

PROCESSO SUCESSÓRIO E A RELAÇÃO ENTRE PAI E FILHO EM ORGANIZAÇÕES FAMILIARES

SUCCESSION PROCESS AND THE RELATIONSHIP BETWEEN FATHER AND SON IN FAMILY ORGANIZATIONS

Antonio Carlos Trindade de **MORAES FILHO**
Fundação Getulio Vargas (FGV)
antonio.carlos@fgv.br

Francisco Marcelo **BARONE**
Universidade Federal Fluminense (UFF)
francisco_barone@id.uff.br

Deborah Moraes **ZOUAIN**
Universidade do Grande Rio (UNIGRANRIO)
deborahzouain@gmail.com

André Luís Faria **DUARTE**
Comissão Nacional de Energia Nuclear (CNEN)
alduarte@cnen.gov.br

Luiz Alexandre Valadão de **SOUZA**
Universidade do Grande Rio (UNIGRANRIO)
luiz.alexandre.valadao@gmail.com

Artigo recebido em 07/2018 – Aprovado em 11/2019

Resumo

O trabalho tem como objetivo estudar como a relação entre pai e filho interfere no processo sucessório em organizações familiares. A fundamentação teórica utilizada é da Psicanálise, contribuindo para a compreensão dos fatores subjacentes na relação entre pai e filho. Foi realizado um estudo de caso, em um grupo empresarial familiar constituído por quatro empresas. Os resultados indicam que o saudável relacionamento entre pai e filho é decisivo para o êxito do processo sucessório. Embora demonstre a intenção de realizar a sucessão, inconscientemente o fundador não apresenta o desejo. Pai e filhos evitam conversar sobre o assunto. Assim sendo, considera-se que a empresa apresenta possibilidades de sucesso no seu intento de perpetuação, embora as chances pudessem ser potencializadas se houvesse consciência dos aspectos implícitos envolvidos no relacionamento entre pai e filhos.

Palavras-chave: Processo sucessório; Empresa familiar; Psicanálise; Sucessão.

ABSTRACT

The work aims to study how the relationship between father and son interferes in the succession process in family organizations. The theoretical basis used is Psychoanalysis, contributing to the understanding of the underlying factors in the relationship between father and child. A case study was conducted in a family business group of four companies. The results indicate that the healthy relationship between father and son is decisive for the success of the succession process. Although it demonstrates the intention to perform the succession, unconsciously the founder does not present the desire. Father and sons avoid talking about it. Thus, it is considered that the company presents possibilities of success in its attempt to perpetuate, although the chances could be enhanced if there was awareness of the implicit aspects involved in the relationship between father and sons.

KEYWORDS: *Succession process; Family business; Psychoanalysis; Succession.*

INTRODUÇÃO

As pesquisas sobre as organizações familiares têm crescido vertiginosamente nos últimos anos. Tanto em meios acadêmicos quanto empresarial, as organizações familiares estão sendo reconhecidas pelo seu mérito social e econômico, em diversos países. Essa afirmação deve-se à representatividade e relevância que esse modelo, que é a forma mais antiga e simples de organizações, tem alcançado nos diferentes aspectos nas sociedades em que estão inseridas. De acordo com Brito Júnior e Melo (2014), várias formas de negócio praticadas ao longo da evolução humana tem sua origem nesse tipo de organização.

A família e a empresa, embora sejam duas dimensões antagônicas, pela complexidade do entrelaçamento de sentimentos e relacionamentos consanguíneos e afetivos no âmbito familiar com a vida profissional, direcionam seus interesses visando o alcance de resultados financeiros e econômicos, o que nem sempre é tarefa que se realiza sem conflitos. Goes, Martins e Machado Filho (2017) ressaltam, no entanto, que ainda não há base concreta fundamentada de teorias sobre empresas familiares.

Os estudos sobre as organizações familiares apresentam em comum o reconhecimento de que a sucessão, os processos que a encaminham e o modo como ela se efetiva, precisam ser observados e estudados, pois desse encaminhamento resultam possibilidades concretas para a compreensão da dinâmica das organizações familiares. Oliveira, Albuquerque e Pereira (2013) sustentam que a questão da sucessão é, reconhecidamente, um dos momentos mais delicados de uma empresa familiar.

Nesse momento, o sonho transmitido pelo fundador, desenvolvendo o desejo nos seus familiares por trabalharem juntos em prol da continuidade dos negócios na família, mostra-se concreto. Portanto, as idealizações projetadas para os filhos ou demais familiares tornam-se reais e, em razão disso, o fundador é tomado de uma série de sensações, não podendo mais controlar todas as ações como antes, pois que as idealizações são sujeitadas à prática, e nem sempre se dão como antes. Entende-se assim que a transição sucessória encontra-se associada à manifestação de tensões e conflitos pelo poder e pelo patrimônio, sobretudo na relação entre pai e filho.

Este trabalho aborda a temática da sucessão, percorrendo sobre as complexidades envolvidas neste processo, entre elas a relação entre pai e filho nas empresas familiares, sob a perspectiva da Psicanálise. Apresenta, além do referencial teórico sobre Gestão e Sucessão de Empresas Familiares, referencial sobre psicanálise, precisamente referente ao relacionamento entre pai e filho na sucessão em empresas familiares.

Em virtude da relação entre pai e filho ser imprescindível para o êxito do processo sucessório, o objetivo deste trabalho é estudar como essa relação interfere no processo sucessório em organizações familiares.

Empresas Familiares

Empresas familiares existem desde a origem das sociedades agrícolas, que formaram o núcleo da primeira revolução industrial (DUARTE; OLIVEIRA, 2010). Especificamente no Brasil, a colonização portuguesa encontrou inúmeras dificuldades em administrar a região recém descoberta. Uma forma encontrada para melhor

controlar as extensas faixas de terra foi a criação das capitânicas hereditárias. Desta forma, no Brasil, as primeiras organizações foram administradas por famílias, com características do que hoje se conhece como empresa familiar (BRITO JÚNIOR; MELO, 2014).

O ápice das empresas familiares deu-se na 2ª. Guerra Mundial, a partir da chegada de imigrantes provenientes de diversos países como Itália, Alemanha, Portugal e Japão. Essas pessoas vinham ao Brasil com o objetivo de fugir dos movimentos, nazista e fascista, que proliferavam na Europa e, principalmente, em busca de melhores condições de vida.

Não há consenso sobre a caracterização de uma empresa familiar (CANO-RUBIO; FUENTES-LOMBARDO; VALLEJO-MARTOS, 2017). Para Miralles-Marcelo, Miralles-Quirós e Lisboa (2014), uma empresa familiar é aquela que uma parte da propriedade da empresa pertence à família fundadora, cujos membros fazem parte do Conselho de Administração.

Ao analisar os conceitos utilizados em 217 pesquisas, Sharma (2004) observou que a variedade de definições, em média, determina que, para ser familiar, a empresa deve ter o envolvimento direto da família nas suas operações cotidianas. Enquanto a conceituação mais restrita considera que uma empresa é familiar somente quando a família possui o poder de voto e o controle dos negócios, além de múltiplas gerações de membros familiares envolvidos na gestão da empresa.

Diversos trabalhos determinam que, para ser familiar, a propriedade da empresa deve estar sob a posse de uma família, sem necessariamente mencionar que ela também precise ter a gestão (CHRISMAN; CHUA; LITZ, 2004). Em algumas empresas familiares, a família possui uma participação minoritária, mas mantém o controle da empresa.

Em relação à dimensão gestão, pesquisas ressaltam que, para ser familiar, os principais administradores da empresa precisam ser membros de uma família, (CABRERA-SUÁREZ; DÉNIZ-DÉNIZ; MARTÍN-SANTANA, 2014; BERNHOEFT, 1987). Geralmente, a gestão da empresa, na primeira geração, é exercida pelo(s) próprio(s) fundador(es). Posteriormente, um profissional externo ou um colaborador interno (não membro da família) poderá ser escolhido para assumir o principal cargo executivo da empresa, podendo assim continuar, ou não, caracterizada como uma empresa familiar.

O dilema em estabelecer uma definição do que é uma empresa familiar ganha relevo também, por existirem duas dimensões - família e empresa - com objetivos ora complementares, ora conflitantes. É a família que está na empresa e os chefes e colaboradores estão na família, implicando nessa relação complexa e conjugada entre o espaço doméstico e familiar e o espaço formal da organização. Diferenciar esses papéis é o desafio, sem o qual não se compreende a organização familiares.

A Psicanálise e as Empresas Familiares.

Diversas pesquisas e teorias psicológicas observam a estreita relação da figura paterna no desenvolvimento e no psiquismo da criança. A Psicanálise, que tem como pressuposto o papel estruturante do pai para a formação da criança, pela descrição do complexo de Édipo, tem sido amplamente utilizada na intenção de elucidar aspectos do relacionamento de pais e filhos também no universo das empresas familiares. É

sabido que nas organizações familiares, muitos conflitos se dão pela intersecção de questões familiares que não se separam da esfera profissional, pois que se transferem para este espaço as questões subjetivas dos vínculos estabelecidos na família. Portanto, à luz da Psicanálise, busca-se compreender a ocorrência destes conflitos que têm origem na infância dos sujeitos e repercutem em ambientes profissionais quando da relação entre pai e filho.

Sigmund Freud, pai da Psicanálise, é autor de Complexo de Édipo, considerado um texto seminal sobre o inconsciente humano. Freud buscou na tragédia grega escrita por Sófocles, fundamentos para explicar a formação da mente humana. Esta tragédia relata os acontecimentos relativos a Laio e Jocasta, reis de Tebas, que almejavam ter um filho e viam nessa ausência o único motivo para sua felicidade não ser completa. A história revela-se central para a caracterização do complexo de Édipo. Inconscientemente, Édipo matou seu pai e teve relação amorosa com sua mãe, incorrendo, nesse episódio, a não proibição do incesto. Desta situação, Freud desenvolveu sua teoria, evidenciando a necessidade de corte, sinalizando a importância do rompimento para que a criança perceba seu lugar, mesmo que se vivencie essa experiência com angústia (JESUS, 2009).

De acordo com os estudos e considerações de Freud, o complexo de Édipo se dá durante o desenvolvimento do estágio fálico da criança (em torno dos três a seis anos de idade). Moreira e Borges (2010) consideram o complexo de Édipo, o momento primordial da formação do sujeito, não apenas sob o aspecto do núcleo central das neuroses, mas também como episódio responsável pela formação da sexualidade humana. Barretta (2012) indica que esse processo abrange uma diversidade de temas que se relacionam a aspectos do incesto, do parricídio, do Ego e do amor e ódio da criança em relação aos pais.

O complexo de Édipo é dividido, basicamente, em três momentos: a criança se identifica com a mãe por meio do falo (órgão genital masculino), o pai é visto como um obstáculo da relação da criança com o seu objeto de desejo, a mãe, que não poderá mais lhe dedicar toda a atenção, por fim, a dissolução do complexo de Édipo se dá com a ameaça ilusória de castração da criança, pelo pai. Freud (2011) aponta na ameaça de castração o impulso para que o menino saia do conflito edípico através da identificação com o pai e do acesso à posição masculina. Com temor pela perda da sua virilidade, a criança abre mão do desejo de ser amada pelo pai (posição feminina) e do desejo de ter a mãe (pai como rival), identificando-se aos atributos paternos e, em vez de tomar o seu lugar, considera possível ser como o pai no futuro. A resolução do Édipo, para o autor, permite a triangulação relacional e possibilita ao homem, no futuro, aceder a paternidade e abrir espaço para um bebê.

Com o estágio fálico, há o desenvolvimento do Id, do Ego e do Superego, conceitos que fundamentaram a Teoria da Personalidade desenvolvida por Freud (2011), contribuindo para a compreensão de como o aparelho psíquico e a personalidade humana são constituídos. Toda criança nasce com o Id, que representa o lado selvagem humano. O Id desencadeia, na criança, a busca incessante por prazer a todo custo, sem restrições e sem vergonha, mesmo por não conhecer a realidade diante de si, não pensa nas consequências, negligencia a dor e não quer aceitar quaisquer imposições. Cunha (2008) explica que o Id apresenta as pulsões, como Freud

designou as energias que o constituem biologicamente, sendo fonte de necessidades e prazer, independente das normas socialmente aceitas.

Por outro lado, o Ego, vindo do Id, é responsável em tornar a criança um ser racional, controlando o seu lado irracional e irresponsável, representado pelo Id. O Ego reduz as pulsões canalizando a energia em direção a um objeto adequado no devido momento. Ele procura manter o equilíbrio, a serenidade do ser e o relacionamento com o ambiente. Assim como o Ego assegura, de certa maneira, os anseios, desenfreados do Id, ele também exercerá um papel determinante com o Superego.

Formado durante o processo de latência, o Superego é responsável por controlar os impulsos da criança. A criança desenvolve o Superego a partir do aprendizado que ela adquire dos pais, assim como das normas estabelecidas pela sociedade. O Superego está fundamentado nas regras, crenças, valores e normas de conduta esperados por ambos os grupos.

Cunha (2008) aponta que as barreiras morais que as pessoas internalizam, determinadas pelo Superego, têm a função de impedir que diversos desejos cheguem ao Ego que, por sua vez, impedido de conhecê-los, favorece-lhe lidar com as pulsões reprimidas e oriundas do Id. Enquanto o Ego procura satisfazer as necessidades do Id direcionando-as a um momento e a um objeto plausíveis, não há conciliação possível entre o Id e o Superego, que ainda não está desenvolvido. O complexo do Édipo irá se manifestar no estágio em que o Id escolherá matar o pai, para obter a posse da mãe, ficando mais fácil de conquistá-la, mas o Ego irá controlar o Id, que terá medo do pai e reconhecerá a sua força perante a criança. Surge daí, outro conceito primordial estudado por Freud, que é o medo de castração da criança pelo pai.

Como não é possível ter, em tempo integral, a atenção materna apenas para si, a criança é levada a aprender a conviver com a ausência da mãe, observando também que o pai interfere no relacionamento da criança com a mãe (BARRETTA, 2012).

METODOLOGIA

O presente trabalho caracteriza-se por ser uma pesquisa qualitativa, cuja temática focada na Psicanálise tem como objetivo estudar o relacionamento entre pai e filho no processo sucessório em empresas familiares. A abordagem possibilita conhecer a construção dos significados, aspectos subjetivos e objetivos, representações simbólicas, comportamentos e interações, explícitos ou não, entre fundadores e herdeiros.

A estratégia de pesquisa é a de estudo de caso (YIN, 2010), em um grupo empresarial familiar, constituído por quatro empresas: uma escola de idiomas, um hotel, uma agência de viagens, um albergue, todas localizadas no estado do Rio de Janeiro. Os motivos para a escolha da empresa são justificados pela disponibilidade e do interesse do fundador, dos seus filhos e demais diretores a participarem da pesquisa (o fundador tem apenas dois filhos homens e a esposa não trabalha na empresa) e pela conveniência do pesquisador.

Como fontes de coleta de dados, foram utilizadas observações, documentos e entrevistas. A escolha da observação deu-se em função do objetivo de conhecer,

profundamente, a dinâmica da empresa e o relacionamento entre os indivíduos no espaço da organização. Procurou-se, também, manter certa distância da proposta a ser estudada, sem se engajar, profundamente, na situação (VERGARA, 2014).

Adicionalmente, foram aproveitados documentos disponibilizados pelas empresas, tais como relatórios e manuais internos, circulares, atas de reuniões, registros, filmes e fotografias. Dados secundários também foram coletados no site institucional, além de jornais, revistas e redes sociais, com o intuito de coletar informações para a adequada composição do estudo de caso, de modo a permitir a compreensão aprofundada da empresa familiar, segundo os propósitos deste estudo.

Ressalta-se, porém, que, para o alcance dos objetivos deste estudo, a entrevista mostrou-se o instrumento mais importante. Esta se deu com a utilização de um roteiro semi-estruturado, tendo sido eleita esta técnica em razão da proximidade possível de se estabelecer com os entrevistados, permitindo melhor entendimento e compreensão do ponto de vista dos participantes, os quais se expressam com maior liberdade.

As entrevistas foram realizadas com a autorização para o uso de gravador. Posteriormente, as transcrições foram enviadas para os sujeitos da pesquisa (o fundador, os seus dois filhos e mais dois diretores) para que confirmassem as suas respostas e fizessem possíveis ajustes, garantindo aos participantes o registro e análise de suas opiniões, em total respeito ao que efetivamente pronunciaram.

Para a análise dos dados, optou-se pela análise de conteúdo (BARDIN, 2011) sob o viés da Psicanálise. Segundo Chizzotti (2006), esse tipo de análise compreende um misto de técnicas de análise das informações prestadas com a intenção de compreender sentidos evidentes ou escusos de textos e expressões adotadas quando da pronúncia das informações em análise.

A análise dos dados consistiu em evidenciar o significado inconsciente das produções imaginárias, palavras e ações dos personagens que, sem caracterizar-se como terapia psicanalítica, apesar de o referencial teórico ser a Psicanálise, possibilitando, assim, tal enfoque no contexto da Administração, concernente às empresas familiares, buscando-se verificar seus desdobramentos na vida da empresa e suas performances (CAMPOS; MAZZILLI, 1998).

Descrição das empresas

O grupo empresarial familiar, objeto deste estudo, é constituído por quatro empresas no setor de turismo: uma escola de idiomas (fundada em 1980), um hotel (1991), uma agência de viagens (1998) e um albergue (2002). As quatro empresas passaram a integrar uma holding criada em 2003. As empresas possuem, no total, 117 funcionários e todas estão localizadas no estado do Rio de Janeiro.

Tendo estabelecido contatos anteriores, no dia agendado para a primeira entrevista no escritório central do empreendimento, os participantes da pesquisa sinalizaram pela omissão dos nomes tanto dos participantes quanto da denominação social das empresas. Um cuidado que se revela importante no sentido de manter preservada a imagem da família e dos negócios, além de possibilitar maior liberdade de expressão aos participantes. Houve o cuidado de não tornar as respostas fornecidas

durante a entrevista individual, acessíveis aos demais, de modo que não se viciassem possíveis respostas pela influência do dito ou opinião de outro junto aos demais entrevistados. Na intenção de facilitar o entendimento dos vínculos e os papéis desempenhados pelos membros participantes, adotaram-se nomes fictícios para estes, conforme se expõe:

Fundador e pai: Germano, 76 anos de idade, ensino médio completo;

Filho 1: Lucas, 37 anos, diretor financeiro, formado em Administração;

Filho 2: Daniel, 36 anos, diretor de marketing, formado em Turismo (queria ter estudado Comunicação. Para tentar “compensar” por não ter estudado Comunicação, fez pós-graduação em Marketing que, na sua opinião, são áreas parecidas).

Diretor 1: Alberto, diretor comercial, 62 anos;

Diretor 2: Sérgio, diretor de recursos humanos, 51 anos.

Os dois filhos de Germano começaram a se envolver nos negócios quando ainda eram crianças e atualmente trabalham na empresa em cargos de diretoria. Lucas é o diretor financeiro e Daniel é o diretor de marketing das empresas do grupo. O patriarca ainda é o principal responsável pela tomada de decisões nas empresas e não há, ainda, a participação de membros da terceira geração nos negócios. Além deles, foram entrevistados os demais diretores, não pertencentes à família; Alberto, diretor comercial e Sérgio, diretor de recursos humanos.

Germano começou a trabalhar como professor de língua inglesa e tinha o sonho de ser o seu próprio patrão. Proveniente de Portugal, sua família escolheu o Rio de Janeiro para fixar residência. No início, quando da abertura de uma escola de Língua estrangeira, ele não tinha funcionários, sendo o único responsável em elaborar as apostilas das aulas, bem como reproduzi-las e distribuí-las aos alunos. Paralelamente ao ensino da língua inglesa, ele trabalhava como guia turístico, atividade que lhe proporcionou descobrir novos ramos de atuação como empreendedor. Mais de dez anos depois de fundada a sua primeira empresa – a escola de Inglês, ele decidiu diversificar as operações para outros segmentos em vez de inaugurar novas escolas de idiomas. Essa opção deu-se por representar uma nova maneira de aproveitar o seu talento para aprender idiomas, bem como evitar depender economicamente de um ramo, mas principalmente, pela possibilidade de aproveitar o potencial turístico do Rio de Janeiro.

Germano tornou-se, assim, um empresário reconhecido pelo mercado. Com a sua diversificação de atividades, deu mostras de reconhecer a importância de expandir os negócios, já com vistas à criação de cargos para atuação futura de seus filhos. Desse modo, ele admite o seu desejo de ter os filhos trabalhando junto a ele nas empresas, antevendo a possibilidade de auxílio destes no projeto de expansão e perpetuação dos negócios da família.

ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

A entrevista evidenciou, por meio da fala do fundador e diretores da organização, temas e figuras que se repetem em seus discursos; os quais são semanticamente organizados em três eixos para proceder à análise dos dados: sonho compartilhado; processo sucessório; e convívio na empresa.

Germano:

Eu acho que os meus filhos tinham que trabalhar comigo. Eu sempre achei importante que eles viessem me ajudar. Eles já estavam empregados há muito tempo, tinha sempre uma vaga para cada um aqui, eles não precisavam ser empregados dos outros (...) Antes mesmo de terem carteira assinada, já vinham pra cá me ajudar.

Observa-se que Germano outorgou, desde cedo, uma série de prerrogativas aos filhos. Nas empresas familiares, é comum que os filhos comecem a se familiarizar com os negócios, quando ainda crianças, seja apenas visitando o pai, brincando ou realizando pequenas atividades depois das aulas da escola, nos finais de semana ou nas férias. Germano deixa expresso o seu desejo de que os filhos deem continuidade às suas empresas, reconhecendo-os, portanto, não apenas como proprietários, mas os depositários de suas expectativas, uma vez que almeja a participação destes na empresa com vistas à continuidade da organização. Ao pai, não parece natural conceber os filhos trabalhando para outros, se há funções para estes desempenharem na organização familiar. Os filhos reproduzem e aceitam a perpetuação daquilo que está associado ao negócio da família, sem a possibilidade de recusar, pois compreendem que é sua obrigação gerir a empresa. Temem que a recusa seja entendida como manifestação de pouco apreço ao esforço do fundador.

Desde a infância, como foi possível observar na fala do pai, os filhos aprenderam sobre os valores e o funcionamento dos negócios. A maneira como essa realidade é apresentada aos herdeiros, a influência da dinâmica familiar nos negócios, e a referência do pai conduzindo a empresa sendo observada desde cedo, pode fazer com que os filhos se identifiquem com a empresa do pai, procurando conquistar os seus próprios feitos e realizações. Nesse sentido, observa-se que a atuação dos filhos nos dois diferentes e importantes departamentos, sinaliza para o desempenho de atividades com vistas à substituição do pai em sua função executiva futuramente; mesmo que, como também observado, a formação sonhada de um deles foi deixada de lado, adaptando-se uma formação que guarda relativa semelhança com sua vontade inicial, possível de ser mais bem aproveitada (ou útil) à organização.

O pai representa a autoridade, instaura normas e, como figura soberana que é, estende a sua influência da empresa familiar para a subjetividade dos filhos. Ou seja, o líder da organização, com imagem forte e determinadora de condutas profissionais que geram resultados positivos influencia a tomada de decisões dos filhos quanto a estar na empresa igualmente. Resultado da confluência de espaços que têm a mesma liderança, implicando na dificuldade de, em todas as situações que se apresentam, guardar as especificidades de cada um; a saber: o líder atua em casa, bem como o pai atua na empresa.

Germano demonstra que a convivência dos filhos na empresa, ainda na infância, fez com que estes, desde cedo, percebessem a empresa como a fonte do sustento financeiro da família, além de uma opção de vida. Dessa maneira, cresceram expostos às experiências concretas vivenciadas pelo pai na luta diária em fazer a empresa crescer, conquistar solidez e gerar o retorno financeiro almejado; assim, ainda bem jovens, observaram a possibilidade de renda e bom retorno financeiro decorrente de trabalho árduo e comprometimento do pai com a atividade familiar; não implicando, pois, dificuldade em se perceberem integrantes deste processo em que, junto ao pai, sentem-se responsáveis em dar continuidade e preservar o patrimônio da família. A empresa familiar, portanto, vai além das relações profissionais, ela representa a solução de vida e o único caminho de subsistência.

Para além do fortalecimento do próprio negócio familiar, Kanitz e Kanitz (1978) destacam que ser administrador numa empresa qualquer é bem menos interessante e remunerador do que ser administrador em sua própria empresa. Os autores dizem que a perda do poder monetário age como uma forte barreira para os filhos saírem das empresas, pois o pai fez criar uma dependência monetária dos filhos em relação às empresas, de modo que o salário poderá ser rapidamente absorvido pelo padrão de vida dos filhos, o que determina, em definitivo, qualquer tentativa e possibilidade de abandono. Assim, há um conjunto de aspectos favoráveis à família que se mantém unida em torno de um projeto de vida em comum, que seja a empresa familiar.

Lucas:

Não tinha como não gostar da empresa. Eu já ia lá quando era criança, servia cafezinho e atendia o telefone, passava fax. Ajudava também nas minhas férias. De vez em quando eu saía com alguns grupos de turistas pra passear, era muito bom <risos> (...) Quando eu realmente comecei a trabalhar, eu passei por vários departamentos da empresa. Eu comecei no departamento comercial vendendo cursos e depois pacotes de excursão para o exterior, passei pelo setor de informática e pelo financeiro e por aí vai, ajudava até a pegar os materiais das aulas na gráfica para distribuir aos alunos.

Daniel:

Quando eu era criança, eu tirava fotocópias, também ajudava na faxina, eu lembro que até o aniversário do meu pai, ele comemorava na empresa (...) Mais tarde, eu trabalhei na contabilidade, fazia contatos com os fornecedores, elaborava avaliações de desempenho dos professores, montava planilhas.

Lucas:

O meu pai era louco que eu e o meu irmão trabalhássemos com ele e de termos uma faculdade, pois ele não fez uma faculdade, assim poderíamos ajudá-lo a fazer a empresa crescer com conhecimentos mais técnicos (...) Desde quando eu nasci, eu já estava destinado a trabalhar na empresa. Meu pai tem muito

orgulho dessa empresa, falava sempre muito bem dela. Dizia que mantinha essa empresa pelos filhos.

Daniel:

Anos depois de ter entrado aqui ficou claro que eu deveria ter seguido uma outra carreira (...) Tive que me adaptar aqui (...) Nós não tivemos oportunidade de escolher. Viemos direto pra cá. Fora da empresa teve só a faculdade e o curso de intercâmbio.

Lucas:

Diferentemente do meu irmão, eu sempre quis ser igual ao meu pai, eu sempre o admirei muito por tudo o que conseguiu na vida (...) É impressionante o que o meu pai consegue fazer, ele é muito talentoso, não sei se eu posso chegar no nível dele.

Daniel:

Eu queria ter estudado Comunicação, mas o meu pai me disse pra estudar Turismo, para trabalhar com ele, dizia que ia ser mais útil (...) Meu irmão já estava fazendo Administração (...) O papai me mostrou vantagens de trabalhar com ele, ter alguém pra ensinar coisas novas, um pouco de flexibilidade de horário, mais estabilidade financeira, essas coisas aí, então, eu aceitei, ele também me orientou a fazer uma pós-graduação na área de Administração, então, eu escolhi estudar Marketing que tem alguma coisa a ver com Comunicação, né?.

As falas dos entrevistados apontam para quatro diferentes constatações, a saber: identificação com o projeto familiar, escolha profissional dos filhos, a profissionalização e o processo sucessório. Apresenta-se abaixo a descrição de aspectos relativos a cada uma delas separadamente, para, ao final, observar a relevância destas informações no conjunto da dinâmica da empresa aqui analisada.

A primeira constatação põe em evidência a identificação dos filhos com a empresa familiar. Os entrevistados revelam ter uma intensa relação com as empresas da família. Devido à presença na empresa desde bem jovens, percebe-se, principalmente no discurso de Lucas, a sua profunda adoração pela empresa e pelo seu trabalho ali desempenhado. Lucas deixa claro dois motivos importantes para o seu ingresso na empresa. Inicialmente, aponta que a influência do pai sempre foi significativa, alimentando o desejo de ser como ele. O pai passou a representar um modelo a ser seguido. O outro motivo foi a pressão que o pai lhe impôs para assumir responsabilidades no que tange à continuidade das empresas. Essas razões motivaram-no a tentar ser igual ao pai ou mesmo superá-lo. Observa-se que o filho tem no pai sua referência de vida, importando dizer que essas são condições ideais para, junto da formação profissional técnica exigida em sintonia com as demandas do mercado, garantir a continuidade e perpetuidade do negócio familiar.

Por sua vez, Daniel apresenta conflitos entre seus desejos pessoais e profissionais, conscientes e inconscientes e a realidade que lhe foi apresentada pelas

empresas do pai, interferindo no seu Ego. Assim, ao ter mais consciência sobre si mesmo e sobre os aspectos envolvidos no trabalho em família, estará em conflito consigo mesmo, pelo sentimento de culpa por contrariar o pai, internalizando a lei e as suas normas, durante a construção da sua subjetividade, não conseguindo, portanto, redirecionar seus investimentos ao objeto obrigatório (a empresa). A proximidade com as empresas, desde cedo, foi de encontro aos seus interesses despertados no decorrer da construção da sua subjetividade, influenciada profundamente pelos desejos do pai conforme enunciado por Daniel quando da indicação do pai para o curso de Turismo (e não de Comunicação, conforme seu desejo).

Freud (apud SARTI, 2004; CORREA, 2003; CHECCHINATO, 2001) afirma que a criança é alvo de projeção do mundo adulto, é herdeira dos sonhos, desejos não realizados, dos ideais, das frustrações e dos problemas dos pais. Esse lugar é um lugar de gozo, gozo da realização de desejos inconscientes e, às vezes, inconfessáveis, dos pais. Há uma complacência mútua e uma conivência tácita (CHECCHINATO, 2001).

Há que se considerar a necessidade dos filhos, em dado momento, desligarem-se da autoridade dos pais. Nesse sentido, há aqueles que, embora adultos e dotados de competência para decidirem por si, não o fazem, atendendo ao disposto pela Lei representada pelo pai. No caso de Daniel parece ter sido esse o ocorrido, pois em detrimento do discurso paterno, deixou de estudar o que desejava para estudar o que agradava ao pai, em virtude dos interesses da organização.

A segunda constatação é relativa à escolha profissional. A escolha por um curso de Direito, Engenharia, Economia etc., permite uma carreira independente, ao mesmo tempo em que representa um passaporte para o ingresso na empresa familiar. Neste caso, o pai, satisfeito com a escolha dos filhos, entende essas carreiras como duplamente vantajosas: o filho capaz de alavancar a sua carreira independente da empresa e altamente favorável essa qualificação profissional para os interesses da mesma. Essa situação, porém, para o filho é digna de confusões, pois não sabe se investe na carreira fora da organização nem em que momento terá espaço na organização familiar para lá dar impulso à própria carreira. Por certo que a conjugação de interesses da empresa com a formação profissional dos herdeiros traz benefícios à organização (KANITZ;KANITZ, 1978). Quando a escolha da profissão ocorre em virtude da identificação com o empreendimento da família, mais adequada ainda esta opção se revela. Veja-se o caso de Lucas, formado em Administração, responde pelo cargo de diretor financeiro da empresa. Notadamente, o curso escolhido é o recomendado para cargos de gestão. Logo, observa-se a conjugação de interesses na escolha de Lucas, por desejar trabalhar na empresa, a escolha pelo curso de Administração resultou de um processo, praticamente natural.

Já a graduação de Daniel ocorreu segundo as orientações do pai em prol dos interesses da organização familiar. Salienta-se que, mesmo não tendo se formado no curso pretendido, a escolha orientada pelo pai atendeu aos propósitos da organização, com a qual este filho igualmente se mostra comprometido.

A terceira constatação orienta para a percepção da necessidade de maior profissionalização aos processos de gestão do empreendimento familiar. Lucas revela, inconscientemente, o desejo de maior profissionalização, haja vista reconhecer a

necessidade de “conhecimentos mais técnicos”. A empresa precisa de uma gestão profissionalizada, desvinculada de aspectos afetivos e emocionais, da intuição, empirismo e improvisação, voltada para resultados e perpetuação da empresa. Isso sugere haver preocupação de profissionalização dos herdeiros com vistas à sucessão, já que os filhos, desde cedo, conviveram na instituição, trabalharam em diferentes setores e, depois de graduados, assumiram posições importantes na administração do negócio.

Já a quarta constatação relaciona-se ao processo sucessório. Ambos os filhos ressaltaram a importância de terem trabalhado em todos os setores do grupo empresarial, devido à oportunidade de adquirir experiência e de conhecer os aspectos intrínsecos do ramo de atuação de cada uma das empresas, bem como compreender o funcionamento do grupo como um todo. Dessa maneira, a vivência prática adquirida possibilitou o seu amadurecimento, pessoal e profissional, entendido como preparação vital para assumir o lugar do pai. A familiaridade com os problemas, dilemas internos e práticas gerenciais utilizadas, além do desenvolvimento de relações de confiança com os *stakeholders*, são aspectos facilitadores nesse processo.

Nesse sentido, observem-se algumas falas:

Germano:

Eu sei que mais cedo ou mais tarde, eu tenho que passar a empresa para os meus filhos, eu tenho que contratar consultores, eu sei que eu não sou eterno, mas eu sei que ainda posso fazer muito pela empresa, ainda é difícil sair do comando das empresas (...) Eu sei que não adianta escolher o sucessor somente porque é o filho mais velho. A idade não faz você ficar mais competente, tem vários outros critérios mais importantes (...) Também é uma preocupação o papel do outro filho que não for escolhido (...) Eu já repassei 10%, das quotas da holding para cada filho. Eu vou passar o restante mais tarde ou eu repasso mais um pouco agora e o resto deixo como herança.

Germano entende que a sucessão é um processo inexorável e demonstra interesse em realizá-la, já iniciando, mesmo que timidamente, a transmissão da propriedade. Apesar de também desejar repassar a gestão aos seus filhos, o patriarca apresenta dificuldades e resistências em aceitar a sucessão nas suas empresas. Reconhece em si ainda condições de comandar o grupo, ressaltada pela possibilidade de ainda fazer muita coisa pela organização. Mas também vivencia a preocupação quanto à escolha do sucessor, revelando preocupação não só como empresário, mas também como pai quando cita a condição do outro filho que não será escolhido.

Essa tensão experimentada por Germano traduz uma concepção de ser humano. De acordo com a Psicanálise, o homem é dotado de um universo de desejos e necessidade que não conhece. Aquilo que pensa e manifesta querer, seria apenas uma parte daquilo que o homem, de fato, é. Boa parte do que constitui o ser, fica guardada no inconsciente, inacessível ao Ego e reprimida pelo Superego. Assim, é possível observar que o fundador tem consciência de que a angústia indefinida é reveladora de algo errado, mas não sabe exatamente o que é, a razão para tal sentimento que o

aflige. Logo, observa-se que a razão, o entendimento objetivo dessa angústia não é possível, por localizar-se no inconsciente, que é inacessível ao Ego. As escolhas conscientes são influenciadas por energias inconscientes que estão reprimidas (CUNHA, 2008). Desta forma, o fato de Germano não ter exatamente claros os motivos para não realizar a sucessão é revelador dessa faceta do indivíduo, que age motivado pelo inconsciente.

Tudo seria muito simples se os conteúdos reprimidos ficassem definitivamente soterrados, mas não é assim que se passa. As pulsões, precisamente por serem energias, continuam a pressionar o Superego para chegar ao nível consciente (CUNHA, 2008). Observa-se, pois, que o inconsciente é o regulador/condutor do comportamento e das decisões tomadas por Germano. Ao se pronunciar sobre a sucessão, ele evidencia algumas certezas, mas também mostra-se hesitante em relação a outras (“não sei...”), parece ser possível concluir de sua fala o desejo de ter mais certezas sobre o modo de conduzir esse processo. Atente-se que “certezas” pertencem ao plano da objetividade; já as dúvidas são reveladoras de conflitos, com implicações subjetivas. Sem que ele perceba, as decisões que norteiam sua ação estão sendo conduzidas pelo seu inconsciente.

Portanto, a dinâmica das relações simbólicas estabelecidas entre fundador-organização são fundamentais para a compreensão dos processos intrapsíquicos e do inconsciente, assim como do não dito e a fala por ele externalizada (MENDES, 2002).

Germano:

Os meus filhos querem levar a sucessão adiante (...) Eu sei que isso é estranho, mas eu sinto como se eles quisessem que eu morresse, como se os meus filhos quisessem me tirar da empresa.

Assim como Laio é morto por Édipo, o fundador da empresa familiar, como dominador e representante da Lei, vê os filhos como ameaça e teme que eles lhe tomem o poder e a posse da empresa. Antes mesmo de os filhos nascerem, Germano, assim como Laio, já se sentia, inconscientemente, ameaçado pelo filhos que tentariam destituí-lo de sua posição para colocarem-se em seu lugar. Os filhos desejam alcançar os seus próprios feitos e realizações, tendo o pai, ora como referência, ora como alvo a ser superado. Já o pai vivencia a complexidade desse momento pelas dificuldades que tem de acompanhar os filhos, de aceitar as suas ideias e pelo sentimento incômodo de que estes estejam mais bem preparados que ele. Por outro lado, os filhos têm as suas perspectivas não atendidas pelas ordens e submissões ao pai; enquanto o processo de sucessão não é objetivamente definido e implantado, os filhos ficam à mercê do comando do pai, favorecendo que haja frustração, pois que sabem-se sucessores e com responsabilidade, no futuro, para a gestão do empreendimento, mas também não experimentam a confiança concreta do pai no presente para tal.

Consequentemente, foi possível perceber na empresa um sentimento de rivalidade e de competição entre pai e filhos. Note-se que o pai, em sua fala, menciona o fato dos filhos desejarem a implantação do processo sucessório. Segundo o exposto, os filhos, em virtude do envolvimento com a dinâmica da empresa familiar desde bem jovens, sentem a necessidade de mais espaço para atuação na organização. No

entanto o pai ainda se sente receoso de “entregar” o patrimônio para os filhos gerirem. Assim, ocorrem expectativas diferentes frente ao empreendimento. Dado o adiamento do processo sucessório, rivalidade e competição encontram terreno fértil para crescer, o que pode implicar em complexidades quando da transferência futura de poder.

Uma das situações mais complexas para o fundador é perceber a perda da importância da sua função na empresa. Quando criou a empresa, todas as atividades orbitavam em torno dele. No entanto ele começa a enxergar que a empresa não precisa mais dele como antes. É perturbador visualizar a possibilidade da criatura continuar existindo e crescendo sem o seu criador. Como tem sua história de vida associada ao crescimento da organização, tem dificuldade de se ver fora dela, restando-lhe um sentimento de inutilidade frente à iminência de sua aposentadoria, que, por sua vez, faz surgir o pensamento em relação à proximidade do fim da vida. Em função disso, há grande dificuldade em falar sobre esses assuntos.

A entrada do filho na empresa do pai, ainda que esperada, é sempre um ato de violência para ambos. Nesse momento, o filho reafirma ao pai seu nascimento e a possibilidade de superá-lo, assinalando seu envelhecimento e a proximidade da morte. Simultaneamente, o filho vive a angústia das situações de imposição e submissão ao pai, confrontadas com os atrativos conscientes e inconscientes da sua opção pela empresa do pai (CAMPOS;MAZZILLI, 1998).

A empresa do pai, mesmo antes do processo sucessório, constitui-se simultaneamente num 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 (CAMPOS;MAZZILLI, 1998). É um terreno de ambiguidades; tem nele um modelo a imitar, um vitorioso com quem aprender; mas é ao mesmo tempo, espaço para se estabelecer por mérito próprio, vindo a confrontar com a Lei ali instituída, revelando-se, desta forma, em local de confronto entre a tradição e a nova geração.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Desde cedo, o pai demonstrou o seu desejo de que os filhos trabalhassem com ele, influenciando nas suas escolhas profissionais de modo que pudessem dar continuidade aos negócios da família. Os filhos agem em conformidade à vontade manifesta do pai, relegando a um segundo plano seus sonhos pessoais por acreditarem que poderiam, em algum momento, assumir, em definitivo, a função do pai nos negócios. Aceitaram a realidade imposta, mesmo parecendo ter havido certa negociação em virtude da exposição da razoabilidade das opções apresentadas. Parece não terem tido alternativa para recusar a proposta do pai, vez que se sentiriam excluídos da família, além de se considerarem desleais ao pai.

A empresa é apresentada como a única solução de vida, evidenciando a forte influência do pai sobre os filhos e o desejo deste de ter a família trabalhando unida em prol da expansão do seu projeto de vida. Assim, em virtude da influência da família e da identificação com o pai, os filhos adotam o sonho do pai e passam a trabalharem juntos, em conformidade com as necessidades da organização. Desse modo, os filhos

procuram espaço na empresa, para realizar os seus sonhos profissionais, não realizados externamente.

Os dois irmãos apresentam sentimentos distintos em relação ao seu trabalho e aos negócios da família. Enquanto Lucas apresenta uma profunda identificação, Daniel, por outro lado, gostaria de ter tido o apoio necessário para realizar os seus sonhos fora do âmbito empresarial-familiar. A postura do pai frente aos filhos não considerou os desejos distintos de ambos; tanto que Daniel foi orientado a agir em conformidade aos interesses da organização, segundo a vontade do pai de ter os dois filhos na empresa.

Nota-se, portanto, que o fundador projetou os seus desejos aos filhos, exerceu poder e controle sobre a subjetividade destes, vinculando-os à organização e escolhendo, inclusive, as suas profissões. Esta atitude pode favorecer a supressão de aptidões pessoais, habilidades, desejos, expectativas e vontades próprias, resultando dizer que não coube aos filhos a possibilidade de livre escolha ou apropriação da vontade particular, tendo predominado a vontade de seu predecessor. Observa-se, porém, que esta atitude não se caracteriza arbitrária, por completo, uma vez que se partilhou desde cedo deste ideal com os filhos, intentando que se comprometessem com os propósitos da organização, percebendo-a como sua também. O pai, com visão empreendedora, direcionou a formação profissional dos filhos em sintonia com os propósitos da organização.

O fundador é um pai participativo na vida dos filhos, mas não faz gesto favorável a apoiá-los abertamente para assumirem a empresa no futuro. Dessa postura paradoxal, resultam entraves de ordem diversa. Inicialmente, é possível que se desenvolva o sentimento de frustração nos filhos, como se percebessem que ter atendido à solicitação do pai no tocante à formação profissional e composição junto ao quadro de colaboradores da organização, não tivesse o apreço e aprovação do pai como julgavam ocorrer, chegando a pensar no equívoco de terem atendido ao apelo do pai. Também, à medida que se adia a conversa clara sobre o assunto e não se estabelecem as regras para o processo sucessório, a perpetuidade do negócio pode ser questionada, sendo que é negado aos filhos o acesso aos mecanismos de gestão em geral que o pai adota para a empresa. Igualmente, a atitude do pai pode sugerir aos filhos o desprestígio da profissionalização que buscaram. Assim, um misto de sensações se desenvolve e a instabilidade quanto ao futuro de seus papéis na organização tende a fragilizar também as relações familiares. Merece destaque o fato de o pai ser presente, transmitir valores para os filhos, mas agir em contrário sobre o processo sucessório. O diálogo acontece dentro de casa, sobre assuntos diversos na organização, mas não há meios para conversar sobre a sucessão, revelando, portanto, ser este tema a grande controvérsia na organização.

O consciente do fundador admite que a sucessão familiar é importante, porém o seu modo de conduzir o tema atende ao disposto no seu inconsciente, revelando que ele não percebe a sucessão da maneira como se expressou sobre a mesma. Ao declarar que este processo é importante, deduz-se que na organização existam procedimentos que apontem para o seu planejamento com vistas à sua concretização, no entanto, há resistência do fundador quanto a esse mecanismo.

Porém, como afirma CORREA (2003), aquilo que fica oculto, não dito ou “mal dito”, atravessa gerações na dimensão do transgeracional. O fundador percebe os filhos como ameaça e teme que eles lhe tomem o poder e a posse da empresa. Assim, sentimentos de rivalidade são desenvolvidos, podendo prejudicar a perenidade das empresas, além de evidenciar, com essa postura, que o predecessor deseja continuar sendo útil para os negócios, entendendo ele que as suas funções continuam sendo importantes para os propósitos da organização. É confuso, para ele, imaginar a empresa sem a sua presença, sendo administrada e expandindo-se sob a gestão dos filhos. A empresa representa, para o fundador, uma parte da sua subjetividade, dos seus valores que estão entrelaçados com os da empresa. Com a proximidade da aposentadoria, tem-se representada uma ameaça tão profunda que ele a associa com a proximidade da morte. Com o referido entendimento, prefere acreditar que a sucessão poderá ocorrer naturalmente, sem planejamento prévio e sem grandes consequências para a continuidade dos negócios e para o bem-estar da família.

Apesar da indefinição da sucessão perante os herdeiros e da sua certeza no inconsciente do pai, a empresa demonstra capacidade de se reinventar, atuando em ramos diferentes daquele que iniciou, o qual se tornou secundário. As relações de confiança são profundamente valorizadas e os funcionários são zelosos quanto aos cuidados para não decepcionarem o fundador. Com a participação dos filhos, após trabalharem em diversas áreas das empresas, a gestão tornou-se mais profissionalizada.

Esse histórico de ações e condutas favoreceu o crescimento do empreendimento familiar e a atuação profissionalizada dos filhos permite-lhes considerarem-se aptos a assumirem o lugar do pai. Em análise à trajetória, considera-se a delicadeza do momento experimentado pelo fundador bem como pelos filhos. O fundador observa a sua trajetória, visualiza o resultado de seu trabalho e associa, naturalmente, esse sucesso às suas virtudes como empresário e ao mérito de sua dedicação. E, embora tenha os filhos na organização como sempre foi seu desejo, tem dificuldades em admitir deixar seu legado para que estes o continuem, considerando que a sua atuação nos negócios é ainda fundamental, procrastinando a sucessão. A objetividade que norteou suas ações como empresário até o momento, parece ser influenciada pelos conflitos subjetivos que o impedem de ver no planejamento sucessório, ferramenta fundamental para que os filhos, afinal, possam dar continuidade ao patrimônio que ele construiu.

A pesquisa aqui apresentada traz consigo algumas limitações. Primeiramente, por não ser possível estender os seus resultados por igual para qualquer outra organização familiar. Muito embora as condições sejam semelhantes, há peculiaridades que este estudo de caso apresentou que, certamente, lhe são específicas. Além disso, o estudo pressupõe a possibilidade de outros fatores, e não somente o processo de sucessão, favorecerem complexidades ao relacionamento entre pai e filho, como observado no estudo de caso, permitindo, desse modo, que se efetuem interpretações diversas do resultado alcançado.

O trabalho estabeleceu como direção o relacionamento entre pai e filho. Pesquisas subsequentes a esta podem centrar sua atenção em outros tipos de relacionamento, envolvendo demais membros da família, sejam pai e filha, mãe e

filho(a) ou os próprios irmãos. Aqui se considerou a Psicanálise, podendo, porém, futuros estudos adotarem outras abordagens como a Antropologia, a Sociologia ou a Psicologia.

REFERÊNCIAS

- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARRETTA, João Paulo F. O complexo de Édipo em Winnicott e Lacan. **Psicologia USP**, v. 23, n. 1, p. 157-170, 2012.
- BERNHOEFT, Renato. **Empresa Familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: Ibecon, 1987.
- BRITTO JÚNIOR, Álvaro F. de; MELO, Marlene C. de O. L. A interação entre os valores familiares na gestão de uma empresa familiar mineira: um estudo de caso no Grupo Zema. **REG-Revista de Gestão**, v. 21, n. 2, p. 183-198, 2014.
- CABRERA-SUÁREZ, María K.; DÉNIZ-DÉNIZ, María de la C.; MARTÍN-SANTANA, Josefa D. The setting of non-financial goals in the family firm: the influence of family climate and identification. **Journal of Family Business Strategy**, v. 5, p. 289–299, 2014.
- CAMPOS, Luciene J. de; MAZZILLI, Cláudio. Análise do processo sucessório em empresa familiar: um estudo de caso. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22, 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.
- CANO-RUBIO, Myriam; FUENTES-LOMBARDO, Guadalupe; VALLEJO-MARTOS, Manuel Carlos. Influence of the lack of a standard definition of “family business” on research into their international strategies. **European Research on Management and Business Economics**, v. 23, n. 3, p. 132-146, 2017.
- CHECCHINATO, Durval. Psicanálise dos pais. **Pulsional Revista de Psicanálise**, n. 152/153, p. 42-69, 2001.
- CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 8 ed. São Paulo: Cortez, 2006.
- CHRISMAN, James J.; CHUA, Jess H.; LITZ, Reginald A. Comparing the agency costs of family and non-family firms: conceptual issues and exploratory evidence. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v. 28, n. 4, p. 335-354, 2004.
- CORREA, Olga B. R. Transmissão psíquica entre as gerações. **Psicologia USP**, n. 3, n. 14, p. 35-45, 2003.
- CUNHA, Marcus V. Freud: psicanálise e educação. In: CUNHA, Marcus V. **Psicologia da Educação**. Rio de Janeiro: Lamparina, 2008.

DUARTE, Francisco D.; OLIVEIRA, Leonardo R. de. Análise de maturidade de processos sucessórios em empresas familiares. **REGE - Revista de Gestão**, v. 17, n. 2, p. 135-150, 2010.

FREUD, Sigmund. A dissolução do complexo de Édipo. In: FREUD, Sigmund. **O Eu e o ID, "autobiografia" e outros textos** (1923-1925). Obras completas, volume 16. São Paulo: Companhia das Letras, 2011 (obra original publicada em 1924).

GOES, Thiago Henrique M.; MARTINS, Helder Henrique; MACHADO FILHO, Cláudio Antonio P. Desempenho financeiro de empresas com características familiares: análise de empresas brasileiras listadas na BM&F. **REGE - Revista de Gestão**, v. 24, n. 3, p. 197-209, 2017.

JESUS, Liz Fernanda M. **A psicanálise quando fala da função paterna se refere ao pai da realidade?** 2009. Disponível em <<http://www.psicologia.pt/artigos/textos/TL0216.pdf>>. acesso em 5jul. 2018.

KANITZ, Stephen C.; KANITZ, Lilian M. A relação pai e filho nas empresas familiares. **Revista de Administração**. v. 13, n. 1, p. 33-41, 1978.

MENDES, Ana Magnólia B. Algumas contribuições teóricas do referencial psicanalítico para as pesquisas sobre organizações. **Estudos de Psicologia**, n. 7, p. 89-96, 2002.

MIRALLES-MARCELO, José Luis; MIRALLES-QUIRÓS, Maria del M.; LISBOA, Inês. The impact of family control on firm performance: evidence from Portugal and Spain. **Journal of Family Business Strategy**, v. 5, p. 156-168, 2014.

MOREIRA, Jacqueline de O.; BORGES, Adriana A. P. A castração e seus destinos na construção da paternidade. **Psicologia Clínica**, v. 22, n. 2, p.71-81, 2010.

OLIVEIRA, Janete L. de; ALBUQUERQUE, Ana. Luiza; PEREIRA, Rafael D. De "filho do dono" a dirigente ilustre: caminhos e descaminhos no processo de construção da legitimidade de sucessores em organizações familiares. **Revista de Administração**, v. 48, n. 1, p. 21-33, 2013.

SARTI, Cynthia A. A família como ordem simbólica. **Psicologia USP**. v. 15, n. 3, p. 11-28, 2004.

SHARMA, Pramodita. An overview of the field of family business studies: current status and directions for the future. **Family Business Review**, v. 17, n. 1, p. 1-36, 2004.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 15 ed. São Paulo: Atlas, 2014.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.