



08, 09, 10 e 11 de novembro de 2022
ISSN 2177-3866

VIVÊNCIAS SUBJETIVAS DAS RELAÇÕES AFETIVAS NOS PROCESSOS DE SUCESSÃO EM EMPRESAS FAMILIARES

CLÁUDIA HELENA OLIVEIRA DE SOUTO
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)

ANIELSON BARBOSA DA SILVA
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)

PAULO CÉSAR ZAMBRONI-DE-SOUZA
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)

VIVÊNCIAS SUBJETIVAS DAS RELAÇÕES AFETIVAS NOS PROCESSOS DE SUCESSÃO EM EMPRESAS FAMILIARES

1 INTRODUÇÃO

O tema da sucessão empresarial em empresas familiares é recorrente em várias pesquisas e estudos, e se discute de forma contundente a importância de um processo sucessório bem planejado e ajustado para que a empresa sobreviva por várias gerações, (Leandro, 2012). Para ilustrar a importância desses empreendimentos, em 2018, as 750 maiores empresas familiares do mundo empregavam mais de 30 milhões de pessoas e geravam US\$ 9,1 trilhões (Bain, 2020). No Brasil, por exemplo, elas representam 80% das 19 milhões de companhias existentes (Tudo em Família, 2017) e apresentam metas de crescimento ambiciosas para 2021 e 2022, segundo o estudo Family Business Survey 2021, da PwC (Diário do Comércio, 2021).

Porém, mesmo diante de sua importância para a economia mundial, as empresas familiares, sem exceção, sejam locais, nacionais ou multinacionais, enfrentam o desafio da sucessão empresarial, pois não poucas vezes, os vários conflitos que surgem na família durante esse processo podem provocar a falência do empreendimento.

Estima-se que apenas 30% das empresas familiares sobrevivem até a segunda geração, enquanto menos de 14% passam da terceira geração (Venter *et al.*, 2005). As empresas familiares de pequeno porte são as mais vulneráveis, pois só conseguem sobreviver de cinco a dez anos (Perricone *et al.*, 2001).

Cabe, então, perguntar o que há na empresa familiar que a faz tão peculiar e por que a utilização de modelos ou regras de sucessão, muitas vezes, não são suficientes para garantir o sucesso de um processo sucessório?

Segundo Kets de Vries *et al.* (2007), a maioria das empresas familiares vivencia um conflito entre o amor (família) e o trabalho (o negócio) porque o negócio não está adequadamente separado da família, tornando-se, muitas vezes, uma extensão do sistema familiar, assumindo suas regras e padrões de comportamento.

No entanto, mesmo diante dessa realidade de interdependência família/empresa, a maioria dos estudos que são realizados sobre sucessão empresarial apresenta uma dimensão um tanto esquecida (Chanlat, 2015; Dejours, 2015; Kets de Vries & Miller, 2015; Lapierre, 2015) ou pouco explorada, que envolve a vivência subjetiva do sujeito, seja ele sucedido ou sucessor, como bem revela a pesquisa de Lam (2011), realizada durante sete anos com empresas familiares chinesas.

Na referida pesquisa, Lam (2011) conclui que, embora alguns estudos sobre empresas familiares se concentrem no processo de sucessão, poucos tentaram entendê-lo como um processo social interativo e dinâmico. Ele observou, ainda, que as múltiplas funções que os membros das empresas familiares realizam simultaneamente na empresa e na família foram amplamente ignorados e que, não obstante os conflitos entre indivíduos pareçam ser relativamente salientes, os conflitos dentro do *self* individual não são falados e, às vezes, nem são percebidos.

Ou seja, apesar de a literatura do empreendedorismo ter ignorado, em grande parte, a família – o único sistema no qual todos os empreendedores estão inseridos –, ela tem efeitos significativos na empresa (Aldrich & Cliff, 2003), ao mesmo tempo em que a empresa afeta as carreiras, as finanças e os relacionamentos entre os membros da família (Kets de Vries, 2007). Há, portanto, conflitos estruturais entre os princípios operacionais de uma família e de seus negócios e, além disso, os dois sistemas (família e empresa) são interdependentes (Kets de Vries, 2007).

A partir dessa problemática, este estudo pretende elucidar a seguinte questão de pesquisa: **como as vivências subjetivas das relações afetivas entre o sucedido e o sucessor afetam o processo sucessório em empresas familiares?** O objetivo da pesquisa é compreender

as vivências subjetivas das relações afetivas entre sucedido e sucedido no processo sucessório em empresas familiares.

As principais contribuições do estudo envolvem (a) transpor o conceito da psicodinâmica do trabalho para o contexto das empresas familiares para entender a dinâmica intra e intersubjetiva que ocorre na relação entre sucedido e sucessor durante o processo de sucessão familiar; (b) a compreensão da vivência subjetiva das relações afetivas dos sujeitos (sucedidos e sucessores) fazer emergir uma dimensão, por diversas vezes, esquecida, pode ajudar a entender a dinâmica dos conflitos existentes nos processos sucessórios; (c) ajudar as famílias empreendedoras sobre a necessidade de olhar não somente para a empresa, mas para a pessoa do sucedido e do sucessor, o que pode tornar os processos de sucessão menos sofridos ou penosos para quem passa e para quem recebe o bastão para prosseguir com o empreendimento da família; e (d) analisar a vivência das relações afetivas no processo sucessório sob duas perspectivas: pela lógica da empresa e da família e pelo campo psicanalítico nas relações afetivas entre pais e filhos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

É raro encontrar autores que estudam o tema da empresa familiar e trilham um caminho que considere também o sujeito, como é o caso de Kets de Vries (1996), que usa o paradigma clínico, baseando-se em conceitos e teorias retirados de psicologia psicanalítica (particularmente da teoria das relações objetais, psicologia do *self* e psicologia do ego), e bem mais raro é encontrar no Brasil trabalhos que tratem do fenômeno da sucessão empresarial sob o enfoque psicanalítico, na perspectiva pai-filho, como fizeram Campos e Mazzilli (1998) e Merhi et al. (2010).

De fato, a empresa familiar expressa a influência de uma lógica diferente, onde laços sanguíneos, afetivos e familiares entram em jogo, redimensionando a perspectiva da própria empresa (Saraiva, Carrieri & Grybovski, 2008), deixando evidente que se a gestão das pequenas e médias for encarada apenas do ponto de vista estritamente técnico, como insiste em tratá-la órgãos regulamentadores e universidades, ela mesma se torna incompleta, pois são desconsideradas as interconexões fundamentais que ocorrem entre família e empresa (Saraiva, Carrieri & Grybovski, 2008).

Este desprezo sobre o entendimento das implicações da família no processo sucessório cegou e ofuscou os teóricos sobre certas questões que poderiam ser mais bem pensadas adicionando-se os aportes teóricos de outras áreas, como a psicologia, a antropologia e a sociologia aos aportes teóricos da administração (Lima, Soares & Carreri, 2008).

Cabe, então, questionar se é possível compreender os processos de sucessão em empresas familiares sem considerar a vivência subjetiva do sucedido e do sucessor? Pois, existe uma solidariedade psíquica fundamental entre vida de trabalho e vida extratrabalho, ou uma unidade econômica entre as duas modalidades de existência, sendo o corte teórico entre espaço de trabalho e espaço extratrabalho totalmente artificial (Dejours, 2017, p. 37).

Trata-se de um processo que não poucas vezes ocorre sem dor, sem culpa e sem sofrimento. Pois, este duplo movimento que ocorre entre o sucedido e o sucessor, no qual um deve renunciar ao seu poder para que o outro possa receber, não é algo tão simples e pode ter um custo subjetivo muito alto para ambos.

Seja para os pais ou para os filhos, o processo sucessório traz em si a dolorosa experiência de resistência ao real (Dejours, 2012). Se por um lado, os pais sofrem por ter que sair de cena do comando de suas empresas, por outro os filhos sofrem com a resistência própria da personalidade em beneficiar-se da ampliação da sua subjetividade (Dejours, 2012). Ou seja, há uma dificuldade para a sua identidade e saúde mental em negociar com o novo.

Neste caso há que se fazer um remanejamento subjetivo que implica o reconhecimento e a apropriação de sua qualificação, de sua habilidade profissional (Dejours, 2012), para poder assumir a empresa da família.

2.1 Vivência Subjetiva no Processo Sucessório

O desejo que o empresário tem de fazer a sua obra crescer e se perpetuar através das gerações reveste de sentido a sua mobilização subjetiva, a qual não deixa de ser frágil, pois depende da dinâmica de contribuição e retribuição (Dejours, 2012b), tanto dos seus pares, dos seus funcionários, quanto da sua família.

Pelo trabalho que realiza, o empresário espera uma retribuição e, antes mesmo dela, espera que suas iniciativas e seu desejo de contribuir para o crescimento da sua obra não sejam rejeitados (Dejours, 2012b), nem pela família nem pelos que trabalham em sua empresa.

Se para ele é de fundamental importância que a sua mobilização subjetiva não seja rompida pela frustração da capacidade de contribuição perante a sua empresa, para aquele filho que ele designou para ser o seu sucessor também o é.

Os filhos que desejam suceder o pai no negócio da família se identificam com esta possibilidade e se esforçam em aprender o saber-fazer do sucedido. Mobilizam-se subjetivamente para fazer valer a sua escolha para a sucessão e, na medida em que vão se apossando da sucessão eminente, vão se transformando e moldando a sua identidade, uma vez que trabalhar não é apenas produzir, é também transformar a si mesmo (Dejours, 2012a).

Por outro lado, há filhos que não desejam a sucessão. Não saber respeitar esta decisão é motivo de muitos conflitos, porque, para o filho, não se trata apenas de seguir com a empresa da família, trata-se, muitas vezes, de ter que renunciar aos seus desejos de uma vida e aos seus sonhos profissionais, que podem não ter nada a ver com o empreendimento familiar.

Como este filho que não deseja trabalhar na empresa da família vai conseguir contribuir para o crescimento da sua subjetividade, realizando um trabalho que não o realiza?

2.2 Vivência Subjetiva das Relações Afetivas entre Sucedido e Sucessor

Neste estudo, a vivência subjetiva das relações afetivas entre sucedido e sucessor envolvem as relações entre o amor e o trabalho, as escolhas que levam a renúncia para atuar de forma colaborativa, como também o reconhecimento do sucessor pelo sucedido.

2.2.1 Entre o Amor e o Trabalho

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

As crianças, filhos e filhas de empresários, em sua grande maioria, já ouviram falar dentro de casa sobre a empresa da família e, não poucas vezes, impulsionada pela curiosidade ou pela angústia que sente ao perceber a preocupação ou o sofrimento dos pais, cristaliza em si uma zona de fragilidade psíquica (Dejours, 2011b) e começa a perguntar sobre este trabalho que também tem o poder de privá-la da convivência deles. As crianças de grande sensibilidade, por exemplo, demonstram uma reação imediata a tudo que preocupa seus pais em relação ao trabalho. Elas podem ficar desestabilizadas no seu desenvolvimento escolar, nos jogos ou com seus colegas (Dejours, 2011d).

Pensar que os problemas da empresa não afetam a vida familiar e que as questões da família não interferem na dinâmica da empresa pode ser um grande engano. São vidas que se cruzam e se entrelaçam em dois ambientes (familiar e empresarial), que são frequentados pelas

mesmas pessoas. A criança vai crescendo e entendendo que a empresa e a família são interdependentes.

Na adolescência, pode surgir o desejo de se engajar neste empreendimento para dar continuidade à obra da família ou, pelo contrário, o desejo de querer traçar um novo caminho que nada tem a ver com a empresa da família. Não sem dor, não sem culpa, muitos jovens não querem ou não conseguem dar continuidade ao empreendimento familiar. São decisões de vida que devem ser tomadas, na maioria dos casos, antes de se tornarem adultos.

Dejours (2013) observou que, para alguns de seus pacientes, a identidade no fim da adolescência é incerta, inacabada, imatura, e que o risco de crise de identidade, com as suas consequências psicopatológicas, não está longe. Há muitas incertezas com relação ao futuro e muitas escolhas que devem ser tomadas nessa fase da vida. A decisão de suceder ou não os negócios da família não é apenas uma decisão por um trabalho, uma vez que nenhuma situação de trabalho é redutível a objetivos meramente utilitários, sendo necessário, também, viver junto, e, ainda, porque todo trabalho engaja o corpo, a inteligência, as intuições, o ser humano no que ele tem de mais íntimo. A questão é conhecer o sentido ou a falta de sentido deste trabalho, e, no caso de falta de sentido, a possibilidade de uma doença mental ou somática torna-se muito elevada (Dejours, 2011d).

É um desejo de qualquer empresário que o seu negócio continue a ser conduzido por um membro da família, porém é importante pontuar que nem todo herdeiro é de fato um sucessor (Leone, 2005) e que não há um sucessor idêntico ao sucedido, já que partir dessa premissa seria um fator preponderante para a frustração de ambas as partes envolvidas (Werner, 2004), uma vez que o processo de “sucedendo é substituir com técnica e sabedoria o que já vem sendo feito, sabendo beneficiar-se de histórias e trajetórias percorridas” (Leone, 2005, p. 100). No entanto, segundo Rossato Neto (2008, p. 12), “o pai prepara o filho não para ser seu sucessor, mas para ser sua sombra”.

O fato de suceder os pais pode ser um motivo de grande realização ou de um grande perigo para a identidade do sucessor, uma vez que a atividade profissional permite procurar uma satisfação particular quando é livremente escolhida, permitindo, assim, utilizar, por meio da sublimação, as inclinações existentes, as moções pulsionais perseguidas ou constitucionalmente reforçadas (Dejours, 2013). É preciso, portanto, que haja ressonância simbólica para que o sucessor possa beneficiar o seu trabalho à frente da empresa, da força extraordinária que confere a mobilização dos processos psíquicos provenientes do inconsciente e que se atualizam como inteligência astuciosa (Dejours, 2011b).

Entre o teatro da infância e o teatro do trabalho interpõem-se hiatos e dessemelhanças que criam ambiguidades ou incertezas que estão no âmago da simbolização e que exigem imaginação e criatividade. Essa ambiguidade fecunda é a ressonância simbólica, e, quando ela existe entre o teatro do trabalho e teatro do sofrimento psíquico, o sujeito enfrenta a situação concreta sem necessidade de deixar sua história, seu passado e sua memória no vestíário (Dejours, 2011b). Assim, o sucessor ou sucessora assumirá a empresa do pai ou da mãe, utilizando-se de todas as suas capacidades para dar conta do desafio de tocar o negócio da família e lutar para que ele não desapareça.

2.2.2 Renunciar para Cooperar

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

Estar capacitado a autolimitar-se, restringir voluntariamente suas habilidades, controlar sua inteligência para que cada um possa encontrar o seu espaço por inteiro no coletivo e trazer sua contribuição singular à cooperação (Dejours, 2012b) é de fundamental importância que

ocorra por parte do sucedido para que o processo sucessório aconteça de uma forma menos conflituosa.

É paradoxal que muitos dos fundadores-proprietários de empresas familiares façam da sua empresa o centro da sua vida, esforcem-se para expandi-la e fortalecê-la. Porém, ao tentarem garantir uma longa sobrevivência no sentido de preparar o sucessor, enfrentam a dificuldade de delegar autoridade e abrir caminho para a aposentadoria. Ou seja, apesar de sua importância, a sucessão, muitas vezes, é evitada, atrasada ou omitida (Maciel *et al.*, 2018).

Muitos problemas no processo sucessório residem no fato de que os sucedidos, ao mesmo tempo em que declaram que já transferiram a empresa para o sucessor, não conseguem se desligar dela, interferindo diretamente na nova forma de gestão do sucessor. Para Lodi (1998), a origem dos problemas que ocorrem durante o processo de sucessão está associada à dificuldade do fundador em transmitir o poder para o sucessor.

A incapacidade do superior hierárquico em autolimitar-se leva a uma ampliação das dificuldades encontradas pelos subordinados, que se fazem pequeninhos diante do chefe e entram em um estado de paralisia progressiva antes de se retirar, com desgosto e ressentimento (Dejours, 2012b) da empresa que tanto admira e que pretendia suceder de seu pai.

Se a renúncia ao poder-fazer não existir por parte do sucedido, o processo sucessório ficará altamente comprometido. A renúncia – que com todo rigor é intrapsíquica, uma vez que se reporta à pulsão – leva ao deslocamento da economia egocêntrica em direção à oblatividade que só pode ser pensada se a reivindicação identitária puder ser colocada em um segundo plano. Neste sentido, convém acordar todo o seu valor à ideia rousseauiana de piedade (Rousseau, 1997 como citado em Dejours, 2012b). O amor do outro sobrevém da superabundância do amor de si. Na ausência desta condição, a renúncia é impossível, pois o espaço psíquico está ocupado pela inveja, pelo ciúme, pela rivalidade, pelo ódio ao outro (Dejours, 2012b).

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

2.2.3 Reconhecimento do Sucessor pelo Sucedido

É necessário, ainda, que exista o reconhecimento que, de acordo com a psicodinâmica do trabalho, ocorre mediante o julgamento de utilidade ou de beleza. Esse reconhecimento que parte do sucedido para o sucessor tem uma dupla importância para a identidade deste filho ou filha, pois é um reconhecimento que parte de um chefe que também é pai ou mãe.

Esse julgamento é certamente o mais severo, mas também o mais apreciado, pois tem um impacto considerável na identidade do filho sucessor, pois quando reconhecido pelos seus pares, passa a ser legitimado, passando a pertencer a uma equipe, a um coletivo, a uma comunidade profissional. É por meio do sentimento de pertença que o trabalho permite evitar a solidão (Dejours, 2013) e que o filho transformará a solidão da sua insegurança em realização de si na empresa da família que agora irá suceder. O trabalho, por meio do reconhecimento, constitui, em muitos casos, uma segunda hipótese de construção da identidade e da saúde mental (Dejours, 2013).

Segundo Davel e Machado (2001), o nosso autoconhecimento é influenciado pelos processos de identificação que fazemos ao longo da nossa vida. Trata-se de um processo interminável, uma vez que estamos sempre nos espelhando em outras pessoas para compor a nossa identidade. A identificação, seja ela com o pai ou com a mãe, remete o indivíduo a expressão mais remota de uma ligação emocional com outra pessoa, em que os limites do eu não estão completamente definidos (Davel & Machado 2001).

Ao se identificarem com os pais, os filhos necessitam do reconhecimento deles para fortalecer a própria identidade. Segundo Pratt (1998 apud Davel e Machado, 2001), o processo de identificação está intimamente ligado aos seguintes aspectos: segurança psicológica; afiliação, autovalorização e significado.

Sendo assim, reconhecido pelo seu trabalho, o sucessor se esforçará para não decepcionar o sucedido, o qual confiou-lhe a gestão dos negócios da família. O reconhecimento o fortalece frente aos desafios do seu novo cargo, de suas novas responsabilidades. Graças a seu trabalho, ele obtém gratificações materiais e narcísicas que lhe conferem robustez psíquica em face dos conflitos (Dejours, 2012a).

3 METODOLOGIA

Para a realização desta pesquisa, utilizou-se um paradigma interpretativista e uma abordagem qualitativa, tendo como método a história oral temática. Foram utilizados dois roteiros de entrevista, sendo um para o sucedido e outro para o sucessor, os quais foram entrevistados em momentos distintos. Realizar este trabalho de investigação utilizando o método da história oral foi de fundamental importância porque “as entrevistas da história oral revelam o trabalho da linguagem de cristalizar imagens que remetem à experiência e que a signifiquem novamente” (Ichikawa & Santos, 2015, p. 194).

A pesquisa foi realizada em cinco pequenas empresas familiares localizadas em uma capital do Nordeste brasileiro, que já passaram pelo processo da sucessão e que atenderam aos seguintes critérios: a) a empresa deve ter pelo menos dez anos de existência; b) o processo de sucessão empresarial já deve ter acontecido há pelo menos dois anos; e c) o(a) sucessor(a) deve ser filho(a) do(a) sucedido(a). Participaram deste estudo dez empresários (cinco pares de sucedidos e sucessores), conforme o quadro 1.

Quadro 1 – Caracterização do contexto e sujeitos da pesquisa

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

Fonte: Autores, 2022.

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

As entrevistas com os sucedidos foram realizadas em suas residências, com exceção de um que preferiu conceder a entrevista em sua empresa. Já as entrevistas com os sucessores foram todas realizadas em suas empresas.

Para analisar o material revelado nesta investigação, escolheu-se a Análise Sociológica do Discurso (ASD), um método de análise-interpretação dos discursos de tradição espanhola, e optou-se pela utilização da sistematização proposta por Coelho (2012) e Godoi, Coelho e Serrano (2014). Esta autora propõe um fluxo contínuo de procedimentos a serem adotados durante todo o processo da análise, e para tanto, ela divide a ASD em três amplos procedimentos, sumarizados no quadro 2.

Quadro 2 – Procedimentos, etapas e ações do pesquisador na ASD

Procedimentos	Etapas	Ações do Pesquisador
Trabalhos práticos iniciais	Preparação da análise dos textos	Anotações realizadas após as entrevistas e transcrição literal.

	Trabalho de leitura	Leitura e releitura literal das transcrições das entrevistas para identificação de peculiaridades que podem conduzir as conjecturas.
	Separação entre a decomposição e a abordagem integral do texto	Decomposição analítica das entrevistas, de forma holística, para caracterização, classificação e codificação de discursos mais significativos.
Procedimentos de interpretação	Conjecturas pré-analíticas	Realização das primeiras análises para atribuição de sentido. Envolve uma leitura aberta e identificação de evocações, de forma integrada, para ajudar a compreender as vivências subjetivas das relações afetivas entre sucedido e sucessor.
	Estilos Discursivos	Análise das formas expressivas, peculiares, singulares, enunciativas dos discursos mais significativos associados ao objetivo da pesquisa.
Procedimentos de Análise	Posições discursivas	Análise das percepções dos entrevistados sobre o tema, visando estruturar os discursos.
	Configurações narrativas	Análise das tensões, conflitos, diferenças de posições e de opiniões dos entrevistados. Ocorre de forma simultânea as posições discursivas e facilita a identificação de dimensões e categorias analíticas do discurso dos entrevistados.
	Espaços semânticos	Análise dos conteúdos, atores semânticos, dos segmentos argumentativos e discursivos. Nesta etapa, analisa-se a estrutura linguística dos discursos dos entrevistados e suas relações com o objeto da pesquisa, visando estruturar a apresentação dos resultados.
	Relação entre configurações narrativas e espaços semânticos	Análise dos desajustes e distanciamento entre a análise das configurações narrativas e dos espaços semânticos, em função dos objetivos da pesquisa.

Fonte: Adaptado de Godoi, Coelho e Serrano (2014).

Os procedimentos da ASD possibilitaram a identificação das seguintes categorias analíticas que representam os significados da vivência subjetiva das relações familiares entre sucedidos e sucessores: amor, renúncia, frustração, mágoa, perdão e conflito de gerações.

A pesquisa foi submetida à apreciação e aprovada por um comitê de ética de uma universidade federal localizada no Nordeste brasileiro. O número do Certificado de Apresentação de Apreciação Ética (CCAEE) é 34913920.5.0000.5188. Os resultados são apresentados a seguir.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

Apesar de serem sucedidos e sucessores de empresas que trabalham em ramos distintos, e da variabilidade que se procurou empregar quanto ao gênero dos pais e dos filhos envolvidos no processo sucessório, verificou-se uma similaridade em seus discursos que ajudou a compreender as vivências subjetivas das relações afetivas vivenciadas pelos sucessores e sucedidos.

4.1 Amor e renúncia

O amor que o pai sente pelo filho se confunde com amor que ele tem por sua empresa. Ao perceber que o filho não queria sucedê-lo e que estava saindo do negócio da família, o sofrimento deste pai foi duplo: pela relação entre pai e filho, pois o filho havia deixado de falar com ele em virtude de todos os conflitos ocorridos, e pela possibilidade de ver que a sua empresa não teria continuidade.

“Eu pensava em a gente iria abrir várias lojas, filiais. A minha intenção era essa, deles na sucessão. Mas, eles não quiseram fazer isso. Então, é uma coisa que eu sinto assim, que eu queria que fosse. Mas, já que ele não quis e estão concentrados naquilo que eles acham que é o correto hoje, eu respeito, não posso”. (Sucedido 1).

Para poder resgatar a relação de afeto que tinha com seu filho e conseguir com que este filho aceitasse suceder a empresa da família, este pai teve que renunciar à sua forma de administrar a empresa e aceitou que o filho assumisse o comando dela.

Caso semelhante ocorreu entre uma mãe que foi sucedida pelo seu filho, após um problema financeiro muito sério que ocorreu na empresa da família, o filho não viu outra solução senão a saída de sua mãe da administração. Foi muito caro para esta mãe ter que renunciar a sua empresa, mas ela teve que fazê-lo por amor ao filho. Caso contrário iria perder a possibilidade de convívio com ele.

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

Este movimento foi muito caro tanto para esta mãe quanto para este filho e causou muito sofrimento em suas vidas profissionais e pessoais.

Neste caso, convém acordar todo o valor da renúncia realizada por esta mãe à ideia rousseauiana de piedade (Rousseau, 1997 como citado em Dejours, 2012b). O amor do outro sobrevém da superabundância do amor de si. Na ausência desta condição, a renúncia é impossível, pois o espaço psíquico está ocupado pela inveja, pelo ciúme, pela rivalidade, pelo ódio ao outro (Dejours, 2012b).

Então, neste momento a empresária teve que sair de cena para entrar a mãe revestida do amor que tem pelo seu filho. Só assim esta mãe conseguiu renunciar ao seu poder, ao seu *status*, à sua autoridade e, até mesmo, a uma parte da sua identidade – que sempre esteve confundida com a identidade da sua empresa – para deixar que seu filho efetivamente administrasse a empresa da família.

Em outro momento, foi o filho que teve que renunciar por amor aos pais, o seu projeto de vida, como externa abaixo:

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

O sucessor revela que foi o amor que sente pelos pais e o cuidado que tem com eles que o levou a tomar a decisão de renunciar aos seus sonhos e suceder o negócio da família. Segundo Dejours (2012b, p. 51), “Encontrar soluções, inventar novos caminhos, isso passa por uma transformação de si, profunda. O trabalho não cessa no ateliê, na fábrica, no hospital. Ele coloniza toda a subjetividade”. Para esse filho, a transformação de si diante do trabalho que realizava ocorreu por causa do amor que sente por sua família.

4.2 Frustração e mágoa

O sentimento de frustração e de mágoa estavam presentes nas falas de alguns herdeiros que tiveram que abdicar dos seus sonhos profissionais em detrimento do projeto familiar, que é o de dar continuidade a empresa da família.

“Eu comecei a ouvir desde criança que nós íamos ser os herdeiros deles. Desejo eu nunca tive não. A gente foi induzido familiarmente para isso. A gente cresceu aqui dentro, viveu aqui dentro, se sustenta daqui e....é como se fosse uma extensão da nossa vida mesmo. Não tive a oportunidade de estagiar na minha área porque eu tinha a obrigação de vir para cá”. (Sucessor 1).

“Quando meus pais se separaram, meu pai jogou nas minhas mãos a responsabilidade de administrar as coisas da família, sabe? Ele jogou, ele disse: “Agora é contigo”.

Eu com 17, 18 anos, não sabe?” (Sucessor 2).

Ao realizar um trabalho que não queria, estes sucessores externaram muita mágoa em seus discursos. Um deles até tentou se realizar em uma outra profissão que havia escolhido, mas não foi possível. A vivência do trabalho na empresa da família e o fato de ter que suceder o seu pai, o deixou em um estado de normalidade. Para Dejours (1992), não é a simples ausência de doença, mas o resultado de estratégias defensivas com o objetivo de resistir ao que é desestabilizador ou deletério para as funções psíquicas e a saúde mental no trabalho.

Para um destes sucessores o sofrimento não foi apenas o fato de que ter que suceder o negócio da família, mas a percepção de que esta sucessão só iria ocorrer de fato após a morte do seu pai. Ter que ficar trabalhando na empresa sabendo que seria o sucessor, mas que não poderia administrá-la da sua forma, que não poderia vive-la de sua forma, causou nele muita indignação.

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

Neste discurso, o sucessor expressa toda a sua incompreensão com aquela ordem que recebia do pai. Ele não entendia o fato de que seria um herdeiro que deveria esperar a morte do pai para poder ser alguém, para poder ser ele mesmo. Ele não entendia por que não poderia administrar a empresa com o pai ainda vivo, trocando ideias com ele, o ajudando.

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

Situação similar foram encontradas em outras histórias, à exemplo desta sucessora que também lutava para ter as suas ideias aceitas pela sucedida.

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

A mágoa desta sucedida residia na ausência do reconhecimento por parte da sua mãe. Não do reconhecimento do seu valor enquanto filha ou enquanto técnica - uma vez que ela sabia realizar com desenvoltura todas as tarefas que a empresa demandava - mas, de um reconhecimento por parte da mãe que lhe habilitasse a administrar a empresa da família.

Sendo o reconhecimento uma gratificação preciosa no registro da identidade (Dejours, 2012b), a ausência dele, causa nesta filha frustração e mágoa. Pois, ela se vê presa a uma realidade em que nem pode assumir a empresa da família e nem se acha no direito de abrir uma outra empresa sua - para poder se realizar - por causa do amor que sente pela mãe.

Sem o reconhecimento esses sucessores não podem servir-se da experiência do trabalho como mediação para construir a sua identidade, tanto para ampliar a robustez psíquica em face das doenças mentais, quanto para poderem também realizar-se no campo social. O reconhecimento faz com que uma parte essencial do sofrimento seja transformada em prazer. É por isso que o trabalho, por meio do reconhecimento, constitui, em muitos casos, uma segunda hipótese de construção da identidade e da saúde mental (Dejours, 2013).

Também surgiram sentimentos de mágoa por parte de alguns sucedidos que tiveram que renunciar a suas ideias em prol das ideias dos sucessores.

“Eu sempre esperava que meu filho fosse mais aguerrido, como eu fui e como a mãe dele também. Mas, ele não gosta de ser aventureiro como eu fui. Eu sempre senti isso assim, porque eu queria que ele fosse. Eu pensava em a gente abrir várias lojas, filiais. A minha intenção era essa, deles na sucessão. Mas, eles não quiseram fazer isso. Então, é uma coisa que eu sinto assim, que eu queria que fosse. Mas, já que ele não quis e estão concentrados naquilo que eles acham que é o correto hoje, eu respeito, não posso” (Sucedido 1).

Não ver o filho administrando a empresa da forma como ele queira é motivo de grande sofrimento para este pai. Porque além de projetar o futuro dos filhos para assumir a sucessão da sua empresa, este sucedido queria que o filho pensasse igual a ele e administrasse da forma dele. Ou seja, a dificuldade que o sucedido tinha em realizar a renúncia intrapsíquica do seu cargo e do seu poder comprometeu todo o processo sucessório.

4.3 Conflito de gerações

Em todos os casos estudados, o conflito de gerações tornou-se evidente na fala dos sucedidos e sucessores. Fato que provocou sentimentos de raiva nos sucessores, os quais queriam inovar suas empresas para poder lucrar mais, mas não podiam porque os pais não deixavam, como pode-se ver no seguinte discurso:

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

Foi muito difícil para este sucessor ver a oportunidade de crescimento do seu negócio desaparecer por causa da falta de uma visão de mercado do seu pai. Mesmo assim, os filhos tiveram que respeitar a decisão do pai porque diante deles não estava apenas o dono da empresa, mas o pai. Esse respeito aos pais por parte dos sucessores comprova a existência de uma solidariedade psíquica fundamental entre vida de trabalho e vida extratrabalho, ou uma unidade econômica entre as duas modalidades de existência, sendo o corte teórico entre espaço de trabalho e espaço extratrabalho totalmente artificial (Dejours, 2017), pois não fosse os laços afetivos que existem nas relações entre pais e filhos, este respeito ao sucedido dificilmente existiria.

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

Todos os pais que participaram da pesquisa confessaram sobre a dificuldade que tiveram em aceitar as opiniões dos seus filhos diante das decisões que tinham que tomar na condução da empresa, como pode-se perceber neste discurso:

“A gente assim joga um pouquinho da experiência antiga que a gente tem e o jovem hoje não tem aquela, as vezes aquela rapidez, algum detalhezinho, é.....digamos....até vício, a gente como é mais antigo na atividade, acha que tá certo. Às vezes a gente nem tá certo, o filho é quem tá certo e eu tenho mais que abrir, dar a mão à palmatória e aceitar isso aí, essa dinâmica

do jovem né. Porque, na verdade, a gente pensa que sabe, mas a gente não sabe, na verdade não sabe. Porque a coisa vai se modernizando e temos que entender que tem que vir uma renovação, né?”. (Sucedido 3).

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

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

O discurso desta sucessora é revestido de tristeza, pois ela sabe que é capaz de conduzir a empresa da família, no entanto a mãe não a autoriza. Além disso, ela está vendo que a empresa precisa de mudanças, mas não tem coragem de destituir a sua mãe do cargo porque não quer vê-la sofrer, comprovando que situações de desentendimentos familiares no ambiente empresarial e de discussões sobre o trabalho no ambiente familiar revelam as contradições advindas do encontro entre a história singular e a situação presente, em que o vivido subjetivo não é jamais neutro efetivamente (Dejours, 2011e) e que, por isso mesmo, não deve deixar de ser considerado.

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

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

Ou seja, durante todos estes anos, coube a vivência subjetiva desse sucessor e de todos os outros filhos, tentar adivinhar e até mesmo entender o real motivo da partida tão precoce do pai. Fato que corrobora com os achados da pesquisa realizada por Lam (2011) o qual observou, que embora os conflitos entre indivíduos pareçam ser relativamente salientes, os conflitos dentro do *self* individual não são falados e, às vezes, nem são percebidos.

Em uma outra história, o conflito de gerações ia levando a empresa à falência, como pode-se observar no discurso deste sucessor:

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

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

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

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

4.4 Perdão

Se as pesquisas indicam que os contextos mais reportados com relação as mágoas dizem respeito aos relacionamentos sociais na família, nas amizades e no trabalho (Rique & Camino, 2009), neste estudo tínhamos todas estas realidades entrelaçadas, uma vez que não estávamos diante de uma relação apenas familiar, que por si só já requer muitos movimentos em direção ao perdão, mas sim diante de uma relação familiar envolta com as relações que ocorrem entre estes mesmos entes dentro da empresa da família.

Evidenciou-se que o perdão surgiu em praticamente todas as falas dos entrevistados, como sendo algo necessário para que a família e a empresa pudessem seguir juntos. O momento da entrevista pode ser significativo para o sujeito, que é capaz de ressignificar as suas vivências. E foi exatamente neste momento que aconteceu o perdão - o perdão que faz parte da dinâmica familiar - ele é presente e ocorre no seu nível consciente, quando aquele que está falando percebe que ressignificou as suas vivências durante a sua fala.

Por este motivo, não poucas vezes, os entrevistados choravam enquanto contavam as suas histórias, pois se davam conta que haviam perdoado, como foi o caso de um filho ao relatar um momento de grande dificuldade que teve com a sua mãe na empresa da família.

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

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

Este sucessor se deu conta de que além de estar diante do patrão, estava também diante de seu pai. Foi neste momento que ele percebeu que havia um limite para a sua raiva e frustração. Então, ele teve que recuar e perdoar para poder seguir adiante com o seu pai e com a empresa da família.

Em um outro caso, o filho relata um perdão mútuo que ocorreu entre ele e sua mãe. Ou seja, um perdão que aconteceu para ambos:

“A gente se arranhou sabe, como mãe e como filho e o perdão da gente veio de alguns anos para cá”. (Sucessor 2).

Segundo Rique e Camino (2009), “diferentemente da raiva ou do ressentimento, o perdão como uma expressão da compaixão não é entendido como uma resposta natural, mas como uma construção moral do cristianismo, um ato de fé ou de religiosidade.

O perdão também é visto como um valor que, se for internalizado, vai interferir nos sentimentos morais naturais de raiva e ressentimento” (Murphy & Hampton, 1988/1998 citado

por Rique e Camino, 2009). Talvez por isso, a importância do perdão seja extrema, pois só através do exercício do perdão - sucedidos e sucessores - conseguiram dar continuidade à família e à empresa da família, como nos relata este sucessor:

“Enquanto eu não perdoei eu não conseguia prosperar, sabe. Enquanto eu não perdoava eu não conseguia seguir adiante, sabe.” (Sucessor 2).

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

A partir da análise dos discursos das quatro dimensões que caracterizam as relações afetivas entre sucedidos e sucessores, o quadro 3, a seguir, apresenta os principais significados dos discursos que representam a compreensão da vivência subjetiva do amor e renúncia, frustração e mágoa, respeito e perdão entre sucedidos e sucessores

Quadro 3 – Vivências subjetivas nas relações entre sucedidos e sucessores

DIMENSÃO AFETIVA	VIVÊNCIA SUBJETIVA NA RELAÇÃO ENTRE SUCEDIDOS E SUCESSORES
Amor e renúncia	O amor do sucedido em relação ao sucessor se confunde com o amor que pai/mãe tem pela empresa. Esse sentimento assume conotações diferentes dependendo como o amor se expressa na relação. O Amor também gera conflito, medo e sofrimento. A renúncia é uma prova de amor do sucedido em relação ao sucessor e vice-versa.
Frustração e mágoa	A frustração e mágoa ocorrem quando um dos envolvidos (sucedido ou sucessor) renuncia a projetos, sonhos, estilos de gestão, para atender as expectativas de uma das partes para atender a interesses e dar continuidade a empresa da família. Também é consequência da transferência de responsabilidade de forma abrupta, sem diálogo. Essa vivência subjetiva gera sofrimento no sucessor quando percebe que não assumirá a empresa antes da morte do sucedido, ou pela falta de autonomia, confiança e reconhecimento de que é capaz de gerir a empresa. O sucedido também se frustra quando o sucessor não assume um estilo de gestão que atende às suas expectativas.
Conflito de gerações	O conflito de gerações existente dentro da família vai fazer morada nas empresas familiares. Ocorre com frequência diante de todas as decisões que devem ser tomadas. No entanto, externou-se o respeito aos pais, que é consequência dos laços de afetividade e do reconhecimento do espaço legítimo do sucedido na gestão da empresa. Essa percepção auxilia o sucessor a entender o posicionamento da mãe/pai de que a confiança e a capacidade dos sucessores para gerir a empresa é um processo construído ao longo do tempo.
Perdão	O perdão é uma necessidade constante na relação entre sucedido e sucessor, uma forma de libertação de mágoas, ressentimentos e conflitos. Demanda a compreensão de que os papéis de sucedidos e sucessores nas relações na empresa e na família estão entrelaçados, e é preciso perdoar para se libertar de ressentimentos nessas relações.

Fonte: Autores (2022).

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

5 CONCLUSÃO

Evidencia-se com este estudo que a separação entre trabalho e extratrabalho não é pertinente para a vida psíquica (Dejours, 2017). Ao colocar à prova a subjetividade, que sai acrescentada, enaltecida ou, pelo contrário, diminuída, mortificada, verifica-se que o trabalho não é redutível a uma atividade de produção no mundo objetivo, uma vez que ele constitui para a subjetividade uma provação que à transforma (Dejours, 2004).

As vivências subjetivas estão intrínsecas nas relações entre sucedidos e sucessores, que levam para as suas empresas as suas vivências familiares, ao mesmo tempo que trazem para as suas famílias as suas vivências organizacionais. Desconsiderar a vivência subjetiva na sucessão é um grande engano, pois o trabalho tem grandes reflexos nas condutas e atitudes na esfera privada. Já os conflitos graves e os sofrimentos que surgem no espaço privado têm efeitos dinâmicos danosos na capacidade de trabalho e a aptidão para participar das relações a serem mantidas com as outras pessoas no trabalho (Dejours, 2017).

Os resultados deste estudo podem auxiliar a compreender a dinâmica intra e intersubjetiva presente nas relações entre sucedidos e sucessores durante o processo de sucessão familiar, evidenciando significados que podem ajudar a minimizar os conflitos nas relações entre os envolvidos, e com isso evitar pensamentos, sentimentos e emoções que prejudiquem as relações afetivas e coloquem em risco a sobrevivência da empresa, como também a boa convivência familiar. O estudo revelou a importância de compreender o campo psicanalítico que envolve as relações entre sucedidos e sucessores, o que pode ser um caminho para tornar essas relações mais saudáveis e bem-sucedidas.

Futuros estudos podem analisar outras dimensões subjetivas no processo sucessório em empresas familiares, a exemplo das relações de poder, de gênero, o apego do sucedido em relação à empresa, os conflitos entre sucessores, entre outros.

6 REFERÊNCIAS

- Aldricha, H. E., & Cliff, J. E. (2003). The pervasive effects of family on entrepreneurship: toward a family embeddedness perspective. *Journal of Business Venturing*, 18, 573-596. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00011-9](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00011-9)
- Bain, D. (2020). The world's top 750 family businesses ranking. *Family Capital*. Recuperado em 3 março de 2020, de <https://www.famcap.com/the-worlds-750-biggest-family-businesses>
- Bendassolli, P. F., & Soboll, L. A. P. (2011). Introdução às clínicas do trabalho: aportes teóricos, pressupostos e aplicações. In P. F. Bendassolli, & L. A. P. Soboll (Orgs.). *Clínicas do trabalho: novas perspectivas para compreensão do trabalho na atualidade* (pp. 3-21). Atlas.
- Campos, L. J., & Mazzilli, C. (1998). Análise do processo sucessório em empresa familiar: um estudo de caso. In *Anais do 22º Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração*. ANPAD. <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad1998-org-12.pdf>
- Chanlat, J.-F. (2015). O ser humano, um ser espaço-temporal. In O. F. L. Tôrres (Org.). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas* (Vol. 3, pp. 107-110). Atlas.
- Carlock, R. S., & Ward, J. L. (2001). *Strategic planning for the family business parallel planning to unify the family and the business*. Palgrave.
- Coelho, A.L.A.L (2012). *Construção dos discursos da sustentabilidade: uma prática de análise sociológica do discurso no campo organizacional*. Tese. Universidade do Vale do Itajaí. Biguaçu-SC.
- Correa, O. B. R. (2003). Transmissão psíquica entre as gerações. *Psicologia USP*, 14(3). <https://doi.org/10.1590/S0103-65642003000300004>
- Davel, E., & Machado H.V (2001). A dinâmica entre liderança e identificação: sobre a influência consentida nas organizações contemporâneas. *RAC*, v. 5, n. 3, Set/Dez. 2001: 107-126
- Dejours, C. (1992). *A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho*. (A. I. Paraguay & L. L. Ferreira, Trad.; 5ª ed.). Cortez-Oboré.

- Dejours, C., Dessors, D., & Desriau, F. (1993). Por um trabalho, fator de equilíbrio. *Revista de Administração de Empresas*, 33(3), 98-104. <https://doi.org/10.1590/S0034-75901993000300009>
- Dejours, C. (2004). Subjetividade, trabalho e ação. *Revista Produção*, 14(3), 27-34. <https://doi.org/10.1590/S0103-65132004000300004>
- Dejours, C. (2011a). *Addendum: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho*. In S. Lancman, & L. I. Sznalwar (Orgs.). *Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho* (pp. 57-124). Fiocruz; Paralelo 15.
- Dejours, C. (2011b). Inteligência prática e sabedoria prática: duas dimensões desconhecidas do trabalho real. In S. Lancman, & L. I. Sznalwar (Orgs.). *Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho* (pp. 381-407). Fiocruz; Paralelo 15.
- Dejours, C. (2011c). Para uma clínica da mediação entre psicanálise e política: a psicodinâmica do trabalho. In S. Lancman, & L. I. Sznalwar (Orgs.). *Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho* (pp. 217-251). Fiocruz; Paralelo 15.
- Dejours, C. (2011d). Entre sofrimento e reapropriação: o sentido do trabalho. In S. Lancman, & L. I. Sznalwar (Orgs.). *Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho* (pp. 433-448). Fiocruz; Paralelo 15.
- Dejours, C. (2011e). Patologia da comunicação. Situação de trabalho e espaço público: a geração da energia com combustível nuclear. In S. Lancman, & L. I. Sznalwar (Orgs.). *Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho* (pp. 341 - 379). Fiocruz; Paralelo 15.
- Dejours, C. (2012a). Psicodinâmica do trabalho e teoria da sedução. *Psicologia em Estudo*, 17(3), 363-371. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=287126284002>
- Dejours, C. (2012b). *Trabalho vivo* (Tomo II: trabalho e emancipação). Paralelo 15.
- Dejours, C. (2013). A sublimação, entre sofrimento e prazer no trabalho. *Revista Portuguesa de Psicanálise*, 33(2), 9-28.
- Dejours, C. (2015). Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações. In O. F. L. Tôres (Org.). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas* (Vol. 1, pp. 150-173). Atlas.
- Dejours, C. (2017). *Psicodinâmica do trabalho: casos clínicos*. Dublinense.
- Diário do Comércio (2021). *Empresas familiares preveem crescimento para 2021 e 2022*. *Diário do Comércio*. <https://diariodocomercio.com.br/gestao/empresas-familiares-preveem-crescimento-para-2021-e-2022/>
- Freire, S. P., Soares, A. P., Nakayana, M. K., & Spanhol, F. J. (2010). Succession process in a family business: knowledge management overcoming resistance to organizational changes. *JISTEM – Journal of Information Systems and Technology Management*, 7(3), 713-736. <https://doi.org/10.4301/S1807-17752010000300010>
- Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M.M., & Lansberg, I. (1997). *De geração para geração: ciclo de vida das empresas familiares*. Negócio.
- Godoi, C. K., Coelho, A. L. A. L & Serrano, A. (2014). Elementos epistemológicos e metodológicos da análise sociológica do discurso: abrindo possibilidades para os estudos organizacionais. *Organização & Sociedade*, 21 (70), 509-535.
- Ichikawa, E. Y., & Santos, L. W. (2015). Contribuições da história oral à pesquisa organizacional. In C. K. Godoi, R. Bandeira-de-Melo, & A. B. Silva (Orgs.). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos* (2ª ed., pp. 181-205). Saraiva.
- Kets de Vries, M. F. R. (1996). *Family business: human dilemmas in the family firm*. International Thomson Business Press.

- Kets de Vries, M. F. R., Carlock, R. S., & Florente-Treacy, E. (2007). *Family business on the couch: a psychological perspective*. John Wiley.
- Kets de Vries, M. F. R., & Miller, D. (2015). Relações de transferência na empresa: confusões e atritos no processo decisório. In O. F. L. Tôrres (Org.). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas* (Vol. 2, pp. 105-120). Atlas.
- Lam, W. (2011). Dancing to two tunes: multi-entity roles in the family business succession process. *International Small Business Journal*, 29(5), 508-533. <https://doi.org/10.1177/0266242610376357>
- Lapierre, L. (2015). Integridade, gestão e organização da realidade psíquica como fundamento da gestão. In O. F. L. Tôrres (Org.). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas* (Vol. 2; pp. 254-267). Atlas.
- Leandro, A. A. (2012). El proceso de sucesión em la empresa familiar y su impacto em la organización. *Tec Empresarial*, 6(2), 29-39. <https://doi.org/10.18845/te.v6i2.527>
- Leone, N. M. C. P. G. (2005). *Sucessão na empresa familiar – preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado*. Atlas.
- Lima, G.C.O., Soares, A.S., & Carrieri, A.P. (2008). Família e empresa: trajetórias que se cruzam e se desviam no percurso de um mercado. In Carrieri, A.P, Saraiva, L.A.S, & Grzybovski (Orgs). *Organizações familiares: um mosaico brasileiro* (pp. 127-152). UPF Editora. FAPEMIG.
- Lodi, J. B. A. (1998). *Empresa familiar* (5ª ed.). Pioneira.
- Maciel, A. S., Ramos, M. I. G., Aguilar, J. L. E., & Reyna, J. M. S. M. (2018). La sucesión de la empresa familiar: una aproximación teórica. *Cuadernos de Administración*, 31(56), 105-136. <https://doi.org/10.11144/javeriana.cao.31-56.sefat>
- Merhi, D. Q., Silva Júnior, A., Silva, P. O. M., & Silva, A. R. L. (2010). Carreiras e processo sucessório na empresa familiar: uma análise à luz da teoria psicanalítica. In *Anais do 34º Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração*. ANPAD. http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/53/eor296.pdf
- Molinier, P. (2013). *O trabalho e a psique. Uma introdução à Psicodinâmica do trabalho*. São Paulo: Paralelo 15.
- Perricone, P. J., Earle, J. R., & Taplin, I. M. (2001). Patterns of succession and continuity of family-owned businesses: study of an ethnic community. *Family Business Review*, 14(2), 105-121. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2001.00105.x>
- Rique, J., & Camino, C.P.S (2009). O perdão interpessoal em relação a variáveis psicossociais e demográficas. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 23(3), 525-532. Disponível em www.scielo.br/prc
- Rossato Neto, F. J. (2008). Do mito do fundador ao mito do Édipo: possíveis contribuições psicanalíticas. In *Anais do 32º Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração*. ANPAD. http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/38/EOR-A1792.pdf
- Saraiva, L.A.S., Garrieri, A.P, & Grzybovski (2008). Construindo um mosaico brasileiro sobre organizações familiares. In Carrieri, A.P, Saraiva, L.A.S, & Grzybovski (Orgs). *Organizações familiares: um mosaico brasileiro* (pp. 15-28). UPF Editora. FAPEMIG.
- Tudo em Família (2017). *RBA – Revista Brasileira de Administração*, 118. <https://revistarba.org.br/tudo-em-familia>
- Venter, E., Boshoff, C., & Mass, G. (2005). The influence of successor-related factors on the succession process in small and medium-sized family businesses. *Family Business Review*, 18(4), 283-303. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2005.00049.x>
- Werner, R. A. (2004). *Família & negócios: um caminho para o sucesso* (1ª ed.). Manole.