

## 4

### As empresas familiares como sistemas

Os primeiros trabalhos, ainda nos anos de 1960 e 1970, afirmavam que as empresas familiares são compostas pela superposição de dois sistemas – a família e a empresa. Esses, contudo, são dois tipos bastante diferentes de sistemas. A família lida com a emoção. O sistema do negócio (empresa) lida com a premissa de que cada pessoa está agindo para maximizar os resultados financeiros. E o que torna as empresas familiares diferentes das não familiares é a proximidade entre esses dois sistemas.

Tondo (1999) fazendo referência a Hollander e Elman (1988) ressalta que o campo de estudo das empresas familiares está se firmando como um campo emergente entre duas áreas teóricas e de pesquisa: os estudos de gestão empresarial e os estudos dos sistemas familiares. Para as referidas autoras, são quatro as grandes linhas de investigação que podem analisar as empresas familiares, cada uma utilizando um recorte diferente, mas todas partindo da premissa de que empresa e família são dois sistemas interligados (Hollander e Elman, 1988; Tondo 1999). São as grandes linhas de investigação:

1) A abordagem racionalista que apresenta os fatos e acontecimentos das empresas familiares de forma dissociada da família. Nessa perspectiva, apesar de ter construído a empresa, a família deve ser deixada de lado, pois a mistura de empresa e família só pode atrapalhar o desenvolvimento da empresa.

2) A abordagem centrada no fundador, que tenta explicar a trajetória da empresa a partir da história de vida do fundador. De fato, o fundador é parte fundamental no processo de criação e continuidade da empresa, mas é uma parte, não é o todo.

3) A abordagem dos ciclos de vida da empresa familiar, que tenta compreender as diversas fases da empresa. Essa perspectiva enfoca os desafios do desenvolvimento da empresa.

4) A abordagem sistêmica, que considera a família parte do negócio e não como algo externo a ele (Hollander e Elman, 1988; Tondo, 1999).

A abordagem sistêmica nos parece ser a mais adequada para explorar as questões relacionadas ao funcionamento das empresas familiares, pois elas

constituem um sistema composto pela superposição de três subsistemas – a família, a gestão e a propriedade da empresa.

#### 4.1 - As teorias sistêmicas

Consideramos importante abordar, de forma bastante resumida, as teorias sistêmicas, apresentando, sobretudo, os principais conceitos. Trata-se, pois, da base para diversos estudos sobre famílias e, neste caso, para a fundamentação, análise e entendimento das empresas familiares como sistemas.

Depois da Segunda Guerra Mundial houve uma difusão das teorias sistêmicas. Várias são as disciplinas que se incluem entre essas ciências dos sistemas – a Teoria Geral dos Sistemas, a Cibernética, a Teoria dos Jogos e a Informática, entre outras. Como diz Maria José Esteves de Vasconcellos em *Terapia Familiar Sistêmica – Bases Cibernéticas* (1995), destacam-se duas tendências básicas na ciência dos sistemas: uma mecanicista (relacionada às técnicas de controle, automatização, inovações tecnológicas) e outra organicista (que trata de especificar os princípios e as leis de funcionamento dos sistemas, partindo da idéia de que um organismo é um ser organizado). As duas tendências se desenvolveram paralelamente. Norbert Wiener publicou sua obra *Cibernética* em 1948 e Ludwing Von Bertalanffy começou a apresentar sua teoria a partir de 1947, publicando seu livro *Teoria Geral dos Sistemas* em 1968. Tanto a Cibernética, quanto a Teoria Geral dos Sistemas tiveram uma grande importância no desenvolvimento da terapia de família.

A Teoria Geral dos Sistemas foi desenvolvida por Bertalanffy. Ele era um biólogo que começou a ponderar se as leis que se aplicavam aos organismos biológicos poderiam ser aplicadas a outras áreas. Em 1954, Bertalanffy e seus colaboradores fundaram, em Palo Alto, Califórnia, uma sociedade para o desenvolvimento de pesquisas no setor da Teoria dos Sistemas. O objetivo era o de favorecer a elaboração de teorias aplicáveis a vários setores do conhecimento para evidenciar seus isomorfismos (padrões que seguem as mesmas leis) conceituais e facilitar a troca de informações entre os especialistas.

De uma maneira bem resumida, pode-se dizer que, para Bertalanffy, cada organismo é um sistema, isto é, uma organização dinâmica das partes e dos processos entre os quais se dão interações recíprocas. Ele classificou os sistemas

em abertos e fechados. Os fechados não trocam energia, materiais, nem informações com o meio ambiente. Já os abertos o fazem, e são exemplos de sistemas abertos os seres vivos, as famílias, as sociedades.

De acordo com a II Lei da Termodinâmica, os sistemas fechados acumulam entropia (grau de desordem de um sistema) que os leva ao caos e à destruição. Nos sistemas abertos ocorrem frequentemente crises. A entrada de novas informações produz consideráveis transtornos no sistema, mas ele cresce em sua organização. Um exemplo disso são as crises e as desorganizações decorrentes da mudança de fase do ciclo de vida da família (casamento, nascimento dos filhos, filhos pequenos, filhos adolescentes, filhos adultos que se casam e têm filhos, etc.). Se a família é capaz de se reorganizar, o sistema cresce; do contrário, o sistema fica estagnado e essa estagnação, geralmente, pode trazer dificuldades aos vários membros da família.

Os defensores dessa Teoria Geral dos Sistemas sustentam que os sistemas biológicos, assim como os psicológicos e sociais, possuem certas características que são comuns a todos eles. Algumas dessas características são:

1) globalidade ou totalidade: um sistema é mais do que a soma das partes, isto é, quando as partes do sistema (os elementos) são organizadas dentro de um padrão, algo emerge do padrão e do relacionamento das partes dentro dele que é maior ou diferente, do mesmo modo como a água emerge da interação do hidrogênio como oxigênio;

2) interdependência: toda e qualquer parte do sistema está relacionada de tal forma com as demais partes que a mudança numa delas provocará uma mudança em todas as outras partes e no sistema total. Em outras palavras, pode-se dizer que suas partes se relacionam e se influenciam mutuamente.

3) equifinalidade: finalidade é a realização de uma meta ou execução de uma tarefa atribuída a um sistema. Equifinalidade significa que um certo estado final pode ser realizado de muitas maneiras e partindo de diversos pontos.

4) mudança e adaptabilidade: a sobrevivência de qualquer sistema vivo depende de dois importantes processos, a homeostase, que significa que o sistema precisa manter constância face a um meio ambiente em constante mudança, ou seja, designa a característica de manutenção de equilíbrio do sistema; e a morfogênese, que significa que o sistema, às vezes, necessita mudar a sua estrutura básica.

A essas influências deve ser acrescentada aquela referente aos trabalhos sobre a Cibernética.

Em 1948, Norbert Wiener introduziu o conceito de cibernética para definir a ciência dos mecanismos de controle e da informação, enfatizando os *feedbacks*. Durante a Segunda Guerra Mundial, ele dedicou-se a conseguir que as armas acertassem alvos móveis e, assim, substituir, com vantagens, os soldados combatentes. A partir desse trabalho, Wiener expandiu suas idéias sobre os sistemas cibernéticos (sistemas que são autocorretores) em relação à maneira como as pessoas e os animais operam.

O tema central da cibernética é o processo fundamental de *feedback*, ajustamento, retroalimentação. Através de um *feedback*, um sistema consegue a informação necessária para se auto-corrigir em seu esforço para manter um estado firme ou se movimentar em direção a um objetivo programado. Essa retroalimentação pode ser informação referida à atuação do sistema em relação ao seu ambiente externo ou em relação à interação entre as partes do sistema. Em poucas palavras, as propostas cibernéticas centraram-se na auto-organização e auto-regulação dos sistemas, ou seja, no estudo da manutenção da sua unidade sistêmica e da sua identidade mediante os processos dinâmicos e complexos.

Todo comportamento intencional requer alguma forma de *feedback*. Os sistemas complexos usam *feedbacks* negativos e positivos para se ajustarem e se adaptarem durante a própria ação. Tanto nos sistemas mecânicos quanto nos humanos, a resposta ao *feedback* negativo é repetir, diminuir o ritmo, descontinuar. A resposta ao *feedback* positivo é manter, aumentar o ritmo, prosseguir. Nesse sentido, um sistema cibernético é capaz de se manter em um estado de equilíbrio ou de passar para um estado pré-programado através de um processo de retroalimentação (*feedback*), ou seja, é um sistema auto-regulador.

A introdução do movimento cibernético na terapia de família, nossa área de origem, trouxe uma mudança conceitual que se tornou fundamental para o modo de se pensar os sistemas familiares – a mudança da causalidade linear para a causalidade circular. Agora, a doença não está localizada em um único indivíduo, mas na forma de comunicação da família, mantida por uma seqüência repetitiva de comportamentos, caracterizando um padrão homeostático (uma tentativa de manter o equilíbrio delicado de um sistema disfuncional). Como veremos, na

tentativa de manter equilíbrio, a família resiste às mudanças e essa resistência pode dificultar o crescimento da empresa.

#### 4.2 - Empresa e família: dois sistemas diferentes

Tendo em vista que, para muitas pessoas, família e trabalho são as duas coisas mais importantes em suas vidas, podemos dizer que nenhuma família consegue manter a família e o trabalho como dois sistemas completamente separados. No caso das empresas familiares isso é ainda mais evidente. Elas combinam as duas coisas em um mesmo espaço e muitos participantes de um sistema também participam do outro. Estar em uma empresa familiar é algo que afeta todos os participantes.

“O trabalho de um CEO – *Chief Executive Officer* é diferente quando o vice-presidente, na porta ao lado, é também uma irmã mais nova. O papel de sócio é diferente quando o outro sócio é um cônjuge ou filho. O papel do representante de vendas é diferente quando uma pessoa cobre o mesmo território que vinte anos atrás era coberto por seu pai e vinte e cinco anos antes dele, por seu avô. Até mesmo passar pela porta da empresa em seu primeiro dia de trabalho, seja numa linha de montagem, ou no setor de faturamento, é diferente se o nome acima da porta é o seu.” (Gersick e cols, 1997, p. 3)

Essa diferença não é apenas um sentimento. Como ressaltam Gersick e seus colaboradores, as empresas possuídas e administradas por famílias constituem uma forma organizacional peculiar, cujo caráter especial tem conseqüências positivas e negativas. Elas extraem uma força especial da história, da identidade e da linguagem comuns às famílias.

“Cônjuges e irmãos têm maior probabilidade de entender as preferências explícitas e as forças e fraquezas ocultas uns dos outros. Mais importante, o empenho, até mesmo a ponto do auto-sacrifício, pode ser solicitado em nome do bem-estar geral da família. Entretanto, essa mesma intimidade também pode trabalhar contra o profissionalismo do comportamento empresarial. Antigas dinâmicas e histórias familiares podem se intrometer nos relacionamentos de negócio. (...) Os papéis na família e na empresa podem tornar-se confusos. (...) Quando trabalhando em harmonia, as famílias podem trazer para a empresa níveis de comprometimento, investimento a longo prazo, ação rápida e dedicação ansiados por empresas não familiares, mas raramente alcançados.” (Gersick e cols, 1997, p.3)

Os membros da família, além de trabalharem juntos, lutam pela manutenção de suas famílias. As eventuais crises familiares não vão afetar apenas a qualidade de vida da família, elas também podem interferir nos negócios. Da

mesma forma, uma crise nos negócios (a perda de um grande cliente, por exemplo) pode afetar a vida familiar.

Ressaltamos que, apesar da proximidade e de ter membros participando nos dois sistemas – família e trabalho/empresa, esses sistemas são bastante diferentes, têm premissas e regras de funcionamento específicas. Enquanto o sistema familiar é baseado nas emoções, visa à nutrição, ao desenvolvimento e à proteção dos seus membros participantes, que não podem escolher se querem participar do sistema ou não e têm seus comportamentos baseados em normas de lealdade e reciprocidade. O sistema empresa é baseado, sobretudo, na razão, visa à competitividade e à lucratividade no mercado de trabalho, os participantes, na maioria das vezes, podem escolher se desejam participar dele ou não e o comportamento e as atitudes dos membros da empresa são baseados nas habilidades para contribuir para o crescimento e lucratividade da empresa. Os membros da família tendem a resistir às mudanças com o objetivo de preservar a organização (e o sentimento de segurança) da família, já o sistema empresa reconhece a mudança como uma oportunidade de crescimento e progresso (Lansberg, 1983 e Swartz, 1996).

Para Gzybovski (2002) o antagonismo entre as duas instituições é colocado em questão quando o papel do profissional – técnico, racional e objetivo – confunde-se com o familiar – afetivo, subjetivo, principalmente em função do entrelaçamento com a vida pessoal. Nas famílias as relações são marcadas, predominantemente pela intensa afetividade e pelos vínculos indissolúveis. Na empresa, características como eficácia e eficiência são importantes. Para a autora, as empresas familiares são uma contradição, um produto resultante da proximidade de dois sistemas opostos, cujo encontro resulta em um conflito. Como é praticamente impossível proteger a empresa da carga emocional, afetiva, envolvida na resolução desse conflito, os líderes da empresa, que também são líderes da família, preferem ignorar essa realidade. Eles negam a interferência da família na empresa e ao ignorar os fatos, deixam de lidar com os conflitos e, assim, acreditam que vivem em harmonia. Este é o mito da harmonia descrito por Kets de Vries (1996).

Da mesma forma que existem diversas definições sobre empresas familiares, são várias as teorias para compreender as empresas familiares.

Ward (1987) examina a empresa familiar a partir da perspectiva do planejamento estratégico, contemplando, entre outras coisas, o ciclo de vida do produto ou serviço da empresa, sua estrutura organizacional, a carreira do fundador (ou proprietário), a expectativa financeira da família e da empresa familiar e os objetivos da família.

O ciclo de vida do produto com seus estágios típicos de inovação, crescimento, maturidade e declínio, é um fenômeno do ambiente externo, do mercado, e por isso está fora do controle da empresa. Custos, fatores competitivos e os ganhos podem variar em cada um dos estágios, exigindo ajustes na estratégia da empresa.

Gersick et al (1997) descrevem as empresas familiares como uma operacionalização de três círculos. A empresa familiar é um macro sistema composto pelos três círculos (sub-sistemas) – família, empresa / negócio e propriedade. As motivações, as preocupações e os interesses dos indivíduos podem ser compreendidos a partir da sua localização nos círculos.

Bork et al (1996) propõem uma sobreposição que também envolve três círculos, mas com atributos diferentes: fatores da vida familiar, atividade empresarial e vida individual. O resultado mais harmonioso ou mais conflituoso está relacionado com a organização desses três círculos. Esses autores descrevem as mudanças enfrentadas por cada um dos indivíduos em cada fase do desenvolvimento e nos períodos de transição de um estágio para outro.

O *Chief Executive Office* (CEO) da empresa familiar talvez seja a peça-chave para entender o funcionamento da empresa, pois, como já apresentamos, as características do líder afetam profundamente o futuro da empresa; seus valores moldam de maneira significativa a estratégia do negócio e podem ser refletidos na empresas através de suas crenças e prioridades.

Neste trabalho escolhemos o modelo proposto por Gersick e seus colaboradores (1997) por considerarmos o modelo mais abrangente entre as opções propostas<sup>1</sup>. A partir da análise do modelo dos três círculos, podemos contemplar questões relativas à família (e inclusive os aspectos individuais dos

---

<sup>1</sup> Grzybovski e Oliveira (2006) defendem o modelo sustentável de organizações familiares proposto por Stafford et al (1999) como o mais completo para estudar o crescimento e desenvolvimento das empresas familiares brasileiras. O modelo de Stafford tem a ver com o sucesso da empresa e a participação da família nesse processo, mas parece ser útil para estudar, sobretudo, os aspectos administrativos da empresa familiar.

seus membros), da empresa (desde o surgimento da empresa até as práticas de administração, planejamento de estratégias e implementação das ações) e da propriedade. Além dos itens de análise propostos por Gersick e seus colaboradores, podemos expandir seu modelo com o objetivo de incluir questões que não foram incorporadas nessa forma de análise, como, por exemplo, as dificuldades relacionais que surgem em cada uma das fases do ciclo de vida tanto da família quanto da empresa, decorrentes da proximidade entre os dois.

#### *O modelo tridimensional do desenvolvimento das empresas familiares*

No início da década de 1980, dois autores americanos de Harvard – Tagiuri e Davis – elaboraram o modelo de dois sistemas para análise e entendimento das empresas familiares. Para eles, entretanto, ainda era necessário fazer uma distinção crítica entre os subsistemas de propriedade e de gerenciamento dentro da empresa. Algumas pessoas são proprietárias, mas não estão envolvidas na operacionalização da empresa; outras são gerentes, mas não controlam ações. Conforme o tempo passa, os relacionamentos ficam mais complexos e as principais questões da empresa dizem respeito, sobretudo, aos sistemas da propriedade e da gestão. Assim, no final dos anos 1980, esses autores publicaram o modelo de três círculos (sistemas) da empresa familiar.

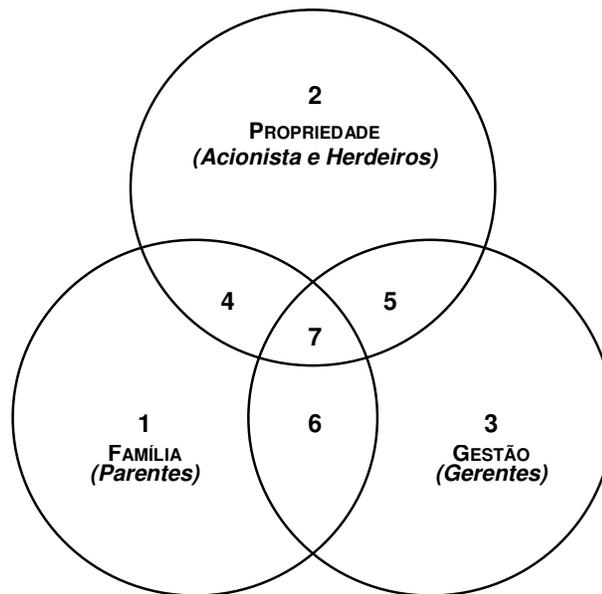
O modelo de três círculos descreve o sistema da empresa familiar como três subsistemas independentes, mas superpostos: gestão, propriedade e família. Assim, todos os proprietários (sócios e acionistas) estarão no sistema propriedade. Todos os membros da família estarão no sistema família e todos os funcionários no sistema gestão/empresa. As pessoas com mais de uma conexão com a empresa estarão em um dos setores sobrepostos, que podem estar inseridos em dois ou três círculos ao mesmo tempo. Por exemplo, o proprietário que também é membro da família, mas não trabalha na empresa, estará num lugar diferente do proprietário que não é membro da família e trabalha na empresa (ver figura 1).

As lutas familiares pela política de dividendos ou o planejamento da sucessão, por exemplo, podem ser vistos sob uma nova ótica, considerando o lugar que cada um dos membros da família ocupa no modelo dos três círculos. Uma pessoa que faz parte da família e é acionista, mas não trabalha na empresa, pode querer que os dividendos sejam maiores. Em contrapartida, um familiar que ocupa o cargo de direção na empresa, mas não é acionista, tende a querer

reinvestir os dividendos para expandir o negócio. Sobre o modelo de três círculos podemos dizer que, esse modelo é uma ferramenta de grande utilidade para a compreensão da fonte de conflitos interpessoais, dilemas de papéis, prioridades e limites em empresas familiares. Os conflitos interpessoais não podem ser a única explicação para o que ocorre nas empresas e nas famílias.

FIGURA 1 - MODELO DE TRÊS CÍRCULOS

Subdivide o sistema empresa familiar em gestão, propriedade e família



1, 2, 3 - Pessoas com somente uma conexão com a empresa

4, 5, 6 - Pessoas com duas conexões

7 - Pessoas com três conexões

Apesar de ser uma excelente ferramenta, esse modelo tem as suas limitações. É como uma fotografia do que acontece em um determinado momento. Os sistemas da gestão, dos proprietários e da família podem criar um quadro de qualquer sistema de empresa familiar em determinado momento, o que pode ser um primeiro passo, de grande importância, para a compreensão da empresa. Entretanto, muitos dos dilemas enfrentados pelas empresas familiares são causados pela passagem do tempo. Os pais envelhecem, os filhos se casam,

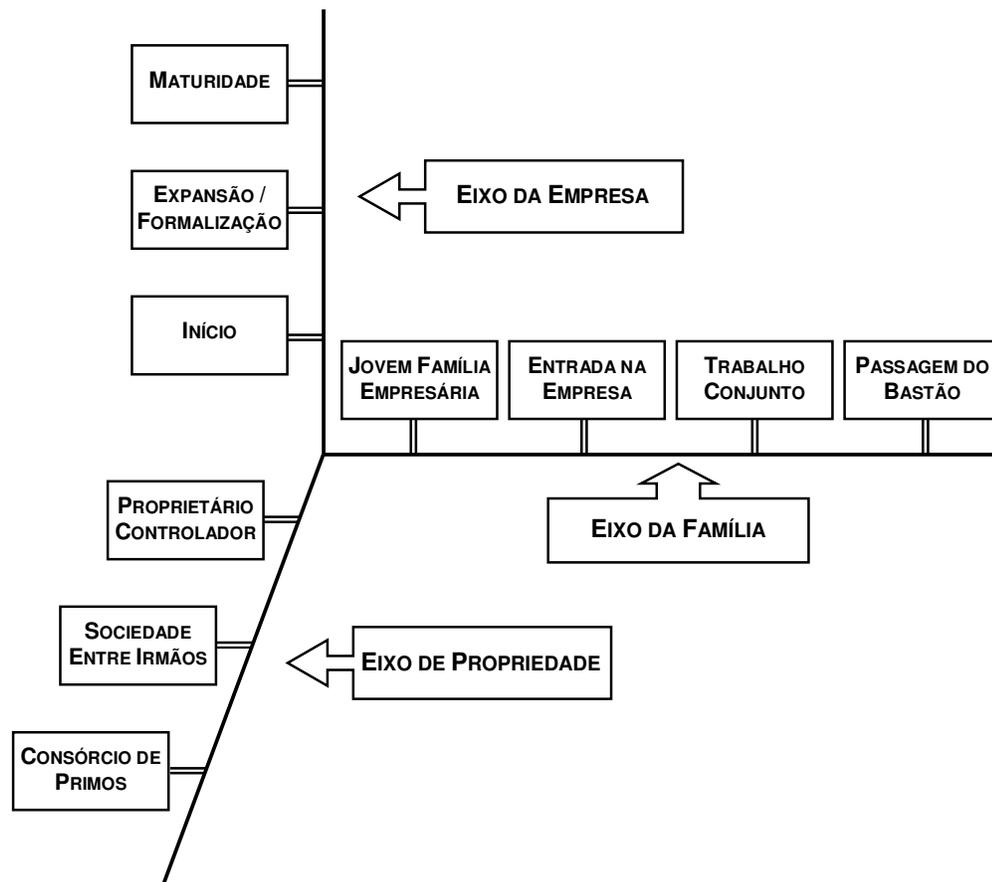
nascem os netos e essas pessoas se juntam ao negócio e a empresa muda; muda em função da família mas também muda em função do contexto econômico e social. Ao longo do tempo, ocorrem mudanças – lentas e constantes, algumas previsíveis, outras não – na natureza da família e o mesmo ocorre com a empresa. No início, a organização é simples e pequena, porém, com o tempo, se torna mais complexa. Em alguns casos, inclusive, pode parar de crescer e até desaparecer.

A estrutura da propriedade também se modifica. Geralmente, a empresa começa com um único dono, um único proprietário; mais tarde, a propriedade se transfere a seus filhos e, em três ou quatro gerações, a propriedade passa para os primos.

Por tudo isso, esses mesmos autores optaram por acrescentar a variável “tempo” ao modelo dos três círculos, originando assim o modelo tridimensional do desenvolvimento das empresas familiares, onde existe uma dimensão separada para demonstrar o desenvolvimento de cada um dos três subsistemas – propriedade, família e gestão.

Cada uma das partes muda em seu ritmo próprio e de acordo com a sua seqüência, o que pode ser definido como o modelo tridimensional de desenvolvimento da empresa familiar. Sobre a propriedade podemos dizer que existem três etapas básicas – proprietário controlador, sociedade entre irmãos e consórcio de primos. Sobre a família, são quatro as principais etapas – jovem família empresária, entrada na empresa, trabalho conjunto, passagem do bastão. Sobre a empresa, são três as etapas básicas – início do negócio, expansão/formalização e maturidade (ver figura 2). Certamente esta é uma divisão didática, pois existe uma interdependência entre os eixos e, as mudanças em um deles, além de interferirem, são influenciadas pelos demais eixos.

FIGURA 2 - MODELO TRIDIMENSIONAL DE DESENVOLVIMENTO (DÉCADA DE 80)



Os três eixos se interarticulam produzindo distintas composições e tornando cada vez mais complexo o produto destas interações.

Neste trabalho, será interessante analisar o eixo da família e, por isso, optamos por apresentar em linhas gerais, de forma bastante resumida, os eixos da empresas e da propriedade.

### A) O eixo (dimensão) da propriedade

#### **Proprietário Controlador / Sociedade entre Irmãos / Consórcio de Primos**

Dizer que existem três etapas básicas – proprietário controlador, sociedade entre irmão e consórcio de primos – não significa afirmar que todas as empresas familiares seguem sempre esta seqüência. Na verdade, muitas empresas são fundadas, possuídas ou controladas pela combinação de mais de uma geração da família e, como veremos, elas podem passar de uma combinação para qualquer outra. A estrutura da propriedade está diretamente relacionada com o tipo de sucessão.

Faremos uma breve descrição de cada uma dessas fases apresentando apenas as características e os principais desafios.

#### *Características e desafios do estágio do Proprietário Controlador*

<b>Características</b>
Controle da propriedade consolidado em uma pessoa ou um casal.
Caso existam outros proprietários, esses possuem somente participações simbólicas e não exercem nenhuma autoridade significativa.
<b>Desafios-chave</b>
Capitalizar: de onde está vindo o recurso financeiro. Geralmente é dinheiro da família, pois os capitalistas exigem um controle sobre os negócios que a família não está disposta a dar.
Equilibrar o controle unitário com entradas de interessados-chave: os bons e os maus aspectos da concentração da liderança. A figura do líder é clara e indiscutível, em compensação, a empresa pode ficar dependendo dele.
Escolher uma estrutura de propriedade para a próxima geração: diversificar ou não o controle? O fundador deverá decidir se passará a empresa para um dos seus filhos ou para todos eles e esta é uma decisão que depende de uma série de fatores – as tradições culturais, refletidas em leis de heranças, normas sociais e doutrinas religiosas também podem contribuir no processo de escolha.

#### *Características e desafios do estágio de Sociedade entre Irmãos*

<b>Características</b>
Dois ou mais irmãos com controle acionário.
Controle efetivo nas mãos de uma geração de irmãos.
<b>Desafios-chave</b>
Desenvolver um processo para controle dividido entre os sócios: partilha do controle.
Definir o papel dos sócios não-funcionários: irmãos que trabalham ou não na empresa.

Reter o capital: atrair e reter.
----------------------------------

Controlar a orientação das facções dos ramos da família: evitar orientação faccional. Conforme crescem as famílias, as organizações tornam-se mais complexas e pode acontecer de cada família tomar as suas decisões de acordo com o bem estar do seu núcleo familiar.
--

Certamente um importante desafio desta etapa é conceber uma sociedade entre irmãos na qual a distribuição de ações e poder entre eles seja adequada aos indivíduos da família. Gersick et al (1997) identificaram alguns formatos possíveis. Em uma das formas, que muito se parece com o estágio de Proprietário Controlador, um dos irmãos assume o papel de líder quase paterno. Isso acontece quando existe uma diferença de idade significativa ou quando um dos filhos recebe mais do que 50% das ações com direito de voto.

“Se esse filho sempre foi o líder informal da sua geração na família, a adoção gradual da responsabilidade quase paterna pelos irmãos pode ser um resultado natural. Em alguns casos, ele adota, inclusive, representações simbólicas do papel paterno – como viver na casa que foi dos seus pais ou centralizar as comemorações familiares.” (Gersick et al, op.cit., p.42)

Outros formatos possíveis listados por esses autores: o “primeiro entre iguais” – quando os irmãos recebem a mesma participação acionária, mas a família chega a um consenso de quem será o líder; os arranjos igualitários – quando a autoridade é exercida pela equipe de irmãos, com frequência através dos seus papéis no Conselho de Administração<sup>2</sup> e a alternância na presidência - quando dois irmãos alternam-se na presidência, por exemplo, todos os meses de maio, ou então definem que um deles será presidente por 10 anos e o outro pelos 10 anos seguintes.

Para Gersick e colaboradores (1997, p.45), “as sociedades entre irmãos são uma dança delicada. (...) o segredo está na adequação do estilo familiar global e histórico dos irmãos à estrutura de distribuição acionária escolhida”.

#### *Características e desafios do estágio de Consórcio de Primos*

<b>Características</b>
------------------------

Muitos primos acionistas.
---------------------------

<sup>2</sup> Reunião onde os participantes, geralmente pessoas que não fazem parte da gestão da empresa, vão esclarecer foco da empresa e de seus negócios, analisar as forças e fraquezas do negócio, decidir como competir, realizar um planejamento estratégico da empresa e a implementação das etapas deste processo.

Mistura de sócios funcionários e não-funcionários.
<b>Desafios-chave</b>
Administrar a complexidade da família e o grupo de acionistas: <b>1 a crescente complexidade da família</b> , à medida que ela se amplia através de casamentos e nascimentos, até uma rede de irmãos, cônjuges e filhos; e <b>2 a complexidade da propriedade</b> , à medida que os planos patrimoniais dos diferentes irmãos e ramos criam uma gama de situações acionárias.
Criar um mercado de capital para empresa familiar: criar liquidez, isto é, criar mercado interno para venda de ações na empresa que possibilite a saída de alguns sem a quebra da empresa.

## B ) O Eixo (Dimensão) do Desenvolvimento da Empresa

### Empresa no início – Empresa em expansão ou formalização – Empresa madura

O eixo do negócio está relacionado com o tipo de líder da organização. As qualidades do líder de uma empresa que está na fase de lançamento não são necessariamente os atributos desejáveis ao presidente de uma empresa em fase de expansão ou maturidade. Vale ressaltar que, algumas vezes, as empresas passam por várias etapas ao mesmo tempo. Uma empresa de longa trajetória e com múltiplas linhas de produto, que abre uma filial em outro país, por exemplo, está ao mesmo tempo na fase de expansão e na fase de lançamento.

#### *Características e desafios do estágio da Empresa no Início*

<b>Características</b>
Estrutura organizacional informal, com o proprietário-gerente no centro.
Um produto.
<b>Desafios-chave</b>
Sobrevivência (entrada no mercado, planejamento de negócios, financiamento). O produto poderá encontrar um mercado a um custo competitivo?
Análise racional <i>versus</i> o sonho: quando apostar e quando desistir.

#### *Características e desafios do estágio da Empresa em Expansão Formalização*

<b>Características</b>
Estrutura cada vez mais funcional: diversificação de funções.
Produtos ou linhas de negócios múltiplos: diversificação de produtos.
<b>Desafios-chave</b>

Evolução do papel do proprietário-gerente (empresa centralizada no fundador) e profissionalização da empresa (funções diferenciadas)
Planejamento estratégico: plano para médio e longo prazos (anual); onde quero estar?
Sistemas e políticas organizacionais - organizar subsistemas com normas de funcionamento.
Administração do caixa: realizar o planejamento financeiro.

*Características e desafios do estágio da Empresa Madura*

<b>Características</b>
Estrutura organizacional favorece a estabilidade.
Base de clientes estável (ou em declínio), ou com crescimento modesto.
Estrutura divisional dirigida pela equipe da alta gerência.
Rotinas organizacionais bem estabelecidas.
<b>Desafios-chave</b>
Definir novo foco estratégico: preocupação com a alta gerência, o conselho de administração; a complexidade organizacional; o cronograma de mudanças e o conselho consultivo.
Obter o empenho de gerentes e acionistas (comprometimento da gestão e da propriedade): os gerentes não-membros, a complexidade de articular gestores e proprietários.
Ponderar sobre o re-investimento na empresa: equilibrar necessidades financeiras da família com necessidades de re-investimento.

**C ) O eixo (dimensão) do desenvolvimento da família**

**Jovem Família Empresária / Entrada na Empresa Familiar / Família que Trabalha em Conjunto / Passagem do Bastão**

*Características e desafios do estágio da Jovem Família Empresária*

<b>Características</b>
Geração adulta abaixo de 40 anos.
Filhos, se houver, abaixo de 18 anos.
<b>Desafios-chave</b> (as famílias que possuem empresas tendem a ser um pouco emaranhadas)
Criar um “empreendimento casamento” viável: cuidar do empreendimento conjugal.
Tomar decisões iniciais a respeito do relacionamento entre trabalho e família.
Identificar limites e interseções (especialmente com relação a dinheiro).
Estabelecer relacionamentos com a família ampliada: alguma das pessoas dessa família ampliada pertence à empresa?
Educar os filhos: legado material e legado psicológico.

Esse estágio apresenta os pais com os dilemas típicos do início da vida adulta, isto é, preocupados em “criar um sonho do futuro, explorar estilos de vida alternativos, estabelecer credibilidade, comprometer-se com uma carreira e, com muita frequência, com um papel familiar e, finalmente, tornar-se dono do próprio nariz antes do 40 anos” (Gersick et al, 1997, p. 21).

*Características e desafios do estágio da Entrada na Empresa Familiar*

<b>Características</b>
Geração mais velha entre 35 e 55 anos.
Geração mais jovem entre a adolescência e os 30 anos.
<b>Desafios-chave</b>
Administrar a transição da meia-idade: ciclo vital – crise da meia-idade.
Separar e individualizar a geração mais nova: ciclo vital – casa vazia; diferenciação com os pais e entre si.
Facilitar um bom processo para as decisões iniciais sobre carreiras.
A empresa irá continuar por mais uma geração?
Os pais querem que os filhos considerem carreiras na administração da empresa ou que participem somente como proprietários?
Vários membros da próxima geração irão dirigir conjuntamente a empresa ou somente um deles será convidado a nela entrar?
Os pais querem estruturar oportunidade e experiência para controlar quem entra ou querem que os filhos escolham por si mesmos?
Os filhos que quiserem estar na empresa começarão a trabalhar nela imediatamente após os estudos, ou deverão ir embora e depois decidir se querem voltar?

A separação e individualização da geração mais nova são dois dos grandes desafios dessa etapa. Os ciclos de vida falam da fase de lançar os filhos no mundo. Segundo Gersick et al

“essa é a fase em que ambas as gerações têm transições importantes a realizar. A mais velha precisa começar a aprender um novo papel como pais de adultos. E os mais jovens precisam cuidar de todos os componentes da passagem para a vida adulta: carreira, auto confiança, responsabilidade financeira, parceiros íntimos e rede social.” (1997, p. 79)

As dinâmicas entre irmãos também são críticas para a compreensão dos sistemas das empresas familiares neste estágio. Esses autores argumentam que

“os relacionamentos de infância entre irmãos, moldados pelos pais, evoluem gradualmente para relacionamentos adultos, moldados e sustentados por eles mesmos pelo resto de suas vidas. É nesta época que os irmãos e irmãs tomam decisões importantes a respeito de quanto suas vidas adultas continuarão entrelaçadas. Algumas famílias focam apenas a empresa. Nestes casos, os filhos

podem optar pela carreira na empresa mantendo-se assim no centro das interações familiares. Outras famílias criam ambientes diferentes entre os irmãos. Os pais reservam uma parte do tempo para passar com os filhos – individualmente ou em conjunto - são férias, jantares em casa, programas de fim de semana, onde o assunto é o dia a dia dos filhos na escola. O trabalho na empresa passa a ser uma opção e não um critério para fazer parte da família.” (Gersick et al, 1997, p. 79-80)

Historicamente, fortes tradições têm apoiado a primogenitura na sucessão, ou seja, o filho homem mais velho é freqüentemente apontado como o sucessor. Mas essa é uma regra baseada em valores familiares e, quando aplicada à empresa, pode deixar os irmãos com ressentimentos capazes de influenciar seus relacionamentos pelo resto das suas vidas. Além disso, o primogênito pode estar altamente motivado para tentar se tornar a pessoa que os pais esperam dele ou pode sentir-se coagido a satisfazer os sonhos dos pais e ressentir-se com a liberdade dos irmãos para escolher outros caminhos.

A diferenciação (eles são diferentes) e a identificação (pertencem a um mesmo grupo) fazem do relacionamento entre os irmãos um relacionamento único. Eles podem ter opiniões contrárias, podem levar estilos de vida opostos, mas defendem um ao outro e, quando estão em dificuldades, se protegem.

*Características e desafios do estágio da Família que Trabalha em Conjunto*

<b>Características</b>
Geração mais antiga entre 50-65 anos.
Geração mais jovem entre 20-45 anos.
<b>Desafios-chave</b>
Promover cooperação e comunicação entre gerações: honestidade (grau com que os membros da família contam a verdade e esperam ouvi-la dos outros), abertura (grau de restrição aos assuntos-tabus como dinheiro, sexo etc), consistência (coerência entre os conteúdos digital e analógico) e cuidado com o lugar dos agregados.
Encorajar a administração produtiva de conflitos: natural ao contexto de duas ou três gerações trabalhando juntas. A geração mais nova deve respeitar as realidades fundamentais da hierarquia de autoridade nesta fase e a geração mais velha deve reconhecer que a geração dos filhos é composta por adultos cujos pontos de vista exigem respeito.
Administrar as três gerações da Família que Trabalha em Conjunto: determinar quem é a autoridade, discriminar papéis.

Em um consórcio de primos, a comunicação pode ser particularmente complicada. Histórias diferentes podem gerar interpretações diferentes sobre um

mesmo assunto e variadas suposições a respeito de regras de comunicação. A família segue estritamente o organograma ou a sua rede de relacionamentos ou uma combinação de ambos na partilha de informações? Os irmãos-funcionários possuem uma compreensão comum do que não deve ser passado aos parentes-acionistas que não trabalham na empresa? Gersick e colaboradores comentam que

“os agregados podem servir de pára-raios para conflitos familiares não expressos e de depositários para antigas mágoas que a família não consegue resolver diretamente. Eles são muito propensos a ser atraídos para as dinâmicas emocionais da família, sem o benefício da informação ou do acesso mútuo gozado por aqueles que trabalham na empresa. Como o processo é invisível para os membros da família envolvidos, os conflitos com os agregados podem ser mal diagnosticados. As famílias precisam examinar com atenção o fluxo de comunicação entre todos os seus membros adultos e tomar as providências necessárias para reduzir suposições e aumentar a honestidade, a abertura e a consistência de comunicação no sistema como um todo.” (1997, p. 90)

#### *Características e desafios do estágio da Passagem do Bastão*

De acordo com esses autores, este “é o estágio mais pesquisado na vida da empresa e da propriedade, mas o menos compreendido no desenvolvimento da família” (p.94). Ele se inicia quando a geração mais velha chega aos 60 anos e dura até a sua morte. É o momento de lidar com o processo de sucessão. Sucessão e continuidade são duas palavras utilizadas, frequentemente, como sinônimos, mas que abrangem dois processos absolutamente distintos. A sucessão reflete o aspecto seqüencial da transição. Já a continuidade, refere-se à parte do mundo presente que precisa ser preservada. Ambas, com o equilíbrio adequado, são necessárias para minimizar as conseqüências perturbadoras da transição de gerações.

<b>Características</b>
Geração mais velha com 60 ou mais anos.
<b>Desafios-chave</b>
Desligamento da geração mais velha da empresa: é complexo reconhecer limite da gestão, deve-se buscar outro lugar na empresa e fora dela.
Transferência da liderança da família de uma geração para outra: a passagem das responsabilidades no ciclo vital e a reprodução do estágio no ciclo familiar.

A transferência da liderança pode acontecer de forma gradual ou subitamente, mas, assim como a aposentadoria, muitas vezes é precipitada por um evento imprevisto como a morte de um dos pais ou dos dois, a opção dos pais por mudar para uma casa menor em um lugar com o clima mais ameno; uma doença

como um acidente vascular cerebral (AVC), um ataque cardíaco ou outras enfermidades que ocorrem ao longo do tempo, como o mal de Alzheimer.

É muito importante reforçar a autoridade da geração mais velha para os sistemas. Na empresa, membros da geração mais velha podem trabalhar como mentores; em casa, constituindo o núcleo da família que reúne os demais familiares, podem ser os aglutinadores, isto é, os responsáveis pelas comemorações.

Vale lembrar que essa divisão dos eixos é absolutamente didática, pois, na prática, o que podemos perceber é a influência de um eixo (qualquer que seja o eixo) nos outros dois. Ao analisarmos uma empresa familiar devemos considerar o momento em que ela se encontra em cada um dos três eixos.

Encontramos em Lethbridge (2005) a descrição de uma tentativa de determinar um padrão de relacionamento entre pais e filhos nas empresas familiares. Davis Tagiuri e Fundação Dom Cabral (2003) já tinham identificado três momentos diferentes dessa relação:

O 1º momento é a fase dos primeiros conflitos – quando o pai tem entre 41 e 50 anos e o filho entre 17 e 22 anos. Nessa idade, o pai começa a encarar a perspectiva da morte e a questionar suas próprias realizações. O filho vive um período de construção da identidade e carrega resquícios de conflitos da infância e adolescência. Geralmente o momento de entrada do herdeiro no negócio costuma ser marcado por tensão nas relações.

O 2º momento é o de harmonia. O pai tem entre 51 e 60 anos está mais tranquilo e racional, menos competitivo e age como mentor do filho. O filho, entre 23 e 33 anos, começa a definir o rumo da sua carreira, toma decisões mais arriscadas e se sente pronto para crescer na empresa. É o período mais propício para que pai e filho trabalhem juntos.

O 3º momento é quando o pai (entre 61 e 70 anos), com medo de perder o poder, resiste em abrir mão do comando da empresa. O filho, que tem entre 34 e 40 anos, pede cada vez mais autonomia e reconhecimento e tende a se rebelar contra a autoridade do pai. É a fase mais difícil, pois o filho se sente preparado para assumir os negócios, mas o pai tem muita dificuldade em passar o bastão.

O estudo desses momentos é relevante para melhor entender o que acontece durante o processo de sucessão e de treinamento ou de preparação dos herdeiros.

### 4.3 - As contribuições da teoria sistêmica de família para a análise e compreensão das empresas familiares

Podemos dizer que o campo de estudos das empresas familiares surgiu na década de 1980, com o desenvolvimento de estudos sobre os relacionamentos neste tipo de organização, apoiados, principalmente, na sociologia, administração de empresas, antropologia, psicologia e terapia de família. Muitos dos que se dedicam ao estudo das empresas familiares são terapeutas de família<sup>3</sup> (Bork,1996 e Gersick, 1996) e, por isso, é possível pensarmos em uma proximidade entre o campo de estudo das empresas familiares e o das terapias de família.

Embora a grande maioria das universidades ainda não tenha acolhido essa disciplina (ou tema), o interesse pelas empresas familiares é crescente. Hoje são vários os terapeutas de família que trabalham com grupos multidisciplinares intervindo em empresas familiares (e não-familiares). No trabalho com as empresas familiares, os terapeutas de família agem, na maioria das vezes, como consultores no sentido de estudar e intervir nas relações entre as distintas partes da organização. Apóiam-se, geralmente, na teoria sistêmica e no trabalho com grupos, utilizando-se de conceitos e correlações que possibilitam pensar as instituições, seus sistemas, suas alianças, suas relações de poder e seus papéis, tais como: estrutura, ou a fronteira entre os dois sistemas, o planejamento das funções, os elementos em relação, seus padrões de relação e de comunicação, com suas regras verbalizáveis e outras não mencionadas; o ciclo vital da empresa familiar e a cultura familiar e empresarial, isto é, o conjunto de eventos e mitos transmitidos de uma geração para outra (Tondo 1999).

Curiosamente, embora sejam muitos os terapeutas de família que demonstram interesse por essas organizações e trabalham com elas, o que encontramos nos artigos publicados é a adaptação de conceitos da terapia de família ao universo da empresa, demonstrando, com isso, a prevalência da visão da administração de empresas cujo principal objetivo é a investigação de estratégias e ferramentas para a operacionalização e a profissionalização das

---

<sup>3</sup> A grande maioria dos terapeutas de família é formada em teorias sistêmicas aplicadas às famílias (ou sistemas humanos) e essa formação possibilita a intervenção em diversos ambientes – escolas, hospitais, empresas. Nos congressos de terapia de família e nos artigos publicados, observamos que, é cada vez maior o universo de formatos possíveis (metodologia) e locais para a intervenção (*setting*).

empresas familiares. O tema de maior interesse na literatura sobre empresas familiares permanece, sem dúvida, sendo o da sucessão e seus desdobramentos.

Muito se escreve sobre a entrada do jovem herdeiro na empresa familiar e o momento de sucessão e, conseqüentemente, da saída ou aposentadoria do fundador. Parece, contudo, não haver espaço para os acontecimentos entre esses dois momentos. Pretendemos assim, poder contemplá-los neste estudo, pela investigação e descrição do funcionamento das empresas familiares utilizando, como fundamentação teórica, as teorias sistêmicas da terapia de família.

Sobre o início da terapia de família, podemos dizer que ela surgiu nos Estados Unidos, na década de 1950, a partir das teorias sistêmicas, o que justifica, ainda hoje, a predominância deste enfoque entre os terapeutas de família. Entretanto, apesar da sua grande influência, sabemos que o enfoque sistêmico não esgota, de forma alguma, todas as possibilidades do campo. Além das escolas sistêmicas, várias abordagens psicanalíticas de terapia de família foram desenvolvidas, principalmente na Europa, a partir dos anos 1970.

Durante o Mestrado nosso trabalho foi defender a possível articulação entre as teorias sistêmicas e as psicanalíticas no campo das terapias de família. Naquele estudo propusemos a articulação de diferentes abordagens para a análise e compreensão das famílias que nos procuravam para uma possível intervenção (Bottino, 2000). Como a nossa formação prática (clínica) é fortemente influenciada pelas abordagens sistêmicas, sobretudo pelo modelo estrutural de Salvador Minuchin e o relacional-intergeracional de Maurizio Andolfi, e o objetivo desta tese de doutorado é fazer a articulação entre as teorias sistêmicas de família e as empresas familiares, optamos por contemplar neste estudo apenas conceitos da abordagem sistêmica de família.

O surgimento dos campos da terapia de família e das empresas familiares a partir de diferentes ciências remete a uma mesma exigência – compreender o objeto de estudo em questão. Hoje nos parece inviável investigar as empresas familiares e, principalmente, atender ou prestar qualquer tipo de serviço a elas e ou aos seus membros, sem um olhar ampliado do sistema e das questões envolvidas.

A partir da nossa experiência, podemos afirmar que a situação mais comum é cada consultor, de acordo com a sua formação e objetivo de intervenção, focar o seu trabalho em um dos subsistemas da empresa familiar. O terapeuta de

família vai privilegiar as questões relacionais pertinentes ao eixo da família, o advogado vai privilegiar a divisão societária, a partilha dos bens, atividades relacionadas com a propriedade da empresa; já o consultor de empresas (que pode ter a formação em diversas carreiras), que trabalha com aspectos relacionados com a gestão da empresa, vai privilegiar o eixo da empresa. É fato, inquestionável, que existe a interferência de um sistema no outro e que muitas vezes, uma decisão que poderia parecer simples e óbvia do ponto de vista jurídico, por exemplo, é prolongada, é adiada, ou seja, a família não consegue chegar a um consenso. Embora os consultores de áreas específicas observem a interferência de aspectos relativos a outras áreas, é pouco provável que eles venham a propor modelos de intervenções multidisciplinares.

Contrariando o senso comum, e reforçando a nossa idéia de uma visão e intervenção multidisciplinar nas empresas familiares e com as famílias dessas empresas, Bork (1986) diz que nossas vidas não são compartimentadas em trabalho, casa, *hobbies*, lazer, passado e presente. A vida é uma única grande experiência e nós levamos tudo das nossas várias experiências de vida para todos os lugares. Segundo ele, nós aprendemos os padrões de interação nas nossas famílias de origem e tendemos a repeti-los nas experiências seguintes. Talvez a gente não consiga perceber, mas é o que parece acontecer o tempo todo.

Neste trabalho, queremos investigar a influência de um sistema no outro, a relação dos membros da família, entre eles e com os funcionários da empresa. Embora os membros das empresas familiares neguem qualquer tipo de influência de um sistema (família ou empresa) no outro, percebemos, na prática, que no dia-a-dia da empresa surgem muitas dificuldades de relacionamento. Pode acontecer de o pai querer repetir no ambiente de trabalho a autoridade exercida em casa. Em outras situações, uma discordância pode parecer desrespeito e não uma simples opinião profissional. Claro que o inverso também pode acontecer. Os conflitos que já existem tendem a se acentuar quando as pessoas decidem trabalhar juntas, isto é, podem aumentar a disputa de poder entre marido e mulher, o ciúme e a rivalidade entre irmãos, etc.

O caso de B. e M, dois irmãos que trabalham juntos há 18 anos e têm muito pouco contato fora da empresa, ilustra de forma bastante clara uma das dificuldades enfrentadas em empresas familiares. Nesse caso, por exemplo, eles supervalorizam a empresa em detrimento da relação familiar.

“(...) montamos a agência de propaganda há 18 anos. Durante esse tempo, nós dois nos casamos, tivemos filhos, mas só participamos da vida particular um do outro nos eventos familiares oficiais como casamentos, festas, etc. (...) não sei se teríamos tido um relacionamento mais íntimo se não fôssemos sócios por todo esse tempo (...) na verdade nem chegamos a cogitar a possibilidade de fazer qualquer programa juntos, seria uma overdose. (Revista Marie Claire, 2002)”

Em outros casos, pode existir uma supervalorização dos laços familiares e a situação da empresa familiar ficar comprometida. Na prática podemos observar uma predisposição aos extremos – algumas famílias valorizam muito mais a situação da empresa, outras o relacionamento familiar. Será que é possível preservar o patrimônio da família, a empresa familiar, sem destruir os laços familiares? Será que é possível encontrar um equilíbrio entre essas situações extremas?

A partir do que foi apresentado, podemos definir a família como um sistema aberto, isto é, que troca energia, matéria e informação com o meio ambiente, e pode ser caracterizado por três propriedades: totalidade, relação e equifinalidade. A totalidade implica que a família é mais do que a soma dos seus membros. A relação implica que para compreender um sistema devemos compreender as articulações e as interações entre as partes e que a mudança em um membro provoca uma mudança em todos os outros membros e no sistema como um todo. A equifinalidade implica que o estado final de um sistema independe das condições iniciais do sistema considerado. A família é um organismo com leis de funcionamento próprias que configuram uma estrutura estável, mas com flexibilidade para mudar (e se adaptar) com o passar dos anos.

Minuchin, Colapinto e Minuchin (1998) ressaltam que para entendermos a aplicação das idéias sistêmicas à pessoa, precisamos ter em mente, as idéias de conexões e de padrões repetitivos. Além disso, precisamos estar atentos às características de qualquer sistema – a presença de subsistemas, como suas partes se influenciam, e o fato de que todo sistema, inevitavelmente passa por mudanças.

É importante salientar que os membros da família interagem entre eles mas também com os sistemas extra-familiares e “para compreender adequadamente a família nuclear é necessário considerar o seu contexto” (Nichols e Schwartz, 1995, p. 407). Carter e McGoldrick (1989, p. 9) afirmam que “para compreender a família é preciso compreender o que está ocorrendo em pelo menos três gerações”. Essas autoras descrevem o ciclo de vida familiar como um

processo de expansão, contração e realinhamento do sistema para dar apoio à entrada, à saída e ao desenvolvimento dos membros da família de uma maneira funcional.

Vale ressaltar que, como terapeutas de família, temos uma preocupação com a funcionalidade das famílias. Em vez de falarmos em famílias saudáveis e doentes ou normais e problemáticas optamos pela terminologia, proposta por Minuchin (1980, 1974). Todas as famílias têm problemas, todas elas passam por dificuldades e um dos pré-requisitos para caracterizá-la como funcional ou disfuncional é a forma como elas lidam com os seus conflitos.

Carter e McGoldrick (1989, 1992) propõem um modelo de compreensão da experiência familiar e individual, a estrutura multicontextual, na qual se integram os três principais contextos onde um indivíduo cresce e no qual a família movimenta-se: contexto do ciclo de vida familiar, contexto multigeracional e o contexto sociocultural, que envolve questões relativas à raça, etnia, classe sócio-econômica, religião e etc.

Andolfi expressa seu crescente interesse em relação ao indivíduo em qualquer sistema, principalmente na família e ressalta a importância dos aspectos internos, inconscientes dos indivíduos<sup>4</sup>. Atualmente, o autor (1995) tenta resgatar não apenas as histórias dos indivíduos e da família atual, nuclear, mas também a história da família extensa, incluindo os dados da terceira geração.

Para este autor, a família trigeracional é um mapa familiar alargado, obtido através da representação espacial posta num plano vertical, cruzando pelo menos três planos horizontais. Em cada plano são colocadas as pessoas que pertencem ao mesmo nível geracional, assim, de alto a baixo encontraremos, respectivamente, a geração dos avós, a dos filhos e a dos netos, unidas de várias maneiras entre si por triângulos relacionais e triângulos trigeracionais, identificados, especialmente por uma série de coordenadas familiares que indicam as pessoas envolvidas e seu plano de pertinência.

Situando as relações triangulares num nível trigeracional as interações atuais ganham maior complexidade. Os indivíduos nelas envolvidos tornam-se

---

<sup>4</sup> Na década de 1950, quando crescia o interesse pelas famílias dos pacientes psiquiátricos, o modelo predominante era a psicanálise clássica que defendia um distanciamento entre analista e a família do paciente. Com isso, os primeiros terapeutas de família, mesmo tendo a psicanálise como formação inicial, optaram por um modelo bastante diferente que não trabalhava com o inconsciente, mas com as questões que apareciam no “aqui e agora” da sessão.

uma entidade complexa, cheia de contradições e conflitos. Andolfi (1987) ressalta que, para um observador pouco treinado em perceber conexões implícitas entre comportamentos e vivências atuais e sensações antigas, esta entidade complexa seria algo fragmentado e desconectado. Entretanto, para outros mais experientes neste tipo de observação, tais modalidades interacionais se tornam elementos de compreensão do mundo interno desses indivíduos.

Andolfi, assim como Minuchin, utiliza as descobertas sobre a comunicação humana e intrafamiliar e faz uso dos conhecimentos do funcionamento sistêmico da família, mas, além disso, ele inclui as emoções, as sensações e os sentimentos de todos os integrantes do grupo como um todo, para compreender, com a família, o significado dos comportamentos disfuncionais. Ele destaca a importância dos aspectos históricos, já que os indivíduos e seus sistemas são vistos no presente como fruto de sua história passada e da tensão com relação ao futuro que virá. Além disso, ele complementa dizendo que

“é importante estar atento também ao patrimônio interacional que as pessoas adquiriram com os anos, dando relevância aos elementos subjetivos (lembranças, expectativas, intenções) do tempo vivido tanto de maneira individual quanto social.” (Andolfi, 1994, p.19)

Este tempo tem a ver com o conteúdo sócio-cultural. Os autores contemplados neste capítulo (Minuchin, Carter e McGoldrick e Andolfi) reconhecem que é extremamente importante considerar o período histórico onde acontecem os eventos para compreender as famílias.

“ O tempo do qual estamos falando é um tempo sócio-cultural, isto é, um período histórico no qual se sucedem eventos sócio-ambientais específicos. Este tempo movimenta-se sobre um eixo vertical e um eixo horizontal. Pelo 1º entendem-se as dívidas de lealdades verticais, os mitos, os tabus, os fantasmas, etc. transmitidos de geração para geração. Pelo 2º, ao contrário, compreende-se o ciclo de vida familiar, ou seja os estágios atualmente atravessados por uma família, com a presença de eventos previsíveis e imprevisíveis. Sem dúvida alguma, o contexto histórico-social determina a cultura e por isto influencia a transmissão intergeracional de modelos culturais familiares.” (Andolfi, 1994, p.23)

De acordo com Miermont e cols (1987) o conceito de ciclo de vida familiar foi proposto por Reuben Hill e Evelyn Duvall (1948) para descrever a sucessão de fases de desenvolvimento da família desde a sua constituição, e a noção do ciclo de vida foi retomada, explicitamente na terapia familiar, nos anos

1970, a partir das contribuições de M. Bowen, M Erickson e J. Haley, V Satir, S Minuchin, E. Carter e M McGoldrick.

Nichols e Schwartz (1995) também relembram a origem do conceito de ciclo de vida das famílias e contam que a estrutura desenvolvimental proposta na década de 1940 era caracterizada pela divisão da família em oito estágios com tarefas específicas para cada um desses estágios, todos eles relacionados aos eventos nodais de idas e vindas dos membros da família: casamento, nascimento, educação de filhos, aposentadoria e morte (ver tabela 1).

Tabela 1 – Estágios do Ciclo de Vida da Família de Duvall

Estágio	Tarefas desenvolvimentais
Casais casados sem filhos	Estabelecer um casamento mutuamente satisfatório. Adaptar-se à gravidez e à perspectiva da maternidade / paternidade. Adaptar-se à rede familiar.
Famílias começando a ter filhos (nascimento do filho mais velho – 30 meses)	Ter os filhos, adaptar-se a eles e estimular o desenvolvimento dos bebês. Estabelecer um lar satisfatório tanto para os pais quanto para os bebês.
Famílias com filhos pré-escolares (filho mais velho entre 2,5 e 6 anos)	Adaptar-se às necessidades críticas e aos interesses dos filhos pré-escolares, estimulando maneiras de promover o crescimento. Enfrentar com energia o esgotamento e a falta de privacidade.
Famílias com filhos (filho mais velho entre 6 e 13 anos)	Adaptar-se à comunidade das famílias com filhos com idade escolar. Estimular as realizações educacionais dos filhos.
Famílias com filhos adolescentes (filho mais velho entre 13 e 20 anos)	Equilibrar liberdade com responsabilidade. Estabelecer interesses e carreiras futuras.
Famílias se despedindo de filhos adultos (saída do filho mais velho até saída do filho mais moço)	Deixar os filhos adultos sair de casa com rituais e assistência adequados.

Pais de meia-idade (casa vazia até a aposentadoria)	Reconstruir o relacionamento conjugal. Manter os laços de parentesco com gerações mais velhas e mais moças.
Membros da família idosos (aposentadoria até a morte de ambos os cônjuges)	Enfrentar a perda e viver sozinho. Fechar a casa da família ou adaptá-la ao envelhecimento. Adaptar-se à aposentadoria.

Fonte: Nichols e Schwartz (1995, p.101)

Como podemos perceber, no ciclo proposto por Duvall, a principal tarefa dos pais e, em especial, das mães é a educação dos filhos, e isso faz todo o sentido se nós considerarmos o período dessa teorização, cuja ênfase recai sobre a família nuclear. Certamente, muitas mudanças decorrentes, sobretudo, da entrada da mulher no mercado de trabalho vão exigir uma nova leitura e uma nova compreensão sobre o ciclo de vida familiar.

Carter e McGoldrick (1989) acrescentaram a esta estrutura proposta por Duvall um ponto de vista multigeracional, compreendendo pelo menos três gerações, e incluíram os estágios do divórcio e recasamento (ver tabela 2). Elas justificam sua preferência por considerar o movimento de todo o sistema geracional abrangendo três ou quatro gerações através do tempo, pois

“os relacionamentos com os pais, irmãos e outros membros da família passam por estágios, na medida em que a pessoa se move ao longo do ciclo de vida, exatamente como acontece com os relacionamentos progenitor-filho e conjugal.” (ibidem, p. 9)

Enquanto que aquele primeiro ciclo de vida, proposto na década de 1940, apresenta uma perspectiva descritiva do ciclo de vida biológico de uma família nuclear, enfocando duas gerações (pais e filhos), Carter e McGoldrick (1989) propõem um olhar relacional, incluindo três ou quatro gerações e a necessidade de adaptação de todos os envolvidos no processo de desenvolvimento.

Tabela 2 – Os Estágios do Ciclo de Vida familiar

Estágios do ciclo de vida familiar	Processo Emocional de transição: princípios-chave.	Mudanças necessárias para se prosseguir desenvolvimentalmente.
Saindo de casa – jovens solteiros	Aceitar a responsabilidade emocional e financeira pelo eu.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diferenciação do eu em relação à família de origem;</li> <li>- Desenvolvimento de relacionamentos íntimos com adultos iguais</li> <li>- Estabelecimento do eu com relação ao trabalho e independência financeira.</li> </ul>
A união de famílias no casamento: o novo casal	Comprometimento com um novo sistema.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formação do sistema conjugal;</li> <li>- Realinhamento dos relacionamentos com as famílias ampliadas e os amigos para incluir o cônjuge.</li> </ul>
Famílias com filhos pequenos	Aceitar novos membros no sistema.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ajustar o sistema conjugal para criar espaço para os filhos;</li> <li>- Unir-se nas tarefas de educação dos filhos, nas tarefas financeiras e domésticas;</li> <li>- Realinhamento dos relacionamentos com a família ampliada para incluir os papéis de pais e avós.</li> </ul>
Famílias com filhos adolescentes	Aumentar a flexibilidade das fronteiras familiares para incluir a independência dos filhos e as fragilidades dos avós.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Modificar os relacionamentos progenitor-filho para permitir o adolescente movimentar-se para dentro e para fora do sistema;</li> <li>- Novo foco nas questões conjugais e profissionais no meio da vida;</li> <li>- Começar a mudança no sentido de cuidar da geração mais velha.</li> </ul>
Lançando os filhos e seguindo em frente	Aceitar várias saídas e entradas no sistema familiar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Renegociar o sistema conjugal como díade;</li> <li>- Desenvolvimento de relacionamento de adulto para adulto entre os filhos crescidos e seus pais;</li> <li>- Realinhamento dos relacionamentos para incluir pares por afinidades e netos;</li> <li>- Lidar com incapacidade e morte dos pais (avós).</li> </ul>
Famílias no estágio tardio da vida	Aceitar a mudança dos papéis geracionais.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manter o funcionamento e os interesses próprios e / ou do casal em face ao declínio fisiológico;</li> <li>- Apoiar um papel mais central da geração do meio;</li> <li>- Abrir espaço no sistema para a sabedoria e experiência dos idosos, apoiando a geração mais velha sem super funcionar por ela;</li> <li>- Lidar com a perda do cônjuge, irmãos e outros iguais e preparar-se para a própria morte (revisão e integração da vida).</li> </ul>

Fonte: Carter e McGoldrick (1989, p.17)

Para Carter e McGoldrick (1989) é extremamente difícil pensar na família como um todo em virtude da complexidade envolvida, pois cada fase do ciclo de vida familiar exige a acomodação e mudança de cada um dos membros da família e da família como um todo. Além disso, como um sistema que se move através do tempo, a família possui propriedades basicamente diferentes de todos os outros sistemas.

Diferentemente das outras organizações, as famílias incorporam novos membros apenas pelo nascimento, adoção ou casamento, e os membros só vão embora quando morrem (nos casos de separação deixam de ser marido para ser ex-marido, mas continuam como pai dos filhos). Nenhum outro sistema está sujeito a essas limitações. Uma empresa pode, por exemplo, despedir aqueles membros que ela considera disfuncionais (como vimos, isso é bem mais fácil quando o funcionário a ser despedido não é um membro da família dona da empresa), da mesma forma que um funcionário pode pedir demissão se ele não estiver satisfeito com a estrutura e valores da empresa.

As famílias também têm papéis e funções, entretanto, o seu principal valor são os relacionamentos que são insubstituíveis. Se um progenitor vai embora ou morre, uma outra pessoa pode ser trazida para preencher a função paterna, mas essa pessoa jamais substituirá o progenitor em seus aspectos emocionais.

Existe uma confusão entre poder ou não escolher sua qualidade de membro e, conseqüentemente, a sua responsabilidade em uma família. Muitas vezes, as pessoas agem como se pudessem ter escolha nessa questão, quando de fato existe muito pouca. Não se entra em nenhum relacionamento familiar por escolha, a não ser no casamento (embora essa seja uma liberdade recente e ainda bastante contestada por alguns autores). As pessoas não podem alterar o fato de serem relacionadas a quem são na complexa teia de laços familiares ao longo de todas as gerações. Ainda assim, elas agem como se pudessem, rompendo com os laços familiares.

A família compreende todo o sistema emocional de pelo menos três e, freqüentemente, quatro gerações. A influência da família não se restringe aos membros de uma determinada estrutura doméstica ou a um dado ramo da família nuclear do sistema. As três ou quatro gerações devem acomodar-se simultaneamente às transições do ciclo de vida.

Sobre essa convivência entre as gerações Carter e Mc Goldrick (1989) falam que ela não deve ser confundida com o que acontecia no passado, quando “o respeito pelos pais e a obrigação de cuidar dos mais velhos estavam baseados em seu controle dos recursos, reforçado pela tradição religiosa e pela sanção normativa” (p.10). Muito pelo contrário, trabalhar com as três ou quatro gerações é, para essas autoras, um reconhecimento de nossa ligação de vida, dentro de qualquer tipo de estrutura familiar, com aqueles que vieram antes de nós e com aqueles que vieram depois. E é preciso estar atento às mudanças ocorridas no ciclo de vida da família em função de uma série de fatores como o aumento da expectativa de vida, a diminuição do número de filhos e, principalmente em função da mudança do papel feminino e a entrada da mulher no mercado de trabalho.

“Para os homens, os objetivos de carreira e família são paralelos. Para as mulheres, esses objetivos entram em conflito e apresentam um grande dilema (...) As mulheres, não os homens, costumam ficar deprimidas no momento do nascimento; isso parece ter muito a ver com o dilema que essa mudança cria em suas vidas. As mulheres, mais do que os homens, buscam ajuda durante os anos em que educam os filhos, no momento em que seus filhos atingem a adolescência e saem de casa, e quando seus maridos se aposentam e morrem. E são as mulheres, e não os homens, que têm a principal responsabilidade pelos parentes mais velhos. Certamente o fato de as mulheres buscarem ajuda quando têm problemas tem muito a ver com a maneira diferente pela qual elas são socializadas, mas isso também reflete os estresses especiais do ciclo de vida sobre elas, cujo papel tem sido assumir a responsabilidade emocional por todos os relacionamentos familiares.” (Carter e McGoldrick, 1989, p.14)

Carter e McGoldrick (1987) ressaltam que é de extrema importância analisarmos a família inserida no seu contexto. Não podemos ignorar o contexto social, econômico e político e seu impacto sobre as famílias, pois, como podemos perceber, a noção de infância foi uma invenção da sociedade ocidental do século XVIII, e a adolescência foi uma invenção do século XIX, relacionadas aos contextos cultural, econômico e político daquelas épocas. A noção de idade adulta jovem como uma fase independente poderia ser considerada uma invenção do século XX e a das mulheres como pessoas independentes também. As fases de ninho vazio e da 3ª idade também são desenvolvimentos desencadeados pelo menor número de filhos e pelo período de vida mais prolongado de nossa época. Talvez o século XXI possa vir a ser conhecido pelos casamentos seriados, decorrentes do número de divórcios e recasamentos.

Vale lembrar que esse modelo de desenvolvimento do ciclo de vida foi baseado na família norte-americana de classe média dos anos 1980 e a realidade brasileira é bastante distinta dessa. Os jovens brasileiros não saem de casa para cursar a faculdade em outra cidade ou outro estado. Outra diferença diz respeito ao que podemos chamar de rede de apoio. Além dos avós estarem próximos e muitos participarem da educação dos netos, a família brasileira, de classe média e média alta, pode contar com a ajuda de mulheres que fazem o trabalho dessas outras mulheres que trabalham fora de casa – as empregadas domésticas (cozinheiras, arrumadeiras, faxineiras, babás e etc) são responsáveis pelas tarefas de cuidado com a casa e cuidado com as crianças.

Carter e McGoldrick (1989) demonstram, através de resultados de pesquisas que os estresses familiares que costumam ocorrer nos pontos de transição do ciclo de vida, freqüentemente, criam rompimentos neste ciclo e podem gerar sintomas e /ou disfunções. Os fluxos de ansiedade numa família podem ser vertical ou horizontal.

No eixo vertical – estresse transgeracional – situam-se padrões de relacionamento e funcionamento que são transmitidos para as gerações seguintes. Este eixo inclui todas as atitudes, tabus, expectativas, rótulos e questões familiares opressivas com as quais crescemos. No eixo horizontal – estresse desenvolvimental - está a ansiedade produzida pelos estresses na família conforme ela avança no tempo, lidando com as mudanças e transições do ciclo de vida familiar. Isso inclui tanto os estresses desenvolvimentais predizíveis quanto os eventos imprevisíveis que podem interromper o processo do ciclo de vida, entre eles: uma morte pré-matura, o nascimento de uma criança deficiente, uma enfermidade crônica, uma guerra, etc.

Os dados dos ciclos de vida da família podem ser analisados a partir de um ponto de vista descritivo – privilegiando os encontros e desencontros e os rituais envolvidos nos ciclos de reprodução natural e cultural. Os primeiros são marcados por rituais de encontros interpessoais (rituais de sedução, nascimento etc), enquanto os segundos são marcados pelos rituais de passagem já instituídos, como o batizado, as várias formaturas na escola, vestibular, noivado, cerimônias de casamento, ritos funerários e etc.

Os rituais marcam as mudanças de comunicação entre os indivíduos (as mudanças de níveis de realidade - relações de casal, relações de profissionais – e

as mudanças de níveis de metarrealidade – sacramentos, cerimônias religiosas, festas). Através do estabelecimento de fatos novos, reconhecidos e compartilhados, eles canalizam o processo de mudança e, por isso, os rituais têm a função de marcar as transformações que acontecem nos estágios do ciclo de vida.

Os dados do ciclo de vida também podem ser analisados a partir dos pontos de vista sistêmicos ou psicanalíticos considerando, principalmente, a constituição, a transformação e a repetição dos mitos familiares; os momentos de transmissão simbólica dos valores materiais e espirituais, dos poderes do casal de avós ao casal parental, da transmissão do patrimônio; a constituição das identidades sexuais, profissionais, culturais e suas eventuais trapalhadas, e dificuldades; e as datas de aparição de doenças, mortes, abortos, divórcios, etc. (Miermont e col, 1987)

Para Carter e McGoldrick (1989), a família é uma unidade emocional operativa desde o nascimento até a morte, mas é no estágio dos jovens adultos que elas percebem o início de um novo ciclo de vida familiar. A seguir, apresentaremos as etapas do ciclo de vida da família articuladas a necessidades ou desafios de uma família dona ou controladora de uma empresa.

A etapa do *adulto jovem solteiro* é a primeira do ciclo de vida familiar. A tarefa principal desta fase é o processo de separação e diferenciação da família de origem sem rompimentos ou conflitos, pois o sucesso ou fracasso dessa fase influencia profundamente com quem, quando e como o jovem adulto se casa e cumpre todos os outros estágios do ciclo vital. Normalmente, entre os problemas desta fase estão a falta de reconhecimento por parte dos jovens ou dos pais de uma necessidade radical de mudança na relação para uma relação adulto-adulto, sem que os jovens possam apreciar os pais pelo o que eles são e não queiram transformar os pais no que eles não são ou culpá-los pelo que eles não puderam ser e os pais não podem esperar que o jovem realize suas expectativas e desejos. Os problemas surgem na forma do encorajamento da dependência ou no rompimento brusco com as famílias.

O adulto jovem solteiro americano de classe média, referência para as autoras, freqüenta a faculdade em uma outra cidade ou em outro estado, muitos trabalham e conseguem pagar as suas contas. A realidade do jovem adulto solteiro

de classe média brasileiro<sup>5</sup> é muito diferente. Estudos indicam que eles saem de casa cada vez mais tarde, depois da graduação, se inscrevendo em um curso de pós-graduação para, posteriormente, se inserir no mercado de trabalho. Os jovens, filhos de empresários, podem fazer faculdade para seguir uma carreira independente da empresa da família ou visando à entrada na empresa. Como podemos perceber pela nossa experiência, alguns desses jovens, geralmente, filhos de famílias mais ricas, são “jovens mimados” que, trabalhando ou não na empresa da família, recebem salários “mesadas”. Porque são salários melhores do que o salário de mercado, eles dirigem (e correm com) carros esportivos, viajam para roteiros exóticos, vivem com muito luxo. Assemelham-se aos sujeitos pós-modernos, consumidores, descritos por Bauman (1998)<sup>6</sup>.

Muitos herdeiros podem ter o que Kets de Vries (2003) chama de a “síndrome da criança mimada”. Os pais, empreendedores dedicam todo o seu tempo ao empreendimento, ele, pai, empreendedor, fundador, trabalha dia e noite, pois acredita que isso é o que ele pode fazer para atender aos desejos da família.

“Entretanto deixa de perceber que ele pode estar contribuindo para a destruição desse mesmo futuro. Pode não haver futuro porque ele não está fazendo qualquer esforço para cumprir uma de suas mais importantes funções: educar seus filhos para que se tornem seres humanos responsáveis.” (ibidem, p.59)

Em muitos casos, os pais tentam compensar a sua ausência com bens materiais, mas esses presentes que, no início podem ser grandes bichos de pelúcia, mas depois passam a ser carros, jóias, viagens, apartamentos, nunca substituem a atenção que não foi dada à criança e ao jovem. Os pais agem com a melhor das intenções, geralmente querendo dar aos filhos tudo o que gostariam de ter tido na sua infância e juventude, mas não tiveram. Contudo, esse comportamento cria uma série de problemas. Em vez de transmitir um conjunto internalizado de valores sólidos, sentimentos de carinho e de respeito mútuo, os bens materiais são os principais estímulos para essas crianças. Elas crescem acreditando que não precisarão trabalhar, pois herdarão uma empresa capaz de satisfazer todos os seus

---

<sup>5</sup> O objeto de estudo deste trabalho são as empresas familiares e, como estabelecemos como pré-requisito que a empresa tivesse pelo menos 20 anos, os donos dessas empresas possuem um bom nível de vida sócio-econômico e, por isso, abordaremos apenas aspectos relativos ao ciclo de vida das classes médias e alta.

<sup>6</sup> Seria interessante contemplar a questão do sujeito pós-moderno, entretanto, percebemos que apesar dos jovens herdeiros serem descritos, caracterizados, como sujeitos pós-modernos, acumuladores de prazer, neste trabalho estamos lidando com sujeitos conservadores, oriundo de famílias tradicionais, sujeitos da modernidade.

desejos, até os mais luxuosos e que o dinheiro provavelmente nunca vai acabar. Felizmente essa não é a regra nas empresas familiares que prosperaram, pois a transmissão de valores consumistas não forma herdeiros capazes de dar continuidade aos negócios da família e sim herdeiros que vão confirmar o ditado “pai rico, filho nobre e neto pobre”.

A fase do casal *recém-casado* é uma das mais complexas do ciclo vital. Exige a renegociação de uma série de assuntos pessoais definidos pelas famílias de origem. Há ainda a negociação das relações com as famílias de origem – qual a frequência das visitas, a distância (física e emocional) a ser mantida, etc. Devem também ser negociadas as relações mais íntimas, isto é, a adaptação à presença do outro, em todos os sentidos. Nesta fase, tanto o homem quanto a mulher podem trabalhar e buscar uma carreira bem sucedida, seja na empresa da família ou não.

A *família com filhos pequenos* é um novo estágio marcado pelo nascimento do primeiro filho, que exige que os adultos se transformem em responsáveis por outros. O desafio é manter a intimidade do casal e ao mesmo tempo abrir espaço para as crianças. Em casais que não conseguiram formar uma relação forte, uma criança pode ameaçar a estabilidade. Muitos pais não conseguem assumir a responsabilidade de educar os filhos, com todas as tarefas que isto implica, e ficam imobilizados numa batalha sem fim com os filhos.

Geralmente é nesta fase em que muitas mulheres começam a repensar seus valores e projetos de vida – algumas optam por continuar trabalhando, outras decidem por tirar uma licença prolongada ou mesmo pedir demissão, e independente da situação sócio-econômica da família esta sempre é uma decisão muito difícil. É muito difícil que uma mulher nessa etapa do ciclo de vida escolha montar o seu próprio negócio, pois ainda se espera que a mulher cuide da casa e dos filhos e um empreendimento em fase inicial demanda uma energia e dedicação que a mulher não poderia oferecer. As mulheres, herdeiras de empresas familiares, valorizam a flexibilidade que só parece ser possível quando o pai é o patrão.

Para os avós, a mudança nessa etapa da transição é a de passar para uma posição secundária, onde (1) devem permitir que seus filhos sejam as principais autoridades paternas e (2) estabelecer um relacionamento carinhoso com os netos

– o que para muitas pessoas é particularmente gratificante, já que permite a intimidade sem a responsabilidade que a paternidade exige.

A fase da *família com filhos adolescentes* é marcada pela chegada dos filhos à adolescência e leva os pais à necessidade de uma redefinição das relações familiares. As famílias com adolescentes devem estabelecer novas fronteiras que devem ser suficientemente flexíveis para permitir que o adolescente saia para poder experimentar novas coisas e um maior grau de independência e possa voltar a ser dependente quando sentir que não consegue resolver sozinho. A família deve se adaptar a um novo sistema de valores com a entrada dos amigos e de novas idéias. Os problemas surgem quando os pais exigem obediência total, ou quando abandonam os filhos para fazer o que querem, sem exercer a autoridade necessária. Nesta etapa do ciclo de vida familiar, os filhos adolescentes começam a estabelecer seus próprios relacionamentos independentes com a família ampliada e são necessários ajustes especiais entre os pais e os avós para permitir e estimular esses novos padrões. Pode acontecer nessa fase a “crise do meio da vida” de um ou dos dois cônjuges, com uma exploração das satisfações e insatisfações pessoais, profissionais e conjugais.

Nesta fase, talvez até um pouco antes, os pais já deveriam conversar com seus filhos sobre os seus projetos de vida, a expectativa que cada um tem em relação ao negócio, à empresa da família. A maioria das famílias não conversa sobre as expectativas mútuas, não existe um sonho compartilhado da e pela família. Os pais criam uma expectativa sobre os seus filhos que só eles podem dar continuidade ao seu sonho. Os filhos não falam sobre suas reais intenções com medo de desagradar ou de decepcionar os pais e fazem a sua escolha profissional sem uma preparação adequada. Por exemplo, é muito comum que os pais digam a seus filhos que eles podem escolher a carreira que desejarem, que eles devem ir em busca de seus sonhos, mas, no futuro, alguma coisa acontece, ou simplesmente porque as pessoas estão ficando mais velhas, os pais decidem que está na hora do filho assumir o lugar, a posição do pai. É uma situação complicada, pois, nesses casos, o filho não tem a formação adequada para desempenhar determinada função, isso sem considerar o interesse desse filho pelo negócio ou não. Nessa fase, é comum encontramos jovens que estão fazendo sua escolha profissional por comodidade ou para agradar os pais.

O *ninho vazio*, a saída dos filhos de casa, é o momento em que os pais lançam seus filhos no mundo e seguem em frente. Começa com a saída das crianças maiores e continua com a entrada dos cônjuges e filhos. Coincide também com a doença e morte dos familiares. Carter e McGoldrick (1989) descrevem esta fase como a mais nova e, ao mesmo tempo como a mais longa do ciclo de vida familiar. Por uma série de razões é também a mais problemática de todas as fases, pois requer uma completa renegociação do casamento, agora que as funções parentais não são mais necessárias.

Até bem pouco tempo, a maioria das famílias ocupava-se da criação e educação dos filhos durante toda a sua vida adulta. Agora, devido ao aumento da expectativa de vida das pessoas e ao menor número de filhos, os pais lançam seus filhos quase vinte anos antes de se aposentar. Talvez essa seja a fase mais tranqüila dos pais que trabalham com seus filhos na empresa da família, pois é a fase do trabalho conjunto. Para as mulheres que nunca trabalharam ou que pararam de trabalhar com o nascimento dos filhos, esse pode ser o momento de voltar a trabalhar, montar o seu próprio negócio, fazer novos projetos pois ainda são muito jovens e não precisam mais se dedicar exclusivamente aos filhos.

“As dificuldades dessa transição podem levar as famílias a se agarrarem aos filhos ou conduzir a sentimentos paternos de vazio e depressão, particularmente nas mulheres que centravam suas principais energias em seus filhos e agora se sentem despreparadas para enfrentar uma nova carreira no mundo do trabalho. (...) Esse também pode ser o momento de liberação, no sentido de que as finanças podem estar mais fáceis do que nos primeiros anos de responsabilidades familiares e de que existe o potencial de atingir áreas novas e inexploradas – viagens, *hobbies*, novas carreiras.” (Carter e McGoldrick, 1989, p.21)

A *família mais velha* é a etapa que exige mudanças importantes e muitas vezes dolorosas, como a perda de autonomia e a perda dos cônjuges. Outras tarefas desta etapa são os ajustamentos relativos à aposentadoria que podem criar uma forte sensação de vazio e trazer à tona conflitos conjugais. Embora a perda de amigos e parentes seja uma dificuldade específica dessa fase, a perda mais difícil de superar é a do cônjuge, principalmente depois de tantos anos de união. Entretanto, a condição de avós pode proporcionar um renovado interesse pela vida e oportunidades de relacionamentos íntimos, especiais, sem as responsabilidades da paternidade.

Essa fase corresponde ao período em que o pai trabalha com o filho e a fase em que ele passa o bastão para o seu sucessor. Embora se fale bastante sobre a sucessão, fala-se muito pouco sobre esse período da vida. As pessoas dessa faixa etária ainda são jovens, provavelmente viverão muitos anos e, se não tiverem projetos de vida para o futuro, isso dificultará a transição da empresa para a geração seguinte.

Vale ressaltar que é nessas duas últimas etapas que a família, dona de uma empresa, vai enfrentar as situações como a entrada dos herdeiros na empresa e o processo de sucessão. O desenvolvimento natural das famílias não é uma tarefa fácil. Seus membros se deparam com uma série de armadilhas que podem levar a família a um desenvolvimento disfuncional e, infelizmente, nem sempre conseguem percebê-las a tempo. Para as famílias em que os membros trabalham juntos passar por essas etapas pode causar um desconforto ainda maior.

Cada ciclo de vida tem uma relação com o trabalho. Em entrevista a Moreira, (2002), Alden Lank mostra que há duas fases problemáticas na relação entre pai e filho dentro das empresas familiares. Quando o pai tem entre 41 e 50 anos de idade e o filho entre 17 e 22, é comum haver a tensão e o conflito para discutir a entrada dos filhos nos negócios da família. Quando o pai tem entre 61 e 70 anos e o filho entre 34 e 40, o medo da aposentadoria de um e a necessidade de independência do outro provocam conflitos na hora de passar o bastão. Para esse autor, o relacionamento mais harmonioso ocorre quando o pai está entre 51 e 60 anos e o filho entre 23 e 33 anos. É a fase do trabalho em conjunto, quando o filho quer crescer em competência e o pai está preparado para orientar, entendendo a instabilidade do filho.

Carter e McGoldrick ainda incluem as fases relativas ao divórcio e ao recasamento, exemplos de variações frequentes que interferem no desenvolvimento natural, clássico das famílias. O divórcio é considerado uma interrupção do ciclo de vida tradicional que produz o tipo de desequilíbrio profundo associado a mudanças, ganhos e perdas de membros familiares do ciclo vital. Como nos outros estágios, há mudanças radicais em relacionamentos e importantes tarefas emocionais a serem cumpridas pelos membros da família, onde ocorre um divórcio para que possam prosseguir seu desenvolvimento. Esta família atravessa, então, um ou dois estágios adicionais; caso não haja

recasamento elas se estabilizam como famílias divorciadas; caso haja o recasamento, elas necessitam negociar dois estágios adicionais do ciclo de vida, antes de uma estabilização permanente.

Dependendo do tamanho da família e do estágio da empresa, a empresa familiar vai sentir mais ou menos o impacto de uma separação (divórcio) na família. Pode acontecer de o casal que se separou optar por vender a empresa ou deixá-la para um dos cônjuges. A partir da nossa prática, podemos afirmar que essas são as alternativas mais prováveis. Um número pequeno de casais pode optar por continuar com a sociedade apesar de o casamento ter terminado. Algumas empresas grandes sofreram bastante com o divórcio de um dos sócios, principalmente se ele era casado em regime de comunhão total de bens e, por isso, se viu obrigado a dividir o patrimônio. Hoje, algumas famílias buscam medidas que são verdadeiras “blindagens do patrimônio” evitando assim, a dissipação do patrimônio familiar e da empresa.

No desenvolvimento do ciclo de vida da família cada estágio se constrói sobre o precedente e cada mudança causa desequilíbrio, instabilidade e tensão. A força do sistema familiar depende da habilidade da família para mobilizar padrões alternativos de reação, quando pressionada por necessidades de mudanças internas e externas. Todas as famílias devem enfrentar pressões internas oriundas de mudanças em seus próprios membros e pressões externas – trabalho, escola, crise econômica, etc. A família precisa lidar com essas mudanças e o faz de forma funcional e disfuncional. Geralmente o problema surge após um momento de mudança. Se, diante de um novo desafio, a família não consegue ser suficientemente flexível e mudar seu padrão de interação, mas ao contrário, adere aos métodos antigos, às soluções já conhecidas, regras que serviram anteriormente, mas que não servem agora, surge o problema. Surge a paralisação, a fixação em determinada estrutura, em padrões rígidos.

Carter e McGoldrick ressaltam que quando as famílias estão enfrentando problemas, “elas tendem a magnificar o problema presente, esmagadas e imobilizadas por seus sentimentos imediatos; ou elas passam a fixar-se num momento futuro que temem ou pelo qual anseiam” (1989, p.13). Contudo, para essas autoras, o desenvolvimento das famílias é caracterizado por esse movimento do passado para o futuro com a transformação dos relacionamentos familiares.

Quando o senso de movimento é perdido ou distorcido, a terapia de família pode ser uma boa indicação.

Cada família tem sua história, seus mitos e suas lendas que são transmitidas ao longo dos tempos. A família se forma no discurso de muitas gerações através de mudanças de papéis e funções. O gosto pelas partidas de tênis, as viagens e as reuniões de família, que muitas vezes têm origem nos hábitos dos pais, podem carregar um valor tão grande capaz de ultrapassar gerações, determinando rotinas e carreiras e formando um legado bem mais valioso do que o dinheiro e a propriedade.

As famílias oferecerem como “herança” aos seus membros os costumes, as tradições, os valores e, muitas vezes, o próprio nome do genitor. Esse comportamento merece uma atenção especial, pois, ao mesmo tempo em que essa atitude pode dar ao pai a sensação de continuidade de seu legado, seja no plano prático ou puramente emocional, pode sobrecarregar o filho com expectativas pesadas demais. É como se o pai estivesse dando um nome e uma missão para essa pessoa.

Podemos dizer de forma bastante simples que na infância queremos imitar e seguir cegamente os nossos pais como heróis; na adolescência estamos mais preocupados com o distanciamento, buscando nossa diferenciação e individuação, e, na idade adulta, com a personalidade já formada, podemos reproduzir os hábitos paternos como uma espécie de homenagem. Entretanto, alguns adultos se vêem amarrados à história do seu antecessor, o que lhes causa um imenso desconforto.

Esse tipo de herança tem um lugar de destaque nas terapias de família, se enquadrando no que denominamos transmissões geracionais – os mitos, os segredos e os costumes que são passados de uma geração para a outra e que Carter e McGoldrick (1989) apresentaram como sendo o eixo vertical do ciclo de vida familiar. A este eixo vertical dedicam-se as páginas seguintes.

Carter e McGoldrick (1989) deram grande destaque às etapas do ciclo de vida familiar – o eixo horizontal. Já Andolfi (1987, 1994 e 1995) dedicou parte significativa do seu trabalho aos mitos e ritos familiares.

Muitos autores falam (e já falaram) sobre os mitos familiares. Alguns a partir da perspectiva sistêmica, outros utilizando o enfoque psicanalítico da terapia de família. Os mitos são sistemas de transmissão e de hierarquização das informações que estruturam as funções da memória e do esquecimento; essas informações são transmitidas através dos relatos dos avós para seus netos e dos pais para seus filhos sobre os seus próprios pais.

Bertin e Passos (2003) apresentam um debate com as concepções sistêmicas e psicanalíticas da transmissão psíquica e concluem que “o grande diferencial entre os dois modelos está no enfoque do inconsciente que marca o modelo psicanalítico” (ibidem, p.76).

“A abordagem sistêmica parece reconhecer que a transmissão não é uma simples reprodução tampouco repetição por aprendizagem mas algo que atravessa uma realidade psíquica não acessível à consciência, mas não incide seu foco em uma realidade psíquica inconsciente, como faz a psicanálise de família. Embora ambas as perspectivas trabalhem com idéias muito próximas a respeito do material que se transmite e mesmo do processo que determina a transmissão – os aspectos não elaborados ou mesmo recusados em gerações anteriores – ambos interpretam diferentemente os achados, o que significa que terão distintas repercussões na clínica.” (ibidem, p.76-77)

De acordo com Miermont (1987), o termo mito familiar foi proposto por A J Ferreira para explicar determinadas atitudes que se originam em alguns pensamentos defensivos do grupo familiar que garantem uma coesão interna e uma proteção externa. Ferreira descreve o mito familiar como um sistema de crenças sob a forma de convicções partilhadas pelo conjunto do grupo familiar. Esta representação comum, única, que corresponde a um mecanismo homeostático, tem por função manter a coesão do grupo. O mito que já foi considerado algo patológico é descrito por Andolfi (1994, p.46) como algo “quase que fisiológico”. Em todas as famílias existe um mito, existe naturalmente algo não dito, não expresso no processo de ligação e no conhecimento recíproco (Felzenszwalb, 1999).

Para Andolfi e Ângelo (1987), o mito familiar

“é um conjunto de leituras da realidade (em que co-existem elementos reais e elementos de fantasia). É em parte herdado pela família de origem, em parte construído pela família atual, de acordo com suas necessidades emotivas; delega a cada membro um papel e um destino bem preciosos. O mito familiar interage com os mitos individuais de cada componente da família, plasmando-os e, sendo por sua vez, plasmado por eles. Eventos peculiares da vida familiar ou individual, especialmente nas fases críticas de existência (nascimento, mortes, casamentos, mudança de idade, etc). determinam quais elementos ou papéis da trama mítica

serão ativados, sobre formas especiais de “constelações míticas” induzidas pela situação dada.” (ibidem, p. 152)

Os mitos são construções que, frequentemente, reúnem histórias, contos, anedotas, fábulas e realidade que parecem estar colocados em uma área intermediária onde a realidade e a história se mesclam à fantasia para criar novas situações em que os elementos originais são utilizados e conectados arbitrariamente entre si.

Eles são uma mistura de coisas que se constroem e que possuem um grande potencial de transmissão como os genes, só que são genes que passam por outros canais. Algumas mitologias familiares são tomadas e repropostas. O mito familiar resulta ser muito útil, pois cada membro da família constrói suas fantasias.

“Considerá-lo com flexibilidade e de um modo relativo pode criar grande enriquecimento na geração sucessiva, desde que não se torne um mecanismo determinativo, prescritivo, ou seja, uma pessoa acaba pensando que deve fazer aquilo que lhe foi pedido pelas gerações.” (Andolfi, 1994, p.43)

Em outras palavras, podemos dizer que toda família possui um mito onde a realidade e a história se misturam à fantasia, para criar novas situações em que os elementos originais são conectados entre si. O mito familiar se desenvolve sobre vazios na história, introduzindo questões e tentando resolvê-las. Ele forma uma rede de eventos, papéis e conteúdos simbólicos ligados entre si, em que se destacam elementos organizadores e estruturantes no traçado de uma trama familiar.

Para se compreender o significado de um mito familiar deve-se considerar três gerações principalmente porque a trama mítica pode modificar-se com o passar do tempo por conta das etapas evolutivas e necessidades adaptativas de uma geração. O mito familiar não é estático, fixo; as famílias podem adequá-los à sua realidade. Por exemplo, as expectativas das pessoas em relação às questões como casamento, filhos, profissão, vida em geral, se tornam mais claras se abrangerem, além das experiências passadas, as expectativas de seus pais a seu respeito e de como estas foram, por sua vez, motivadas por outras correspondentes nas respectivas famílias de origem. Imaginemos que a aspiração de um pai é que o filho escolha determinada profissão e alcance uma situação de prestígio e o filho procura adequar-se (ou ao contrário, contesta-a) – é então necessário perguntar-se

qual a consigna dada pelos avós paternos ao pai para que este a transferisse ao filho manifestando tal aspiração (Andolfi e Ângelo, 1987).

Para Andolfi e Angelo (1987),

“os ritos são elementos constitutivos do mito familiar, ou seja, elementos a partir dos quais o mito é criado como elementos representativos do próprio mito e possuem uma função de manutenção ou de mudança potencial dos mesmos. Os ritos são uma série de atos e de comportamentos estreitamente codificados na família, que se repetem no tempo e dos quais participam todos ou uma parte dos familiares. Parecem ter a tarefa de transmitir aos participantes valores ou atitude peculiares ou modalidades comportamentais concernentes a situações específicas ou a vivências emotivas a elas relacionadas.” (ibidem, p. 90)

O mito apresenta uma função de coesão e de proteção do grupo familiar. Talvez esta seja uma justificativa para o mito ser tão tenazmente defendido, já que é punida ou condenada qualquer tentativa de infração. Se o mito representa o produto de uma filosofia de vida e das relações com os outros, sobre a qual cada membro da família construiu a própria identidade, cada crítica a ele é percebida, pelo menos parcialmente, como um ataque a esta identidade (Andolfi e Angelo, 1987).

O exemplo da empresa que oferece o bolo de aniversário aos seus funcionários, já apresentado no capítulo 1, ilustra um rito (e a criação do mito) da família na empresa.

A empresa foi fundada pelo sr João que com dona Maria teve quatro filhos – três homens e uma mulher. Hoje os filhos têm entre 40 e 50 anos de idade. Os filhos homens começaram a trabalhar com o pai quando ainda estavam na escola e apenas o filho mais novo cursou a universidade. A filha mulher, por ser mulher, não poderia trabalhar na empresa e não precisaria fazer faculdade. Ela foi educada para casar, ter filhos, cuidar da casa, marido e filhos, como sua mãe e sua avó. Mas ela fez a faculdade, se formou, arrumou um emprego, casou, teve filhos, saiu do emprego e foi trabalhar na empresa com seu pai e seus irmãos.

Ela quis trabalhar na empresa familiar e precisou de um bom tempo para convencer o seu pai de que ela poderia trabalhar com eles. Por mais de 10 anos trabalharam junto; o pai era o dono da empresa e, apesar das conversas constantes entre os membros da família, era o pai quem tomava todas as decisões. Ele morreu subitamente e a empresa ficou para os quatro filhos, apesar de os dois filhos mais velhos serem contra, pois “o papai nunca quis que a fulana (a irmã) trabalhasse na empresa.” Foi preciso que a mãe tomasse partido e, apesar de achar que “o lugar

de mulher é em casa cuidando dos filhos e marido”, ela ficou o lado da filha, pois “ela já trabalha há quase dez anos na empresa, se seu pai não a quisesse na empresa teria dado um jeito de ela já ter saído”.

A empresa é dos quatro irmãos, o mais velho assumiu a liderança, pois era o mais parecido com o pai, já trabalhava na empresa há mais de 20 anos, conhecia o negócio e os procedimentos melhor do que ninguém e, além disso, é o Sr João Jr. A irmã decidiu que era o momento de definir, descrever quais são as atitudes de cada um dos filhos, pois, quando o pai estava vivo, a palavra final era a dele e agora todos querem mandar, todos querem ser responsáveis por tudo e, ela está convencida, e convenceu o irmão mais novo, de que o primogênito não se utiliza de boas práticas de gestão da empresa. Numa reunião para discutir a contratação ou não de uma equipe de profissionais capazes de definir algumas normas e procedimentos para a empresa, os irmãos se desentenderam e, o motivo foi o bolo de aniversário dos funcionários.

Desde quando os filhos eram pequenos o Sr João pedia a sua esposa que fizesse o bolo de aniversário para o anjo da guarda. Todos tinham o seu bolo no dia do seu aniversário, mesmo que a comemoração fosse em uma outra data, pois “é para o anjo da guarda”. Esse ritual foi praticado por anos, é uma tradição que passa de uma geração para outra, desde a geração dos avós do Sr João e, o mais curioso foi que o Sr João levou o ritual de sua família para a empresa.

Sempre que algum funcionário estiver completando anos, haverá um bolo de aniversário. Quando a empresa era pequena fazia-se um bolo na hora do almoço, com o tempo a empresa cresceu, hoje são mais de 1000 funcionários, tem aniversário quase todo dia, sendo feito diariamente um bolo para mil pessoas!

A filha não vê sentido na manutenção deste rito pois o custo é altíssimo. Os três filhos acham que o rito deve ser mantido “em homenagem ao papai”, “ele acreditava nisso”, “sempre tivemos o bolo do anjo da guarda”. Preservando os valores do fundador e da família, a filha dá uma sugestão que foi aceita apenas pelo filho homem mais novo – no dia do aniversário, cada funcionário ganha um bolo para cantar o Parabéns em casa com a família.

Como já vimos, todas as famílias enfrentam tensões e dificuldades oriundas de pressões internas ou externas. As pressões internas são decorrentes das modificações acarretadas pelo desenvolvimento dos membros da família e de seus sistemas – do que Carter e McGoldick (1989) chamaram de contexto do ciclo de

vida familiar e multigeracional. As pressões externas dizem respeito à adaptação às instituições sociais – mudança de emprego, de residência, etc. Tanto as pressões externas quanto as internas estão diretamente relacionadas com o eixo horizontal do ciclo de vida familiar. A tarefa essencial de todas as famílias é a manutenção de sua continuidade, embora elas também devam responder também às constantes demandas de mudança.

Em outras palavras, todas as famílias passam por períodos de transição que podem ter sido desencadeados pelo ciclo natural do desenvolvimento ou pelos acontecimentos que refletem as vicissitudes da vida moderna e os eventos inesperados que podem ocorrer em qualquer família como, por exemplo, o divórcio, o recasamento, o surgimento de uma doença inesperada e etc. E, a família, assim como os outros sistemas, em qualquer alteração das circunstâncias - nos momentos de transição -, enfrenta um período de desorganização em que os padrões familiares conhecidos não são os mais adequados, mas as novas maneiras de ser ainda não estão disponíveis. Sendo assim, é importante perceber que as dificuldades durante os períodos de transição não são necessariamente patológicas ou permanentes, podem significar uma tentativa de a família se organizar e se adaptar às mudanças.

Muitas famílias procuram ajuda nos estágios de transição de uma etapa para a outra no ciclo de vida, e os terapeutas devem ter em mente que estas pessoas podem simplesmente estar no processo de modificar sua estrutura para se acomodar às novas circunstâncias. Se para as famílias pode ser difícil passar pelas etapas do ciclo de vida, para as famílias donas de empresa esse processo ainda é mais complexo, pois a mudança de uma etapa para a outra exige a reorganização de um grupo maior de pessoas e que possuem graus diferentes de envolvimento com a família e com a empresa. As famílias funcionais modificam sua estrutura para se acomodar às circunstâncias de mudança; as famílias patológicas aumentam a rigidez das estruturas que não são mais funcionais.

Por conseqüência, um dos conceitos fundamentais da abordagem estrutural é o de estrutura familiar. Minuchin observou que uma família não se reduz à soma de seus membros, pois estes estabelecem relações cujas seqüências, freqüentemente, implícitas ou mesmo não reconhecidas, são essencialmente previsíveis. As interações familiares se inserem, neste sentido, em uma moldura pré-organizada que constitui a estrutura da família.

É muito mais do que um mapa de quem pertence à família – são os padrões de interação recorrentes e previsíveis. Podem ser observados através das alianças (formadas por pessoas que são emocionalmente próximas e prestam apoio mútuo) e das coalizões (formadas por pessoas que são unidas por uma oposição a outros membros da família).

“Na maioria das famílias há padrões múltiplos de alianças, envolvendo pessoas que são emocionalmente próximas e prestam apoio mútuo. (...) Algumas alianças assumem uma forma diferente. Elas envolvem pessoas que são unidas por uma oposição a outros membros da família – e sua aliança é descrita como uma coalizão. Essas coalizões são frequentemente transitórias e podem ser relativamente benignas.” (Minuchin e col, 1998, p. 23)

Então, na definição de Minuchin, a estrutura familiar é o conjunto invisível de exigências funcionais que determina o modo pelo qual os componentes da família interagem. Uma família é um sistema que opera através de modelos transacionais de como, quando e com quem se relacionar. E esses modelos transacionais são mantidos por duas forças:

1 pelas regras que governam habitualmente a organização familiar, isto é, a presença de uma hierarquia de poder onde pais e filhos têm diferentes níveis de autoridade e complementariedade de funções, onde os membros do casal genitor aceitam uma interdependência recíproca, e;

2 pelas expectativas de cada membro da família, considerando que a origem dessas expectativas está enterrada em anos de negociação, explícita ou implícita, sobre pequenos e grandes eventos do cotidiano.

O sistema familiar diferencia-se e executa suas funções por meio dos subsistemas que são formados por geração, sexo, interesse ou natureza das tarefas a serem cumpridas. Os indivíduos se organizam em subsistemas. Cada indivíduo pertence a diversos subsistemas nos quais têm graus diferentes de poder e onde têm capacidades e funções diferentes. Um homem pode ser ao mesmo tempo pai, filho, neto, marido, irmão mais velho, irmão mais novo e etc. As pessoas se adaptam para atingir a reciprocidade desejada para tornar possível a comunicação em cada uma dessas relações.

Com base nessa fundamentação teórica, podemos dizer que todas as famílias, inclusive aquelas donas de empresas, possuem conflitos, e o mais importante é a forma como cada uma delas lida com os seus. Nas famílias, a hierarquia é determinada principalmente pela idade – os avós ocupam uma

posição mais elevada do que os seus filhos, os pais e esses ocupam uma posição mais elevada do que os seus filhos. Os irmãos ocupam a mesma posição embora, no subsistema fraternal, o filho mais velho poderia ter uma função diferenciada. Nas empresas familiares a hierarquia pode não ser a mesma encontrada na família e isso depende do estágio de desenvolvimento da empresa (empresa em fase de expansão ou madura) e da etapa que a família se encontra (os filhos já devem ser adultos). Pode acontecer de um dos irmãos ser chefe do outro, ou de um sobrinho ocupar uma posição superior a do seu tio. As possibilidades são muitas e para preservar os vínculos e as relações familiares essa hierarquia pode não estar clara ou existir apenas no papel.

Inúmeros são os subsistemas que podem se formar e, entre os mais importantes, estão: o subsistema conjugal, composto por dois adultos que se unem para formar uma família; o subsistema parental que tem como uma das funções executar as tarefas de socialização de uma criança sem perder o apoio mútuo característico do subsistema conjugal; e o subsistema fraternal que é o primeiro laboratório social onde as crianças podem experimentar relações com outras crianças.

Os papéis de cada membro da família variam de acordo com o sistema e sobre isso Álvares (2003, p. 25) fala que “os atores - pais, filhos e demais membros da família – encontram dificuldades para separar os papéis que desempenham nos três cenários – família, empresa e propriedade”. Às vezes pode ser muito difícil mudar o papel simplesmente porque o cenário mudou,

“o palco e as tarefas mudaram, mas os atores continuam os mesmos (...) e a confusão de papéis ocorre mais comumente na direção família-empresa, porque na família os papéis são mais antigos e as relações produziram vínculos ou marcas mais profundas” (ibidem, p.25)

Outro conceito importante na abordagem estrutural é o de fronteiras. “As fronteiras são invisíveis, mas, assim como o vento, sabemos que elas existem devido à maneira como as coisas caminham” (Minuchin e cols, 1998).

Assim como os indivíduos e os subsistemas, as famílias também são demarcadas por fronteiras interpessoais, barreiras invisíveis que envolvem os indivíduos e os subsistemas, regulando a quantidade de contato com os outros. As fronteiras servem para proteger a autonomia da família e de seus subsistemas, lidando com a proximidade e com a hierarquia.

As fronteiras de um subsistema nada mais são que as regras que definem quem participa das transações e como estas acontecem. À medida que cada subsistema assume suas funções particulares e apresenta exigências específicas a cada um de seus membros, o desenvolvimento das competências interpessoais adquiridas pressupõe a manutenção da autonomia interna e o estabelecimento de uma proteção contra a interferência de outros subsistemas. Para sustentar e preservar a diferenciação, são necessárias fronteiras, apenas os limites suficientemente claros e precisos podem permitir aos componentes dos subsistemas o desempenho de suas funções sem nenhuma interferência ilícita, estando entendidos também que os contatos com o exterior não devem entravar esses limites. É por isso que a clareza das fronteiras é um bom parâmetro de avaliação do funcionamento familiar (Goldbeter-Merinfeld, 1995).

Na visão dos terapeutas estruturais, nas famílias adequadamente organizadas as fronteiras entre os subsistemas são claras. O subsistema do casal tem fronteiras fechadas, capazes de proteger a privacidade dos cônjuges. O subsistema parental tem fronteiras claras entre ele e as crianças, mas não impenetráveis a ponto de limitarem o acesso necessário para uma boa relação parental. O subsistema fraterno tem suas próprias fronteiras e se organiza hierarquicamente, de modo que sejam dadas às crianças tarefas e privilégios de acordo com sua idade e sexo, seguindo a cultura familiar. Finalmente, a fronteira em torno da família nuclear, em relação à família extensa e outros agentes da sociedade mais ampla, também deve ser respeitada.

Assim, a nitidez das fronteiras dos subsistemas é essencial para o funcionamento apropriado da família. Elas devem ser suficientemente definidas, mas devem, ao mesmo tempo, permitir o contato entre os membros de um subsistema com os outros. Essa nitidez pode ser usada como parâmetro para a avaliação do funcionamento familiar. Minuchin classifica as famílias através de um *continuum*. Numa extremidade estão as famílias que ele chamou de desengajadas, onde as fronteiras são excessivamente rígidas, e, na outra extremidade, as emaranhadas ou fusionadas, com fronteiras difusas. Entre esses extremos estão aquelas com limites claros. As operações nesses extremos assinalam áreas de possíveis patologias.

Na família de estilo fusionada não há distância entre os membros; a diferenciação entre eles é confusa, o comportamento de um membro afeta,

imediatamente, os outros membros e a tensão de um membro individual repercute fortemente nos outros membros. Um sistema como este pode ficar sobrecarregado e pode não dispor de recursos para se adaptar e mudar sob estresse.

No outro extremo há o distanciamento: as fronteiras muito rígidas impedem a comunicação, prejudicando o cumprimento das funções protetoras da família. Estes sistemas familiares podem tolerar um amplo grau de diferenciação de seus membros, mas o estresse de um membro da família não ultrapassa suas fronteiras – o estresse e a tensão precisam ser extremos para conseguirem algum tipo de resposta.

Ambas as formas de relacionamento causam problemas quando a família precisa se adaptar a qualquer mudança. A família fusionada responde a qualquer variação com velocidade e intensidade excessivas, enquanto que a família distanciada tende a não responder quando a resposta é necessária.

A maioria das famílias situa-se dentro da normalidade com algumas relações mais fusionadas (mãe e filho recém-nascido) e outras evoluindo para um distanciamento com o crescimento das crianças. A patologia ocorre, então, quando as famílias são extremamente emaranhadas ou distanciadas.

Álvares (2003) utiliza a mesma idéia do *continuum* proposta por Minuchin para falar da relação entre família e empresa, que pode variar de estrutura fusionada, indiferenciada, diferenciada e separada, pois, na realidade, os sistemas estão próximos e se influenciam.

Na estrutura fusionada, os sistemas estão fortemente sobrepostos os membros da família ocupam todos os cargos importantes (diretoria e gerência), o capital é todo familiar e pode haver confusão entre patrimônio familiar e o da empresa. Os interesses da família se confundem ou são mais importantes do que os da empresa.

A empresa com a estrutura indiferenciada é aquela em que os subsistemas têm uma sobreposição significativa; a presença de administradores profissionais que não fazem parte da família é grande, mas os interesses e a influência da família na empresa são fortes; a identidade da empresa se confunde com a da família.

Quando a estrutura é diferenciada a empresa e a família tem identidades próprias; a família pode ser a única ou principal acionista, mas a família se preocupa com a empresa e os interesses são diferentes, os objetivos da empresa

estão em 1º lugar; o poder decisório é compartilhado; existem boas práticas de administração. “Cada subsistema funciona de acordo com sua lógica e objetivos próprios, mas sem ruptura, conectados” (Álvares, 2003, p.36).

Na estrutura separada há a completa separação dos três subsistemas e, nesse caso, a empresa deixa de ser familiar. A empresa familiar nasce da família e, num processo parecido com o da separação e individuação dos sujeitos adquire sua própria identidade. Os vínculos podem ser simbióticos, mais emaranhados ou descontinuados, entretanto, o mais interessante é que esteja em algum lugar entre esses extremos.

Podemos dizer que nas famílias existe, ainda hoje, uma divisão sexual dos papéis. Por mais que se defenda a idéia das famílias igualitárias, existe uma hierarquia que deve ser respeitada e, nas famílias classificadas como funcionais, essas fronteiras são claras e bem definidas. Já nas empresas familiares existe uma confusão dos papéis caracterizada pela sobreposição hierárquica e do gênero. Talvez em uma empresa familiar que foi fundada pelo pai e que ainda está na 1ª geração de dirigentes, a hierarquia na empresa possa ser equivalente à hierarquia em casa – o pai é o dono da empresa, duas posições que ocupam um nível hierárquico mais elevado do que o filho-colaborador na empresa.

Com o crescimento da empresa e o crescimento da família, acompanhado pela qualificação dos seus membros, a hierarquia pode ser considerada incongruente, ou seja, um sobrinho pode ocupar uma posição superior a do seu tio, ou uma filha mulher pode disputar o cargo de sucessor, quando, na realidade, este cargo deveria ser do filho homem mais velho. Como será apresentado no próximo capítulo, apesar da separação entre os sistemas ser defendida por todos os grupos de entrevistados não é uma tarefa fácil conseguir separar o que pertence a um sistema e o que pertence ao outro.

A questão das fronteiras claras e bem definidas demarcando os subsistemas é recorrente nas empresas familiares. A proximidade entre os subsistemas e a sua sobreposição, juntamente com a presença de membros de um sistema, participando de um, dois ou três subsistemas, trazem à tona a possível mistura dos papéis e suas conseqüências para o desenvolvimento da empresa e, com isso, a necessidade de separar o que pertence a cada um dos sistemas, minimizando ao máximo a interferência negativa de um subsistema no outro. A

nitidez das fronteiras entre os sistemas pode ser um bom parâmetro de avaliação das empresas familiares.