gerar conflitos no decorrer da vida, e o quanto a figura do pai tende a ser idealizada: o herdeiro 6B fala da ausência mas em seguida justifica que nunca faltou nada para família, e o herdeiro 7B declara que recebia presentes pois essa era a forma de demonstrar afeto do pai. Percebe-se o movimento de compensação feito pelos filhos de forma que esta ausência não tenha conotação negativa.

8 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A construção da empresa é um marco indelével para as gerações. Os valores e as motivações desses poderosos empresários refletem-se em suas famílias e modelam a cultura dos empreendimentos que criam. Os empreendedores distinguem-se por alguns comportamentos específicos: identificam oportunidades de inovação, administram riscos, garantem recursos e criam valor. Fatores ligados a motivações de ordem pessoal e profissional, tais como desejos de autonomia, de realização pessoal e mesmo desejo de status e de poder estão na origem das forças que levam alguém a iniciar um negócio. Muitos empreendedores tiveram de lidar, durante a infância, com a pobreza, mudanças contínuas, dificuldades e escassez de bens, não sendo de admirar que tais experiências tenham afetado sua história de vida, sua forma de lidar com adversidades e sua relação com o trabalho. Os fundadores são indivíduos propensos a uma conduta orientada para realizações pessoais, ou seja, gostam de assumir a responsabilidade pelas decisões, e o trabalho é a forma mais expressa de realizar-se.

No presente trabalho notou-se que o valor atribuído à aquisição da riqueza material mostrou uma convergência em relação às gerações, pois ambas concordam que ascensão do patrimônio é decorrência de anos de disposição, da visão pioneira e da força de trabalho dos fundadores. As gerações diferem nos seguintes aspectos: a evolução dos bens e o desenvolvimento da empresa é um movimento enfatizado e admirado pelos herdeiros, que se compadecem da história de luta dos pais, reconhecem o sacrifício realizado em benefício da empresa e do negócio e valorizam fortemente a mudança de vida decorrente desse patrimônio. Eles ressaltam a tremenda evolução e o aumento do padrão de vida, já os fundadores enfatizam a dificuldade, o sacrifício e a importância de manter uma vida simples independentemente do patrimônio que foi construído.

É comum dizer que o negócio é mais um dos filhos do dono. A pesquisa mostrou que os fundadores preferem investir seu dinheiro aplicando-o na própria empresa, seguindo-se investimentos feitos em imóveis. Os herdeiros também demonstram interesse por este tipo de investimento, porém,

enquanto para os patriarcas prevalecem os investimentos na própria empresa como sinônimo de segurança, garantia de retorno financeiro e uma vida confortável, os herdeiros vislumbram a possibilidade de um novo negócio como forma de tornar-se independentes do negócio da família.

Em empresas familiares, o sentido subjetivo atribuído à riqueza material pelas duas gerações de pais e filhos é o de que a riqueza é proveniente de um processo a longo prazo, por meio de trabalho e de sacrifício dos fundadores. Tal riqueza deve ser utilizada de forma prudente, e o valor repassado é o de que cada geração tem oportunidade de atuar na empresa, mas deve conquistar seus próprios bens. São realizados constantes investimentos na própria empresa, de forma que esse recurso financeiro se estenda e há o desejo de qualidade de vida, conforto e educação para as diferentes gerações. O sentido da riqueza difere da segunda geração para a primeira, visto que aquela tem vontades e expectativas audaciosas que vão muito além do bem-estar almejado pelos fundadores. Os herdeiros prospectam desenvolvimento pessoal e profissional, bem como intenção de ter outros negócios de forma a não depender da empresa familiar.

Isso se deve à forma peculiar como as diferentes gerações lidam com o dinheiro e como usufruem desse patrimônio. Os descendentes expressam desejo por renda para usufruir com casa, viagens, vida social, lazer, expansões, novos empreendimentos e educação. Há uma vivacidade nos discursos, segundo os quais não se justifica trabalhar sem a possibilidade de usufruir do prazer que a riqueza pode proporcionar, já o discurso dos fundadores é permeado por uma contenção do usufruto da riqueza. Os mesmos sonhos ambiciosos que levaram essas pessoas a iniciar, décadas atrás, suas carreiras empresariais podem levá-los a uma busca inflexível de uma missão empresarial heroica em relação ao crescimento e à expansão dos seus negócios.

Percebeu-se nas entrevistas uma busca incansável pelo desenvolvimento da empresa, e a forma tímida de os fundadores usufruírem do patrimônio pode remeter a um complexo de origem deles, com a justificativa de que não podem gastar dinheiro sob o risco de voltar à vida pobre e miserável que

tiveram, comportando-se como se ainda fossem sobreviventes de uma história de recursos financeiros escassos. Soma-se a isto o fato de serem provedores da família. Essas motivações podem ser completamente inconscientes, o que não as torna menos significativas na dinâmica da família. Este complexo do fundador poderá causar um complexo familiar.

Capriles (2005) amplia essa discussão com o conceito de que o desejo de lucro é uma das grandes paixões da alma: um desejo irracional que vai além da subsistência, da segurança ou do prazer. Para esse autor, o medo original, a insegurança e as ansiedades mais arcaicas em torno da nossa própria sobrevivência e a dos nossos entes queridos se situam agora na adaptação de nossas atitudes financeiras e nossas representações monetárias. Ele afirma: “O complexo é o portador simbólico da mais elementar angústia relacionada a sobrevivência. Daí a carga inconsciente do medo de não ter dinheiro.” (p.176)

O autor ilustra o caso de um dos homens mais ricos da Venezuela, na segunda metade do século XX, o qual confessou que o motivo profundo de todas as suas aventuras empresariais, de sua cobiça e ambição foi a necessidade de acalmar o medo. A noção de heroísmo define a proeza heroica como um triunfo notável sobre o medo – o medo da pobreza, do infortúnio e da solidão. O medo o impulsionou a vencer os maiores obstáculos, a acumular uma imensa fortuna, mas uma fortuna que nunca lhe deu um prazer verdadeiro e o levou ao sacrifício de muitos laços afetivos, os quais poderiam trazer um sentido mais íntimo e pleno a sua vida.

Não importa o tamanho da fortuna, a insegurança quanto ao patrimônio adquirido sempre estará presente, somado à nova necessidade de proteger e manter seus bens. Algumas pessoas com fortunas suficientemente grande para cobrir os gastos de várias gerações vivem perseguidas pelo perene receio de que lhes possam faltar, no futuro, os meios para garantir sua estabilidade econômica. O autor conclui que a conduta econômica do ser humano é um fenômeno psíquico moldado por bases arquetípicas. Uma das polaridades arquetípicas fundamentais – sobre a qual desliza a imagem

psíquica do dinheiro – é a do paraíso da abundância e a do inferno da carência e da privação.

Nas entrevistas, o medo propriamente dito não é expresso nos relatos dos fundadores, mas verificou-se um receio de perder o patrimônio, construído com tamanho afincamento e dedicação; e, às vezes a origem simples e humilde do fundador justifica esse maior comedimento em relação ao usufruto de seus bens. Já a segunda geração está mais afastada desse medo pois não vivenciou a vida de restrições da primeira geração e usufruiu da mudança do padrão de vida decorrente do trabalho e dedicação dos fundadores.

Em relação à transmissão de atitudes relativas ao acesso à riqueza percebe-se que os relatos foram pontuados pela necessidade de inculcar nos herdeiros o valor da conquista, de forma que não haja a ilusão da riqueza, enfatizando-se a dignidade e a importância do trabalho para a realização do indivíduo. Confirmando a transmissão dessas crenças sobre o acesso à riqueza, a segunda geração relata o quanto este acesso é restrito e regulado, ratificando que o “sentimento de escassez” deve ser transmitido às gerações vindouras. A transmissão de atitudes ocupa um lugar vasto nas relações entre os membros da empresa familiar: ela, muitas vezes, ocorre de forma velada, e, aos poucos, as gerações vão assumindo os papéis que lhes foram outorgados, por meio desta convivência. Os mandatos e lealdades invisíveis imperam nesses espaços.

Percebe-se que, mesmo quando a empresa está madura, os proprietários não a tratam como uma fonte estática e automática de renda para a segunda geração. O fundador tem, em geral, uma filosofia a respeito do limite da extensão com que a empresa deve servir às necessidades da família.

O modo como a passagem de atitudes a respeito da riqueza é feita inclui regras de interação que podem não ser expressas em palavras, mas que são compreendidas pelos membros familiares e se mostram de extrema importância para a conduta de seus membros. Alguns herdeiros relatam: *“Meu avô, quando chegou aqui, nos primeiros 2, 3 anos, dormia em cima de saco de farinha em padaria lá no centro da cidade, porque não tinha onde dormir...a vida simples e de luta é uma coisa que foi transferida pro meu pai e*

tá sendo transferida pra mim e pro meu irmão”, “Isso é fruto da educação que eu recebi do meu pai, eu sou muito seguro com minhas coisas de dinheiro, porque talvez eu seja influenciado pela história do meu avô. O meu pai sempre criou a gente muito baseado na realidade, sabe?”, “Primeiro celular foi dado de presente pelo padrinho. Mas teve seu valor, sabe? Hoje a gente vê que tudo isso foi em função de alguma coisa” e “Quando eu casei, eu casei com a condição de vida do meu marido e não com a condição de vida do meu pai, também acho que foi sabedoria dos meus pais, então eu penso que isso eu quero passar para os meus filhos”.

Tais relatos ilustram alguns dos padrões de comunicação operantes nestas famílias, e a mensagem sobre a atitude perante a riqueza é transmitida de diversas formas: relatando experiências de sobrevivência de gerações antigas, não disponibilizando objetos que não sejam necessários e deixando que o herdeiro passe a viver com um padrão mais simples de vida, ao passar da vida de solteiro para vida de casado. No decorrer das entrevistas, a infância foi tida como um período da vida possibilitador de experiências determinantes para formação de vínculos dos filhos com a empresa e com o trabalho. Muitos herdeiros citam diversas situações nesse sentido: “*Você viver aqui desde pequeno... eu tive a oportunidade de ver essa empresa crescer*”, o que aumenta o desejo de pertencer ao empreendimento e de contribuir para seu crescimento.

De acordo com Bateson (1952), a comunicação compreende formas e regras de interação: palavras e gestos significativos envolvendo um emissor e um receptor e formando padrões de comunicação. As famílias diferem amplamente no tom emocional de suas interações: todo membro familiar conhece a maneira peculiar como sua família escuta (ou deixa de escutar), fala (ou permanece em silêncio), exprime sentimentos, negocia entre si, assim como o grau de respeito e consideração dispensado a outros membros durante a comunicação. Entretanto, a comunicação familiar é claramente governada pelas regras estipuladas pela família, e tais regras operacionais controlam o nível de ligação emocional entre seus integrantes.

Para Nagy & Spark (2012), as famílias tem suas próprias leis, em forma de expectativas compartilhadas não escritas: crenças, mitos e valores implícitos nesses comportamentos estabelecem os papéis. Cada membro na família ocupa um papel diante da empresa e esta definição de papéis envolve forte vínculo, empatia, confiança, lealdade familiar e implica ter a carga do passado no presente e as expectativas e obrigações futuras fazendo parte do seu cotidiano. Nas entrevistas realizadas, os fundadores identificam-se com o papel de conselheiro, com o desejo de orientar os filhos, porém denotam o receio de perder o controle e o poder que detêm atualmente sobre a estrutura organizacional e familiar.

Grandes expectativas, cobranças e o medo de não corresponder a tudo que lhes foi destinado são pontos que permeiam o discurso da segunda geração. Estes assumem a postura de diretores da empresa com muito afinho e seriedade na missão de continuar o sucesso e a expansão dos negócios da família. A comunicação das expectativas de continuidade se dá de modo consciente e inconsciente, e pode ser ilustrada por meio do relato do filho: *“Eu mesmo me cobro, ele nunca chegou pra conversar comigo e dizer: ‘olhe, cuidado, que eu quero que você mantenha a empresa’...não. É uma preocupação que eu tenho mesmo”,* seguido pelo relato do pai: *“Mas será que ele tem competência?, eu acho que ele tem competência, tá sendo formado pra isso”.*

As mensagens com frequência tornam-se confusas quando se originam da ambivalência entre o desejo de continuidade, não explicitado pelo pai, ao mesmo tempo em que existe uma expectativa de que o filho tenha competência de assumir o negócio. Nem mesmo as próprias pessoas entendem o que estão sentindo, ou de onde se originam a tensão e o conflito. Todas essas dinâmicas complicam as relações e tornam a convivência entre as duas gerações, em um empreendimento, um desafio para ambas as partes. A primeira geração ainda sente uma necessidade de criar e controlar o próprio ambiente e revela uma preocupação com a ameaça de submeter-se a algum controle externo ou de ter a sua vontade violada e, ao mesmo tempo, tem a expectativa que os filhos assumam o empreendimento familiar.

Segundo Davis (1997), o maior impedimento às transições entre as gerações é o temor do líder mais velho de perder a estatura heroica e a missão heroica. Estatura heroica é a posição de poder e status que separa os altos líderes do restante das pessoas, e missão heroica é o senso de “ser especial” que acompanha a convicção do líder de que sua causa é nobre e importante e de que ele é singularmente qualificado para realizá-la.

Percebe-se que o diferencial nas empresas familiares é que, em meio a todas as alternativas que os jovens adultos têm diante de si, existe uma oportunidade específica que precisa ser aceita ou rejeitada: a entrada na empresa familiar. Cada membro, a seu tempo e a seu modo, pode ou não ingressar na empresa familiar, na qual busca seu espaço, conforme relatos: *“Essa é a minha estratégia, visão que eu quero pra empresa. Quando eu tiver mais poder de decisão e autonomia”* e *“Isso é a busca de conquista de espaço e conquista de respeito”*. Os filhos que resolveram ficar no negócio estão preocupados com a abertura de espaço para si mesmos como adultos independentes e competentes, no estabelecimento dos pais. Como é possível ser leal, mas também distinto, mostrar forte potencial de liderança, sem ser arrogante, ser autêntico e genuíno sem agir como filho do dono? Ingressar no empreendimento deve ser uma opção consciente, já que o mundo moderno possibilita buscar novas oportunidades, mesmo ampliando o leque de riscos e infortúnios eventuais que uma nova empreitada fora da empresa trará.

Conforme os relatos, o desejo do fundador de que a empresa seja familiar pode não ser claro e explícito, no início de sua trajetória. À medida que o fundador amadurece e a empresa evolui, ele pode desenvolver o desejo de ter um legado que sobreviva a ele. Tais expectativas permeiam as relações familiares, nas quais mandatos e lealdades são construídas por meio de padrões de relacionamentos, conforme ilustrado antes no discurso do pai que não explicita o desejo de que o filho permaneça no negócio, mas anseia que ele tenha competência para tal. O membro familiar pode submeter-se tanto ao mandato das expectativas externas como das obrigações interiorizadas. De acordo com Nagy & Spark (2012), tais mandatos são transmitidos no decorrer da vida, de forma velada ou explícita, e tem a força de uma ordem

capaz de orientar as ações, embora costumem criar papéis consensualmente definidos e comportamentos rigidamente prescritos, os quais determinam de que modo deverão operar juntos os membros da família.

Ambas as gerações citam a necessidade de profissionalização da empresa como condição básica para a evolução de um negócio familiar. Entendem que a transparência de regras claras e definidas nos procedimentos levará todos a respeitar os códigos do negócio e a ter relações distintas e igualitárias; estas possibilitarão a permanência das diferentes gerações no empreendimento, conforme a expectativa de alguns fundadores.

Alguns complexos podem ser inferidos a partir dos discursos vinculados aos mandatos familiares. No entanto, apesar de não se poder afirmar sua existência por não se tratar de um estudo clínico, vale a pena destacá-los porque eles remetem a conflitos menos aparentes, e elucidá-los contribui para a compreensão da dinâmicas das famílias empresárias.

Podemos dizer que há um complexo de poder quanto este tem o comportamento de não delegar responsabilidades aos filhos, por medo de perder poder na empresa, ao mesmo tempo que espera que os filhos assumam funções nela. O complexo de poder foi citado anteriormente como um dado encontrado na geração dos fundadores e caracteriza-se pelo término do ciclo de controle e pelo temor do líder mais velho de perder a estatura heroica e a missão heroica.

O complexo paterno nos filhos pode ser inferido quando alguns herdeiros discorrem sobre a ausência do pai na infância e o quanto, nos próprios discursos dos filhos, essa ausência é justificada pelo trabalho e pelo desejo do pai de suprir toda a demanda da família. Segundo eles, presentear os filhos foi a forma encontrada pelo pai de demonstrar afeto e proximidade, junto à crença de que devem beneficiar os filhos em tudo que não tiveram. O poder do fundador, exercido sobre a família, e a lealdade que ele espera que os filhos tenham a ele e à empresa podem também ser geradores de complexos paternos. Por último, vale ressaltar o desejo que alguns herdeiros apresentaram nos discursos de terem seu próprio negócio desvinculado do negócio familiar, como forma de independência. Vale destacar neste

momento a força dos mandatos familiares de que os filhos perpetuem o negócio dos pais, o que vem dificultar a tão desejada independência.

Existem muitas forças interferindo nas conexões integrantes de todas as partes da empresa familiar: conflito interpessoal, mandatos invisíveis, perturbações familiares, como entrada de agregados, e a crescente variabilidade por parte dos membros da família em relação ao custo e benefício financeiros de se permanecer envolvido com a empresa. Verifica-se que, ao mesmo tempo que há a lealdade com seu sentido de dever, equanimidade e justiça nos membros comprometidos com essa família, há o desejo de não ficar preso aos mandatos familiares, ocupando um espaço de autonomia e independência, no negócio da família ou fora dele. Esse caminho de autonomia é um movimento difícil de ser trazido para a consciência, pois implica em reordenar o sistema, a fim de remover os elementos disfuncionais que produzem ou mantêm o desconforto.

Tal desafio enfrentado pelos membros diz respeito ao desenvolvimento de sua autonomia emocional e à separação da família de origem, descrito no processo de individuação como desidentificação dos pais. No modelo de sistemas familiares, o mesmo processo é denominado diferenciação, a etapa em que os indivíduos de um sistema familiar deixam de constituir uma família de filhos e pais para tornar-se uma família de adultos. É importante questionar este vínculo estabelecido e encontrar o equilíbrio entre a autonomia e a mutualidade, entre a individualização e o pertencimento, e saber que esse movimento não significa trair crenças e padrões familiares que foram aprendidos na família, mas uma outra forma de fazer parte dela.

Transformar padrões de comportamento e de relacionamento não é tarefa fácil. Nas entrevistas, notou-se momentos de desconforto e de dúvidas por parte dos herdeiros, o que poderia assinalar o início de um movimento para compreensão das escolhas feitas e uma reflexão a cerca dos mandatos cumpridos, como forma de manter o funcionamento do sistema familiar. A escolha de estar no negócio começa a ser construída, desde a infância, porém podem ser repensadas e ressignificada diante das constantes transformações na família e no empreendimento. A empresa torna-se um

componente central da identidade familiar, e ampliar o conhecimento da história familiar é fundamental para o processo de diferenciação do membro de sua família de origem.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

*“Não descobriremos terras novas
Se não nos atrevermos
A perder de vista a margem
Durante longo tempo”
Amir Klink*

Seria de grande relevância para a área que pesquisas futuras pudessem focar questões de gênero, abordando as diferenças entre o fundador homem e mulher, e algumas implementações no método poderiam ampliar os resultados obtidos, tais como realizar um estudo longitudinal que pudesse abranger outras gerações, além da primeira e da segunda, aplicar a pesquisa em outros estados de modo a comparar como se dá a transmissão de atitudes em relação a riqueza e englobar um número maior na amostra, entre outras possibilidades e desdobramentos.

As empresas familiares são decisivas para a saúde da nossa economia e para a satisfação de milhões de pessoas. Para a maior parte das pessoas, as duas coisas mais importantes em suas vidas são suas famílias e seu trabalho. Percebe-se a relevância de se realizarem pesquisas com núcleos familiares para compreender como família e trabalho se congregam em um mesmo espaço. Dinheiro é um dos elementos concretos do dia-a-dia das famílias, e é importante esclarecer que escolhas e ações são baseadas em tal poderoso componente familiar. Tratar a riqueza de maneira direta parece ter suscitado nos entrevistados a possibilidade de uma reflexão acerca da dinâmica afetiva da família e de seu reflexo nos comportamentos dos seus membros.

O presente trabalho permitiu observar aspectos relevantes que endossariam temas focais abordados na teoria sobre complexos e mandatos familiares. Por não se tratar de um estudo clínico e por ser a amostra ser limitada, tais observações não têm efeito de generalização, mas são úteis para aprofundar a compreensão da dinâmica familiar.

Observou-se que a empresa familiar ocupa um espaço significativo na vida não só da primeira geração, que a fundou, mas também na segunda geração, que acompanhou o crescimento do empreendimento e hoje faz parte dele.

Ambas são movidas pelas metas comuns de sucesso, de segurança financeira e de realização para seus filhos, ambas compartilham do valor do acesso limitado à riqueza, priorizando o valor da conquista como forma de construção de um patrimônio e também convergem quanto à necessidade do uso prudente da riqueza. Porém, diferem quanto à forma de lidar com a riqueza, visto que os fundadores têm uma postura conservadora pela qual usufruir da riqueza significa manter o padrão de vida e ter bem-estar e conforto. Já os herdeiros priorizam, além do bem estar e da qualidade de vida, a realização do desejos de possuir alguns bens, de desenvolver-se profissionalmente, e não permitem que a falta de tempo seja um empecilho para realizar suas vontades.

Verificou-se que a história familiar sempre será o padrão referencial: são as experiências e práticas entre gerações passadas que unem e fortalecem as crenças e os mandatos familiares verificados nos discursos. A família talvez seja a mais confiável de todas as estruturas sociais para a transmissão de valores e de práticas culturais, através de gerações, como denotam estas falas: *“é um traço da família a gente não se fixa muito em dinheiro”*, *“na minha família era mais importante trabalhar do que estudar”*.

As empresas familiares que realizaram a tarefa de construir um negócio lucrativo e competitivo, mantendo, ao mesmo tempo, um conceito de família saudável e que propiciasse o desenvolvimento de seus membros, têm motivos para se orgulhar. Percebe-se que, quando uma família decide trabalhar contra as profecias do provérbio “pai pobre, filho nobre, neto pobre”, ela precisa de uma estrutura como a profissionalização, citada pelos membros das duas gerações, como forma de estabelecer algum critério para abrir caminho à continuidade das futuras gerações, sem comprometer a perpetuidade dos negócios, cuidando do patrimônio e garantindo relações de respeito e admiração entre os familiares.

A profissionalização é um ponto interessante, mas pode trazer um atrito visto que, enquanto os fundadores falam da necessidade de profissionalizar a empresa para que os filhos possam assumir o lugar, percebe-se nestes um desejo de se manterem no poder. Portanto, quanto mais qualificado para os

negócios for o filho e quanto mais estruturas de gestão profissionalizadas a empresa possuir, maior será a chance de o fundador se distanciar do poder, porém esta transição é um dos receios deste. Por sua vez, os herdeiros almejam a profissionalização como forma de manter relações neutras e imparciais, em se tratando dos assuntos da empresa.

Ao longo do estudo, houve indícios de uma possibilidade de reflexão sobre temas ocultos, pouco abordados e potencialmente carregados de emoções, que podem ocasionar conflitos transmitidos entre gerações. Tais conflitos despertam animosidade e podem-se inferir alguns deles, constituindo-se como núcleos de complexos e de mandatos ocultos.

Consideramos que esclarecer o uso do dinheiro, sua importância e o lugar que ele ocupa, possa ser uma forma de favorecer a autonomia e o processo de individuação dos membros que participam da família empresaria. Por ser o dinheiro uma moeda de bens e também de afeto e controle sobre alguns membros, é importante discriminar seu uso. Conhecer a estrutura familiar a qual fazem parte possibilita aos herdeiros uma consciência maior de suas escolhas, seja a de permanecer na empresa, ou a de não estar nela, para construírem um caminho mais autêntico.

O complexo de lealdade é o receio de trair a estrutura familiar pautada na valorização dos bens e do patrimônio da família. Pensar em se desligar de tal estrutura pode ocasionar um dilema provocador de conflitos e desentendimentos. Adquirir uma consciência de que lealdade não é meramente obediência possibilita abrir caminhos para fazer parte da empresa de forma mais apropriada, sem a necessidade de assumir papéis estabelecidos. Por outro lado, se o caminho escolhido for a saída do empreendimento familiar, essa escolha não significa um desrespeito e descaso a tudo que foi construído. Ambiguidades surgem, decorrentes do controle arraigado nas estruturas familiares.

A discriminação do lugar que o dinheiro ocupa na vida dos membros de uma família empresária favorece que estes possam usufruir da condição que o dinheiro e a riqueza possibilitam, amainando-se o componente negativo do controle de seu uso. A riqueza começa a ser vista e utilizada como uma

ponte para o prazer de reunir a família e para aproveitar a vida, passando a ser um elemento que contribui para a realização de muitos sonhos. Afinal, uma empresa familiar estruturada, que gere recursos para todos, na qual prevaleça o espírito de união, pode parecer o melhor dos mundos.

10 REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M.I.M. **Maternidade**: Um destino inevitável? Rio de Janeiro: Campus, 1987.

BARDIN, L. **Análise do conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARROS, M.L. **Autoridade e afeto**: Avós, filhos e netos na família brasileira. Rio de Janeiro: Zahar, 1987.

BATESON, G., RUESCH, J. **Communication**: The Social Matrix of Psychiatry, New York, W.W. Norton & Company, 1952.

_____. **Steps to an Ecology of Mind**, São Francisco, Chandler, 1972.

_____., FERREIRA, A.J., LIDZ, T. **Interacción familiar**. Buenos Aires, Ediciones Buenos Aires, 1980.

_____. **Natureza e Espírito**: Uma Unidade Necessária. Lisboa, Publicações Dom Quixote, 1979.

BENINCA, C.R.S., GOMES, W.B. Relatos de mães sobre transformações familiares em três gerações. **Estudos de psicologia**. v. 3, n. 2, p. 77-105, 1998

BENNET, E.A. Prefácio. In: **A vida simbólica** (1935). JUNG, C. G. Obras Completas, v. XVIII/I - 5ª edição. Petrópolis: Vozes, 2011c.

BERNHOEFT, R; CASTANHEIRA, J. **Empresa familiar**: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo: Nobel, 1989.

BOSZORMENYI-NAGY, I., SPARK, G. M. **Lealtades invisibles**. 2 ed., Buenos Aires: Amorrortu, 2012.

BROWN, R.B., MCCATNEY, S. A home from home: the organization as family. **Studies in Cultures, Organizations and Societies**. v. 2, n. 2, p. 241-255, 1996.

CAPRILES, A. **Dinheiro**: sanidade ou loucura? Axis Mundi, 2005.

CASEY, C. Come, join our family: discipline and integration in corporate organizational culture. **Human Relations**, v. 52, n. 2, p. 155-178, 1999.

CATRY, B., BUFF. A. **Le gouvernement de l'entreprise familiale**. Lausanne, Publi-Union Editions, 1996.

CAVALLI, A. Transgenerational transmission of indigestible facts: from trauma, deadly ghosts and mental voids to meaning-making interpretations. **Journal of Analytical Psychology**. v. 57, n. 5, p. 597-614, 2012.

CERVENY, C. M. O. **A família como modelo**. Ed. Livro Pleno, São Paulo, 2000.

_____. **Família e...** Casa do Psicólogo, São Paulo, 2006.

COLBARI, A.L. **Ética do trabalho: a vida familiar na construção da identidade profissional**. São Paulo: Letras & Letras/EDUFES, 1995.

CORREA, O.B.R. Transmissão psíquica entre gerações. **Psicologia USP**, v. 14, n. 3, p. 35-45, 2003.

DAVEL, E. Em busca do organizacionalmente distintivo familiar. In: CARRIERI, A.P.; SARAIVA, L.A.; GRZYBOVSKI, D. (Org.). **Organizações familiares: um mosaico brasileiro**. Passo Fundo: Universidade de Passo Fundo, p. 9-13. 2008.

_____.; COLBARI, A. Organizações familiares: desafios, provocações e contribuições para a pesquisa organizacional. In: Encontro da Associação nacional de Pós-graduação e pesquisa em administração, 27. **Anais**. Atibaia: ANPAD, 2003.

DAVIS, J.A. et al. **De geração para geração: Ciclos de vida das empresas familiares**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

_____.; TAGIURI, R. The Influence of Life Stage on Father – Son Work Relationships in Family Companies. **Family Business Review**. v.2, n. 1, p. 47-76, 1989.

DONNELLEY, R.G. The family business. **Harvard Business Review**, Cambridge, v. 42, n. 4, p. 94-105, 1964.

ENGELHARD, S. **Dinheiro, família e as tranças do existir**. In: Minha família e meu dinheiro. Rio de Janeiro: Núcleo-Pesquisas, 2013.

GABRIEL, Y. Beyond happy families: a critical reevaluation of the control-resistance-identity triangle. **Human Relations**, v. 52, n. 2, p. 179-203, 1999.

GRANDESSO, M.A. **Sobre a reconstrução do significado**. São Paulo, Casa do Psicólogo, 2000.

GROISMAN, M. **Minha família e meu dinheiro**. Rio de Janeiro: Núcleo-Pesquisas, 2013.

GRZYBOVSKI, D., TEDESCO, J.C. **Empresa família: tendências e racionalidades em conflito**. 2ª edição. Passo Fundo, UPF, 2000.

_____, MIGOTT, A.M. Estilo feminino de gestão em empresas familiares gaúchas. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba v.6, n.2, p. 57-99, 2002.

GUARDO, C.J. Student generations and value change. **The Personnel and Guidance Journal**, v.60, p. 500-503, 1982.

GUBRIUM, J.F., HOLSTEIN, J.A. **What is family?** London: Mayfield Publishing: 1990.

HILLMAN, J. **Uma contribuição para a alma e dinheiro**, em Lockart, R. et al. *Soul and Money*. Dallas: Spring, 1982.

HOLSTEIN, J.A., GUBRIUM, J.F. **Constructing family: descriptive practice and domestic order**. In: T. R. Sarbin, J. I. Kitsuse (Eds.). *Constructing the Social*. London: Sage Publications: 1994.

HUGHES, J.E. **Riqueza familiar: como manter o patrimônio por gerações**. São Paulo: Saraiva, 2006.

HUGRON, P. **L'entreprise familiale: modèle de réussite du processus successoral**. Canadá, L'Institut de Recherches Politiques, 1991.

JENNING, M.K. The transmission of political values from parent to child. **The American Political Science Review**, n. 62, p. 169-184, 1968.

JUNG. **O desenvolvimento da personalidade** (1924). *Obras Completas*, v. XVII - Petrópolis: Vozes, 1972.

_____. **O eu e o inconsciente** (1916). *Obras Completas*, v. VII/II - 21ª edição. Petrópolis: Vozes, 2008.

_____. **A natureza da psique** (1934). *Obras Completas*, v. VIII/2 - 8ª edição, Petrópolis: Vozes, 2011a.

_____. **Estudos experimentais** (1909). Obras Completas, v. II - 2ª edição, Petrópolis: Vozes, 2011b.

KALINOWSKA, M. Monuments of memory. **Journal of Analytical Psychology**. v. 57, n. 4, p. 425-444, 2012.

KIGNEL, L., WERNER, R. **E Deus criou a empresa familiar**: uma visão contemporânea. São Paulo, Integrare Editora, 2007.

KONDO, D.K. **Crafting Selves**: Power, Gender, and Discourses of Identity in a Japanese Workplace. Chicago: University of Chicago Press, 1990.

LANSBERG, I. **Succeeding Generations**: Realizing the Dream of Families in Business. Boston: Harvard Business School Press, 1999.

LAUFER, R.S., BENGSTON, V.L. Generations, aging, and social stratification and the development of generational units. **Journal of Social Issues**, n. 30, p. 181-205, 1974.

LEONE, N.M.C.P.G. **Sucessão na empresa familiar**: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado. São Paulo: Atlas, 2005.

LESCURA, C. et al. A dinâmica entre a família e organização: um estudo de caso utilizando o método historiográfico e a técnica do genograma. In: ENCONTRO DA ANPAD, XXXIII, São Paulo, 2009. **Anais**. São Paulo: Anpad, 2009.

LISBOA, A.V. Transmissão intergeracional da cultura: um estudo sobre uma família mineira. **Psicologia em estudo**, v.12, n.1, p.66-99, 2007.

LITZ, R.A. Two sides of a one-sided phenomenon: conceptualizing the family business and business family as a möbius strip. **Family Business Review**, Thousand Oaks, v. 21, n. 3, p. 217-236, 2008.

LODI, J.B. **A empresa familiar**. São Paulo, Ed Pioneira, 1993.

_____. **O fortalecimento da empresa familiar**. São Paulo, Pioneira, 1984.

LOGENECKER, J.G., MOORE, C.W., PETTY, J.W. **Administração de pequenas empresas**: ênfase na gerência empresarial. São Paulo, Makron Books, 1998.

MACEDO, K.B. **Empresa familiar brasileira: Poder, cultura e decisão.** Goiania, Editora Terra, 2001.

MEIRELES, V.M. **Atitudes, crenças e comportamentos de homens e mulheres em relação ao dinheiro na vida adulta.** Tese Doutorado em PUC/SP, 2012.

MONTEIRO, J.K., BONACINA, F., SANTO, E.C.F. Valores, ética e julgamento moral: um estudo exploratório em empresas familiares. **Psicologia: reflexão e crítica.** v. 18, n. 2, p 13-18, 2005.

OLIVEIRA, D.P.R. **Empresa Familiar.** São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 2006

PAGES, M. et al. **D. L'emprise de l'organisation.** Paris: Presses Universitaires de France, 1979.

PAPADOPOULOS, R. **The handbook of Jungian Psychology.** Theory, Parctice and Applications. Londn, Routledge, 2006.

PINHEIRO, O.G. **Entrevista: uma prática discursiva.** 3 ed. São Paulo: Cortez, 2004.

ROBICHAUD, A., DAVEL, E. **Influência, sexualidade e representações familiares nas organizações.** Revista Organizações & Sociedade, v. 9 n. 24, p. 53-74: 2002.

RONCHI, J.P., AVELLAR, L.Z. Família e ciclo vital: a fase de aquisição. **Psicologia em revista.** v. 17, n.2, p. 23-31, 2011.

SHAMDASANI, S. **Jung e a construção da Psicologia Moderna.** São Paulo, Idéias e letras, 2006.

SHARMA, P., CHRISMAN, J.J., CHUA, J.H. Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Possibilities. **Family Business Review,** v. 10, n. 1, p. 1-36, 1997.

SILVA, M.H.G.F., ALVES, Z.M.M. A procura e orientação na educação dos filhos: Da sabedoria popular ao cientificismo. **Ciência e Cultura,** v. 39, n. 7, p. 878, 1987.

SINGER, T.; KAPLINSKY, C. **Cultural complexes in analysis**. In: STEIN, M. (Ed) Jungian Psychoanalysis: Working in the Spirit of C.G.Jung. Illinois: Open Court, 2010.

TONDO, T.C. **Desenvolvendo a empresa familiar e a família empresaria**. 1ª edição. Porto Alegre, Sulina, 2008.

VIDIGAL, A.C. **Viva a empresa familiar**. Rio de Janeiro, Rocco, 1996.

WAGNER, A. **Como se perpetua a família?** A transmissão dos modelos familiares. Porto Alegre, EDIPUCRS, 2005.

WARD, J.L. **Keeping the Family Business Healthy**: How to Plan for Continuing Growth, Profitability and Family Leadership. São Francisco, USA, Ed. Jossey-Bass, 1987.

WATZLAWICK, P., BEAVIN, H.B., JACSON, D.D. **Pragmática da comunicação humana**. São Paulo: Cultrix, 1967.

ANEXOS

ANEXO A

Dados sócio-demográficos

Nome:

Data nascimento:

Escolaridade:

Sexo:

Nacionalidade:

Estado Civil:

Filhos:

Profissão:

Cargo:

Tel:

Tempo de empresa:

Entrevista semiestruturada

1. Como foi o processo de construção da sua empresa? (fundador)
 - 1.1 O que você conhece da construção da empresa? (filho)
2. O que o motivou a fundar/trabalhar a empresa?
3. Qual a expectativa que o Sr.(a) tem sobre a continuidade de seus filhos/descendentes na empresa. (fundador)
 - 3.1 Qual a expectativa que seu pai tem em relação a sua continuidade na empresa. (filho)
4. A partir dessa construção como o Sr.(a) percebe a aquisição do seu patrimônio decorrente dessa empresa?
5. O que o Sr. (a) acha do fato de poder usufruir do patrimônio dessa empresa ou de possuir essa riqueza material?
6. Como o Sr.(a) vê seu papel na manutenção/desenvolvimento desse patrimônio?
7. Como é o acesso a riqueza nas diferentes gerações da família?

8. O Sr. recebeu algum tipo de educação financeira?
9. Para que o Sr.(a) acha que serve o dinheiro?
10. O que o dinheiro lhe desperta?
11. Em que o Sr.(a) acha importante investir o dinheiro?
12. Há divergências entre os membros da família quanto ao uso do dinheiro?
13. O que o Sr.(a) espera da sua empresa no futuro?
14. Qual o valor mais marcante da empresa e que é compartilhado através das gerações.
15. Que sonhos, aspirações o Sr.(a) tem em relação ao usufruto da riqueza?
16. Gostaria de acrescentar algo?



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE
CATÓLICA DE SÃO PAULO-
PUC/SP



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: O SIGNIFICADO DA RIQUEZA PARA DUAS GERAÇÕES DE EMPRESA FAMILIAR:
UM ENFOQUE JUNGUIANO

Pesquisador: MARIA LYANA FROTA ARAGAO

Área Temática:

Versão: 1

CAAE: 22100913.6.0000.5482

Instituição Proponente: Faculdade de Ciências Humanas e da Saúde da PUC/SP

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 524.402

Data da Relatoria: 13/12/2013

Apresentação do Projeto:

Trata-se de protocolo de pesquisa para elaboração de Dissertação de Mestrado no Programa de Estudos Pós-Graduados em Psicologia: Psicologia Clínica (PEPG em PCL), vinculado à Faculdade de Ciências Humanas e da Saúde (FACHS) da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC/SP).

Projeto de pesquisa de autoria de Maria Lyana Frota Aragão, sob a orientação da Profa. Dra. Líliliana Liviano Wahba.

A proposta visa "(...) compreender e aprofundar as questões que estão envolvidas em uma empresa familiar especificamente em relação ao significado da riqueza para duas gerações. O estudo irá abordar o valor simbólico da riqueza para duas gerações de pais e filhos com o intuito de investigar a percepção, o valor atribuído e os sentimentos sobre a construção da riqueza no decorrer do tempo. O trabalho terá como base o enfoque junguiano abordando os principais conceitos de empresa familiar, seguido por os possíveis complexos familiares existentes nesta dinâmica e finalizando com o significado da riqueza dos tempos atuais."

Objetivo da Pesquisa:

Objetivo Geral:

Investigar o valor simbólico da riqueza material para duas gerações de pais e filhos em empresas familiares.

Endereço: Rua Ministro Godói, 969 - sala 63 C

Bairro: Perdizes

CEP: 05.015-001

UF: SP

Município: SAO PAULO

Telefone: (11)3670-8466

Fax: (11)3670-8466

E-mail: cometica@pucsp.br



Continuação do Parecer: 524.402

Objetivos Específicos:

Investigar a percepção, o valor atribuído e os sentimentos sobre a construção e o usufruto da riqueza material;

Compreender o símbolo e as fantasias a respeito da riqueza material para as diferentes gerações.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

A proposta não prevê riscos aos sujeitos participantes.

Quanto aos benefícios, menciona que há expectativa de benefícios diretos e indiretos, considerando a relevância acadêmica e social deste estudo.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

A exposição do Projeto é clara e objetiva, feita de maneira concisa e muito bem fundamentada, permitindo-se concluir que a proposta de pesquisa em tela, possui uma linha metodológica bem definida, base da qual será possível auferir conclusões consistentes e, portanto, válidas.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Apresentados a contento, conforme orienta a Resolução CNS/MS nº 466/12, os Regimento e Regulamento Interno do Comitê de Ética em Pesquisa, campus Monte Alegre da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - CEP-PUC/SP e o Manual Ilustrado da Plataforma Brasil, disponíveis para consulta no site: www.pucsp.br/cometica

Recomendações:

Recomendamos que o desenvolvimento da pesquisa siga os fundamentos, metodologia, proposições, pressupostos em tela, do modo em que foram apresentados e avaliados por este Comitê de Ética em Pesquisa. Qualquer alteração deve ser imediatamente informada ao CEP-PUC/SP, indicando a parte do protocolo de pesquisa modificada, acompanhada das justificativas.

Também, a pesquisadora deverá observar e cumprir os itens relacionados abaixo, conforme indicado pela Res. 466/12:

- a) desenvolver o projeto conforme delineado;
- b) elaborar e apresentar o relatório final;
- c) apresentar dados solicitados pelo CEP, a qualquer momento;
- d) manter em arquivo, sob sua guarda, por um período de 5 (cinco) anos após o término da pesquisa, os seus dados, em arquivo físico ou digital;

Endereço: Rua Ministro Godói, 969 - sala 63 C
Bairro: Perdizes **CEP:** 05.015-001
UF: SP **Município:** SAO PAULO
Telefone: (11)3670-8466 **Fax:** (11)3670-8466 **E-mail:** cometica@pucsp.br



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE
CATÓLICA DE SÃO PAULO-
PUC/SP



Continuação do Parecer: 524.402

- e) encaminhar os resultados para publicação, com os devidos créditos aos pesquisadores associados e ao pessoal técnico participante do projeto;
- f) justificar, perante o CEP, interrupção do projeto.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Sem Pendências e Lista de Inadequações, portanto, somos de parecer favorável à aprovação e realização do projeto de pesquisa em tela.

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

Considerações Finais a critério do CEP:

SAO PAULO, 07 de Fevereiro de 2014

Assinador por:
Edgard de Assis Carvalho
(Coordenador)

Endereço: Rua Ministro Godói, 969 - sala 63 C
Bairro: Perdizes **CEP:** 05.015-001
UF: SP **Município:** SAO PAULO
Telefone: (11)3670-8466 **Fax:** (11)3670-8466 **E-mail:** cometica@pucsp.br

ANEXO C

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Título: O significado da riqueza para primeira e para a segunda geração de empresas familiares: um enfoque junguiano com aporte da teoria sistêmica.

Convidamos o a participar de uma pesquisa a seguir esclarecida:

OBJETIVO DO ESTUDO: Investigar a percepção, o valor atribuído e os sentimentos sobre a construção e o usufruto da riqueza material e compreender o significado a respeito da riqueza material para as diferentes gerações de empresas familiares.

ALTERNATIVA PARA PARTICIPAÇÃO NO ESTUDO: Na pesquisa em questão serão coletadas informações dos participantes para compreender qual é o valor simbólico (as ideias, motivações, percepções) da riqueza material em diferentes gerações de empresas familiares. Caso aceite participar do estudo, poderá, se o desejar, retirar-se a qualquer momento sem ônus ou consequências.

PROCEDIMENTO DO ESTUDO: O estudo será realizado em um encontro, no qual será realizada uma entrevista individual. O tempo previsto para todo o procedimento será de aproximadamente 30 minutos. A pesquisadora estará disponível para dar um retorno sobre a sua participação caso o deseje.

GRAVAÇÃO EM ÁUDIO: Todas as entrevistas serão gravadas em áudio e serão ouvidas pelo pesquisador. Os áudios serão utilizados somente para a pesquisa. Caso não queira ser gravado em áudio, não poderá participar deste estudo.

RISCOS: Você pode achar que determinadas perguntas lhe incomodam. Pode optar por não responder quaisquer perguntas que o façam sentir-se incomodado.

CONFIDENCIALIDADE: Nenhuma publicação partindo do material coletado nesta pesquisa revelará os nomes de quaisquer participantes da pesquisa. Sua participação será de caráter sigiloso.

DÚVIDAS: Esta pesquisa será realizada nas empresas dos participantes. Esta pesquisa possui vínculo com a Pontifícia Universidade Católica de São Paulo através do Programa de Estudos Pós-Graduados em Psicologia Clínica do qual aluna Maria Lyana Frota Aragão é a pesquisadora principal, sob a orientação da Prof^a Dra. Liliana Liviano Wahba. A investigadora estará disponível para responder a qualquer dúvida que você tenha. Caso seja necessário, contate Maria Lyana Frota Aragão no telefone (11) 98657 0007 ou email: lyana.aragao@hotmail.com ou o Comitê de Ética em Pesquisa, CEP-PUC-SP no telefone (11) 3670-8466 ou e-mail cometica@pucsp.br.

O senhor terá uma cópia deste consentimento para guardar com você. O seu nome, endereço e telefone de contato serão fornecidos apenas para que o pesquisador possa lhe contatar em caso de necessidade.

Nome: _____

Endereço: _____

Telefone: _____

Eu concordo em participar deste estudo.

Assinatura: _____

Data: _____

Discuti a proposta da pesquisa com este (a) participante e, em minha opinião, ele(a) compreendeu suas alternativas (incluindo não participar da pesquisa, se assim o desejar) e deu seu livre consentimento em participar deste estudo.

Assinatura (Pesquisador): _____

Nome: _____

Data: _____

TERMO DE COMPROMISSO DA PESQUISADORA RESPONSÁVEL

Título da Pesquisa: O significado da riqueza para primeira e para a segunda geração de empresas familiares: um enfoque junguiano com aporte da teoria sistêmica.

A pesquisadora, abaixo assina e se compromete a:

- Respeitar e cumprir a Teoria Principlista que visa salvaguardar a autonomia, beneficência, não maleficência, justiça, privacidade e confidencialidade (Res. 196/96 CONEP/CNS/MS);
- Não violar as normas do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido;
- Comunicar ao sujeito da pesquisa todas as informações necessárias para um adequado “consentimento livre e esclarecido” e solicitar o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, apenas, quando o sujeito da pesquisa tenha conhecimento adequado dos fatos e das consequências de sua participação, e tenha tido oportunidade para considerar livremente se quer participar da pesquisa ou não;
- Obter de cada sujeito de pesquisa um documento assinado ou com impressão datiloscópica como evidência do consentimento livre e esclarecido;
- Renovar o consentimento livre e esclarecido de cada sujeito se houver alterações nas condições ou procedimentos da pesquisa, informado procedimento ao CEP;
- Manter absoluto e total sigilo e confidencialidade em relação à identificação do sujeito da pesquisa e dados constantes em prontuários ou banco de dados.,
- Respeitar o princípio constitucional da dignidade da pessoa humana e derivados;
- Não prejudicar o meio ambiente em sua totalidade (fauna e a flora) para execução da pesquisa.
- Cumprir na integralidade todas as resoluções do Conselho Nacional de Saúde CNS/MS, bem como todos os diplomas legais referentes ao tema da ética em pesquisa, dos quais declaramos ter pleno conhecimento.
- Desta forma, como pesquisadora abaixo subscrito, me comprometo, em caráter irrevogável e irretratável, por prazo indeterminado, a cumprir toda legislação vigente, bem como as disposições deste Termo de Compromisso.

São Paulo, de de 2013.

Nome da Pesquisadora/Aluna: Maria Lyana Frota Aragão

Assinatura:

Nome da Orientadora: Liliana Liviano Wahba

Assinatura da Orientadora: