

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

**ABORDAGEM PSICANALÍTICA DO
PROCESSO SUCESSÓRIO EM EMPRESA FAMILIAR:
UM ESTUDO DE CASO**

LUCIENE JUNG DE CAMPOS



Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, da Escola de Administração, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Orientador: Prof. Dr. Cláudio Mazzilli

Aos meus pais, Antônio e Nancy, pela confiança, respeito e carinho que manifestaram, desde muito cedo, em relação ao meu trabalho;

À minha irmã Kátia, pela solidariedade e coragem;

Ao Alfredo, pelo seu amor e pela concessão de espaço e tempo para a difícil metamorfose das idéias em texto.

“Nenhuma outra técnica para a conduta da vida prende o indivíduo tão firmemente à realidade quanto a ênfase concedida ao trabalho, pois este, pelo menos fornece-lhe um lugar seguro numa parte da realidade, na comunidade humana. A possibilidade que essa técnica oferece de deslocar uma grande quantidade de componentes libidinais, sejam eles narcísicos, agressivos ou mesmo eróticos, para o trabalho profissional, e para os relacionamentos humanos a ele vinculados, empresta-lhe um valor que de maneira alguma está em segundo plano quanto ao de que goza como algo indispensável à preservação e justificação da existência em sociedade. A atividade profissional constitui fonte de satisfação especial, se for livremente escolhida, isto é, por meio de sublimação, tornar possível o uso de inclinações existentes (...)” (FREUD, 1976h, p.99).

AGRADECIMENTOS

Ao professor orientador Dr. Cláudio Mazzilli, pela sua presença e acompanhamento durante o desenvolvimento do trabalho, bem como sua abertura para novas linhas de pesquisa;

Aos professores do PPGA, em especial ao Dr. Roberto Costa Fachin e ao Dr. Francisco Araújo Santos pelo interesse no estudo de empresas familiares;

À professora Maria Lúcia Thiellet Nunes, Ph.D., da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul pela sua disponibilidade em participar da banca de defesa de dissertação;

À professora Rosinha Machado Carrion que incentivou o estudo interdisciplinar e possibilitou a abertura das fronteiras;

Ao professor Vincent de Gaulejac, diretor do Laboratoire de Changement Social, Paris VII, pelo encorajamento na delimitação do objeto de estudo;

Ao professor Taïeb Hafsi, da École des Hautes Études Commerciales de Montreal, que valorizou o objeto delimitado e abriu-lhe mais uma porta;

Ao professor Pierre Hugron, diretor do GRAF (Groupe de recherche sur les entreprises familiales), HEC, Montreal, que gentilmente participou no fornecimento dos dados de pesquisa e colaborou na revisão bibliográfica;

Ao professor Laurent Lapierre, diretor do Groupe de recherche sur les pratiques de leadership en gestion, HEC, Montreal, pela sua valiosa contribuição na metodologia de pesquisa e apoio na compreensão do sofrimento da escrita;

Ao psicanalista didata Luiz Gonzaga Brancher, diretor do GEP (Grupo de Estudos Psicanalíticos) de Porto Alegre, pela abertura em contribuir com a psicanálise em outros domínios;

A Alfredo Glitz Neto, meu sócio, pela confiança, firmeza e competência na prática da abordagem interdisciplinar entre a administração e a psicologia;

Aos colegas de mestrado, em especial à Maria Jandira de Souza Oliveira pela sua leitura hábil e sugestões valiosas;

A José Luiz Müller com quem discuti a raiz de muitas idéias, algumas das quais estão aqui desenvolvidas;

Aos pais-presidentes e aos filhos-sucessores, em especial aos do caso em estudo, que se debatem com a dura problemática humana, que envolve as questões profissionais e pessoais;

Ao CNPQ que contribuiu financeiramente para a realização deste estudo.

SUMÁRIO

<i>LISTA DE SIGLAS</i>	8
<i>LISTA DE ILUSTRAÇÕES</i>	9
<i>LISTA DE TABELAS</i>	10
<i>RESUMO</i>	11
<i>ABSTRACT</i>	12
<i>INTRODUÇÃO</i>	13
<i>1 – EMPRESA FAMILIAR E PROCESSO SUCESSÓRIO</i>	15
1.1 – EMPRESA FAMILIAR: GESTÃO, PATRIMÔNIO E VALORES	17
1.2 – EMPRESA FAMILIAR: RELEVÂNCIA NO CONTEXTO ATUAL	19
1.3 – A SUCESSÃO: POSSIBILIDADE OU OBSTÁCULO	21
1.4 – CIVILIZAÇÃO, FAMÍLIA E INDIVÍDUO: UMA BASE PSICANALÍTICA.....	24
1.5 – A HISTÓRIA LITERÁRIA DO MITO DE ÉDIPO	29
1.6 – CONCLUSÃO	34
<i>2 – METODOLOGIA</i>	36
2.1 – SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA	36
2.2 – PROBLEMA DE PESQUISA	38
2.3 – OBJETIVO GERAL	38
2.4 – OBJETIVOS ESPECÍFICOS	39
2.5 – METODOLOGIA DA PESQUISA	39
2.5.1 – <i>Coleta de dados</i>	40
2.5.2 – <i>Análise e interpretação dos dados</i>	43

3 – APRESENTAÇÃO DO CASO.....	45
3.1 – CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA.....	46
3.2 – O DIRETOR-PRESIDENTE.....	49
3.2.1 – Contextualização e interpretação da trajetória do pai-presidente ...	52
3.3 – A TRAJETÓRIA DO FILHO-SUCCESSOR.....	59
3.3.1 – Contextualização e interpretação da trajetória do filho-sucessor....	64
4 – SUCESSÃO: INTERJOGO DE TRAJETÓRIAS E NEGOCIAÇÕES	71
4.1 – PROFISSÃO: EMPRESÁRIO	72
4.2 – EMPRESA DO PAI: ESPAÇO DE TRABALHO.....	75
4.3 – SUCESSÃO: UMA SEGUNDA CHANCE.....	82
4.4 – PRESERVAR E TRANSGREDIR: CONSTRUÇÕES EM SUCESSÃO	88
5 – REPERCUSSÕES DO PROCESSO SUCESSÓRIO.....	94
5.1 – A ESTRATÉGIA DO MEIO-TERMO	96
5.2 – ESTRUTURA DE AGRUPAMENTO POR FUNÇÃO	98
5.3 – OS REFLEXOS DO CONFLITO NOS RESULTADOS DA EMPRESA	100
5.4 – CONCLUSÃO	105
6 – CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	107
BIBLIOGRAFIA	110

LISTA DE SIGLAS

CIF	(cost, insurance, freight) custo, segurança e frete
GRAF	Groupe de recherche sur les entreprises familiales
HEC	École des Hautes Études Commerciales
LCS	Laboratoire de Changement Social
PME	pequena e média empresa
PPGA	Programa de Pós-Graduação em Administração
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 – Evolução da organização..... 94

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Produtos comercializados.....	102
TABELA 2 – Dados de balanço (US\$)	104

RESUMO

Esta pesquisa aborda o processo sucessório na empresa familiar e tem o objetivo de analisar os seus principais obstáculos, originários da relação pai-filho, sob o enfoque psicanalítico freudiano. Trata-se de um estudo de caso através do método de observação clínica durante o período de 2 anos.

A análise dos dados consiste em evidenciar o significado inconsciente das produções imaginárias, palavras e ações do indivíduo. Observa-se que a busca que o filho faz do pai na empresa, trata-se antes de tudo, de uma segunda chance para a relação dos dois, momento em que a conflitiva edípica é reeditada. Sob este enfoque, identifica-se as repercussões do conflito pai-presidente e filho-sucessor, bem como o significado dos recursos administrativos utilizados durante o processo de passagem gestão-patrimônio como abordagem e tentativa de resolução de conflitos intrapsíquicos. Conclui-se que para a efetivação da sucessão, é preciso que o filho seja capaz de preservar a relação com o pai, a partir de seu sentimento de amor e culpa e ao mesmo tempo, transgredir, questionando e transformando as leis do pai, o que vai-se constituir num novo plano para a empresa.

ABSTRACT

This research addresses the succession in family business and intends to analyse its main obstacles, originated in the father-son relationship, from a Freudian psychoanalytical point of view. It is a case study in which the method of clinical observation was used and which took two years to be completed. The data analysis consists in demonstrating the unconscious meaning of imaginary output, words and actions of the individual. It was noticed that the search for the father in the company, attempted by the son, is primarily a second chance for their relationship, being also a time when the oedipal conflict reappears. Using this approach, it was possible to identify the effects (repercussions) of the father-president and son-heir conflict, as well as the meaning of administrative funds used during the process of family estate-management passage as an approach and attempt to solve intrapsychic conflicts. It was found that, for the accomplishment of the succession (inheritance), it is necessary for the son to maintain his relationship with the father, based on his feelings of love and guilt, and, at the same time, to break the father's regulations, questioning and changing them, which will bring a new plan for the company.

INTRODUÇÃO

A empresa familiar constitui-se numa importante unidade econômica que, a nível mundial, nacional e local, responde por um número significativo de empregos, assim como pelo desenvolvimento econômico dos países onde estão fundadas.

Contudo, a empresa familiar, ao abarcar duas instituições complexas e vitais ao homem — família e organização — traz consigo um grave conflito de papéis, que assume seu ápice no processo sucessório. Além de significativos investimentos afetivos dos envolvidos nas tratativas familiares para encontrar uma composição satisfatória na família e no trabalho, o processo sucessório pode determinar a estabilidade, expansão ou declínio da empresa familiar.

A relevância do estudo reside em contribuir com sucedidos e sucessores em relação, a partir do estudo de caso, buscando na análise, sob o enfoque psicanalítico, elucidar os delicados e intrincados processos psicodinâmicos que se apresentam no processo sucessório.

O capítulo 1 trata das características da empresa familiar, sua relevância e os principais obstáculos já estudados no processo sucessório, bem como as implicações dos conflitos que se estabelecem nas interfaces da cultura com os papéis familiares na transferência da gestão e do patrimônio, analisados sob o mito de Édipo.

O capítulo 2 apresenta a situação problemática, os objetivos, e a metodologia, além do método de coleta e análise de dados.

No capítulo 3, encontra-se a descrição da empresa, — sua apresentação e as respectivas trajetórias do pai-presidente e do filho-sucessor — buscando-se a contextualização histórica, econômica e social das decisões e dos conflitos dos atores.

O capítulo 4 apresenta a interpretação psicanalítica do processo sucessório que envolve a relação entre pai-presidente e filho-sucessor, reavendo-se os percursos dos atores e suas falas.

No capítulo 5, busca-se identificar as repercussões do processo de sucessão na performance da empresa, através da análise dos principais aspectos que respondem pela sua saúde financeira e sua posição no mercado.

No capítulo 6, são apresentadas as considerações finais sobre o estudo, buscando-se uma síntese dos principais aspectos do encaminhamento da conflitiva edípica e seu papel no processo sucessório.

1 - EMPRESA FAMILIAR E PROCESSO SUCESSÓRIO

Neste capítulo, abordaremos a relevância e as principais dificuldades encontradas no processo sucessório, bem como as implicações dos conflitos que se estabelecem nas interfaces da cultura com os papéis familiares na transferência da gestão e do patrimônio, sob o enfoque psicanalítico.

O homem sempre criou formas de proibição com vistas à regulação de suas relações, quer no enfrentamento da natureza como entre si. Entre essas formas de regulação figuram a religião, o exército e as instituições (Freud, 1976c).

Entre as instituições, encontram-se a família e a organização, ambas complexas, uma vez que envolvem uma variada gama de sentimentos, que se movimentam nos meandros da cultura, mobilizando mecanismos psíquicos delicados.

No contexto da vida social, família e organização fornecem formas mútuas de regulação e compensação, os indivíduos tem na atividade criativa do trabalho o meio principal de resolução das zonas de fragilidade psíquica, oriundas das relações familiares (Dejours, 1993).

Tais implicações são mais visíveis nas empresas familiares, onde as duas instituições — família e organização — com suas formas características de dominação,

atuam sobre os personagens principais do processo sucessório: pai-presidente e filho-sucessor.

Nas análises de consultores sobre empresas familiares, é possível perceber um certo desconforto em relação àqueles que deverão ser sucedidos, devido à relutância destes presidentes em abordar a questão da sucessão e suas inconstâncias no tratamento do assunto, mesmo depois de admitir a necessidade de encaminhá-lo, como podemos verificar em Bernhoeft (1987) e Lodi (1993).

Contudo, o estudo dessas unidades econômicas requer um exame global que contemple as várias dimensões do homem e da organização, para que se possa compreender as dificuldades que se apõem na adoção do receituário administrativo, em que pese sua pertinência. Geralmente, os conflitos que determinam a contratação de consultores nas empresas familiares requerem, mais do que instrumentos, espaços que privilegiem a reflexão sobre os múltiplos aspectos das decisões (Souza, 1992).

Se a família lança as bases de formação da personalidade, desde o ponto de vista genético até os desdobramentos das relações do indivíduo com os pais, é o trabalho que a conclui numa permanente luta em busca da identidade conferida, através do reconhecimento da originalidade e utilidade do trabalho na comunidade em que este indivíduo se insere (Dejours, 1993).

Assim, na empresa familiar, estão em jogo contínuo as relações família e trabalho, cujos conflitos incidem sobre seu funcionamento e rumos, no sentido de sua expansão ou declínio.

Deste embate resulta um leque de possibilidades que podem configurar-se, simultaneamente, tanto causa e conseqüência de grandes sofrimentos para o pai e para o filho — em seus papéis reeditados no status de pai-presidente e filho-sucessor — assim como podem promover avanços gratificantes para os personagens e a empresa, dependendo dos encaminhamentos dados à resolução dos conflitos.

Em face da complexidade e da gravidade que derivam dessa sobreposição de papéis, este estudo de caso procura desvelar os mecanismos psicodinâmicos que engendram o processo sucessório na empresa familiar, visando oferecer uma contribuição a essas unidades econômicas e às personagens principais do drama, bem como aos profissionais que com eles vejam-se defrontados.

1.1 - EMPRESA FAMILIAR: GESTÃO, PATRIMÔNIO E VALORES

Christensen (1953), um dos primeiros autores a realizar estudos sobre Pequenas e Médias Empresas (PME) familiares, afirmou que tais empreendimentos caracterizam-se pelas peculiaridades de gestão, onde diretamente vinculados o exercício das funções principais, a gestão e a propriedade.

Para Donnelley (1964), entretanto, a empresa familiar é aquela que está identificada com os valores de uma família há, pelo menos, duas gerações, resultando daí uma influência recíproca, tanto na política geral da firma, como nos interesses e objetivos da família. Assim, para o autor, a empresa familiar só adquire o título depois de uma sucessão.

Abre-se, então, uma distinção entre **empresa pessoal** e **empresa familiar**, em que a primeira caracteriza-se por não ter sofrido uma sucessão, — ainda que os filhos já estejam trabalhando na empresa, ao lado do fundador —, e a segunda já teria concretizado pelo menos um processo sucessório, transferindo não só a gestão, mas também a propriedade.

Para Barry (1975) é o controle da propriedade que define a empresa familiar, sendo a gestão uma questão secundária. Tal definição leva em conta as sociedades limitadas, onde todas as ações pertencem aos membros de uma família, e as sociedades anônimas, onde o controle efetivo também pertence a uma família, enfatizando a dimensão jurídica e legal desses empreendimentos.

Contudo, a peculiaridade da empresa familiar é a interação da vida da empresa com a vida de uma família — ou várias — em que a empresa depende da família e a família depende da empresa. A imbricação dos eventos da família e dos eventos sociais pode ser observada, sobretudo, quando a família detém a maioria do capital e exerce poder de direção (Gelinier e Gaultier, 1975).

Para Cattani (1992), a empresa familiar assenta-se sobre os subsistemas família e negócio, aos quais Gersick (1997) agrega o subsistema dos proprietários.

De fato, embora cada um dos subsistemas tenha suas próprias normas, regras, valores e estrutura, qualquer mudança introduzida num dos subsistemas, fatalmente, irá provocar mudanças nos demais. Encontrar estratégias que os satisfaçam mutuamente é o ponto-chave da empresa familiar.

Num estudo comparativo com subsidiárias multinacionais e estatais, Lodi (1993) levanta fraquezas e forças da empresa familiar.

Entre as primeiras, estão os conflitos de interesses entre família e empresa; falta de planejamento financeiro; resistência à modernização do marketing; emprego e promoção de parentes por favoritismo. Entre as forças, constam a lealdade dos empregados; a reputação do nome da família; a continuidade da administração; a união entre acionistas e dirigentes; a maior agilidade no sistema de decisões; sensibilidade social e política e a ligação entre passado e futuro, permitidas pela sucessão familiar.

Poder-se-ia alegar que o conjunto de forças nomeadas pelo autor carregam consigo o germe das fraquezas apontadas, porquanto assentam-se sobre um sistema de valores que podem deformar a leitura da realidade, obstaculizando a implementação das mudanças exigidas pelo ambiente, interno ou externo.

Tais aspectos são mais relevantes para caracterização da empresa familiar do que na simples eleição dos seus pontos fortes ou fracos, pois toda força pode se

constituir em fraqueza ou vice-versa, dependendo da frequência, intensidade e adequação. Assim, os valores funcionam como o cimento das vinculações familiares, qualificando as relações entre as pessoas e destas com o trabalho, o dinheiro e a religião (Lodi, 1993).

1.2 - EMPRESA FAMILIAR: RELEVÂNCIA NO CONTEXTO ATUAL

Representando mais de 80% dos negócios nos Estados Unidos, Alemanha e Áustria, a empresa familiar é, atualmente, a fonte de empregos que mais cresce na América do Norte e nos países do oeste europeu (Kets de Vries, 1997).

Estatísticas sobre a empresa familiar revelam que elas não são apenas pequenas e médias, mas que respondem por 30% da lista das 500 maiores empresas do mundo, como a Michelin, na França; Tetrapack e IKEA, na Suíça; Lego, na Dinamarca; Fiat, Olivetti e Benetton, na Itália; C&A e Heineck, na Holanda; Cadbury Schweppes, Marks & Spencer e Guinness, na Inglaterra; Mars, Anheuser-Busch, Bechtel e Seagram, nos Estados Unidos; Grupo Swire e Hyundai, na Ásia (Fortune, 1994).

No Brasil, dos 300 maiores grupos de empresas privadas nacionais, 287 são familiares, empregando, aproximadamente, um milhão e seiscentos mil funcionários (Matos, 1993). Entre eles, figuram nomes expressivos como Itaú, Bradesco, Pão de Açúcar, Rede Globo, Votorantim, Klabin, Mesbla, Artex, Aracruz e outros (Bethlem, 1993).

Ainda cabe lembrar a família Steinbruch que, detendo 50% do Grupo Vicunha — o 19º maior do Brasil — além do controle acionário da Siderúrgica Nacional, liderou o consórcio que comprou a Vale do Rio Doce, em agosto de 1997.

No Rio Grande do Sul, entre outros, podemos citar os grupos Gerdau, RBS, Vonpar, Renner e Randon.

Para de Vries, "(...) até o ano 2000 cada vez mais pessoas vão empresariar o seu negócio e é provável que seja um negócio familiar" (KETS DE VRIES, 1996, p. 3), apoiado no levantamento de que, nos últimos 40 anos, os novos empreendimentos estão crescendo em mais de 1400% (Birch apud Kets de Vries, 1996).

Tal crescimento parece resultar dos programas de reengenharia e dowsizing, que, determinando o enxugamento das estruturas organizacionais, extinguem os níveis hierárquicos intermediários e otimizam os níveis operacionais, reduzindo o número de empregos diretos. Por outro lado, forjam novas atitudes em relação ao trabalho, levando as pessoas a desejar exercer um maior controle sobre suas vidas e seu trabalho.

Bethlem (1993) salienta que a falta de estudos e bibliografia sobre as empresas familiares brasileiras criou o que chama de três mitos gerados por autores que se baseiam em impressões: "*pai rico, filho nobre, neto pobre*", "*competência gerencial do fundador*" e "*profissionalização aprimora as empresas*".

O autor contesta os três mitos, mostrando que a terceira geração continua administrando um capital significativo, longe de ser considerado pobre. O sucesso do fundador se deve mais ao senso de oportunidade do que à sua capacidade gerencial. E a profissionalização não significa a garantia de sobrevivência das empresas: muitas continuam bem administradas por seus próprios herdeiros.

Contudo, deve-se levar em consideração que as empresas familiares de primeira geração, geralmente, sobrevivem por 24 anos, correspondentes ao tempo de gestão do fundador. A cada 10 empresas, apenas 3 sobrevivem à segunda geração. E somente 1, em dez, sobrevive à terceira geração (Kets de Vries, 1996).

Segundo Lodi (1997), no Brasil, o último índice cai para 5%, suscitando a questão de que os herdeiros devem ser preparados para administrar patrimônios e não empresas, pois o conflito entre herdeiros torna as empresas vulneráveis à venda, num tempo de globalização onde não faltam compradores.

O autor afirma, ainda, que a profissionalização não implica em descaracterização da empresa familiar, pois parentes mais aptos podem permanecer como profissionais, acrescentando que a solução está em adquirir um alto grau de profissionalização, obtendo um bom equilíbrio entre familiares e não-familiares.

1.3 - A SUCESSÃO: POSSIBILIDADE OU OBSTÁCULO

A transferência da superintendência ou presidência na empresa familiar configura-se um período crítico e potencialmente fatal, uma vez que o evento se produz a cada vinte ou trinta anos, que corresponde à duração de uma carreira de dirigente (Hugron, 1993), diferentemente das grandes empresas, em que a mudança do dirigente se produz normalmente a cada dez anos.

Os estudos desenvolvidos sobre as empresas familiares, a partir da obra de Christensen (1953), na qual o autor analisa cento e oito casos de pequenas empresas, conduzem ao processo sucessório como ponto crucial desses empreendimentos.

Trow (1961), ao analisar estatisticamente o estudo de Christensen, através da correlação das variáveis porte e frequência de sucessões, constata que quanto maior o porte da empresa, mais frequentes são as sucessões. E Gruski (1963) demonstrou que um alto índice de sucessões produz declínio na eficácia da organização que, por sua vez, favorece o alto índice de sucessão.

Boswell (1972), ao estudar 64 empresas inglesas, observou um desinteresse e uma perda de habilidade de gestão a partir da segunda geração, e Hugron (1983) confirmou esta tendência junto a 34 empresas quebecoases pesquisadas.

Na década de setenta, provavelmente em decorrência dos novos arranjos econômicos que se anunciavam na derrocada da proposta do Estado do Bem-Estar Social, houve um aumento expressivo de pesquisas nessa área, quando Boswell (1972) esboça uma primeira compreensão enquanto processo nas organizações.

A palavra processo tenta caracterizar a necessidade de atividades programadas, onde cada segmento envolvido na sucessão — antecessor, sucessor, família, funcionários, comunidade e mercado — tem uma responsabilidade e um papel a desempenhar na continuidade do negócio, salientando a importância de um tratamento global ao assunto (Bernhoeft, 1987).

No Brasil dos anos 70, em meio à crise que agitava o país, a imprensa econômica alegava que a estatização e a desnacionalização enfraqueceriam a empresa privada, em particular familiares. Lodi (1993) abordou o problema de descapitalização e endividamento das empresas nacionais familiares como uma consequência de seus estilos de direção.

Com efeito, vários estudos realizados naquela década, mesmo em outros países, enfocavam ou constatavam os problemas de sucessão nas pequenas e médias empresas.

Dell'Aniello e Coupal (1977), num inventário dos problemas da PME, aprofundaram duas causas: a falta de competência e a falta de mecanismos de transmissão.

Chicha e Julien (1979), num estudo sobre as estratégias das PME e sua adaptação às mudanças, constataram que a sucessão era uma das últimas prioridades.

Toulouse (1980) conclui em seus estudos que a sucessão não é planejada, não existindo, portanto, procedimentos formais para o processo, nem habilidade dos fundadores para ensinar e delegar. Constata, ainda, que a sucessão coincide com uma fase específica de desenvolvimento e mudança na empresa.

Para Bernhoeft (1987), no Brasil, a maioria dos fundadores começam a pensar na sucessão quando estão gravemente enfermos, o que conduz a atitudes precipitadas e parciais, como a contratação de executivos bem sucedidos e a montagem de organogramas. Esses procedimentos, normalmente estranhos à realidade da empresa, provocam insegurança e, portanto, acabam comprometendo a própria sobrevivência da organização.

Por outro lado, obviamente, a simples idéia de "príncipe herdeiro" ou o título de "filho do patrão" são insuficientes para a realização do processo sucessório, que demanda um planejamento capaz de contemplar, além da formalização de critérios de ingresso e ascensão do sucessor, decorrentes de patamares em que o sucedido elabore a concessão de espaço ao sucessor que, por sua vez, possa personalizar o seu lugar, sentindo o valor e a importância de sua conquista, tornando-se menos vulnerável aos problemas que se seguirão. Este processo, portanto, começa na família.

Para Lodi (1993), o êxito de um programa sucessório depende da maneira como o pai, que também preside a empresa, preparou sua família para o poder e a riqueza, sentenciando sobre a pouca dedicação do empresário à vida familiar "(...) *especializou-se no papel de homem de negócios a ponto de não ter outros papéis na vida(...)*" (LODI, 1993, p. 21).

O autor considera que o pior conflito que infesta as empresas familiares — o conflito na fase de sucessão — é quase sempre o resultado de problemas estruturais da família, cujas raízes são anteriores a esse momento.

Quando Gersick (1997) afirma que *"sucessão não é uma situação, mas várias"*, podemos ir além, retomando as idéias de tempo, processo e preparação, concluindo que a sucessão tem raízes tão antigas que se confunde com a história da própria civilização humana, atualizada através do trabalho que, obrigatoriamente, constitui o meio de inserção social do indivíduo, alavancada pelas relações familiares.

1.4 - CIVILIZAÇÃO, FAMÍLIA E INDIVÍDUO: UMA BASE PSICANALÍTICA

Freud (1976f) chamou de civilização humana tudo aquilo em que a vida dos homens se elevou acima de sua condição animal e que difere da vida dos animais. Inclui todo o conhecimento e capacidade que o homem adquiriu com o fim de controlar as forças da natureza e dela extrair a riqueza para a satisfação de suas necessidades. Inclui, também, todos os regulamentos necessários para ajustar as relações dos homens entre si e, especialmente, a distribuição da riqueza disponível.

Embora a humanidade tenha efetuado avanços contínuos em seu controle sobre a natureza, podendo-se esperar outros ainda maiores, o mesmo não acontece no trato dos assuntos humanos.

Toda civilização repousa numa compulsão a trabalhar. A questão decisiva consiste em saber se, e até que ponto, é possível diminuir o ônus dos sacrifícios impostos ao homem e reconciliá-lo com aqueles que são inevitáveis para fornecer-lhe uma compensação. Esta é a função primordial do ego, que está encarregado dos interesses da totalidade da pessoa, mediador, desde às reivindicações do id, enquanto grande reservatório da libido, bem como quanto aos imperativos do superego e às exigências da realidade.

Os regulamentos da civilização só podem ser mantidos através de certo grau de coerção, pois que o homem não é espontaneamente amante do trabalho e tampouco os argumentos têm qualquer valia contra suas paixões (Freud, 1976f).

De acordo com o curso do desenvolvimento humano, a coerção externa se torna gradativamente internalizada, uma vez que o superego, um agente mental que tem as funções de auto-observação, de consciência moral e de formação de ideais, a assume. Quanto mais fortalecido é o superego, mais segura é a cultura e menos ela necessita de medidas externas de coerção.

Além do nível moral de seus participantes, consolidado nos preceitos internalizados da civilização, o valor de uma cultura, e as vantagens de pertencer a ela, canalizam-se para os ideais e as criações artísticas que produzem satisfação.

A satisfação que o ideal oferece aos participantes da cultura é, portanto, de natureza narcísica, repousando em seu orgulho pelo que já foi alcançado com êxito. Embora essa situação não deixe de ser penosa, pelos limites que impõe ao homem, por outro lado, lhe fornece os códigos com quais ele se torna capaz de movimentar-se no meio em busca da gratificação, com a qual contribui no enriquecimento da cultura, consolidando-a enquanto a transforma.

Nessa trajetória da civilização, todas as culturas apresentam narrativas fabulosas, que a sustentam, e nas quais o homem busca o registro de sua origem através do mito que integra os aspectos racionais e não-rationais da condição humana encarnados por deuses ou heróis.

Diante da universalidade dos mitos e da propriedade com que contam, explicam e revelam os dramas humanos, Freud (1976i), ao constituir a sua filogênese, toma o mito da horda primitiva, utilizando algumas idéias de Darwin, Atkinson e Robertson Smith, para ilustrar a entrada do homem na civilização, através dos pactos de solidariedade que inibem a destruição.

De Darwin, tomou emprestada a hipótese de que os humanos viviam em pequenas hordas, sob o governo de um macho mais velho que se apropriava de todas as fêmeas, castigando ou expulsando os machos mais novos, inclusive os filhos. De

Atkinson, tomou a idéia de que este sistema patriarcal terminou por uma rebelião por parte dos filhos, que se reuniram em bando, derrotaram e devoraram o pai. Baseado na teoria totêmica de Robertson Smith, presumiu que a horda paterna cedeu lugar ao clã fraterno.

Portanto, o mito da horda primitiva, construído por Freud (1976b), em *Totem e Tabu*, o pai primitivo era um pai todo poderoso, dono de todas as mulheres, proibidas aos filhos que, não podendo ter-lhes acesso, revoltam-se, matando e comendo o pai.

No banquete canibalístico, abatidos por uma terrível culpa e pelo medo do castigo, os filhos incorporam a força do pai e estabelecem um pacto para por um fim na violência e na rivalidade entre os homens na disputa pelas mulheres, enquanto objetos indistintos das pulsões sexuais dos homens e suas guerras.

O pai primitivo, agora idealizado em pai morto, torna-se a garantia deste pacto entre irmãos: a renúncia ao gozo sem limites e cada um tem o direito ao exercício da sexualidade, dentro do respeito da regra comum.

Assim, nasce a lei edípiana que organiza a filiação masculina em torno da união indissolúvel da proibição e do desejo (Freud, 1976b).

Esta fábula retrata a passagem da natureza à cultura, onde a humanidade se separa da animalidade. É a morte do pai primitivo — aproveitador e castrador — que funda a civilização e deixa o lugar ao pai edípiano, que se dobra à lei que ele mesmo enuncia.

Freud (1976g) demonstra a incidência da representação cultural do pai edípiano, recorrendo a obras literárias como *Édipo Rei*, de Sófocles; *Hamlet*, de Shakespeare; *Os Irmãos Karamazow*, de Dostoiewski; que dramatizam o parricídio, enquanto crime capital e primevo da humanidade, assim como do indivíduo, consistindo na fonte principal do sentimento de culpa

Assim como a proibição é que cria o incesto, posto que anteriormente era a sexualidade anárquica, da mesma forma o mandamento “*não matarás*” surge depois que é morto alguém muito querido e amado — provavelmente o pai. Freud comenta a respeito: “*Não consigo pensar em nenhuma necessidade da infância tão intensa quanto a proteção de um pai.*” (FREUD, 1976g, p. 90)

Contudo, ao crescer, o indivíduo liberta-se da autoridade dos pais, o que constitui um doloroso e necessário resultado do curso de seu desenvolvimento. Presume-se que todos que tenham atingido a normalidade lograram, pelo menos em parte, tal liberação. Pode-se dizer que o progresso da sociedade repousa sobre a oposição entre as sucessivas gerações, em que pese haver uma classe de neuróticos que falharam na tarefa. (Freud, 1976h).

O desejo mais forte e importante da criança, nos primeiros anos de vida, é igualar-se aos pais, que constituem a única autoridade e a fonte de todos os conhecimentos. No entanto, os pequenos fatos da vida a tornam descontente e, ao lado dos impulsos de rivalidade sexual, fornecem-lhe um pretexto para começar a criticar os pais, atitude na qual utiliza seu novo conhecimento de que existem outros pais, preferíveis aos seus, em certos aspectos.

A infidelidade e a ingratidão, porém, são apenas aparentes. Na verdade, todo esforço para substituir os pais verdadeiros por outros melhores nada mais é do que expressão da saudade do passado, em que eram os mais fortes e perfeitos.

A universalidade do complexo de Édipo, e sua abordagem na obra freudiana, em que a civilização e, portanto, a família e o trabalho assentam-se sobre a repressão das pulsões básicas, sexuais e agressivas, como o incesto e o desejo de matar o pai, oferece uma importante contribuição ao processo sucessório na empresa familiar.

Lodi (1993) afirma que

"Toda crise sucessória está assentada num conflito edipiano entre pai e filho, onde os problemas de carreira do filho, os problemas de planejamento e de organização da firma, as decisões de novos produtos e investimentos servem de palco para o drama." (LODI, 1993, p. 9).

O processo sucessório não é um fenômeno natural, nem é um resultado automático do desenvolvimento das interações humanas. Ele é uma construção humana.

O natural seria o pai morrer e, depois, o filho assumir o seu lugar. Mas o filho assumir o lugar do pai, enquanto este ainda vive, não se trata de um exercício gratuito. Trata-se de uma coalisão de homens, contra a natureza, em vias de resolver problemas materiais.

Não existe nenhum problema em si mesmo. O problema não existiria se não existisse um conjunto, uma estrutura capaz de lhe tratar. Para isto, esta estrutura o redefinirá, transformando-o para poder tratá-lo (Crozier, 1977).

As relações entre antecessor e sucedido, com o problema que lhes concerne, são dispostos num campo de ação não-igualitário, estruturado por relações de poder e de dependência.

O poder, num conceito geral, implica sempre na possibilidade de certos indivíduos ou grupos agirem sobre outros. E agir sobre o outro é entrãr em relação com ele. Assim, o poder é uma relação, e não um atributo dos envolvidos. Não se trata de uma relação abstrata, mas de uma **relação em situação**, referente aos atores e à estrutura de que se trata (Crozier, 1977).

Ora, no mito de Édipo, o reino de Tebas corresponderia à empresa familiar como palco para o processo sucessório — uma relação em situação — onde as

personagens se movem numa estrutura civilizadora, guardiã dos preceitos sociais. Assim, para melhor entendimento do estudo, considera-se relevante o re-conhecimento do mito Édipo.

1.5- A HISTÓRIA LITERÁRIA DO MITO DE ÉDIPO

A primeira referência escrita que temos do mito de Édipo está na *Iliada*, de Homero, de aproximadamente 800 a.C., embora haja várias edições e versões e sua existência conte mais de três mil anos. Neste contexto, apenas delinearemos as partes principais da história, justamente as que constituem a base da concepção desta tragédia escrita por Sófocles por volta de 400 anos A.C. (Dethlefsen, 1990).

Édipo é um descendente de Cadmo, herói que fundou a cidade de Tebas. Cadmo pertencia à quinta geração dos reis primordiais, que nasceram do casamento taurino de Zeus com Io, que tinha forma de vaca. Cadmo e Harmonia conceberam Sêmele. Zeus apareceu à Sêmele em forma de raio, morrendo queimada e, junto com ela, foi incendiado o palácio de Cadmo, que em seguida tornou-se santuário de Deméter. Do corpo carbonizado de Sêmele, Zeus retirou o pequeno Dionísio, levando-o consigo. Polidoro, filho de Cadmo, ficou com a regência de Tebas, que em seguida passou a Lábdaço, que passou a Laio, pai de Édipo.

Laio, quando jovem, ensinou a arte de dirigir carros a Crisipo, filho de Pélops. No entanto, Laio apaixonou-se pelo rapaz e o seduziu. Laio foi, então, amaldiçoado por Pélops: ele jamais conceberia um filho, pois, se o fizesse, morreria pelas mãos dele. Laio era casado com Jocasta. O oráculo de Delfos confirmou esta maldição e, por três vezes, avisou Laio para que não procriasse. Somente se Laio morresse sem deixar prole é que Tebas poderia ser salva.

Apesar dessa maldição e dos avisos, Laio concebeu um filho com Jocasta. Entretanto, com medo das profecias, acorrentou os pés da criança e mandou um servo

levá-lo ao Monte Cítéron. O servo, no entanto, entregou a criança a outro pastor, que guardava o rebanho do rei Pólipo em seus domínios.

Pólipo e sua esposa Mérope, que não conceberam filhos, adotaram e criaram a criança como se fosse sua. Pelo fato de ter os pés amarrados, deram-lhe o nome de Édipo, que quer dizer “pés inchados”. Édipo crescia saudável e de nada sabia, senão que era filho de Pólipo e de sua esposa Mérope, e que seria herdeiro do seu reino em Corinto.

Um corinto embriagado revelou a Édipo que ele não era filho de seu pai. Inquieto, Édipo tomou satisfações com os pais sobre essa questão da paternidade. Estes tentaram acalmá-lo, dissipando suas dúvidas e afirmando que ele era filho legítimo. Contudo, Édipo, desconfiado, abandonou secretamente a casa paterna a fim de consultar o oráculo de Delfos, com a esperança de que este lhe dissesse a verdade sobre sua origem. Mas tal qual Édipo suspeitava, o oráculo não respondeu à sua pergunta, porém o ameaçou com uma terrível previsão: ele se tornaria o assassino do próprio pai e o marido de sua mãe.

Édipo não mais voltou para casa. Tomou o rumo contrário, na tentativa de fugir a este destino. Finalmente, chegou a uma encruzilhada. Foi então, que teve de decidir que rumo tomar, escolhendo uma das três vias à disposição. Por força do destino, escolheu o caminho que o fez encontrar Laio, seu pai. Laio, que quer dizer “rei do povo” estava acompanhado por um pequeno séquito de empregados, empenhado em descobrir, com o oráculo de Delfos, um modo de livrar Tebas da ameaça da Esfinge. Um servo exigiu que Édipo saísse do caminho para o carro passar, empurrando-o violentamente para o lado. Édipo, cuja natureza era colérica e impetuosa, agrediu o servo, recebendo de Laio uma pancada na cabeça. Cego de raiva, Édipo arrancou o ancião do carro e o matou, bem como a todos os criados, com exceção de um, que conseguiu fugir.

Édipo seguiu viagem rumo a Tebas, que estava ameaçada pela Esfinge, “a estranguladora”, — monstro com corpo de leão e cabeça humana —, que havia sido mandada a fim de vingar a sedução do jovem Crisipo, por parte de Laio. A Esfinge exigia que os tebanos resolvessem um enigma, que enquanto não resolvido, tinham de sacrificar-lhe diariamente um jovem. Foi dessa maneira que morreu Hêmon, o filho de Creonte, irmão de Jocasta, que, depois da morte de Laio, assumira a direção de Tebas. Creonte mandara anunciar que aquele que dominasse a Esfinge receberia Jocasta e o reino de Tebas como prêmio.

Édipo sentiu-se atraído por essa possibilidade e foi até os rochedos sobre os quais, de cócoras, a Esfinge ficava à espera, para apresentar seu enigma: “Qual é o ser que tem uma só voz, mas que de manhã anda com quatro patas, no meio do dia com duas e à tarde com três, distinguindo-se pela posição de todos os outros seres da terra, do céu e do mar, e que é mais fraco quando tem mais pernas?”

E Édipo respondeu: “Ouve mesmo se não quiseres, musa dos mortos, as minhas palavras: segundo o vaticínio, agora teus atos terão fim! Fazes referência ao homem, que, quando pequeno, engatinha sobre quatro membros, quando adulto usa as duas pernas e, depois de velho, apóia-se num bastão, pois tem de suportar o peso da idade.”

A Esfinge se atirou do alto do rochedo e morreu, frente ao enigma resolvido. Édipo, como libertador de Tebas, recebeu o título de rei e se tornou marido da rainha Jocasta. Com ela concebeu quatro filhos, os gêmeos Etéocles e Polínice, e as duas filhas, Antígona e Ismênia. Édipo regeu Tebas, tendo sido um rei sábio e muito respeitado durante muitos anos.

Mas, então, os deuses mandaram uma peste sobre Tebas, que foi dizimada e tornada estéril. Depois que toda a sabedoria humana não conseguiu afastar o mal, Édipo enviou seu cunhado Creonte até o oráculo de Delfos, a fim de buscar o conselho dos deuses. Ao voltar, este revelou ao povo reunido o que os deuses haviam dito: a morte de Laio pesava como uma grave dívida de sangue sobre Tebas. Enquanto

não fosse vingada, não haveria salvação. Imediatamente, Édipo assumiu o papel de advogado desta questão. Surpreso pelo fato de ninguém ter encontrado o assassino, na ocasião do crime, ele exigiu que todos os cidadãos ajudassem na busca, revelando o criminoso, que, tão logo fosse descoberto, seria expulso do país.

Ele mandou buscar o cego Tirésias, esperando que sua clarividência pudesse apressar a descoberta da verdade. No entanto, Tirésias recusou-se com veemência, no início, a expressar sua opinião. Sob pressão e diante das ameaças do encolarizado Édipo, finalmente Tirésias disse abertamente que o próprio Édipo era o assassino de Laio e esposo da própria mãe.

Édipo não estava em condições de aceitar a verdade e suspeitou que, por trás dessa afirmação, se ocultasse uma intriga de Creonte. Édipo, que era capaz de ver, estava cego para a verdade que o vidente cego lhe revelou. Édipo desejava vingar-se de Creonte, mas Jocasta tentou refrear sua impetuosidade, fazendo com que os dizeres do oráculo e do vidente caíssem no ridículo. Por essa razão, ela contou o que o oráculo havia previsto anteriormente, ou seja, que Laio morreria assassinado pelo próprio filho. O fato de Laio ter sido morto na encruzilhada de uma estrada desmentia a veracidade dessas previsões.

Mas o que ela disse, pretendendo acalmar Édipo, o atingiu no âmago do ser e causou-lhe grande inquietação. Ele continuou a investigar as circunstâncias exatas da morte de Laio. Quando soube da existência de um servo que havia escapado à matança, mandou buscá-lo. Inesperadamente, apresentou-se um mensageiro, vindo de Corinto, com a notícia da morte de seu pai Pólipo. Ao mesmo tempo, esse mensageiro informou-lhe da vontade, manifestada pelos cidadãos de Corinto, de aclamá-lo como seu novo rei. Essas notícias acalmaram Édipo e Jocasta. Ao que parecia, uma parte da profecia do oráculo se tornara impossível. Restou, contudo, o medo da segunda profecia, que dizia que ele se casaria com a própria mãe.

Esses temores, o próprio mensageiro tentou dissipar, contando a Édipo que ele não era filho legítimo de Pólipo e de Mérope: ele mesmo, assegurou o mensageiro, havia recebido o bebê, que lhe fora entregue por um pastor, e o levava ao casal real. Nesse momento, chegou o criado que conseguiu salvar-se do ataque de Édipo em que Laio fora morto. O mensageiro reconheceu, neste criado, o pastor de quem recebeu a criança.

A verdade estava desvendada. Édipo descobriu sua verdadeira origem e tomou conhecimento das intenções de seus pais, que quiseram matá-lo. Ele teve de reconhecer que matou o pai naquela encruzilhada e que tomou por esposa a mãe, gerando com ela quatro filhos, dos quais se tornou simultaneamente pai e irmão. Ele correu desvairado pelo palácio e procurou, de espada em punho, por Jocasta em todos os aposentos, buscando assassiná-la. Finalmente, encontrou-a, enforcada em seu quarto de dormir. Ele a soltou e com a fivela de ouro de seu vestido, furou os próprios olhos .

A ameaça de banimento que ele ordenava para o assassino de Laio se cumpriu nele mesmo, que foi banido do país. Sua filha mais nova, Antígona, o acompanhou como guia, visto que Édipo estava cego, ao passo que Ismênia permaneceu em Tebas, a fim de defender, dentro de suas fronteiras, os direitos do pai. Logo haveria uma luta pelo trono real entre os dois filhos.

Depois de muitos anos, Édipo chegou a um local muito especial, onde desejou instalar-se. Ele sentiu, intuitivamente, que esse era o local em que os deuses, segundo a profecia do oráculo, lhe tirariam a vida através do raio e do trovão. Moradores da região, consternados, avisaram Édipo de que se tratava de um bosque sagrado, no qual ninguém tinha permissão de pisar. O bosque era dedicado às deusas da vingança, as Erinias, que nesse lugar eram veneradas pelo povo como as benfazejas Eumênidas.

Édipo havia chegado a Colona, perto da cidade de Atenas. Ele pediu que chamassem Teseu, o imperador desse país. Quando Teseu apareceu, Édipo identificou-

se pedindo-lhe abrigo e hospitalidade, entregando-lhe os cuidados com seu velho corpo. Existia uma profecia que dizia que grande sorte receberia quem aceitasse Édipo em seu país. Sem hesitação, Teseu declarou-se disposto a dar a Édipo o direito de cidadania.

A este fato ainda estão ligadas algumas lutas. Creonte apareceu, pronto para levar Édipo de volta a Tebas, convidando-o com palavras sedutoras. Quando Édipo se recusou veementemente a aceitar as propostas de Creonte, este tentou impor sua vontade através do rapto violento de suas filhas. Logo depois que suas filhas foram libertadas das mãos de Creonte, graças à interferência de Teseu, surgiu Polínice, filho de Édipo, que estava às voltas com uma batalha sangrenta contra seu irmão Etéocles; para vencê-la, precisava da ajuda do pai. No entanto, Édipo o amaldiçoou juntamente com o irmão. Naquele momento, ouviu-se um trovão: Zeus estava chamando o velho Édipo. Depois de executados os costumeiros rituais de purificação, Édipo iniciou Teseu num segredo, num mistério que ele teria de transmitir unicamente ao filho e a mais ninguém. E, acompanhado por Teseu, Édipo aproximou-se do limiar do inferno, deixando as filhas para trás. A terra abriu-se e Édipo foi recebido no Hades como um verdadeiro herói. Apenas Teseu pode ver o que lá se passou. O túmulo de Édipo, contudo, foi transformado num santuário.

1.6- CONCLUSÃO

Com o auxílio da obra clássica incontestável da tradição cultural — O Édipo rei —, de Sófocles, retiramos alguns elementos fundamentais que nos possibilitam refletir sobre o tema processo sucessório, numa abordagem psicanalítica.

O enigma da esfinge e a resposta de Édipo, tratam-se da abordagem do enigma da vida, do homem enquanto ser mortal, com um ciclo de três fases. A esfinge denuncia a evidência do processo e propõe a urgência da questão sucessória, da qual nem sucedido, nem sucessor, têm consciência.

A história de Édipo vai mais além. Conta a morte do pai pelo filho para que este possa continuar a sua caminhada, o seu desenvolvimento; conta ainda a ocupação do lugar do pai pelo filho, que pressupõe tomar posse do que é do pai: o reino e a mãe. Não sem grande sofrimento; ele segue arrastando o conflito entre satisfação do desejo e culpa, realizando os dois maiores crimes da humanidade.

Freud faz da figura de Édipo um paradigma simbólico que garante a universalidade de sua descoberta. Essa universalidade é atualizada a cada situação de sucessão em nossas instituições e confirmada pelo efeito tocante da tragédia através dos séculos.

A falta de tratamento dessa dimensão da empresa familiar pode estar respondendo por distúrbios de ordem física e afetiva, uma vez que sentimentos de raiva e culpa somam-se às responsabilidades inerentes à direção de uma empresa, particularmente em situações mercadológicas desafiadoras, como a atual.

O alto grau de complexidade da situação estudada não remete, necessariamente, à conotação de confusão e caos, mas à capacidade de ser elaborada pelos sujeitos envolvidos.

Assim, o propósito deste estudo é desvelar os obstáculos do processo sucessório na empresa familiar, originários da relação pai-filho, numa perspectiva em que se compreende possível não dissociar família e empresa, mas, antes, preservar a diferenciação de cada uma, visando a integração harmônica intra e interinstitucional.

2 - METODOLOGIA

Este capítulo tem por objetivo apresentar a situação problemática, assim como a metodologia utilizada em nosso estudo. É privilegiado o referencial psicanalítico clássico empregado na análise e interpretação de dados.

2.1 - SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA

O processo sucessório, nos diversos estudos realizados sobre as pequenas e médias empresas (PMEs), tem sido apontado como o ponto crucial dessas unidades econômicas.

Os índices de sobrevivência das empresas familiares caem significativamente a cada geração, remetendo a um elevado número de desaparecimentos, que configuram-se um grave problema social, uma vez que estas empresas representam a fonte maior de empregos e da economia nacional.

Também, os novos arranjos organizacionais que se estabelecem para fazer frente às mudanças econômicas da última década, vêm promovendo uma acelerada abertura de novas pequenas empresas pessoais, potencialmente familiares.

Ao lado das reformas que visam à alteração do sistema tributário, das relações

de trabalho, e a revisão das leis sociais, os governos e os segmentos diretamente envolvidos têm promovido programas de formação, desenvolvimento e gerenciamento de PMEs, com vistas à minimização dos índices de mortalidade das mesmas.

Contudo, percebe-se uma lacuna importante no que se refere ao processo sucessório relativo ao ponto de intersecção de duas instituições fundamentais aos indivíduos e suas realizações, e que caracterizam as empresas familiares: família e organização.

Normalmente, nos Estados Unidos, as empresas, na terceira geração, sofrem uma divisão, ao invés de serem disputadas pelos primos, ficando a decisão sucessória entre pai e filho, chegando somente entre irmãos, onde o espírito empreendedor e os valores de independência são mais cultivados, valorizando a unidade familiar nuclear (Gersick, 1997).

Na Europa e na América Latina, onde as tradições familiares são mais enraizadas, as empresas tendem a continuar em torno da figura do fundador, e a cisão nem sempre é bem vista, como temos o caso recente dos supermercados Pão-de-Açúcar. (DINIZ apud TREVISANI JR., 1997).

A década de 90, no Brasil, se constitui num importante período de transferência de gestão e patrimônio, já que são passados trinta anos da alavancagem industrial no Brasil, ocorrida na década de 60. A sucessão nas empresas familiares, normalmente, abarca um período de 25 a 30 anos entre uma sucessão e outra, já que este é o tempo médio de administração entre as gerações.

O foco da análise é baseado nas implicações da relação pai-filho, que segundo Scheffer (1993), evidencia a presença marcante de filhos em 86,6%, enquanto grau de parentesco do sucessor nas empresas gaúchas, revelando um contingente do sexo masculino predominante de 84,9% .

A superposição de papéis que tecem um intrincado confronto põe, de um lado, o **pai-proprietário-presidente-em sucessão** e, de outro, o **filho-herdeiro-em sucessão**.

Contraditoriamente, ao primeiro é exigido dividir — para inevitavelmente entregar — o fruto de toda a sua conquista e, ao segundo, é exigido conquistar o que já lhe fora apresentado como posse.

Assim, a relevância deste estudo reside em apresentar uma proposta de reflexão sobre uma questão de vida, através da abordagem de aspectos inconscientes que se impõem a interesses racionais, em que predomina a ambivalência dos sentimentos de amor e ódio, presentes no jogo das relações de poder que se deslocam do foro familiar para instalar-se no interior da empresa, determinando sua organização final, influenciando fortemente sua estrutura, estratégia e futuro.

2.2- PROBLEMA DE PESQUISA

“Quais as implicações da relação pai-filho, sob o enfoque psicanalítico freudiano, na passagem **gestão-patrimônio** na empresa familiar ?”

2.3- OBJETIVO GERAL

Analisar os principais obstáculos do processo sucessório na empresa familiar, originários da relação pai-filho.

2.4- OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analisar a influência da trajetória do fundador nas relações do pai-presidente com o filho-sucessor;
- Identificar as repercussões do conflito pai-presidente e filho-sucessor na empresa familiar;
- Analisar o significado dos recursos administrativos utilizados durante o processo de sucessão, como abordagem e tentativa de resolução de conflitos intrapsíquicos;
- Contribuir para a sobrevivência e desenvolvimento das empresas familiares.

2.5- METODOLOGIA DA PESQUISA

Considerando-se a situação problemática e seus objetivos, o método requerido é o Estudo de Caso que *“(...) é tomado como unidade significativa do todo e, por isso, suficiente tanto para fundamentar um julgamento fidedigno quanto propor uma intervenção.”* (CHIZZOTTI, 1995, p.102).

O estudo de caso é o método por excelência dos estudos psicanalíticos que, calcados na livre associação, reconstróem a história do indivíduo (Gil, 1996) e, enquanto método de pesquisa, neste estudo, possibilita a reconstituição na história da empresa onde sobrepõem-se as histórias do pai-presidente e do filho-sucessor, numa situação de transição e transferência da gestão e do patrimônio.

Para Gil, *“(...) buscar casos típicos trata-se de explorar objetos que em função da informação prévia, pareçam ser a melhor expressão do tipo ideal da categoria.”* (GIL, 1996, p.122). Assim, o caso de processo sucessório pesquisado atende tanto às exigências

metodológicas, como teóricas, quer do ponto de vista das teorias organizacionais como psicanalítica freudiana, ao analisar uma empresa familiar centenária que encontra-se em processo transitório, visando uma quinta sucessão.

O estudo de caso configura-se num marco de referência de condições sócio-culturais complexas, constituindo-se num relatório que ordena, analisa e interpreta uma experiência que retrata uma realidade e revela a multiplicidade de aspectos globais, objetivando uma ação transformadora, através da reflexão (Chizzotti, 1991).

Contudo, para Lapierre (1995) o estudo de caso não é um argumento científico, e não é um relatório de conexões causais. É uma história que revela a rede coerente de significados e que em psicanálise, estabelece o sentido dos sintomas e dos lapsos, permitindo, mais do que explicá-los, tratar de sua tradução e decodificação, visando a tornar conscientes os conflitos e os desejos pertinentes para uma ação efetiva na realidade.

2.5.1- Coleta de dados

A coleta de dados foi realizada em um período de dois anos, através de análise de documentos e entrevistas com os dois envolvidos diretos na questão sucessória, utilizando como método a observação clínica, diretamente, no campo de trabalho.

A observação clínica tem principalmente, a vantagem de poder ser submetida à discussão com pesquisadores que não participaram diretamente da pesquisa, permitindo que nasça a idéia de uma outra interpretação, diferente daquela formulada pelo pesquisador. A nova interpretação para ser aceita, deve ter um valor heurístico superior à primeira e ser mais econômica do que esta, no sentido de dispender menos energia, ou seja, de assumir uma forma mais simples, portanto mais elaborada. (Rigotto, 1994)

Poder-se-ia objetar que esse tipo de material favorece distanciamento do contato objetivo com a palavra e a vivência dos atores. Isso é verdadeiro, mas é preciso considerar que o sofrimento, assim como o prazer, a vivência, o afeto e a dimensão subjetiva, em geral, só pode ser identificado através da subjetividade de um receptor humano do discurso.

Assim, o trabalho da objetivação afasta-se da objetivação do dizer dos sujeitos, para a objetivação da intersubjetividade. (Rigotto, 1994)

A pesquisa visa essencialmente à vivência subjetiva, de modo que o interesse recaia, sobretudo, na dimensão do comentário, que inclui concepções subjetivas, citações jocosas, agressivas e outras significativas para a análise do caso.

O comentário é, por excelência, o material para se tomar contato com a subjetividade dos sujeitos, mesmo que nem sempre ele seja contínuo ou possua um caráter de permanência absoluta. Às vezes, tende a dissolver-se numa descrição da realidade, que visa ser objetiva e operatória. Há nele um aspecto de distanciamento em relação ao que vem do exterior, como verbalizações sobre o funcionamento do poder, enfocado nos sentimentos que permeiam as relações e que transformam as funções, os cargos, as responsabilidades, sob a ótica pessoal do sujeito (Rigotto, 1994).

Lapierre (1995) vincula a existência da clínica ao estudo de caso, afirmando que a subjetividade só pode ser acessada pela subjetividade: a do pesquisador, inicialmente, e, em seguida, a dos outros. Os fundamentos clínicos são conhecidos, essencialmente pela experiência clínica. A abordagem e a discussão de casos são absolutamente necessárias.

Toda a metodologia de coleta e recenseamento do material consiste em fazer aparecer o paradoxo, em relacionar cada comentário ou ausência de comentário ao contexto e o que se inscreve como contradição ao tema principal. Atendo-nos somente

ao discurso direto ou a um só aspecto, não dialético, da temática proposta, podemos ser levado por interpretações por demais unívocas (Rigotto,1994).

Buscou-se, assim, detectar o que tem valor de comentário e, sobretudo, os comentários que são objeto de discussão e de posições contraditórias entre os sujeitos, para melhor compreendermos a complexidade que envolve um processo sucessório.

A observação clínica não se trata apenas da descrição dos “fatos observados”, como são rotulados nas ciências naturais. Como os fatos observados são subjetivos, o que interessa é colocar por escrito o que foi detectado durante o desenrolar da pesquisa. Trata-se não somente de restituir os comentários sobre os papéis e a relação entre sucessor e sucedido, mas de ilustrá-los e articulá-los, à medida que se apresentam, com o comentário subjetivo do pesquisador, facilitando o acesso à dinâmica específica da pesquisa. A redação da observação vai sendo feita depois, a partir da própria pesquisa. (Rigotto, 1994)

Após o término de cada encontro ou reunião de pesquisa, basicamente a partir da memória do pesquisador, é feita a redação da observação.

De fato, o método de observação clínica busca fazer aparecer as idéias e comentários, as interpretações formuladas, na mesma seqüência daquelas que não o foram, e que são provenientes do pesquisador que redige a observação, consistindo, em evidenciar e explicitar o caminho tomado pelo pensamento do pesquisador durante a pesquisa, deixando uma parte substancial dedicada à palavra dos sujeitos. (Rigotto, 1994).

O objetivo da observação é mostrar o encadeamento, as interações dos protagonistas da pesquisa entre eles - ou seja, o pesquisador e os sujeitos. Uma observação é ainda mais interessante e útil, se consegue mostrar os caminhos percorridos pelo pesquisador na situação concreta de pesquisa. (Rigotto,1994)

A postura de pesquisador, e não de especialista, facilita para que os atores falem o que sabem de si mesmos, que possam expor suas crenças, dúvidas, temores, ressentimentos. E à medida que sentem a disponibilidade do interlocutor, é possível perceber que os sujeitos acabam dizendo coisas que desconheciam conscientemente. (Rigotto, 1994).

2.5.2- Análise e interpretação dos dados

De acordo com o método de observação clínica, a análise e interpretação dos dados serão baseadas na teoria psicanalítica freudiana.

A análise dos dados, consoante o método de observação clínica, consiste em evidenciar o significado inconsciente das produções imaginárias, palavras e ações do indivíduo, cuja interpretação obtém validade através das associações livres (Laplanche e Pontalis, 1970).

O enfoque psicanalítico, aqui adotado, parte do princípio que análise significa fracionamento, decomposição, já que os sintomas, as manifestações patológicas e todas as construções psíquicas são altamente compósitas. Os elementos desta composição são, em última análise, motivos pulsionais, dos quais o sujeito nada sabe conscientemente, ou sabe muito pouco. A psicanálise possibilita a compreensão dessas formulações psíquicas altamente complexas, reconduzindo os sintomas aos motivos pulsionais originais, mostrando-os ao paciente, o que era até então ignorado, a partir da análise do psiquismo, o sujeito deve produzir sua própria síntese. Freud (1976d).

No entanto, a situação de análise e interpretação neste estudo de caso difere da situação de sessão analítica, já que conversa-se com os analisantes sem a presença deles. Portanto, não participam de sua própria análise e, por conseqüência, a cura não se estabelece.

Para a realização deste estudo, atendendo aos fatores restritivos impostos, buscou-se uma solução que, ao mesmo tempo, permitisse contemplar uma empresa familiar, que constituindo-se num caso típico, estivesse vivendo o ápice do processo sucessório e contasse com a receptividade dos sujeitos para com a proposta de pesquisa.

Assim, optou-se por um esforço que, embora não configurasse uma terapia psicanalítica, possibilitasse a análise sob esse enfoque no contexto da administração concernente às empresas familiares. Por outro lado, a análise psicanalítica e o processo sucessório são duas situações de longo prazo que requerem participação dos sujeitos envolvidos.

O texto apresentado trata-se de um congelamento da cena, enquanto recurso didático para ser analisado no contexto da administração sobre a empresa familiar, possibilitando a contribuição psicanalítica no processo de sucessão.

A contribuição psicanalítica no processo sucessório da empresa familiar ganha relevo em face dos riscos envolvidos para sucessor e sucedido, que vão desde o estresse da responsabilidade que provoca distúrbios físicos até sentimentos de raiva e culpa, igualmente danosos, que não podem ser tratados com argumentação racional, mas que não compreendidos e conscientizados, podem levar o empreendimento ao insucesso.

Portanto, a análise centra-se nas relações de amor e poder entre pai e filho, ancora-se no mito de Édipo, quer pela sua universalidade, quer pela significação de suporte à teoria das neuroses na psicanálise e sua adequação ao tema real.

3 - APRESENTAÇÃO DO CASO

O presente capítulo tem o objetivo de descrever e interpretar o caso em estudo, através do material significativo da história e da prática da liderança pelo pai-presidente e o filho-sucessor. O material é organizado de modo coerente em um relato, que possibilite compreender o fantasma inconsciente que pode constituir a estrutura profunda subjacente ao processo de transferência da gestão-patrimônio.

Considerando-se a importância da influência da cultura nas relações dos homens e no desenvolvimento de suas instituições, buscou-se para o presente estudo uma empresa que pela sua riqueza histórica, abarca vários ciclos relevantes da história econômica brasileira, assim como uma diversidade de relações familiares inseridas nas várias modificações de papéis sociais, mediante as respectivas mudanças econômicas atravessam o século XX.

A contextualização da organização consiste num relato que tem por objetivo identificar tanto a organização segundo um enfoque evolutivo, destacando as mudanças na sua estratégia competitiva; como os atores organizacionais envolvidos no processo sucessório.

3.1- CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa foi fundada em 1871, no interior do Rio Grande do Sul, por um imigrante alemão, que era ferreiro e enfermeiro, especializado em fraturas de ossos. Começou como uma ferraria que forjava as ferraduras de animais e outros acessórios para montaria, além de confeccionar aros de rodas de carretas e as canecas metálicas das rodas d'água dos moinhos de atafonas.

Fundada, portanto, no tempo do Império, no mesmo ano da aprovação da Lei do Ventre Livre, dando continuidade à extinção progressiva da escravidão no Brasil, pressionada pela Inglaterra, que já havia libertado os escravos em suas colônias em 1833.

A escravidão já não satisfazia como fonte de mão-de-obra, o escravo era muito caro e não rendia o suficiente para cobrir as despesas necessárias à sua manutenção. Além disso, representava uma parcela de capital empatado, sujeito à perda total ou parcial, por morte ou invalidez. Por esses motivos, os fazendeiros mais prósperos do interior de São Paulo começavam a utilizar em suas propriedades, mão-de-obra fornecida pela imigração europeia, mais rentável que a mão-de-obra escrava. (Ferreira,1995).

A escravidão já não era o esteio indispensável à economia brasileira, mas ao contrário, passava a ser um entrave à racionalização dos métodos de produção, como um obstáculo à promoção da desejada corrente imigratória.

A vinda dos imigrantes acentuou-se a partir de 1848, quando ocorreram na Europa várias crises políticas e revoluções. Acelerou-se mais ainda na década de 1870, quando aconteceram as unificações da Itália e da Alemanha, marcadas por guerras que desalojaram grande número de camponeses nos dois países. (Ferreira, 1995).

O fundador da empresa não era um agricultor, mas um ferreiro, que atendia às propriedades rurais através da tecnologia de fundição disponível na época.

Seguiram-se as três primeiras gerações, que estiveram no poder através de seus filhos varões, descendentes diretos do fundador, os quais acompanharam a passagem da monarquia para a república no Brasil.

A república, de inspiração político-filosófica positivista, com o advento do capitalismo, é acompanhada de mudanças, como o fim da escravidão, a chegada dos europeus, o trabalho assalariado, a industrialização, a urbanização e a emergência de novas classes — a burguesia incipiente e o nascente proletariado. A nova ordem chega pela mão dos jovens republicanos e estabelece as máximas burguesas da ordem e progresso. (Faria, 1994).

Em 1961, entra a quarta geração, então assumida pelo genro, que, em 1944, adquiriu ações, o que é motivo de orgulho: “(...) é a primeira vez que a empresa passa para a próxima geração, sem ser por herança (...)”, afirma o superintendente atual, tetraneto do fundador.

Fundada como ferraria, a empresa acompanhou as fases do processo de industrialização do Brasil. Artesanato, industrialização seriada de produtos metalúrgicos, nas décadas de 1940 e 1950. O país estava em plena fase do nacionalismo econômico, quando foram criadas as indústrias de base: a Companhia Siderúrgica Nacional, a Vale do Rio Doce, o Plano do Carvão e a Fábrica Nacional de Motores. O governo eleito de Vargas criou o BNDE e a ELETROBRÁS.

A conquista de espaço no mercado industrial brasileiro deu-se logo após a Segunda Guerra, quando as importadoras de São Paulo traziam peças européias para serem copiadas. Esta é uma das razões da grande diversificação de produtos da empresa, que fabrica uma vasta linha de itens, desde ferragens e ferramentas, até materiais de suporte para a construção civil.

A partir de 1964, a empresa modernizou seu parque industrial, com aquisição de equipamentos que iniciaram o processo de mecanização fabril, aumentando o volume produzido, com maior produtividade e ganhos de escala.

Com isso, a empresa inicia um processo de expansão comercial, saindo das fronteiras do sul, iniciando uma participação nos mercados do centro do país, onde passou a atuar com mais de 40 representantes, sediados nas capitais e principais cidades. Vendeu seus produtos para mais de 5000 clientes, desde lojas de departamentos, magazines, supermercados, lojas de ferragens, até pequenas lojas comerciais do interior.

Em 1974, transferiu sua sede para um novo polo metal-mecânico, com amplas instalações. Em 1978, adquiriu o controle da trefilaria e retificação de aços alemã, que passou a ser dirigida pelo genro do proprietário .

Neste período, a segunda geração da família do genro refundador iniciou também a produção em material plástico, abrindo uma nova perspectiva de mercado e público-alvo para a empresa, até então muito vinculada a produtos de aço.

Os processos de fabricação são, da mesma forma que as linhas de produtos, bastante diversificados: fundição de ferros, usinagem, tornearia, estamparia de altas séries de produtos, linhas de estampagem contínua, solda ponto, injeção de plásticos especiais, galvanoplastia, pinturas, setor de embalagens especiais para supermercados, montagem a setores de apoio como ferramentaria, matrizaria e mecânica de manutenção. Sobre tal diversificação, o superintendente verbaliza:

“Isto, por um lado, gera a necessidade de manter-se um alto ativo fixo de máquinas, equipamentos e instalações com os custos de sua manutenção e funcionamento, e por outro, permite, com a oferta de produtos tão diversificados, proteger a empresa quando os mercados estão em crise e as vendas baixas.”

Desde 1987, vem sendo desenvolvido um intensivo esforço nas exportações de seus produtos, principalmente para América Latina e Central, África do Sul, Austrália e Nova Zelândia, em virtude de que sua linha de produtos estava em processo de substituição, por produtos que utilizam um processo tecnológico mais avançado e, também, em função da modificação de hábito dos consumidores, a exemplo, a utilização de equipamentos manuais substituídos por equipamentos elétricos e novos materiais e aplicações na construção civil.

O mercado externo passou a ser encarado como uma possibilidade interessante, levando a empresa a investir numa gerência específica para este programa. A participação histórica, até então, era de 5% sobre a receita líquida, passando para 25% sobre a venda, em 1991. Em 1994, devido à grande demanda do mercado interno, e das baixas margens obtidas na exportação, a empresa optou por redefinir sua participação no mercado externo para em torno de 12 a 15% do faturamento.

3.2- O DIRETOR PRESIDENTE

O diretor presidente tem 75 anos, tendo cursado a Escola Técnica de Engenharia. Casado, pai do superintendente e de uma filha médica, assumiu cargos políticos na região. Fala com dificuldades, sua respiração é ofegante e acelerada, mas sem prejuízo no pronunciamento das palavras e na construção das frases; apresenta raciocínio lúcido. Caminha com a ajuda de um bastão, lentamente, mas no entanto, é capaz de subir uma escada circular e estreita para ir até a área técnica de engenharia.

Sobre sua entrada para a família fundadora, refere-se da seguinte maneira:

“Em 1941, casei-me com dona M., filha da terceira geração da família. Naquela época, eu tinha uma pequena loja de ferragens, comecei a fazer fundição com bigorna e em seguida entrei de sócio numa fábrica de sapatos.”

Comenta o nascimento do filho, a compra das ações e a morte do sogro:

“Em 1943, quando nasceu meu filho, eu comprei 1/3 das ações. Em 1961, comprei a parte de meu sogro no negócio. Em 1963 ele faleceu, de um ataque cardíaco. Em 1963 mesmo fui eleito prefeito. Em 1968, fizemos um projeto de expansão para a fábrica, ela é apontada como potencial da metal-mecânica da região, projetamos sua sede para onde havia mão-de-obra mais especializada, operários que vinham de São Paulo.”

Sobre a sua relação com o sogro antecessor e a entrada de tecnologia na empresa, comenta:

“Passei dezoito anos lutando com o meu sogro, quando eu cheguei aqui tinham máquinas que haviam enferrujado, apodrecido na caixa, ele não colocava em operação porque ia baixar a produção, isso dispersava as pessoas. Aos poucos eu fui sacudindo a poeira e aproveitando os equipamentos. Consegui aprovar a compra de uma prensa de furar, furava 15 vezes mais do que a capacidade fabril anterior. Aí ele dizia: como é que não se pensou nisso antes? E só eu sabia o que tinha de fazer para convencê-lo de alguma coisa. A máquina de solda foi a mesma coisa: a nova soldava 25 vezes mais. Cada máquina era uma briga, cada implemento, uma briga.”

Sobre a compra da coligada, diz:

“Conheci, na Câmara Teuto-brasileira, o dono da empresa alemã, ele estava tendo problemas, dificuldades de confiança com seu gerente. Viajei à Alemanha e este presidente, que estava com a empresa em apuros, me deu uma procuração para representá-lo junto às leis brasileiras. Ficamos muito amigos. Naquela época havia incentivos para atração de novas indústrias. Em 1978, o Banco do Brasil ia executá-la, fizemos uma reunião de família e decidimos comprar o controle acionário dela: 51% nosso e 49% dos alemães.”

Sobre o momento atual das empresas e sobre a sucessão:

“As duas empresas estão mal, não sei o que está havendo, hoje está tudo mais difícil, mas eu questiono a competência de meu filho e de meu genro, já pensei em tirar das mãos da família e dar

para um terceiro administrar, às vezes é pior, se a família não sabe controlar o negócio, os outros passam para trás. Eu estou fora desde 1986, quando tive o derrame cerebral, fiquei 11 dias sem fala. Meu filho é muito inteligente, é um gênio, de tudo ele conhece um pouco, mas é fraco no comando, não consegue tomar decisões firmes, tem coisas que ele quer decidir escondido de mim, quando eu descubro e não concordo, ele fica brabo.”

“Aqui é todo dia reunião, mas ninguém sabe o que tem para fazer e quando sabem, não fazem. O problema da empresa é que faltam decisões mais rápidas, uma direção firme.”

“A coligada deve ser vendida é um negócio que não tem mais futuro, ficou embretado, os principais clientes não estão nos pagando e nós não conseguimos pagar os fornecedores. Meu genro está encarregado de encontrar comprador.”

Sobre os executivos da empresa :

“Um dos homens de maior valor que eu tenho é o gerente administrativo ele é honesto, disciplinado, fala a verdade e se empenha pela empresa.”

“Estou satisfeito com o engenheiro atual, o anterior levou por 5 anos meu filho na conversa. Ele nunca passou no vestibular para a engenharia, não sei, acho que ele não gosta. O meu sogro sempre dizia: o engenheiro é a quarta roda da carreta.”

Sobre o gerente financeiro:

“ele anda sempre correndo atrás dos bancos, é uma situação triste a nossa. Ele me pediu a minha poupança hoje, não dei. Nunca mais volta. Como eu já perdi!”

Faz considerações sobre seu desempenho administrativo passado e seu momento atual:

“Quando eu cuidei da empresa”, de 1943 a 1980, ela nunca deu prejuízo. Hoje são hegemônias, dinastias, cada um quer fazer o que acha bom. Eu me intimido de falar em público, eu não

encontro a palavra adequada, gaguejo. Fui um homem que presidi instituições e nunca tive problemas. Isto vem desde o infarto em 1980. Nunca mais fui a mesma coisa. Depois, veio o derrame cerebral, em 1986 e em 1990 a parada cardíaca, não sei como ainda estou vivo.”

3.2.1- Contextualização e interpretação da trajetória do pai-presidente

“(...) é a primeira vez que a empresa passa para a próxima geração, sem ser por herança (...)”

Emerge um novo fundador: “(...) é a primeira vez que (...)” ou seja, ele redimensiona o mito, fantasma que une e estrutura simbolicamente a instituição sobre novos valores.

Marca-se a presença de um herói revitalizador da cultura empresarial, que faz com que ela sofra uma nova fundação, tanto pela compra e aquisição das ações por um outro varão, que não é descendente direto do fundador; como pela inovação da gestão, introduzindo nova tecnologia.

Ele negocia sua entrada na empresa com o sogro, proprietário anterior, adquirindo 1/3 das ações e insere-se neste grupo social através da compra. Trata-se de um rito de passagem do estado de genro do dono para o de sócio-acionista-minoritário, onde a sua figura como gestor não pode passar despercebida e que, necessariamente, marca simbolicamente a sua participação em tomada de decisões. Portanto, nessa ocasião, inicia-se o processo sucessório da terceira para a quarta geração, que só irá se efetivar 18 anos mais tarde, quando assume a presidência.

A entrada na empresa e a compra parcial das ações em 1943, aos 23 anos, coincide com o nascimento de seu primeiro filho varão. Faz portanto, sua inscrição na morte : já é nascido quem o sucederá. Associam-se aqui dois ganhos, de ordem vital e

profissional, demonstrando o exercício de suas potencialidades geradoras e profissionais, das quais o adulto pode dispor.

Mas não bastou comprar o patrimônio, para se transformar num líder respeitado. Foi preciso negociar com o sogro a introdução da mecanização e das inovações tecnológicas, que resultaram no aumento de produtividade, tão desejado na época de mercado comprador do pós-guerra. Pode-se observar a influência da escola da administração científica de dirigir a empresa através da fábrica e produtividade, sem grande preocupação com os anseios do cliente. (Taylor, 1994).

O jovem executivo negocia suas expectativas de desenvolvimento e recebe, em contrapartida, as expectativas do presidente em relação à sua carreira, inserção e contribuição no negócio (e na família) sugerindo-lhe a importância da formação em engenharia, através da afirmativa: “(...) o engenheiro é a quarta roda da carreta(...)”

A Escola de Engenharia de Porto Alegre é uma das primeiras escolas que deram corpo ao espírito científico da teoria de Comte: “(...) a ciência é o farol capaz de guiar os povos no rumo do enriquecimento, da liberdade e da felicidade.” (HISTÓRIA ILUSTRADA DE PORTO ALEGRE, 1997a).

Os adeptos republicanos do positivismo seguiam a cartilha à risca e, no final do século, inauguraram oficialmente o ensino superior em Porto Alegre. A Escola de Engenharia ganharia amparo. Em 1907, destinaram-se a ela boa parte de todos os impostos recolhidos, que chegaram a representar 4%, em 1907. Montante suficiente para uma arrancada na aquisição de terrenos, prédios e equipamentos escolares que constituíam o patrimônio básico da futura Universidade Federal do Rio Grande do Sul. (HISTÓRIA ILUSTRADA DE PORTO ALEGRE, 1997a).

A inspiração político-filosófica positivista trazida pela penetração do capitalismo no sul do país, — responsável por mudanças como o fim da escravidão, a chegada de europeus, o surgimento do trabalho assalariado, a industrialização, a

urbanização, a emergência de novas classes — a burguesia incipiente e o nascente proletariado. Esta nova ordem chega também pelas mãos dos jovens republicanos — “radicais castilhistas”, que, favorece a criação de indústrias e racionaliza a produção. (Borges, 1997).

Portanto, a formação em engenharia, além de uma necessidade tecnológica, também significava inserção e status social para esta família empresária, no início do século, consistindo num ideal, anteriormente perseguido pelas três primeiras gerações, estendendo-se até seus descendentes nos nossos dias.

E esta “falha” o atual presidente tenta reparar, repassando a “dívida” para seu filho, repetindo a mesma expressão enigmática: “(...) o engenheiro é a quarta roda da carreta(...)”. Sem sucesso, o filho-sucessor, por sua vez, cogitou, recentemente, a mesma possibilidade com seu filho, que também não correspondeu. Portanto, nas três últimas gerações, a ferida narcísica continua aberta frente à impossibilidade de atender à expectativa fantasmática, que adquiriu proporções simbólicas e transcendentais ao presente.

Sua forma de contribuição foi mais empreendedora do que técnica: investiu capital no negócio, introduziu tecnologia, reforçou as relações externas e políticas, sendo eleito prefeito em tempos de ditadura.

“Quando eu cuidei da empresa de 1943 a 1980, ela nunca deu prejuízo.”

O Brasil da década de 40 apresentava um modelo empresarial em que predominavam as substituições de importações. Pioneiros foram os que detectaram através de seus negócios de comércio — representação ou importação —, a satisfação de necessidades através dos produtos importados, montando indústrias para produzir aqui o que se adquiria no exterior.

Neste modelo de substituição de importações, iniciou-se uma fabricação local de produtos que o mercado já havia demandado, geralmente em volume bem superior à

capacidade industrial inicialmente instalada. Existia, portanto, mais demanda do que oferta. O público comprador era pouco exigente e não havia legislação de proteção ao consumidor. Assim, a competência em marketing ainda não se fazia necessária.

Além disso, foram criadas pelo governo, barreiras alfandegárias e fiscais às importações, as quais, acrescidas das despesas CIF, davam ao industrial local boa proteção quanto ao custo. Portanto, não era preciso competência em produtividade ou fabricação a baixo custo (Bethlem, 1994).

Nesse cenário, o empresário não era exigido em áreas importantes de gerência de marketing e podia administrar com poucos controles. Apesar de o Rio Grande do Sul já ter experimentado um importante crescimento industrial, alavancado pelos imigrantes alemães, a mão-de-obra, algumas vezes era importada de São Paulo. (*HISTÓRIA ILUSTRADA DE PORTO ALEGRE, 1997a*). Assim, é possível que boa parte do sucesso alcançado pelos empresários, na época, seja em função do senso de oportunidade, e não de competência gerencial. (Bethlem, 1994).

No entanto, de 1943 a 1961, ele geriu a empresa junto com o sogro: *“Passei dezoito anos lutando com o meu sogro (...) só eu sabia o que tinha de fazer para convencê-lo de alguma coisa.”* Refere-se à administração da competição na luta pelo poder junto à cúpula estratégica do empreendimento. Fala na construção de seu espaço e direito que culminaria na presidência e na propriedade total do patrimônio. Deixa a entender a delicadeza e importância da relação genro-sogro que ele gostaria de preservar, por isso era preciso “convencê-lo.”

Em 1963, encerrou-se uma luta e inicia-se outra: *“Meu filho é muito inteligente, é um gênio, mas tem coisas que ele quer decidir escondido de mim, quando eu descubro e não concordo, ele fica brabo (...)”*, contrapondo-se à assertiva do filho: *“Meu pai nunca me orientou, mas sempre diz do que ele não gosta, fui aprendendo meio por tentativa e erro.”*

Além da entrada do filho na empresa no mesmo ano da morte do sogro, cabe salientar que a totalidade das ações foi comprada em 1961, aos 90 anos da empresa, mais uma data significativa que é simbolizada com a marca do mito revitalizador, reafirmando a perenidade da empresa. Trata-se de um rito comemorativo. (Tavares, 1991).

Os ritos são representações e reafirmações do mito, através de seus símbolos. O símbolo, no caso, é o contrato de compra e venda, que simboliza o compromisso e o investimento na continuidade da empresa. Quando estas dimensões simbólicas são amplamente compreendidas e valorizadas, encontra-se uma cultura organizacional propiciadora de envolvimento e de apropriação por parte do conjunto total de seus integrantes.

Esta abordagem nos permitiria explicar o afastamento físico do presidente por cinco anos (1964-1969) sem abalar a continuidade do desenvolvimento da empresa. Isto ocorre quando todos compreendem a situação organizacional de forma homogênea, e orientam sua ação (quase sempre, de forma não consciente), de acordo com o esperado para os objetivos da organização. (Tavares, 1991).

No seu retorno para o negócio, após deixar o cargo político, ele tem um novo plano: a introdução do genro no negócio e a expansão do parque fabril, que durante a década de 70 ainda seguia a tendência à reprodução de peças importadas. A tecnologia na fábrica, neste período, ditava as normas de sobrevivência para as empresas. Em 1974, ocorre a mudança da sede para o pólo metal-mecânico da região, reafirmando a empresa como de relevância no setor para o meio empresarial gaúcho.

Ainda, na década do centenário, em 1978, ocorre “a compra da trefilaria para ajudar o amigo alemão.” Convém analisar o significado destas três expressões verbais: “compra”, “ajudar” e “o amigo alemão”.

Pode-se pensar pelo viés do mito num tributo ao “amigo alemão”, que bem poderia ser o fundador-iniciador que veio da Alemanha com algum conhecimento, vontade de trabalhar e um pequeno capital, dando início e continuidade (através de seus descendentes) ao negócio que ele veio a se apropriar e transformar. Comprando a trefilaria, ele recompra a metal-mecânica, quitando mais uma vez a sua dívida. Portanto, é notório que os valores da primeira geração da família fundadora continuam a orientar o re-fundador.

A presente compra para ajudar a alguém que poderia ser aos filhos. Dois filhos, dois negócios. Enquadra-se na formatação de um plano patrimonial familiar, sendo que já havia incluído o genro no negócio.

Em 1979, o superintendente, filho do presidente, introduz a produção em material plástico. Em 1980, o presidente infarta, em 1986, sofre um derrame cerebral e, em 1990, faz uma parada cardíaca.

A empresa sofre com a doença de seu presidente e com os eventos do plano real (a defasagem cambial e a defasagem tecnológica fizeram com que perdessem o mercado de exportação, já que os custos de produção se elevaram, em função da inflação interna, com a estabilidade cambial, ocasionando aumento do custo de produção); com a política da abertura de mercado (principalmente os produtos importados da Ásia, com igual qualidade e preço menor).

A empresa assume uma posição queixosa e dependente: *“Ele anda sempre correndo atrás dos bancos, é uma situação triste a nossa. Ele me pediu a minha poupança hoje, não dei. Nunca mais volta. Como eu já perdi!”*

O fluxo de caixa, ultimamente, tem funcionado através da poupança pessoal do presidente, o que vincula materialmente e fisicamente um ao outro. A poupança, aqui, significa o estoque de energia pessoal que ele ainda tem e que a empresa exige para sua sobrevivência. A empresa, neste momento, sobrevive, simbolicamente, do corpo e

do sangue de seu presidente, já que não pode contar com suas idéias, que não estão fluindo para resolver os problemas que se colocam. O presidente já não consegue formular um plano estratégico para o futuro da empresa, nem mesmo um plano contingencial para estancar o déficit e redimensioná-la ao ponto de equilíbrio.

Atualmente, a administração se dá através do imediato: *“A única coisa que interessa ao meu pai, é o dinheiro que entra no bolso esquerdo e o que sai no direito. Contas a pagar e contas a receber. Ele ainda vem todos os dias assinar os cheques.”*

A descapitalização, delapidação do patrimônio e a saúde de seu líder parecem diretamente relacionadas e auto-influenciáveis; o desaparecimento de um, fatalmente poderia ocasionar o desaparecimento do outro. O patrimônio, enquanto materialização da existência do presidente, ainda não transferido, simbolizado no talão de cheques.

Verbaliza não confiar na administração do filho, nem do genro, nem em executivos, coloca-se, então, a impossibilidade diante da tarefa de sucessão e da resolução da questão. Esta pode não ser uma questão definitiva, mas de uma posição primeira diante da morte.

Para Kets de Vries e Miller (1985), os líderes gravitam, sobretudo, ao redor de uma constelação narcisista de personalidade, relacionando o narcisismo à liderança, observamos, nos comportamentos dos líderes, o sentimento de que devem confiar em si próprios mais do que nos outros, para satisfazer suas necessidades. Estão convencidos de que não podem confiar no amor ou na lealdade de ninguém. Acreditam ser auto-suficientes, mas, em seu íntimo, ressentem-se de um sentimento de perda e vazio. Para enfrentar esses sentimentos, e talvez para mascarar sua insegurança, os narcisistas preocupam-se em estabelecer sua competência, seu poder, seu status, seu prestígio e sua superioridade.

O atual presidente teve a capacidade de marcar a sua presença em todos os momentos importantes de transformação da empresa: a compra parcial das ações na sua entrada; a compra total três anos antes do falecimento do ex-presidente; a eleição

para prefeito no mesmo ano da morte do ex-presidente; a nova sede no ano do centenário. Adicionou ganhos para a família e para a empresa em momentos de perda, reforçando sua liderança.

Dirigiu 18 anos a empresa junto com o sogro, 17 anos junto com o filho (1963-1980). E os outros 17 anos que ficam enigmáticos a partir do infarto, em que os dois, pai e filho parecem ter paralisado na visão de futuro do negócio. Portanto, são 51 anos de participação na cúpula estratégica: 18 anos como diretor e 34 como presidente.

Através da compra das ações é empossada uma nova descendência familiar, ocasionando uma cisão entre a terceira geração da família do iniciador e a do re-fundador, quando a empresa é readquirida em 1961. Atualmente, a terceira geração da descendência direta de varões, com novo sobrenome, já está na empresa. De qualquer maneira, todas as seis gerações são descendentes diretas do fundador-iniciador, exceto a quarta, que é por matrimônio, as demais são por consangüinidade.

3.3- A TRAJETÓRIA DO FILHO-SUCCESSOR

O filho-sucessor é o superintendente, tem 54 anos, curso superior de economia, administração, direito e pós-graduação em marketing, casado, pai de um filho e uma filha.

Na primeira entrevista, mostra-se disponível para responder as perguntas que forem necessárias para o trabalho, fala fluente e intensamente. Sua fala é pausada e rica. Seu raciocínio é bem argumentado e fundamentado na lógica racional.

“Eu sei que tenho um cacoete de olhar o mercado. É disto que eu gosto. Não conheço a fábrica, este é o reduto do meu pai, ele sempre contratou os engenheiros, lidou com o pessoal de chão-de-fábrica. Não sou engenheiro, não compreendo o funcionamento das máquinas, nem o processo de produção. Meu pai sempre disse que um engenheiro seria a quarta roda da

carreta. Eu fiz vestibular para engenharia três vezes, não passei.”

Sobre a sua entrada na empresa, o filho superintendente faz o seguinte comentário:

“Entre pela porta dos fundos. Como eu não conseguia passar no vestibular, voltei para casa, sentia falta das festas em Porto Alegre. não sabia o que fazer, pensei em procurar emprego. Resolvi preencher uma ficha na empresa, comecei no almoxarifado, recebia e contava materiais. Naquela época, o chefe do almoxarifado era o negrão Z., do tempo do meu avô, pessoa muito boa, foi um pai pra mim. Entrei na empresa em 1963, neste mesmo ano morreu meu avô. Meu pai foi eleito prefeito também neste ano e assumiu a prefeitura em 1964. Ele se retirou abruptamente, a empresa ficou sendo administrada por contadores, acredito que no período de sua maior maturidade profissional, dos 43 aos 48 anos.”

Anos mais tarde, inicia o curso de economia, à noite, em sua cidade. Em 1992 concluiu o curso de direito.

Sobre os gerentes, o único que foi selecionado pelo filho é o gerente do mercado externo, a quem atribui grande mobilidade e iniciativa. O gerente do mercado interno está há 20 anos na empresa. Ele acrescenta:

“...meu pai é fã dos praticantes. Sabe quem são os praticantes? Aqueles que tem muita prática e quase nenhum estudo e que trabalham na fé que as coisas vão dar certo, porque um dia deram.. Hoje precisamos de gente mais qualificada, que saiba administrar, lidar com gente, ler cenários. O sujeito conhecer o dono do boteco da esquina já não é suficiente.”

Em relação ao gerente financeiro, faz as seguintes colocações:

“Ele é o secretário particular de meu pai. Cuida da conta particular do meu pai, da minha mãe, retira dinheiro, tem boa relação com os bancos, consegue os empréstimos, mas gosta muito de botar o bode na sala, deixa todo mundo louco que não tem dinheiro e na última hora aparece o dinheiro. Ameaça meu

pai de que vai precisar mexer na poupança dele, para tapar os furos da empresa, deixa o velho agoniado. Mas é de toda confiança do meu pai, não posso mexer nele.”

O gerente administrativo, sobrinho do presidente, entrou na empresa dois anos antes do superintendente, em quem o pai confia completamente, julgando pessoa de ótimo caráter, muito equilibrada. No entanto, o superintendente tem dificuldades de conseguir informações de controladoria. Os sistemas básicos de balancete, encontram-se três meses em atraso.

“A única coisa que interessa ao meu pai é o dinheiro que entra no bolso esquerdo e o que sai no direito. Contas a pagar e contas a receber. Isso ele entrega num bilhetinho, num papelzinho para o meu pai. Existe um rapaz que trabalha com ele, este, sim é muito bom, está sempre estudando, tem pós-graduação. É outra cabeça, arejada. Quando quero que alguma coisa saia, peço direto a ele, mas eu sei que seu chefe tranca-o em muitas iniciativas de trabalho que ele tenta inovar na empresa. Para introduzir a informática foi um caos. Eu tive que ser muito duro, ele é do tempo dos cadernos do contador. Aqui nós temos os gerentes de calças compridas e os gerentes de calças curtas. E o chefe e o chefinho, que somos eu e o meu pai.”

Sobre o gerente de produção:

“O nosso custo poderia diminuir, acho o gerente muito parado, ele poderia motivar mais o pessoal dele, às vezes me parece meio desanimado, às vezes é muito camiseta, não estou completamente satisfeito com ele, mas vamos levando. Ele é filho de um amigo do meu pai.”

Sobre seu cargo atual:

“Meu pai nunca me orientou, mas sempre diz o que ele não gosta, fui aprendendo meio por tentativa e erro, fui me dirigindo para o marketing, sempre fiquei como um assessor geral do meu pai. Foi depois que ele enfartou, em 1980, que eu assumi mais a empresa. Sinto que meu pai não acompanha mais o que está acontecendo, não consegue entender os relatórios, sabe que não estamos tendo lucro e que a empresa não está bem. Ele sente no bolso, mas no mais tudo ficou muito complicado, a conjuntura toda. Ele já foi

político, rotariano, hoje já não atina as coisas, é muita diferença. A minha forma de administrar é completamente diferente da de meu pai, ele é um ditador. Eu acredito na administração participativa. Se não tiver a participação de todos, a coisa não anda, mas meu pai, não, ele acha que tem que mandar, às vezes ele é muito desmotivador e eu tenho que funcionar como um colchão de molas, entre ele e os gerentes, amaciando as porradas dele. Conseguir optar por comprar mais é dar segurança para a fábrica. Ou então, deixar o fluxo de caixa tranqüilo e arriscar a fábrica. O que é menos ruim? Eu nunca afrontei meu pai”.

“Nós nunca saímos da crise: numa época dávamos as calças por um pedido, agora tem pedidos demais, pedimos dinheiro emprestado para produzir. Terminou a festa e nós não aproveitamos. E temos que pagar o terno novo que compramos para poder participar.”

“Acho que precisamos trabalhar a qualidade e trocar alguns profissionais por outros mais qualificados. As coisas demoram muito para acontecer porque o pessoal não está qualificado. Precisamos de uma política de RH. Eu valorizo a participação de todos na busca dos resultados, buscando qualidade, produtividade, diminuição de desperdícios, racionalização, flexibilidade, diminuição de estoques e maior giro destes, com grandes ganhos na competitividade geral da empresa. Atendendo em primeiro lugar o consumidor final, ajustando a estrutura, produtos, linhas e tecnologias.”

A entrada do cunhado na empresa em 1971 :

“Meu pai chamou a mim e ao gerente administrativo, meu primo, perguntou o que nós achávamos da entrada de mais alguém da família para ajudar . Imediatamente, comunicou que já tinha convidado o genro dele, noivo da minha irmã, que, no dia seguinte, foi eleito diretor sem pasta. Meu pai ordenou ao gerente administrativo que lhe mostrasse como funcionava a administração da empresa. Eu tenho uma forma de dirigir e ele outra. Nós temos estilos e equipes completamente diferentes. Temos que achar uma solução. Meu pai deixou a trifilaria solta e se voltou inteiramente para a metalúrgica, não cobra nada do meu cunhado, tudo ele exige da metalúrgica, que não dá lucro. Mas e a trefilaria que dá prejuízo e que está comprometendo o patrimônio da família? (...)”

Sobre a compra da coligada:

“Em outubro de 1978, teve aquela célebre reunião de família e se fez a compra da trifilaria. Eu fui contra, questioneei: nós vamos comprar uma empresa que nós não entendemos? Aço. Meu pai decidiu comprá-la, mais para ajudar o amigo alemão dele.”

Sobre os produtos:

“Existem os produtos que deverão continuar na linha, os que deverão ser terceirizados e os que deverão ser embalsamados. Temos a fechadura, que foi introduzida por meu pai na década de 60, hoje apresenta rentabilidade zero, tem que ir para a prateleira ou para o museu. Estou falando sério, nós temos que fazer um museu aqui para colocar as peças, algumas são produzidas desde o século XIX.”

“Em 1986, fomos fazer uma viagem de lazer aos Estados Unidos, fui ao super, comprei uma sacola de plástico e enchi de badulaque. Estávamos procurando produtos novos para desenvolver.”

“A gente não sabe o que está acontecendo lá fora, nós somos uma colcha de retalhos, fazemos de tudo. É difícil encontrar um concorrente que faça a nossa linha toda. São fundidos do início do século até a linha de injetados em plásticos. Nós queremos informações.”

Sobre o lançamento de um produto novo:

“Realizamos uma pesquisa de mercado para avaliar a aceitação de um produto novo que estamos desenvolvendo. Os resultados foram surpreendentes. O consumidor teve uma percepção de valor 30% acima do que nós havíamos estimado. Nós, quero dizer o grupo de gerentes, porque eu teria colocado o preço ainda mais baixo... Quanto à sua resistência e durabilidade, que era outro aspecto de discórdia entre eu e meu pai — meu pai acreditava que a presença do plástico na estrutura daria uma idéia de fragilidade e insegurança ao produto, que deixava de ser inteiramente metálico. No entanto, o usuário valorizou a leveza e o design colorido da nova ferramenta. Surpreendeu a mim mesmo tudo isso. Outra coisa que o meu pai considerava fundamental

era o tamanho flexível regulável do produto, no entanto foi avaliado pelo usuário como a dimensão de menor relevância no produto. Interessante... A dimensão "formato anatômico para a mão" foi considerada de maior relevância para o cliente e foi a que nós, aqui, demos menos valor, confesso, inclusive eu. Sempre achei que o meu pai como havia vivenciado a campo a utilização destes produtos, a opinião dele era inquestionável. Mas deu pra ver que não é bem assim."

"A idéia, depois de um trabalho que nós fizemos, era de que ficaríamos somente 7 produtos e os injetados. Retirar os outros produtos exigiria um enfrentamento do pai, uma posição forte. O pai acha que reduzir a opção de produtos faz com que o representante desanime. Têm regiões em que vendemos bem determinados produtos e, em outras, nada. Não temos claro o custo do produto. Antigamente tudo valia produzir. Ainda não está tudo informatizado."

3.3.1- Contextualização e interpretação da trajetória do filho-sucesso

"Entreí pela porta dos fundos (...) o negrão Z. foi um pai pra mim."

Esta citação do superintendente nos mostra o seu desamparo ao entrar na empresa. Sua entrada estava traçada através da engenharia, no entanto, ele não cumpre o mandato e é abandonado. O arranjo que se dá para viabilizar sua inclusão é através dos materiais e do negrão Z.

Para tentar compreender esta entrada, buscou-se O Mito do Nascimento do Herói (Otto Rank, apud Freud, 1976i) que trata das lendas e contos poéticos criados pelas nações civilizadas para glorificar seus heróis, príncipes e reis. Na média, as lendas realçam algumas características comuns: O herói geralmente é filho de um rei, e sua concepção é precedida de dificuldades, esterilidade ou proibições. Durante a gravidez, ou antes, há uma profecia que alerta contra seu nascimento, que geralmente representa um perigo para o pai. Como resultado disso, a criança é condenada à morte ou ao abandono, geralmente pelo pai. Posteriormente, ele é salvo por animais ou por gente humilde. Após ter crescido, redescobre seus pais nobres, depois de experiências

altamente variadas. Vingando-se do pai, por um lado, e é reconhecido, por outro, alcançando grandeza e fama.

O herói é alguém que nasceu contra a vontade do pai e que teve coragem para rebelar-se contra ele e, afinal, sobrepujou-o vitoriosamente. Poderíamos pensar que o herói é aquele que desafia o mito estabelecido e o mandato. Inscrevendo-se ele como mito.

A ficção poética trata do processo natural da relação da criança com os pais: os primeiros anos são dominados pela supervalorização do pai, por isso, reis e rainhas nos contos de fadas. Mais tarde, sob a influência da rivalidade e dos desapontamentos quotidianos, a criança começa a desligar-se deles e a adotar uma atitude crítica com relação ao pai. Portanto, ambas as famílias do mito; a aristocrática e a humilde, são reflexos da própria família da criança em sucessivos momentos de sua vida.

O nosso herói tem outras caminhadas, que não a engenharia, a qual foi condenado, mas, sendo salvo por uma pessoa humilde, ele não entra no reduto do pai e ainda não o enfrenta.

A engenharia, por outro lado traria status e retiraria a família humilde descendente do ferreiro para o patamar do engenheiro, alçando-se na elite científica.

“Como eu não conseguia passar no vestibular, voltei para casa (...). Ele se retirou abruptamente (...) a empresa ficou sendo administrada por contadores (...).”

Na período de 1956-1960, quando o país saía da crise que antecedeu a morte de Getúlio, o governo desenvolvimentista de JK propõe 50 anos em 5 e um Plano de Metas para a economia brasileira. A indústria de aço cresceu 100% e a mecânica, 125%. A fórmula então adotada foi a de industrialização a qualquer preço, numa exploração de vantagens de curto prazo que iria transferir sérios problemas para o decênio de 1960. (Ferreira, 1995)

Quando entra para a empresa em 63, ele esperava encontrar o pai, mas é com a burocracia que ele se depara, com os contadores, com a frieza dos cálculos, dos documentos, dos materiais. O pai, que não pode ser encontrado em casa, é procurado no trabalho; no entanto, escapa-lhe mais uma vez. A expectativa de aprender a trabalhar e conhecer a empresa com a ajuda do pai é desfeita. Procura respaldo através da economia, tenta fazer sua leitura de mundo e da empresa por esta via, que se encontra em ascendência em função do momento atual do país.

A imposição do Estado autoritário não obedeceu a um determinismo econômico simplista. Maximizar racionalmente o rendimento da economia e minimizar todas as partes de divisão e desunião dentro do país, — portanto os planos de desenvolvimento global — tornaram-se aspectos centrais na luta preventiva contra o comunismo, tendo os militares como avalistas dos regime, através da moeda da coerção organizada. (Faria, 1994).

A empresa, nessa perspectiva, era vista como dotada de racionalidade isenta. Couberam aos tecnocratas a eficiência, a racionalidade, a organização do desenvolvimento, via saltos tecnológicos e aumento da produtividade, através da pretensa apoliticidade da tecnologia e do conhecimento técnico e de seus formuladores. (Faria, 1994).

Apoiado num novo modelo de macrovisão, que propunham as ciências econômicas, o filho pode se aproximar do pai político, atualizando a abordagem da relação entre os dois, aproximando-os na realidade social do momento. O filho consegue, então, ser ouvido — não através da linguagem técnica da engenharia, mas da leitura geral do ambiente, conquistando o espaço de “assessor geral” junto ao pai.

No entanto, somente tal abordagem não é suficiente para dar conta da complexidade empresarial. Na década de 70, ele procura respostas na Faculdade de Administração, inclusive para responder as questões do próprio pai sobre a diferença entre o seu papel e o do cunhado.

No Brasil, temos, marcando a década de 70, o preço do “milagre brasileiro”, construído com base em financiamentos externos, que acarretaram imensa dívida ao país. Com a crise mundial, os juros subiram muito e o Brasil passou a receber por suas exportações menos do que pagava pelos juros de seus empréstimos. (Piletti, 1996).

As empresas, a despeito de ajustes recessivos, antes e após acordos com o FMI, não só reduziram suas atividades, como se reajustaram na geração de excedentes exportáveis, necessários ao pagamento da dívida externa, e reduziram suas próprias dívidas. (Faria, 1994).

No início da década de 80, o pai-presidente infarta, o filho-sucessor faz pós-graduação em marketing. Em 1986 o pai sofre um derrame cerebral, o filho introduz a produção de injetados em plástico:

“Em 1986, fomos fazer uma viagem de lazer aos Estados Unidos, fui ao super, comprei uma sacola de plástico e enchi de badulaque. Estávamos procurando produtos novos para desenvolver.”

A maneira como o filho refere-se à busca de novos produtos a serem desenvolvidos, demonstra certa infantilização do seu movimento para atualizar a empresa. Era uma viagem de lazer, no entanto, ele pensou no trabalho e escolheu alguns protótipos, que chama de “badulaques”. É como se essa iniciativa profissional viesse um pouco acanhada, como uma brincadeira de férias. Da mesma forma que “o cacoete de olhar o mercado” refere-se mais a um defeito do que a uma habilidade necessária e fundamental para a sobrevivência da empresa.

Assumiu mais a empresa depois que o pai infartou, desenvolvendo a exportação, contratando uma gerência específica. No entanto, esta iniciativa é parcialmente inovadora, já que sua busca de novos mercados dirige-se para países com baixo nível de desenvolvimento, que aceitam o produto como está, sem necessidade de

modificá-lo, mantendo-o mais ao modo da gestão do pai, embora ele critique a colcha de retalhos e as ferramentas que não dão resultado e que “deveriam ir para um museu”.

Em relação à estrutura gerencial ele se mostra descontente com os executivos selecionados pelo pai, mencionando falta de qualificação. É marcante o duplo gerenciamento: “os gerentes de calças curtas” e os “gerentes de calças compridas”, o que caracteriza uma dupla equipe, provavelmente onerando a empresa.

Observa-se, tanto no posicionamento do produto, quanto na administração da equipe, uma convivência tensa entre o pai-presidente e o filho-sucessor, mas sem enfrentamento direto. Característica que aparece desde o início, na escolha da profissão, quando o filho não verbaliza para o pai que não quer a engenharia. Ele apenas roda três vezes consecutivas no vestibular para engenharia, fazendo, posteriormente outras três faculdades. Ele não se prepara para ser a quarta roda da carreta, ele se prepara para ser a primeira.

A Nova República, herdeira dos problemas gerados pelo modelo de desenvolvimento econômico estabelecido durante o regime militar, é agravada pelas sucessivas crises internacionais. O governo elaborou vários planos para combater a inflação e estabilizar a economia: foi decretado o Plano Cruzado, em fevereiro de 1986. O cruzeiro foi substituído pelo Cruzado, os preços foram congelados; os salários, também congelados, seriam corrigidos anualmente, ou cada vez que a inflação atingisse 20%; foi extinta a correção monetária e criado o seguro-desemprego. (Piletti, 1996).

A entrada do filho-sucessor na empresa coincide com o início da ditadura, ao mesmo tempo que suas iniciativas mais ousadas, até então, coincidem com a doença do pai e com o fim do regime militar. Na década de 80, inicia o curso de direito.

Depara-se com os conflitos do trabalho prescrito e o trabalho possível de ser realizado (Dejours, 1996) e, ao mesmo tempo, com a contradição na relação com o

pai-presidente, que aparentemente lhe entrega a gestão, mas controla o fluxo de caixa: *“Conseguir optar por comprar mais é dar segurança para a fábrica. Ou então, deixar o fluxo de caixa tranqüilo e arriscar a fábrica. O que é menos ruim? Eu nunca afrontei meu pai”*.

Os dois passam a se relacionar através do fluxo de caixa, através do dinheiro que circula na empresa e que por vezes não circula, e o pai-presidente vê como único recurso administrativo o seu patrimônio, que começa a ser acessado de forma indireta. A relação com o dinheiro passa a expressar os sentimentos da relação dos dois; ora de competição, ora de redenção.

O plano Verão, no início da década de 90, marcado pelo autoritarismo e pelo intervencionismo exagerado — caracterizado por radicais mudanças econômicas impostas à nação (congelamentos, confiscos, bloqueios, interferência nos sistemas de contratos econômicos) — não conseguiu eliminar a inflação nem dar estabilidade à economia.

Após o impeachment, em 1993, o Plano Real entra em vigor com uma nova moeda — o real — que manteria paridade com o dólar e eliminaria a espiral inflacionária. Às vésperas de o novo plano entrar em vigor, verificou-se intensa especulação de preços, especialmente àqueles ligados aos setores oligopolizados da economia, o que aumentou ainda mais o processo inflacionário.

“Nós nunca saímos da crise: numa época dávamos as calças por um pedido, agora tem pedidos demais, pedimos dinheiro emprestado para produzir. Terminou a festa e nós não aproveitamos. E temos que pagar o terno novo que compramos para poder participar.”

Na citação acima, além da dificuldade econômica mais ampla, o filho-sucessor também está se referindo à sua economia psíquica, ou seja, o quanto já dispensou energia no seu conflito com o pai, na passagem da gestão e do patrimônio, e que ele já tem 53 anos e não sabe se vai poder aproveitar a festa, semelhante ao que o pai referia: “18 anos lutando com o meu sogro”. O filho-sucessor tem 33 anos de convivência na

empresa com o pai, embora, a partir de 1980, ele tenha assumido a frente dos negócios. Portanto, já são 16 anos de negociação e ajustamento mútuo (Mintzberg, 1995) na discussão da estratégia da empresa.

O governo tentou repetir velhas medidas para desestimular a alta dos preços, como a redução das taxas de importação, o que permitiu a produtos estrangeiros competirem no mercado interno. Tendo os preços reduzidos, esses produtos ficaram ao alcance dos consumidores.

“Acho que precisamos trabalhar a qualidade e trocar alguns profissionais por outros mais qualificados. As coisas demoram muito para acontecer porque o pessoal não está qualificado. Precisamos de uma política de RH.”

A abertura de mercado, que exige um produto de mais qualidade a preço menor e a restrição ao produto brasileiro no mercado externo, provocam uma onda de exigência pela Qualidade Total no Estado. Quem não participa está fora das rodas empresariais, condenado ao obsoletismo nas associações de classe, ainda que as idéias nem sempre saiam do discurso, ou sejam rapidamente deformadas na prática.

Por outro lado, a reforma da política de Recursos Humanos aparece aqui como uma revisão da estrutura organizacional, que talvez venha a questionar a estrutura dupla de gerentes, os “calças curtas” e os “calças compridas”, que, por sua vez, chega até a relação do pai-presidente e do filho-sucessor na administração do rumo dos negócios e da posse do patrimônio.

A sucessão, assim, é entretecida através de um interjogo das trajetórias e negociações, expressas nas decisões administrativas, flagradas em artifícios para resolução dos conflitos pai-filho que mobilizam o processo.

4 - SUCESSÃO: INTERJOGO DE TRAJETÓRIAS E NEGOCIAÇÕES

Este capítulo propõe-se à interpretação do caso a partir da trajetória do filho, sobre a qual é possível ancorar as trajetórias do pai-presidente e da empresa, com seus valores, contradições e conflitos, ao lado dos fatos que atestam suas capacidades de criação e transformação, permitindo a emergência dos dados necessários aos objetivos do trabalho.

Os estudos sobre a sucessão na empresa familiar em diversos países e culturas agregam estatísticas reveladoras, que garantem uma dimensão universal do fenômeno, ora estudado sob o enfoque psicanalítico, na perspectiva pai-filho.

A entrada do filho na empresa do pai, mesmo que esperada e exprimida, é sempre um ato de violência para ambos. Nesse momento, o filho reafirma ao pai o seu nascimento e a possibilidade de superá-lo, assinalando o seu envelhecimento e a proximidade da morte. Simultaneamente, o filho vive a angústia das situações de imposição e submissão ao pai, confrontadas com os atrativos conscientes e inconscientes da sua opção pela empresa do pai.

A sucessão, assim, constitui-se num jogo que evolui na medida em que as performances se sucedem, através de movimentos de aproximação e afastamento entre pai e filho tecidos em arranjos e negociações, em que cada um se prepara para seguir sozinho.

A análise da trajetória do filho-sucessor, desde a escolha da profissão até os desdobramentos das disputas e posições assumidas na empresa, fornece um panorama da evolução e da construção do processo sucessório.

4.1 - PROFISSÃO: EMPRESÁRIO

A valorização da profissão de empresário vem se difundindo nos últimos anos com o advento do neoliberalismo, em que as empresas se apresentam como a possibilidade de resolução dos problemas econômicos e sociais. Atualmente, os governos têm se preocupado em atraí-las com o intuito de otimizar empregos e arrecadação. Empresa é sinônimo de alavancagem e desenvolvimento.

Por outro lado, a profissão de empresário acena com a possibilidade de independência e boa remuneração, em contraponto às profissões liberais, que, há poucas décadas, tinham seu glamour e consistiam no ideal dos pais proprietários de pequenos negócios para seus filhos. Hoje, no entanto, tais profissões apontam para baixos rendimentos, dificuldades de colocação no mercado e intensa carga horária.

Também as demais profissões conferidas pelas universidades, que encontram aplicação dentro das organizações, não oferecem segurança de emprego nem de remuneração, tendo em vista um contexto dinâmico que afeta mutuamente as organizações e os recursos humanos de que se valem.

Entretanto, para Dejours (1993), a escolha da profissão é a primeira condição para abordagem da fragilidade psíquica cristalizada na infância que, até então, fora contornada na relação com os pais, evitando desencadear-lhes a angústia, aumentando a sua própria.

Quando existe "*(...) a ressonância simbólica entre o teatro do trabalho e o trabalho do sofrimento psíquico, o sujeito aborda a situação concreta.*" (DEJOURS, 1993, p. 157).

Através do trabalho, o sujeito exercita sua curiosidade jamais satisfeita e seu desejo de saber, de compreender o que se passava na angústia dos pais.

Assim, a criança construirá, no percurso do seu desenvolvimento cognitivo, uma série de teorias infantis que evoluem, mas não substituem umas às outras. Pode-se afirmar que a criança de ontem continuará ocupando certas posições no espaço psíquico do adulto de amanhã.

São necessárias situações concretas para que se realizem as passagens do teatro psíquico para o teatro do jogo e para o teatro do trabalho (Dejours, 1993).

A primeira é o contexto sócio-histórico, que favorece ou entrava a aquisição da profissão escolhida, em função das origens sociais. Nessa primeira condição, para realização da ressonância simbólica, consta o acesso à aquisição de credenciais que autorizam a escolha do indivíduo, caracterizadas na violência simbólica tratadas por Bourdieu e Passeron (1970).

Gaulejac (1987) acresce à problemática o que chama neurose de classe, em que o próprio indivíduo não se autoriza à realização da escolha, quer por um sentimento de lealdade à classe social de origem, a qual não deseja trair, quer pelo medo de ser desmascarado ante uma base de auto-construção fictícia.

No caso analisado, a escolha da profissão e a compreensão do sofrimento dos pais, através do teatro do trabalho, pode ser observada nas falas dos protagonistas, tanto pelo que verbalizam como pelo que omitem.

O pai-presidente, ao manifestar suas angústias na vida de trabalho, estabelece vínculos com o sogro — ex-presidente — omitindo o pai, configurando uma transferência do papel paterno em que produz um deslocamento para abordagem da conflitiva edípica, numa tentativa de recuperação do pai idealizado.

"(...) em 1941 casei-me com Dona M., filha da terceira geração da família. Naquela época, eu tinha uma pequena loja de ferragens. Comecei a fazer fundição com bigorna e, em seguida, entrei de sócio numa fábrica de sapatos."

A verbalização reúne dois aspectos de interesse para o estudo. O primeiro, evidencia a necessidade de recuperação da imagem do pai internalizado, que legitima socialmente pela via cultural do casamento, onde se inscreve na nova procedência. O segundo, demonstra a reafirmação da identidade profissional na identificação com o sogro empresário.

O filho-sucessor, por sua vez, revisita sua decisão de ingresso na empresa atribuindo-se desqualificação e razões inconsistentes, aparentemente desprovidas de intencionalidade.

"Como eu não conseguia passar no vestibular, voltei pra casa. Sentia falta das festas em Porto Alegre. Não sabia o que fazer. Pensei em procurar emprego. Resolvi preencher uma ficha na empresa. (...) meu pai não sabia de nada. Fui chamado para trabalhar no almoxarifado."

As sucessivas reprovações no vestibular para a faculdade de engenharia — condição de ingresso sugerida pelo pai — assim como a menção às festas da capital e a manifestação de um desinteresse generalizado revelam uma estratégia de ingresso adversa da proposta pelo pai-presidente.

A diferença nas verbalizações sobre a atividade profissional, anterior ao ingresso na empresa, pode ser atribuída à noção de completude das zonas de fragilidade psíquica, que permitiu ao pai-presidente reportar-se ao seu ingresso já com uma escolha profissional definida, diferentemente do filho-sucessor.

Contudo, ambas trajetórias convergem para a empresa numa busca do pai capaz de oferecer-se como continente para os desafios do filho, suportando sua agressividade, impondo-lhe limites e habilitando-o a movimentar-se na cultura.

No caso em estudo, é possível constatar a intencionalidade e a premência de tal busca nas verbalizações tanto do pai-presidente em relação ao sogro — pai ideal — como do filho-sucessor em relação ao próprio pai.

"Passei dezoito anos lutando com meu sogro, (...) só eu sabia o que tinha de fazer para convencê-lo de alguma coisa (...) cada máquina era uma briga, cada implemento uma briga."

"A minha forma de administrar é completamente diferente da de meu pai. Ele é um ditador. Eu acredito na administração participativa. Se não tiver a participação de todos, a coisa não anda, mas meu pai não, ele acha que tem que mandar. Às vezes ele é muito desmotivador e eu tenho que funcionar como um colchão de molas, entre ele e os gerentes, amaciando as porradas dele."

Na empresa familiar o trabalho, além de constituir o palco de resolução do sofrimento para consecução e atualização permanente da identidade, articulando a história psíquica do indivíduo com o sofrimento atual, oferece ao filho-sucessor a oportunidade e o desafio de fazer sua construção em confronto com a do pai, quando elege sua empresa como espaço de trabalho.

4.2 - EMPRESA DO PAI: ESPAÇO DE TRABALHO

A organização é o lugar das relações entre as forças quotidianas, das lutas explícitas e implícitas e das estratégias dos atores visando a um modo de estruturação eficaz para alcançar seus objetivos definidos (Enriquez, 1992).

Freud (1976c) aborda a influência do social no individual, tornando explícito que o indivíduo não vive fora do campo social e que na vida psíquica, ao tomarmos o indivíduo isoladamente, o outro intervém constantemente enquanto modelo, sustentação e adversário. através dos processos de identificação, de projeção, de culpabilização e de formação de fantasmas, que se colocam em operação nas inter-

-relações e que afetam a vida psíquica dos indivíduos, assim como a vida psíquica dos grupos onde se juntam estas relações.

Portanto, o sujeito pode se encontrar freqüentemente dividido entre a expressão de seu próprio desejo e a necessidade de se identificar com o outro. Pois somente o outro pode reconhecê-lo como portador de desejos e pode assegurar-lhe um lugar na dinâmica social.

Para que um grupo possa se constituir e durar é necessário que a pulsão sexual se imponha à pulsão de destruição. É indispensável que a pulsão sexual se transforme em afeição, em amor mútuo, permitindo as identificações comuns, unindo os seres uns aos outros (Enriquez, 1992).

Barnard (1937) reforça esse posicionamento, afirmando que o que faz funcionar as estruturas organizacionais é a cooperação.

Entretanto, a empresa familiar — enquanto espaço social de trabalho — é o lugar da pulsão de vida baseada na fundação do pai e, portanto, caracterizada pela predominância da autoridade carismática.

Para Weber (1994), a autoridade carismática baseia-se na fé e no reconhecimento, que são considerados um dever, cujo cumprimento o líder exige para si e cuja negligência castiga, para assegurar sua legitimação. Sem dúvida, a autoridade carismática é uma das grandes forças revolucionárias da história, porém, em sua forma pura, tem caráter eminentemente autoritário e dominador, que se acentua na relação pai-filho dentro da empresa familiar, onde os papéis estão reforçados pela sobreposição.

Todo grupo organizado tende a construir uma estrutura burocrática de acordo com suas condições históricas, econômicas, sociais e libidinais, a partir de suas razões, forças, contradições e conflitos (Enriquez, 1992).

Também na empresa familiar, a estrutura burocrática observa os mesmos aspectos, que são otimizados pela preponderância da autoridade carismática do fundador.

Ao contrário da cultura japonesa, que prevê o direito hereditário de primogenitura sem acarretar conflitos abertos na família, empresa ou mesmo no país, no ocidente, a sucessão comporta implicações no que respeita à transferência de patrimônio e à conquista da liderança, visto que a posse de um não implica a conquista automática do outro.

O herdeiro sucessor divide o patrimônio com os demais, arcando com o ônus de administrar as quotas alheias, e assumir a liderança requer a conquista da credibilidade e aceitação da sociedade para legitimar-se na direção da empresa.

A empresa do pai, mesmo antes do início do processo sucessório, constitui-se, ao mesmo tempo, o lugar seguro e movediço onde o filho-sucessor terá de firmar-se enquanto pessoa, no enfrentamento com a tradição, as leis e as normas e o carisma do pai-presidente.

Na empresa estudada, fundada no século XIX, que mantém-se até então como empresa familiar com apenas uma refundação, a análise demonstra não ter ocorrido mudanças de valores, uma vez que o sogro do pai-presidente foi tomado como pai idealizado.

A Escola Técnica de Engenharia rouba-lhe o status de engenheiro, que não consegue conquistar enquanto ideal do sogro, em face das impossibilidades apresentadas pelo próprio contexto, envolvendo tempo e distância incompatíveis com as atividades de trabalho, que claramente inviabilizavam o projeto aparente.

"Estou satisfeito com o engenheiro atual, o anterior levou por cinco anos meu filho na conversa. Ele nunca passou no vestibular para Engenharia, não sei, acho que ele não gosta. Meu sogro sempre dizia: o engenheiro é a quarta roda da carreta."

"Não conheço a fábrica, este é o reduto do meu pai. Ele sempre contratou os engenheiros, lidou com o pessoal de chão de fábrica. Não sou engenheiro, não compreendo o funcionamento das máquinas, nem o processo de produção. O meu pai sempre disse que um engenheiro seria a quarta roda da carreta."

Mesmo que o estudo concentre-se nas trajetórias do pai e do filho, cabe registrar que o pai requer do filho a formação em engenharia, sob o pretexto da "quarta roda da carreta", igualmente rejeitada.

Se o requerimento do sogro estabelecia o limite do genro no parricídio, o requerimento do pai-presidente encontra na negação do filho sua preservação. Todavia, o filicídio é concretizado no uso da autoridade formal do pai-presidente que cerceia as possibilidades de expansão do poder do filho-sucessor, ao distribuir cargos-chave a outros membros da família e do grupo social, legalmente impedidos de arrebatá-lo o patrimônio.

Para Gaulejac (1994) o dinheiro, traduzido em patrimônio, assume um valor estruturante da personalidade e legitimador da inserção social que o pai-presidente adquiriu por compra e pagamento da nova procedência a qual agregou-se.

O controle dos cargos e do caixa da empresa, entretanto, conduz o filho-sucessor a criar formas de defesa do seu espaço na tentativa de garantir sua integridade e identidade, ameaçadas pelo esvaziamento de sua posição na cúpula da estrutura.

Um trabalho que não ofereça nada importante para fazer e ainda obrigue o trabalhador a fingir que está trabalhando produz grande sofrimento e, também, a defesa conseqüente para suportá-lo. Tanto mais, quando o papel no qual o sujeito está investido gera expectativas sociais que o remetem ao sentimento de ilegalidade.

Porém, o trabalho que permite o rebaixamento da tensão, a partir do destino criativo do sofrimento, fornece a identidade na comunidade a que o indivíduo pertence, através do reconhecimento da utilidade, pelos pares, e da originalidade, pelos superiores.

No caso em estudo, o filho-sucessor se defronta com o risco da carga psíquica do trabalho decorrente da noção de ilegalidade, identificada pelo pai como a falta de presença no trabalho, ou pessoa fácil de ser convencida, embora não hesite em manifestar que o considera gênio.

"(...) mas eu questiono a competência do meu filho. (...) Meu filho é muito inteligente, é um gênio. De tudo ele conhece um pouco, mas é fraco no comando, não consegue tomar decisões firmes. Tem coisas que ele quer decidir escondido de mim, quando eu descubro e não concordo, ele fica brabo."

Assim, o filho-sucessor não recebe o reconhecimento da originalidade do trabalho que o superior — o pai-presidente — precisaria oferecer-lhe ao lado do reconhecimento da utilidade do trabalho, conferida pelos pares, e cuja lealdade é paga e posta em confronto com os gerentes que formam o time do pai, investidos de maiores poderes e merecedores da confiança que, aparentemente, ainda não conquistou.

Ao referir-se aos executivos da empresa, o pai-presidente verbaliza valores, deixando implícitas as barreiras que levanta na relação com o filho:

"Um dos homens de maior valor que eu tenho é o gerente administrativo. Ele é honesto, disciplinado, fala a verdade e se empenha pela empresa."

Na contrapartida aos artifícios construídos pelo pai-presidente o filho-sucessor constrói estratégias para preservação do seu espaço.

"Sempre fui como um assessor geral do meu pai."

Todavia, o assessor geral atua junto à cúpula mas não tem poder de execução, nem de mudança. Pode opinar, levantar pontos de vista, executar o que o pai determina, realizar um trabalho técnico.

As tentativas de conquista do espaço passaram por três cursos superiores e, finalmente, uma especialização em marketing que verbaliza com ênfase em sua trajetória, demonstrando a luta pelo reconhecimento e identidade.

"Fui me dirigindo para o marketing."

Embora a opção ofereça um campo de decisão e intervenção mais limitado, por outro lado, o faz vislumbrar um espaço de criação que a posição de "um tipo de assessor geral do pai" não pode fornecer, pela indefinição de responsabilidades e poder.

Este tipo de cargo, que propõe o "como se" estivesse fazendo alguma coisa, em que o sujeito nunca sabe até onde pode ir, sobre o que tem direito ou dever, e ainda atrai sobre si expectativas de alto desempenho, subtrai do indivíduo o papel de equilíbrio do trabalho que permite o rebaixamento da tensão e o prazer. (Dejours, 1993).

As estratégias de defesa contra o sofrimento incluem relações informais, onde se instalam poderes paralelos, em oposição às zonas de incertezas que subsistem na rigidez da ordem estabelecida.

Forma-se, assim, na esteira das disputas, o time do filho, que constrói uma estratégia comum de defesa destinada a proteger na luta contra o sofrimento da organização do trabalho, conferindo a cada participante uma estabilidade que ele sozinho seria incapaz de garantir. (Dejours, Abdouchelli, Jayet, 1994).

Como as estratégias defensivas deformam a expressão do sofrimento, há o risco da alienação, e o sofrimento pode deixar de ser reconhecido como consequência do trabalho e sua organização. Tornando-se um fim em si mesma, a estratégia defensiva comum passa à categoria de ideologia, onde os participantes mobilizam esforços para combater tudo o que possa ameaçar a estabilidade alcançada.

Opondo-se à elaboração do sofrimento e à avaliação da realidade e, por conseguinte, à ação transformadora sobre a organização do trabalho, a ideologia defensiva culmina em conflitos de poder que tendem agravar os efeitos patogênicos do trabalho.

Assim, a empresa do pai, como espaço de trabalho, requalifica a independência e a vantagem do espaço na cúpula, atrativos da profissão de empresário para o filho-sucessor.

A independência mostra-se bastante relativa, já que o lugar é praticamente imposto ao nascimento, e sua tarefa obrigatória é encontrar seu espaço de manobra e criatividade.

O lugar reservado na cúpula é a moeda de que o filho-sucessor dispõe para enfrentar a hierarquia — da qual não pode fugir — e as provas que os participantes lhe impõem, muitas vezes frutos da inveja, porque ele inicia no lugar que para a maioria é ponto de chegada.

Contudo, a condição de favorecido abriga o maior desafio do filho-sucessor: enfrentar o pai em seus domínios. Na empresa, então, o filho terá com o pai, modelo e adversário, protetor e rival, a oportunidade do reencontro.

4.3 - SUCESSÃO: UMA SEGUNDA CHANCE

*"Meu pai nunca me orientou, mas sempre diz o que não gosta.
Fui aprendendo meio por tentativa e erro."*

As opções do filho-sucessor relativas ao ingresso na empresa do pai, incluindo o aceite do eirado e a curiosidade de compreensão de sua angústia assim como sua permanência nesse espaço de trabalho, onde resiste aos inúmeros desafios no confronto com o pai-presidente no difícil trajeto da sucessão, e do qual raramente é expulso —, demonstram que o processo sucessório constitui-se numa segunda chance para ambos.

O filho vai buscar o pai na empresa para ser ajudado a resolver algumas questões referentes ao conseguir, ao fazer e, certamente, ao ser. O filho espera, portanto, que o pai o insira na cultura como adulto, como profissional e como homem .

Na realidade analisada, entretanto, cria-se o vazio sem a presença do pai que partira para a Prefeitura. Sua retirada deixa ao filho a opção de relação com sua imagem carismática, sua obra e os seus sistemas burocráticos que regulam as relações de poder na organização.

"Ele se retirou abruptamente e a empresa ficou sendo administrada pelos contadores. Ele desperdiçou o seu período de maior maturidade profissional, dos 43 aos 48 anos."

A expressão "*abruptamente*" revela o seu desapontamento e frustração em relação ao desencontro com o pai, lastimando que "(...) *ele desperdiçou o seu período de maior maturidade (...).*"

A exemplo de Édipo, a expressão assume uma segunda conotação de violência, referindo-se ao outro desejo de desferir um golpe contra o pai no intuito de afastá-lo para abrir espaço para si na empresa; instala a culpa da sua ausência, enquanto morte

simbólica resultante do seu desejo infantil de afastar o pai, mesmo precisando muito dele.

O período dos 43 aos 48 anos do pai-presidente corresponde a cinco anos, remetendo à fase que o filho considerou fundamental para o seu próprio desenvolvimento junto ao pai, e que encerra a exacerbação do complexo de Édipo configurada no conjunto de sentimentos amorosos e hostis que a criança experimenta em relação aos pais.

Nesse período, o relacionamento de um menino com o pai é ambivalente. Além do ódio, que faz com que procure se livrar do pai como rival, uma certa medida de ternura por ele está fortemente presente. As duas atitudes mentais se combinam para produzir a identificação com o pai. O menino deseja estar no lugar do pai porque o admira e quer ser como ele e, também, por desejar colocá-lo fora do caminho (Freud, 1976a).

O filho-sucessor vem para a empresa do pai, também para gerenciar tais sentimentos, quando se decide a orientação do seu desejo e o futuro de sua personalidade adulta.

O pai-presidente, por sua vez, frente à iniciativa do filho-sucessor, revive a sua relação com o sogro e, certamente, com o pai verdadeiro, ao apresentar-se uma nova oportunidade de re-elaboração de sua situação edípica.

Ele havia comprado toda a empresa do sogro, que, em seguida, morre. Assumir o cargo máximo na Prefeitura representava, então, uma oportunidade de reverenciar a memória e o poder do sogro, reafirmando sua afeição ante o sentimento de culpa por ter-se, finalmente, realizado seu desejo de afastá-lo.

Ao mesmo tempo, o pai-presidente encontra uma forma de postergação do enfrentamento desses sentimentos contraditórios em relação ao filho. Utilizando-se,

ainda, dos artifícios administrativos disponíveis na empresa, através das funções e responsabilidades da estrutura empresarial.

Quando o filho foi fazer vestibular, o pai convidou o sobrinho para trabalhar na área administrativa da empresa, o qual considera "(...) *um dos homens de maior valor (...) é honesto, disciplinado, fala a verdade (...).*" Nesse movimento, o pai-presidente ensaia de forma mais suave e menos arriscada a relação com o filho-sucessor, uma vez que o sobrinho não ameaça ocupar o seu lugar.

A admissão do genro, além de uma manifestação de amor em relação à filha, cuja participação na empresa ele quer legitimar, por outro lado, também provoca frustração no filho-sucessor, que se sente ameaçado e desvalorizado no seu espaço junto ao pai-presidente. Ele esperava ser acolhido, treinado e reconhecido pelo pai na estrutura da organização: "*Meu pai nunca me orientou (...) fui aprendendo meio por tentativa e erro.*" Essa frustração desencadeia raiva e rejeição ao cunhado: "(...) *no dia seguinte, foi eleito ministro sem pasta.*"

O filho-sucessor envida esforços em outros movimentos, definindo uma área de responsabilidades e direitos com a qual ele passa a se relacionar com as outras áreas, expressa o desejo e define o espaço de inserção e de relação com outros sistemas de trabalho na empresa. Assim, o filho-sucessor faz a diferenciação entre ele e o pai; entre o mercado e a fábrica; entre o marketing e a engenharia; entre o seu reduto e o reduto do pai.

"(...) fui me dirigindo para o marketing (...) não conheço a fábrica, este é o reduto do meu pai."

Os processos de idealização e desidealização conduzem à identificação, através da interiorização da culpa e da proibição, com seus limites, constituem o sofrimento que permite a abordagem da tarefa. (Freud, 1976d; Pichon- Rivière, 1988).

Quando, porém, o amor pelo pai se transforma em admiração e se processam identificações sucessivas a múltiplas figuras parentais, elabora-se o superego estruturado pela interiorização da proibição e da culpa (Freud, 1976e).

"Eu sei que tenho um cacoete de olhar o mercado."

O cacoete trata-se de um movimento involuntário, obedecendo comando contrário ao ego. No cacoete, a ação inteira, de que o movimento constitui parte, terá sido reprimida, voltando os impulsos motores reprimidos contra a vontade do ego. (Fenichel, 1981).

No caso, a ação inteira trata-se da busca de espaço e do fazer profissional do filho-sucessor que vai resultar em assumir o comando da empresa, ou seja, substituir o pai no cargo de presidente. Mas essa ação não pode ainda ser pensada no seu todo, ela é apenas abordada.

A abordagem da engenharia também traz consigo a idéia de assumir o reduto do pai, ou seja, de vencer e substituir o pai na sua área de domínio. No entanto, ele tenta fugir ao seu destino de superar o pai, rodando três vezes no vestibular, recusando-se três vezes a traí-lo.

O filho sabe, ainda que não tenha consciência, que poderia chegar à presidência através de seu conhecimento de mercado, e redirecionar o patrimônio — capital, produtos, recursos, tecnologia. No entanto, como fazer isso e não ser castrado pelo pai, ou então matá-lo?

O pai-presidente, por sua vez, deve ter ainda muito presente os sentimentos que trazem uma disputa com alguém muito próximo e querido, e não deseja defrontar-se em competição aberta com o filho. Para tal, ele faz um exercício de aproximação com

esta realidade através do sobrinho, do genro, do filho do amigo. Essas personagens são, por sua vez, uma transferência simbólica da relação pai-presidente/filho-sucessor.

Por um lado, o pai fixou uma regra para a entrada do filho e um código para se comunicar com ele através da engenharia e da técnica, que não foram aceitos. Portanto, o pai perdeu o controle da situação em que ele mesmo é parte direta. Por outro lado, o desejo de ocupar o lugar do pai não pode ser consciente e ele vem simbolizado no cacoete, um defeito, um descontrole.

No entanto, a relação entre pai e filho ficou de alguma forma distante e agressiva, necessitando constantemente de um "amaciador", de um neutralizador dos impulsos destrutivos.

"(...) às vezes ele é muito desmotivador e eu tenho que funcionar como um colchão de molas, entre ele e os gerentes, amaciando as porradas dele."

A verbalização acima revela uma postura passiva e de submissão significativa em relação ao pai. Da mesma forma, outros também funcionaram como "amaciadores" na relação pai e filho, como o sobrinho, o genro, os engenheiros, e a ameaça de destruição aparece latente entre pai e filho.

Ao mesmo tempo, as questões do funcionamento das máquinas e dos processos de fabricação têm um significado bastante operacional, interno, podendo-se dizer doméstico, como utilizado na empresa. Traz consigo a idéia de subordinação, implícita na verbalização do filho:

"(...) ele sempre contratou os engenheiros, lidou com o pessoal de chão-de-fábrica."

Esta subordinação carrega a idéia de passividade e submetimento ao pai, contra à qual o filho está lutando para preservar o seu desenvolvimento profissional e sua identidade masculina.

No entanto, o filho-sucessor, ao verbalizar que tem o “cacoete de olhar o mercado”, revela não autorizar-se a analisar o mercado, comunicando-se com ele através de um tique, um espasmo. Ele não devia olhar, mas olha, contra a própria vontade. Esta ação parcial de descarga psíquica, solta dos olhos rebeldes, substitui a relação harmônica e desejada com o pai que se perdeu, ao mesmo tempo em que foi reprimido o sentimento de competição.

Diferentemente do que ocorre na hipocondria, onde os impulsos são removidos do objeto para representações orgânicas, oriundos dos impulsos hostis e sádicos, em que a atitude hostil original para um objeto volta-se contra o ego e servindo à gratificação de sentimentos de culpa (Fenichel, 1981), o que parece haver é mais uma hipercatexia, isolada das representações orgânicas, onde predomina a angústia. Ou seja, o cacoete em si, físico, não existe e a angústia de castração apresenta-se distorcida.

Através do “cacoete”, o filho-sucessor está controlando seus impulsos hostis contra o pai e garante que não vai ser castrado, imaginando que não entrará no *reduto* do pai que, na verdade, são a presidência e o patrimônio.

Retomando-se o complexo de Édipo, antes de haver a morte do pai, há a tentativa do pai de matar o filho. E todo esse processo de postergação provocado pelo pai constitui-se, simultaneamente, as manobras do pai para preservar o filho dos seus impulsos, assim como o abandono, que impossibilita a aproximação necessária para que a identificação se estabeleça.

A análise demonstra, assim, que o processo sucessório representa uma segunda chance para pai e filho, num ajuste de preservação e transgressão, que enquanto atos antagônicos, conseguem ser complementares em face da necessidade de realização, tanto dos atores envolvidos, como da própria civilização.

4.4 - PRESERVAR E TRANSGREDIR: CONSTRUÇÕES EM SUCESSÃO

Freud (1976b) salienta a importância do indivíduo na construção do social, partindo do mito da horda primitiva, em que a culpa dos irmãos por ter morto o pai-chefe, através da força bruta, o transformam em fundador do grupo. Portanto, todo líder será o herdeiro inconsciente da onipotência do chefe da horda primitiva, e uma civilização se cria, então, da violência do pai e da reação violenta de seus filhos.

Adulto, o filho se liberta da autoridade dos pais, o que se constitui num doloroso e necessário resultado de seu desenvolvimento. Presume-se que todos que tenham atingido a normalidade lograram, pelo menos em parte, tal liberação. Pode-se dizer que o progresso da sociedade repousa sobre a oposição entre as sucessivas gerações, em que pese haver uma classe de neuróticos que falharam nessa tarefa.

No caso estudado, o fato de ter entrado na empresa sem a formação em engenharia, marca o primeiro desafio que o filho-sucessor faz ao pai-presidente. Ter entrado “pela porta dos fundos” contrapõe-se ao pai que entrou pela “porta da frente”, comprando ações da empresa.

O filho nega-se, assim, a ser a “a quarta roda da carreta” que, estando atrás, dá sustentação e equilíbrio, mas não a direção, dada pelas duas rodas dianteiras.

Porém, os sentimentos de amor o levam a não entrar em confronto direto com o pai, numa tentativa de proteger a relação dos dois. Ao mesmo tempo, decide não competir com o pai-presidente na engenharia, em que é considerado forte, mesmo sem ser engenheiro. O filho sabe que formando-se engenheiro teria a supremacia garantida em relação ao pai. Teria o conhecimento e o título, mas não o poder de decisão. Ao entrar na empresa sem nenhuma preparação, assemelha-se ao Édipo que, para escapar ao seu destino, foge escolhendo o caminho contrário.

O caminho escolhido pela via da administração e do marketing, no entanto, coloca-o com mais facilidade em confronto com o pai. Com o deslocamento do poder nas organizações da área técnica para a de vendas, em que a colocação da produção não é mais garantida, dependendo da conquista do mercado e do consumidor, o filho-sucessor anuncia a decrepitude do pai-presidente e acirra a disputa.

Para Martin (1977), as pesquisas sobre as relações de poder na administração entre gerentes ou administradores que focalizaram os padrões de dependência necessários à realização das metas organizacionais, demonstram que os grupos que proporcionam os recursos mais importantes para o êxito da organização são os mais poderosos, resultantes das contingências e de várias combinações para enfrentar a incerteza.

Vendas, produção, pesquisa e desenvolvimento, finanças e contabilidade contribuem para satisfazer a procura do consumidor, certamente. Mas o departamento de vendas é o ponto principal de contato entre a organização e o cliente — é ele que determina a importância que terão a pronta entrega, a qualidade, a melhoria do produto (ou novos produtos), e os custos das mercadorias, sinalizando a importância desses produtos variáveis para outras áreas e indicando os valores que terão. O departamento de vendas pode, ainda, modificar os valores das variáveis, já que fixa os preços, ajustando-os temporariamente para atender às variações de oportunidade e concorrência, determinando os mercados.

O filho-sucessor, mesmo que não tenha consciência, poderia chegar à presidência através de seu conhecimento de mercado e redirecionar o patrimônio. No entanto, como assumir a posição do pai sem aniquilá-lo ou aniquilar-se, nessa tentativa? Como fazer isso sem matar o pai ou sem ser castrado por ele? O movimento de preservação e transgressão trata de ir até o limite possível desta costura ousada.

Mas a empresa está na iminência de transformar seu herói tecnológico, gênio da engenharia, que criou tecnologias e suas diversas aplicações, no herói mercadológico

capaz de propiciar a inserção da empresa no mundo das trocas de mercado, retomando seu sucesso financeiro, econômico e tecnológico através da transformação de seu sistema valorativo básico. (Tavares, 1991).

As mudanças parciais nos valores da empresa em estudo vêm acontecendo através da entrada dos produtos injetados em plástico, onde o filho-sucessor procura introduzir algo novo, ainda sob a égide do cacoete:

"(...) estava numa viagem de passeio, quando fui ao super, comprei uma sacola e enchi de badulaques."

A verbalização evidencia uma intenção que ele cuida para disfarçar e desvalorizar, a fim de que não ameace o poder do pai, nem a si próprio, sua dignidade dentro da empresa. O pai pode dizer que é realmente uma “bobajada” insignificante, evidenciando uma angústia de castração, que configura-se por uma reação do ego ao abandono do superego protetor aos poderes do destino, que o deixaria sem defesa diante de todos os perigos.

Enquanto o filho sucessor se ocupa de implantar o novo sistema de produção, o pai tem sérios problemas de saúde: infarto, derrame cerebral e parada cardíaca, o que leva o filho a dizer que não é nada sério, apenas uma brincadeira de férias, incapaz de prejudicar alguém.

O pai-presidente pouco consegue colaborar, começando a ficar de fora. E o filho-sucessor continua carregando os produtos do início do século e mais o plástico. A realização da idéia de deixar sete produtos antigos mais o plástico continua muito distante.

O filho sucessor sabe que precisa rejuvenescer a empresa — seus produtos e tecnologia — mas, acima de tudo, salvar-se. Pragueja contra os “defuntos” dentro da empresa, diz que são mortos, ocupando espaço, tempo e dinheiro. A colocação é paralisante e ele mesmo não consegue sustentar o que diz, frente ao horror da morte e

superação do pai. Então os produtos deixam de ser fabricados, mas não consegue avaliar seus custos, impedindo que sua ação seja completa e se viabilize com sucesso.

Tal postura remete às defesas esquizóides e paranóides da pré-tarefa, apontada por Pichon-Rivière (1988), em que o indivíduo desenvolve sentimentos de perseguição e fuga antes de abordar a tarefa, não conseguindo sequer pedir ajuda.

Assim, não consegue pedir ajuda aos outros departamentos, já que não pode pedi-la ao pai, que limita suas iniciativas.

A busca de um produto novo que concilia o metal e o plástico, parece algo mais possível de ser olhado, como uma situação intermediária e possível de ser valorizada dentro da empresa.

Quando o filho-sucessor realiza a pesquisa junto ao consumidor para saber o que é esperado do seu produto, os valores de resistência e durabilidade, que pertenciam à fase tecnológica do metal e à engenharia, transferem-se para leveza, design e formato anatômico — valores ligados às exigências de conforto e adequação.

A pesquisa também evidencia a percepção de valor, do preço do produto que o filho-sucessor atribuiu muito abaixo da estimativa do usuário. Semelhante ao “cacoete”, aparece mais uma vez sua dificuldade de valorizar suas idéias e sua habilidade para “olhar o mercado”.

O novo produto concilia o metal e o plástico, o pai e o filho, as gerações passadas e o novo sucessor, sob novos valores.

É em razão desta origem no complexo paternal, que o superego conserva a capacidade de se opor ao ego e conduzi-lo. O memorial, não propriamente a memória, mas o que ficou inscrito — mesmo não lembrado — da fraqueza e da dependência do ego, justifica sua dominação mesmo sobre um ego adulto. (Freud, 1976e).

A angústia é a primeira forma de consciência moral. O sentimento de culpa nada mais é do que a angústia diante da perda de amor. A renúncia às pulsões resultaria desta angústia de perda do amor destes que enunciam o bem e o mal, que enunciam a lei.

As pulsões agressivas oriundas do complexo de Édipo, face ao impedimento da satisfação erótica, engendram certa agressividade contra a pessoa que impede essa gratificação, e é preciso que essa agressividade seja reprimida. O mais potente meio de repressão é o duplo mecanismo de projeção e de identificação, do qual o superego é resultante. O seu rigor não é somente o que foi experimentado junto à autoridade externa, mas, também, a própria agressividade, que fora sentida em relação ao pai, agora é voltada contra esse superego.

"Eu nunca afrontei o meu pai."

O filho pode se submeter para não matar o pai e ir morrendo aos poucos nas suas atividades, encontrando dificuldades em ocupar o espaço e tocar a empresa, deixando os produtos com baixa ou nenhuma rentabilidade, outros com forte probabilidade de prejuízo.

A dificuldade de ver os custos dos produtos está ligada à possibilidade de desbancar o pai e comprovar sua ineficiência. A verbalização de que "(...) os representantes não vão aceitar", no contexto analisado, parece referir-se à ancestralidade. Portanto, não refere-se a pessoas reais, mas ao significado em que essas pessoas estão sendo empregadas.

Por outro lado, ter os custos claramente definidos obriga a uma postura de mudança, de enfrentamento e de comparação ao pai, que o filho quer evitar.

As relações com o dinheiro marcam as relações entre pai e filho desde o início. O pai compra as ações, o filho entra pela "porta dos fundos", como se roubasse. O

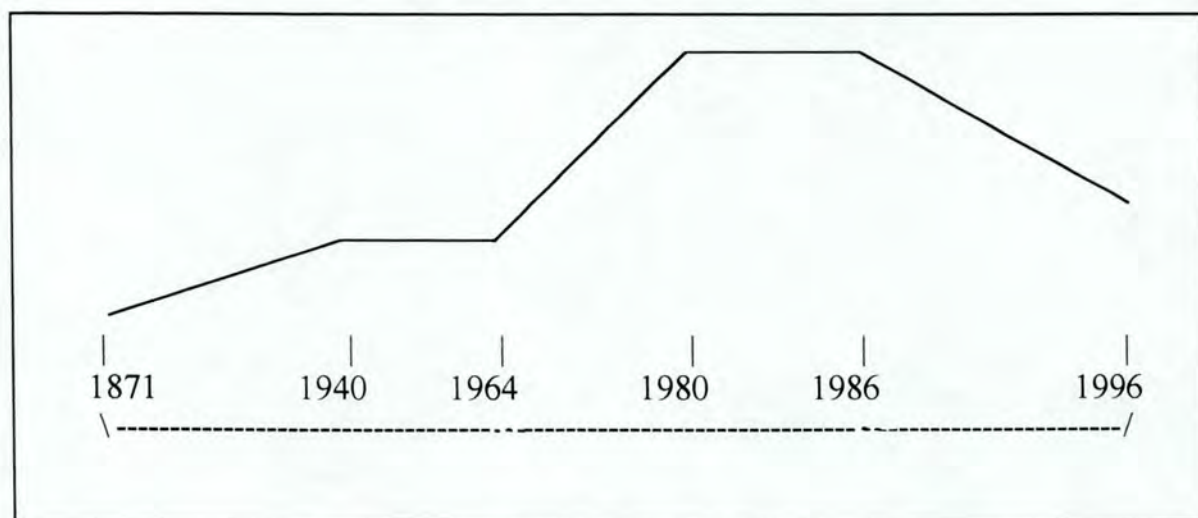
filho não consegue adequar as compras e compromete o fluxo de caixa, forçando a ingestão de dinheiro pessoal do pai na operação quotidiana da empresa. O descontrole dos custos dos produtos compromete a rentabilidade.

Trata-se de um jogo de exigências e cobranças de um em relação ao outro, administrando seus sentimentos de amor e ódio, de submissão e imposição, que permeia o complexo movimento de preservar e transgredir.

5 - REPERCUSSÕES DO PROCESSO SUCESSÓRIO

O presente capítulo visa a identificar a contribuição do processo sucessório vivenciado pela empresa estudada no seu desenvolvimento, desde a sua fundação, a par do alto grau de participação dos contextos econômicos que a envolveram, conforme a Figura 1.

FIGURA 1
Evolução da organização



A primeira fase apresenta uma ascensão gradual, desde a fundação em 1871 até 1940, em meio a significativas mudanças ao nível político com a decadência do Império e a proclamação da República. O período também abarca o esmorecimento dos sonhos republicanos que culmina com o Golpe de 30, quando Getúlio Vargas assume o poder no auge da Grande Depressão, alavancando a indústria nacional.

Na empresa, duas sucessões dão-se entre os descendentes varões, sendo, o último, sogro do atual presidente, que toma-o como pai idealizado.

A segunda fase, no período de 1940 a 1964, evidencia uma estabilidade do negócio. Entra em cena um dos atores da conflitiva estudada, o atual presidente, que ingressa na família e, por ocasião do nascimento do filho-sucessor, 1943, compra um terço das ações e entra, também, na empresa.

O contexto econômico dessa fase é marcado pela 2ª Guerra Mundial, o fim dramático da era Vargas, a política desenvolvimentista do Governo JK, os conturbados governos de Jânio Quadros e João Goulart que culminam no golpe militar de 1964.

No Rio Grande do Sul, porém, observa-se uma economia predominantemente agrária ao lado de um parque industrial que não acompanha o ritmo do centro do país.

A empresa experimenta o processo sucessório do sogro com o genro, atual presidente, que em 1961 compra a empresa, assinalando uma refundação, que é seguida da morte do ex-presidente.

A terceira fase, entre 1964 e 1980, apresenta o período de maior desenvolvimento da empresa, que corresponde à política de desenvolvimento econômico subsidiado.

Em 1970, a empresa expande-se, transferindo-se para um pólo industrial, o filho-sucessor que entrara pela “porta dos fundos”, trabalhando no almoxarifado, transforma-se num “tipo de assessor geral” do pai-presidente, configurando o início do processo sucessório.

A quarta fase, de 1980 a 1986, caracteriza-se por uma estagnação na evolução da empresa, cujo contexto econômico é marcado pela incerteza em face das política neoliberais que, mediante o imperativo da globalização, já apresentam um mercado

altamente competitivo que requer a redução dos custos associada à maximização da produção.

Na empresa, o processo sucessório vive um período crítico com a doença grave do pai-presidente que, no entanto, impede o filho-sucessor de assumir a direção da empresa, conferida tanto pelo cargo de superintendente como pela condição de filho do proprietário, redirecionando-se para a área de marketing.

A última fase, de 1986 a 1996, marca o declínio da empresa, atingida por planos econômicos que exigiriam uma rápida reação dos setores produtivos. Acirram-se as disputas no mercado e impetram a necessidade do enxugamento das estruturas organizacionais e o redimensionamento dos custos de produção, mediante à determinação de uma estratégia.

Ao mesmo tempo, a empresa sofre mais uma vez com novos episódios graves na saúde do pai-presidente, e o filho-sucessor, numa tentativa de readequação, suspende a fabricação de vários produtos sem, contudo, proceder a um estudo de avaliação de custos e o estabelecimento de um plano definido para a empresa.

5.1 - A ESTRATÉGIA DO MEIO-TERMO

"A gente não sabe o que está acontecendo lá fora, nós somos uma colcha de retalhos, fazemos de tudo. É difícil encontrar um concorrente que faça a nossa linha toda. São fundidos do início do século até a linha de injetados em plásticos. Nós queremos informações."

Porter (1986) descreve a estratégia competitiva como ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável em uma indústria, a fim de enfrentar com sucesso as forças competitivas e obter maior retorno sobre o investimento para a empresa.

O autor aponta três abordagens estratégicas genéricas: liderança no custo total, diferenciação e enfoque. A liderança no custo total tem como tema central o custo baixo em relação à concorrência. A diferenciação visa a diferenciar o produto ou serviço oferecido, criando algo que seja considerado único no âmbito do setor industrial. A estratégia de enfoque consiste em focalizar um determinado grupo comprador, um segmento de linha de produto ou um mercado geográfico.

A empresa que não consegue desenvolver sua estratégia em ao menos uma das direções necessárias, fixa-se no meio-termo, situação estratégica extremamente desfavorável, como é o caso em estudo: *"(...) nós somos uma colcha de retalhos, fazemos de tudo."*

"Não temos claro o custo do produto", portanto, o custo não foi monitorado e gerenciado, incorrendo, certamente, em sua elevação. Assim, pode-se observar que não há uma liderança de custos em razão de sua linha de produtos muito ampla e da falta de orientação para o custo baixo.

A escolha estratégica está necessariamente baseada nas capacidades e limitações da empresa que, na realidade em estudo, perde espaço também na diferenciação e no enfoque, uma vez que a empresa no meio-termo sofre de uma indefinição, de um conjunto conflitante de arranjos organizacionais e sistemas de motivação.

"O pai acha que reduzir a opção de produtos faz com que o representante desanime. Têm regiões em que vendemos bem determinados produtos e em outras nada."

Na situação de meio-termo, geralmente são dispendidos esforços para retirar a empresa desta posição vulnerável. Contudo, parece haver uma tendência de as empresas em dificuldades ficarem pulando de uma estratégia genérica para outra. Dadas as inconsistências potenciais envolvidas na busca das três estratégias, esta abordagem normalmente é fadada ao insucesso. (Porter, 1986).

Assumir uma posição estratégica significa investimento e trabalho de longo prazo. O pai-presidente não tem disponibilidade para investir, e sua preocupação, nesta etapa da vida, é de não perder, que expressa ao verbalizar:

"(...) é uma situação triste a nossa. Ele me pediu a minha poupança hoje, não dei. Nunca mais volta. Como eu já perdi!"

A falta de poder do filho-sucessor para gerir a empresa cria uma situação de impasse, uma vez que é cobrado em resultados, mas não acessa as condições para atingi-los.

"A única coisa que interessa ao meu pai é o dinheiro que entra no bolso esquerdo e o que sai no direito. Contas a pagar e contas a receber."

As medidas para alcançar a paridade em custos, em geral, acarreta investimentos para modernizar. No caso em estudo, a falta de disponibilidade para tais investimentos é agravada pela estrutura organizacional que, certamente, está inadequada, incidindo em prejuízos financeiros diretos e ao nível da estabilidade social do trabalho.

5.2 - ESTRUTURA DE AGRUPAMENTO POR FUNÇÃO

Observa-se que a empresa estudada obedece a uma estrutura que agrupa por função. Para Mintzberg (1995), a estrutura de agrupamento por função — conhecimento, habilidades, processo de trabalho ou função de trabalho — caracteriza-se pela ênfase exagerada na especificação estreita de responsabilidades, independente do fluxo de trabalho.

Como afirma o autor, este tipo de estrutura diminui a atenção para os resultados mais amplos, levando os indivíduos a focar os seus próprios meios, e não as finalidades mais amplas da organização.

As responsabilidades assim diluídas, dificultam a avaliação do desempenho, estabelecendo-se um clima de queixas, decorrente da falta de noção do todo

"Aqui é todo dia reunião, mas ninguém sabe o que fazer, e quando sabem não fazem. O problema da empresa é que faltam decisões mais rápidas, uma direção firme."

Além, dos problemas resultantes da estrutura com ênfase na função, a cúpula da empresa encontra-se dividida entre o pai-presidente e o filho-sucessor, tendo cada um o seu próprio corpo gerencial e um subgerente na área um do outro.

Ao pai-presidente cabem a fábrica e o financeiro, ao filho-sucessor, o marketing e o administrativo. Com isso, a tendência é deixar os problemas de coordenação agravarem-se e subirem para os níveis mais altos da hierarquia, onde pai e filho se defrontam nas diferentes funções em litígio.

"(...) Tem o supervisor que trabalha com ele, é mais do que um supervisor, é um subgerente. Aqui nós temos os gerentes de calças curtas e os gerentes de calças compridas. E o chefe e o chefinho, que somos eu e o meu pai (...)"

O pai-presidente e o filho-sucessor dividem as principais funções de coordenação e supervisão direta junto aos gerentes no que se refere à alocação de recursos, ordens de serviço e autorização de tomadas de decisões.

Além disso, a formulação da estratégia da organização encontra-se indefinida, o que exigiria um impulso mediador entre a organização e o seu ambiente, partindo da cúpula.

As relações da empresa com o ambiente externo, junto a outros líderes que exercem representatividade na sociedade, no sentido de divulgar as atividades da organização, extrair informações e negociar acordos importantes, vem sendo

negligenciadas pela cúpula estratégica, que dispende a maior parte do seu tempo na tomada de decisões internas.

Mintzberg (1995) salienta que a cúpula estratégica representa o papel mais importante na formulação das suas estratégias. Assim, de forma ideal, a leitura que os dirigentes fariam do meio externo permitiria administrar as condições fronteiriças da organização, desenvolvendo a compreensão do ambiente e, ao desempenhar as funções de supervisão direta, eles poderiam ajustar a estratégia às imposições do mercado e às suas necessidades, tentando manter um ritmo de mudança que fosse reativo ao ambiente e não-prejudicial à organização.

O que se constata na realidade estudada é uma constante postergação do exame detalhado das operações internas, no sentido de transformar dados em informações, que permitiriam avaliar as condutas da cúpula e sua repercussão na saúde financeira da empresa.

5.3 - OS REFLEXOS DO CONFLITO NOS RESULTADOS DA EMPRESA

A análise do processo sucessório na empresa familiar demonstra que a conflitiva edípica transfere-se para o contexto da organização que, transformada em campo de ensaio para a inserção do filho na cultura e a ocupação do pai no lugar de enunciador da lei, sofre os impactos decorrentes das disputas de espaço na cúpula diretiva, que apresentam-se fragmentadas e de maneira velada.

A direção do processo sucessório, a partir da aceitação do papel de cada um dos atores, necessariamente incidirá sobre os destinos da empresa, sua saúde financeira e sua colocação no mercado.

Para caracterizar os efeitos das decisões que determinam os avanços e os recuos nas negociações estabelecidas entre pai-presidente e filho-sucessor, nas atividades da

empresa, tomou-se por base as quantidades de peças comercializadas, por ano, no período de 1991 a 1995.

Atentos ao fato de que a administração da produção, ao constituir-se no terreno prioritário da conflitiva, repercute decisivamente nas finanças da empresa, procurou-se elaborar um estudo sobre os dados dos balanços que encontravam-se disponíveis, no período de 1991 a 1994.

De maneira geral, poder-se-á verificar nas tabelas que se seguem as conseqüências do adiamento da definição sucessória, provocada pelos recursos psíquicos utilizados pelos sujeitos e simbolizados nos artificios administrativos aplicados no gerenciamento do negócio, já que o período analisado corresponde ao declínio da empresa.

TABELA 1

Produtos Comercializados

PRODUTOS \ QUANTIDADE DE PEÇAS	1991	1992	1993	1994	1995
A	402.000	332.000	322.000	338.000	400.000
B	37.600	33.700	36.200	38.900	42.000
C	46.200	31.400	35.700	61.850	96.000
D	6.000	8.200	10.500	9.800	19.000
E	2.900	2.600	3.000	3.500	4.000
F	21.600	15.800	14.800	25.600	33.000
G	86.000	63.500	59.500	67.500	130.000
Total 7 Produtos Metalúrgicos	602.300	487.200	481.700	545.450	723.000
Demais Produtos Metalúrgicos	554.639	351.174	310.330	284.897	x
Produtos Plásticos	96.142	86.170	105.704	128.448	149.600

Fonte: Elaborada pela pesquisadora.

Na Tabela 1, relativa às quantidades comercializadas em média/ano, é possível verificar que a linha de produtos metalúrgicos era constituída de 19 produtos, sendo que sete deles estavam mantendo-se em uma situação estável no mercado, com boa participação, mas necessitando de alguns investimentos para aumento da produtividade e automática redução de custos: a readequação das necessidades do consumidor e para alavancar a posição mercadológica.

Os demais doze produtos estavam em queda vertiginosa de demanda, devido ao aparecimento de substitutos com tecnologia atualizada.

Esses produtos estavam causando um custo adicional às outras linhas que lhes davam sustentação.

Enquanto isso, a linha de produtos plásticos, sem que houvesse um investimento maior na sua promoção, vinha em crescimento superior a 10% ao ano.

Em 1995, a empresa optou por desativar os doze produtos metalúrgicos de sua linha, que vinham gradativamente caindo em desuso e prejudicando a imagem da empresa.

Nesse ano, houve também a decisão de desenvolver novos produtos que se somariam à linha dos sete remanescentes, e de investimentos em divulgação e atuação em novos canais de distribuição para os produtos plásticos.

TABELA 2
Dados de balanço (mil US\$)

CONTAS	1991	1992	1993	1994
Ativo Circulante	1.046	1.161	1.126	1.574
Disponível	14	13	2	14
Clientes	625	532	584	894
Ab. Câmbio	-261	-57	-453	-653
Estoques	629	657	826	1.266
Outros	39	16	147	59
Ativo Longo Prazo	53	134	161	257
Ativo Permanente	2452	2158	2176	3093
Investimentos	526	295	282	699
Imobilizado	1.926	1.863	1.894	2.394
TOTAL ATIVO	3.551	3.453	3.463	4.924
Passivo Circulante	900	964	1.687	2.715
Fornecedores	90	166	239	819
Salários/Encargos	145	169	239	614
Bancos	126	91	518	341
Tributos	270	233	331	483
Provisões	121	179	240	313
Outros	148	126	120	145
Passivo Longo Prazo	67	129	66	688
TOTAL PASSIVO	967	1.093	1.753	3.403
PATRIMÔNIO LÍQUIDO	2.584	2.360	1.700	1.521

Fonte: Elaborada pela pesquisadora.

Embora de modo genérico, a partir dos dados condensados dos balanços de 1991 a 1994, pode-se inferir sobre a performance da empresa que, nos últimos anos, demonstra um desempenho descendente. O patrimônio líquido reduziu-se em cerca de 40% nesse período, principalmente devido aos prejuízos operacionais que estavam se verificando.

Em 1994, verificaram-se prejuízos expressivos nas vendas do mercado, e um estreitamento de margens no mercado interno. Além dessas situações de mercado e taxas de câmbio, a empresa não foi administrada satisfatoriamente em relação aos seus estoque, clientes e custos fixos.

Mudanças fortes de mercados, clientes, produtos, e estrutura organizacional e produtiva precisavam ser adotadas em 1995.

Assim, a identificação das repercussões do processo sucessório na empresa familiar serve para demonstrar a gravidade dos problemas que podem ocorrer, quando os sujeitos não administram de forma satisfatória os conflitos entre pai e filho no âmbito da organização.

5.4 - CONCLUSÃO

O processo sucessório da realidade estudada, desde a entrada do filho na empresa, em 1964, conta com mais de 30 anos do seu desencadeamento. Com isso, arrasta-se uma situação, se esvaziando e perdendo sua força, enquanto acontecimento refundador.

O período que registra a maior ascensão da empresa, entre 1964 e 1980, seria o ideal para que o filho-sucessor assumisse um papel definido na estrutura, tanto pelo contexto, como pela sua idade que estaria próxima aos 30 anos.

No entanto, o momento que exigiu sua maior presença, só ocorreu tardiamente, por motivo de doença do pai-presidente, impossibilitando-o de assumir efetivamente a direção da empresa, em decorrência das negociações mal encaminhadas com o pai, que o impedem de reverter o quadro que já se abatia sobre a organização.

A perda de 40% do patrimônio líquido acusa o empobrecimento da empresa e da família, de modo direto, e perdas significativas ao nível social e econômico.

As reações do filho-sucessor, mediante à situação da empresa, são verificadas apenas em 1986, quando o pai-presidente adoece gravemente pela primeira vez, no momento em que introduz uma inovação com a linha de produtos plásticos e em 1995, quando decide retirar de fabricação os produtos claramente deficitários e, também, investir em pesquisa e desenvolvimento do produto no qual a empresa detém boa participação no mercado, situando-se entre as sete linhas eleitas para o futuro do negócio, adequando-o às exigências do consumidor.

As reações ocasionais e assistemáticas do sucessor demonstram que não houve o rompimento, tão doloroso como necessário para a independização e desenvolvimento do adulto, configurando a infantilização do filho que não consegue se estabelecer na profissão de empresário e, por conseguinte, tomar a frente dos negócios e lançar a empresa a um novo patamar.

6 - *CONSIDERAÇÕES FINAIS*

O mito de Édipo é utilizado aqui como uma metáfora, que permite decodificar uma experiência através de uma narrativa, onde os afetos se movimentam, na transformação da vivência em linguagem, no encaminhamento da cura.

A linguagem dos afetos expressa nas narrativas que se perpetuam através dos tempos, achando correspondências em várias culturas, criam o mito que se imortaliza no seu drama. Sua virtude e permanência encontra-se na propriedade com que denuncia as tragédias humanas comuns que levou Freud a considerá-lo como a psicanálise profana.

O presente trabalho tem o propósito de apresentar uma proposta de reflexão sobre a gravidade e complexidade da sucessão na empresa familiar, que exige esforço e disposição para suportar o sofrimento intrínseco do processo, que demanda um longo período de construção.

A sucessão na empresa familiar, ao contrário do que é propalado, não consiste em um resultado automático das relações familiares na organização.

O processo natural seria aguardar a morte do pai-presidente, esperando que os impasses se resolvessem naturalmente. Todavia, a simples presença do filho interfere

no projeto pessoal do pai. tanto mais, quando cada um, com seus conflitos internos, coaliza-se para realizar a necessária mudança.

Crozier (1977) afirma que a mudança é uma coalizão de homens para resolver problemas materiais. Assim, na empresa familiar, tais questões comportam em seu núcleo a conflitiva edípica, caracterizada pelos sentimentos hostis e amorosos, os temores da castração, o desejo de matar e a culpa decorrente.

Apesar dos vários atrativos da profissão empresário, em particular nos casos em que a empresa já foi estruturada pela família, nada justificaria a decisão do filho de enfrentar os obstáculos e os embates que, forçosamente, anteviu em sua relação com o pai, a ser uma segunda chance para compreender-lhe o sofrimento e resolver pendências.

O filho, na empresa familiar, não é um mero aspirante à presidência, mas um aspirante à sucessão, onde ratifica suas condições de filho, herdeiro e sucessor de alguém muito amado e que possui um forte sistema de valores que lhe exige preservar e, ao mesmo tempo, transgredir.

A entrada do filho na empresa do pai implica na regulação dos impulsos agressivos capaz de permitir o questionamento e a transgressão das normas do pai, preservando-o na construção de sua nova proposta.

A proposta estratégica do filho, se for verdadeira, sempre irá de encontro com a do pai, resultando do choque dessas duas diferentes propostas a origem da refundação que será instituída pelo filho.

O filho que não se estabelece como refundador, não terá se estabelecido como adulto e, portanto, será incapaz de dirigir a empresa com sucesso. Evitar tal acontecimento implica no bom encaminhamento da conflitiva a fim de que ele suporte lutar pela sua proposta sem sobrepô-la à luta externa com o pai.

O pai, por sua vez, precisaria contar com uma resolução satisfatória de sua própria conflitiva edípica para suportar a agressividade do filho, acolhendo a sua disputa, no sentido de desenvolvê-lo, criticando honestamente sua proposta, demonstrando-lhe a vulnerabilidade.

O encaminhamento ideal da conflitiva, no entanto, não dispensa a preparação do filho-sucessor para assumir a direção da empresa ao lado do pai-presidente, ou substituí-lo no cargo.

Por outro lado, a empresa familiar — objeto do estudo — também não deverá dispensar a contribuição interdisciplinar, como demonstra esta análise, que se deteve no foco do processo sucessório, com abordagem psicanalítica, o que constitui o limite do estudo.

O processo sucessório suscita várias questões relevantes que merecem outras pesquisas, tais como a análise da escolha do sucessor mediante a presença de mais de um filho no gerenciamento do mesmo negócio, a convivência de primos na gestão empresarial e a sucessão feminina, envolvendo a transição da mãe para o filho e do pai para a filha. Inclusive, o baixo índice de sucessões no feminino, que segundo Barbieri (1997) aponta para uma “*discriminação velada*”, tanto por parte dos familiares quanto das próprias herdeiras que se auto-discriminam no trabalho profissional.

Finalizando, espera-se que este estudo venha a colaborar com os pais-presidentes e filhos-sucessores, não só pelos intensos sofrimentos a que são submetidos no processo sucessório mas, também, pelo importante papel social que exercem, especialmente num momento de mudanças tão drásticas que afetam a economia e a sociedade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARISTÓTELES. *Poética*. São Paulo: Lars Poética, 1992.
- BARBIERI, Elisa M.B. *A batalha das herdeiras na empresa familiar*. Porto Alegre: Sagra-DC Luzzatto, 1997.
- BARNARD, C.H. *The functions of the executive*, Cambridge, MA, Harvard University Press, 1937.
- BARRY, B., The Development of Organization Structure in the Family Firm, *Journal of General Management*, Vol, 3, n.1, 1975.
- BERNHOEFT, Renato. *Empresa Familiar*. São Paulo: Ibecon, 1987.
- BETHLEM, Agrícola de Souza. A empresa Familiar: oportunidades para pesquisa. *Revista de Administração*, São Paulo, V. 29, n.4, p.88-97, out./dez.1994.
- BLEGER, José. *Temas de Psicologia*. São Paulo: Martins Fontes, 1979.
- BOSWELL, J. *The rise and Decline of Small Firms*, London, George Allen & Unwin Ltd., 1972
- BOURDIEU, P. ; PASSERON, J.C. *A reprodução*. Elementos para uma teoria do sistema de ensino. Rio de Janeiro: Livraria Francisco Alves Editores S/A, 1992.
- BRUNEL, P. *Dictionnaire des Mythes Littéraires*. Paris: Éditions du Rocher, 1988.
- CATTANI, Marco Aurélio. *Empresa Familiar: mandatos e mitos no comando de uma empresa*. Dissertação (mestrado em administração). PPGA/ UFRGS 1993. Porto Alegre, UFRGS, 1992.
- CHICHA, J. e JULIEN, P.A., Les stratégies des PME et leur adaptation au changement, *Troisième rapport d'étape*, Trois-Rivières, Département d'administration et d'économique, Université du Québec à Trois-Rivières, abril 1979.
- CHIZZOTTI, A. *Pesquisa em ciências humanas e sociais*. 2ed. São Paulo: Cortez, 1995.

- CHRISTENSEN, R. D., *Management Succession in Small and Growing Enterprises*, Boston, Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1953.
- CROZIER, Michel e Friedberg, E., *L'acteur et le système*, Paris: Éditions du Seuil, 1977.
- DEJOURS, C. *Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações*. In CHANLAT, J.F. *O indivíduo na organização - dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas, 1993, V.1
- DEJOURS, C.; ABDOUCHELLI, E.; JAYET, C. *Psicodinâmica do Trabalho: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho*. São Paulo: Atlas, 1994.
- DELL'ANIELLO, P. COUPAL, M. et al., *Problèmes de la continuités dans la PME québécoise*, Montreal. Chaire Mac Donald Stewart, Université du Québec à Montreal, nov. 1977.
- DETHLEFSEN, Thorwald. *Édipo - O solucionador de enigmas*. São Paulo: Cultrix, 1990.
- DONNELEY, R.G., *The family Business*, *Harvard Business Review*, Vol. 42, n.4, ago 1964.
- DURAND, Gilbert. *Les Structures Anthropologiques de l'imaginaire*. Paris: Bordas, 1979.
- ELIADE, Mircea . *Aspects du Mythe*. Paris: Gallimard, 1966.
- ENRIQUEZ, Eugène. *L'Organization en Analyse*. Paris: Presses Universitaires de France, 1992.
- FARIA, Luiz A. E. *O Estado do Rio Grande do Sul nos anos 80, imprevidência e crise*. Porto Alegre: FEE, 1994.
- FERREIRA, O. *História do Brasil*. São Paulo: editora Ática S/A, 1995.
- FORTUNE, *500 the largest corporations in the world*, Time, New York, jul 1994.
- FREUD, Sigmund. *Romances familiares*. In: *Obras completas*. Edição Standart Brasileira. Rio de Janeiro: Imago, 1976a.
- *Totem e tabu*. In: *Obras completas*. Edição Standart Brasileira. Rio de Janeiro: Imago, 1976b.
- *Psicologia de grupo e análise do ego*. In: *Obras completas*. Edição Standart Brasileira. Rio de Janeiro: Imago, 1976c.

- , O ego e o id. In: *Obras completas*. Edição Standart Brasileira. Rio de Janeiro: Imago, 1976d.
- , A dissolução do complexo de Édipo. In: *Obras completas*. Edição Standart Brasileira. Rio de Janeiro: Imago, 1976e.
- , O futuro de uma ilusão. In: *Obras completas*. Edição Standart Brasileira. Rio de Janeiro: Imago, 1976f.
- , Dostoievski e o Parricídio. In: *Obras completas*. Edição Standart Brasileira. Rio de Janeiro: Imago, 1976g.
- , O mal-estar na civilização. In: *Obras completas*. Edição Standart Brasileira. Rio de Janeiro: Imago, 1976h.
- , O Moisés e o monoteísmo. In: *Obras completas*. Edição Standart Brasileira. Rio de Janeiro: Imago, 1976i.
- GAULEJAC, V.; AUBERT, N., *Le Coût de L'Excellence*. Paris:Seuil, 1991.
- GAULEJAC, Vincent, *La Nèvrose de classe*, Paris: Hommes et Groupes, 1987.
- GÉLINIER O. e GAULTIER, A., *L'avenir des entreprises personnelles et familiales*, Paris: Éditions Hommes et Techniques, 1975.
- GERSICK, Kelin E. et al. *Generation to generation: life cycles of the family business*. Boston: Harvard Business Scool Press, 1997.
- GIL, A.C. *Métodos e técnicas de pesquisa em ciências sociais*. 4ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- GRUSKI, O. Managerial Succession and Organizational Efectiveness, *The American Journal of Sociology*, Vol.69, n.1, jul 1963.
- HAFSI, T. e DEMERS,C. *Comprendre et mesurer la capacité de changement des organizations*, Montreal. Les Éditions Transcontinental inc., 1997
- HISTÓRIA ILUSTRADA DE PORTO ALEGRE. A sala de visitas do Estado. Porto Alegre: Zero Hora Editora jornalística S/A, fasc. 08, dez. 1997a, 16p. Suplemento.
- HISTÓRIA ILUSTRADA DE PORTO ALEGRE. Capital fascina o campo e a invasão começa. Porto Alegre: Zero Hora Editora jornalística S/A, fasc. 10, dez. 1997b, 16p. Suplemento.
- HUGRON, P. La succession et survie des entreprise familiales au Québec, *Cahier de Recherche GREF-03-02*, Montreal, HEC, 1993.
- KAUFMANN, Pierre. *L'apport Freudien* . Paris: Bordas, 1993.

- KETS DE VRIES, M.F.R. *Family business: human dilemmas in the family firm*, London: International Thomson Business Press, 1996.
- KETS DE VRIES, M.F.R. e MILLER, D. *The Neurotic Organization*. São Francisco, 1985.
- LAPIERRE, Laurent. *Imaginário e Liderança*, São Paulo: Atlas, 1995.
- LAPLANCHE, J. ; PONTALIS, J.B. . *Vocabulário da Psicanálise*. Santos: Martins Fontes, 1970.
- LEVINSON, Harry. *Organizational diagnosis*. Londres: Harvard, 1976.
- LODI, João Bosco. *A empresa familiar*. São Paulo: Pioneira, 1993.
- MARTIN, Roderick, *Sociologia do poder*. Rio de Janeiro: ZAHAR editores, 1977.
- MAZZILLI, C. ; LUNARDI F., W.D. A evolução do significado do trabalho. *Revista Executivo*. Porto Alegre: FDR, v.17, n.1, p.25-31, out.-nov., 1995.
- MAZZILLI, C. ; LUNARDI F., W.D. A visão dejouriana do sofrimento humano das organizações. *Revista Executivo*. Porto Alegre: FDR, v.17, n.1, p.17-24, out.-nov., 1995.
- MINTZBERG, Henry. *Criando organizações eficazes*. São Paulo: Atlas, 1995.
- MOTTA, F.C. .Organizações: vínculo e imagem. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, 31 (3): 5-11, jul.-set., 1991.
- PICHON-RIVIÈRE, Enrique. *O processo grupal*. São Paulo: Martins Fontes, 1988
- PORTER, Michael E. *Estratégia competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- REVISTA INDICADORES DE QUALIDADE E PRODUTIVIDADE. Brasília: IPEA, 1993.
- RIGOTTO, R.M. *Investigando a Relação entre Saúde e Trabalho*. In: Isto é Trabalho de Gente? Vida, Doença e Trabalho no Brasil. Organizadores Lys Esther Rocha et all. Petrópolis: Vozes, 1994.
- SANTOS, Francisco Araújo de. *A emergência da modernidade: atitudes, tipos e modelos*, Petrópolis, RJ: Vozes, 1990.
- SCHEFFER, Angela Beatriz B. *Sucessão em empresas familiares: dificuldades e ações preventivas*. Dissertação (mestrado em administração). PPGA/UFRGS, 1993. Porto Alegre: UFRGS, 1993.
- SOUZA, Yeda S. A subjetividade da decisão: uma leitura psicanalítica no Estudo da Gestão. Dissertação (mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação

- em Administração/UFRGS. 1992. Porto Alegre:UFRGS,1992.
- TAVARES, Maria das Graças. *Cultura organizacional: uma abordagem antropológica da mudança*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1991.
- TAYLOR, Frederick W. *Princípios de administração científica*. São Paulo: Editora ATLAS S/A, 1994.
- TREVISANI JR., Paulo. Sucessão: a família tem que se organizar. *Superhiper*. São Paulo, set. 1997.
- TROW, D. B., "Executive succession in small companies", *Administrative Science Quartely*, Vol.6, set. 1961.
- WEBER, Max. *Economia y sociedad: esbozo de sociologia comprensiva*. México: Fondo de Cultura Económica, 1994.