

A IMPORTÂNCIA DA TERAPIA FAMILIAR COMO FERRAMENTA AUXILIAR NO PROCESSO SUCESSÓRIO DE EMPRESAS FAMILIARES

Luis Othon Bastos¹
Iana Bezerra Lima²

RESUMO

Neste estudo de revisão de literatura foi apresentada a importância da terapia familiar como ferramenta auxiliar no processo sucessório de empresas familiares, visando a redução dos conflitos interpessoais entre os membros da família e agregados, condição *mister* para a paz do clã e a perenidade da empresa mantenedora da família. Foi realizado um levantamento do acervo referente ao tema estudado e para tanto foram consultados livros, artigos científicos, anais de congressos e revistas especializadas que tratam do assunto. A análise apresentada tem como fonte de dados um total de 24 estudos. A escolha pautou-se na priorização dos textos que forneciam elementos satisfatórios para a compreensão da temática abordada. Por fim, ficou evidente a contribuição da terapia de família no sentido de unir esforços na redução dos conflitos de poder inerentes ao processo de sucessão das empresas familiares.

Descritores: Empresa familiar; Sucessão; Terapia familiar; Mediação.

IMPORTANCE OF THE FAMILIAR THERAPY AS TOOL AUXILIARY IN THE SUCCESSORY PROCESS OF FAMILIAR COMPANIES

ABSTRACT

In this study of review literature was presented the familiar therapy's importance as tool auxiliary in the successory process of familiar companies, aiming at reduction of interpersonal conflicts between the family members and aggregates, condition necessary for the peace of the clan and the existence of the family company. A survey of the subject studied had been carried out in scientific books, articles, congress annals and journal specialized. It was presented the analysis of 24 studies. The criteria for choosing the texts that supplied this study, has elements satisfactory in the understanding of the thematic boarded. Finally, it was evident that the family therapy contributes in the power conflicts reduction inherent to the process of succession of the familiar companies.

Descriptors: Familiar company; Succession; Familiar therapy; Mediation.

LA IMPORTANCIA DE LA TERAPIA FAMILIAR COMO HERRAMIENTA AUXILIAR EN EL PROCESO SUCESORIO DE COMPAÑÍAS FAMILIARES

RESUMEN

Este estudio de revisión de literatura exploró la importancia de la terapia familiar como herramienta auxiliar en el proceso sucesorio de compañías familiares, teniendo como objetivo la reducción de conflictos interpersonales entre los miembros de la familia y los allegados, la condición necesaria para la paz del clan y la existencia de la compañía de la familia. Fue realizado un relevamiento del acervo del tema estudiado, se consultaron libros, artículos, anales científicos de congresos y revistas especializadas. El análisis presentado está basado en 24 estudios. Los criterios para elegir los textos fueron que proporcionaran elementos satisfactorios para la comprensión de la temática investigada. Finalmente, quedó evidente que la terapia de la familia contribuye en la reducción de los conflictos de poder inherente al proceso de la sucesión de las compañías familiares.

Descriptores: Compañía familiar; Sucesión; Terapia familiar; Mediación.

¹Engenheiro. Administrador e Mestre em Administração de Empresas pela Universidade Federal de Pernambuco – UFPE – Recife (PE), Brasil. Consultor de empresas. Professor da Graduação e Pós-graduação da Faculdade Integradas do Recife – FIR – Recife (PE), Brasil. E-mail: othon@fir.br / othonbastos@hotmail.com.

²Psicóloga. Especialista em Gestão Hospitalar. Pós-graduanda em Terapia de Família pela Universidade Federal de Pernambuco – UFPE – Recife (PE), Brasil. Consultora de empresas. Professora da Escola Técnica de Enfermagem Israel. E-mail: ianalima@recife.pe.gov.br / raio_soll@hotmail.com

Artigo elaborado a partir da dissertação “A mentoria na sucessão familiar e a perenidade das empresas – casos de sucesso”. Departamento de Ciências Administrativas. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Universidade Federal de Pernambuco - UFPE - Recife (PE), Brasil. Programa de Pós-Graduação em Administração – PROPAD, 2006.

INTRODUÇÃO

De um modo geral as empresas familiares, por meio de seus diretores, sempre procuram ajuda a uma série de consultorias técnicas a fim ajudá-los nas dificuldades relacionadas com a gestão e seus negócios atuais e futuros, o que, sem dúvida, representa atitude absolutamente necessária ao fortalecimento de suas empresas. Todavia, ao se tratar, especificamente, dos relacionamentos interpessoais grandes dificuldades surgem no manejo dos aspectos puramente administrativos, tais como lidar com os conflitos existentes no seio da família o qual transpõem as portas da empresa, fatos diretamente responsáveis pela perenidade/insucesso da maioria das empresas familiares ao longo de sua existência.

De outro modo, não mais se discute que os conflitos interpessoais verdadeiramente repercutem negativamente nos resultados buscados pela empresa como também afetam, sobremaneira, a qualidade de vida dos que nela trabalha, levando-os a uma constante falta de motivação e interferência danosa na produtividade e nos resultados esperados pela empresa.

Vale lembrar que “as relações familiares e de trabalho sempre simbiotizam na realidade cotidiana das empresas familiares. Uma das primeiras questões a examinar e entender ao nos aproximarmos de uma empresa familiar é como estão as fronteiras entre os dois sistemas, família e empresa”.^(1:15)

OBJETIVO

Delinear um perfil da literatura científica sobre a importância da terapia familiar como ferramenta auxiliar no processo sucessório de empresas familiares, visando a redução dos conflitos interpessoais entre os membros da família e agregados, condição *mister* para a paz do clã e a perenidade da empresa mantenedora da família.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Trata-se de estudo de revisão sistemática de literatura referente à importância da terapia familiar como ferramenta auxiliar no processo sucessório de empresas familiares. Para tanto foram consultados livros, artigos científicos, anais de congressos e revistas especializadas que tratam do assunto. Também foram incluídas algumas observações coletadas em palestras e seminários. O intuito de uma pesquisa bibliográfica é colocar o cientista em contato com o que foi produzido sobre determinado assunto, inclusive através de conferências.⁽²⁾

Para que se pudesse obter um entendimento mais acurado do tema, que é complexo, foi necessária essa busca em fontes variadas. Sendo assim, acredita-se ter conseguido abarcar fontes de naturezas diversas e, em razão disso, chegar a um conhecimento mais abrangente do objeto pesquisado. *A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente.*^(3:21)

Sendo assim, esta pesquisa permitiu conhecer a atualidade do debate acerca dos métodos empregados na pesquisa em administração e como a técnica do psicodrama auxilia no processo terapêutico da família empresarial.

REVISÃO DE LITERATURA

Perfil das Empresas Familiares Brasileiras

No Brasil e, particularmente, na região Nordeste as empresas familiares ainda representam 99% das empresas não estatais. Principalmente as de pequeno e médio portes representam 60% do montante de empresas brasileiras.⁽⁴⁾ Apesar de a importância e do peso dos grandes grupos nacionais e multinacionais, as empresas familiares representam 48% do PIB brasileiro, demonstrando sua importância no cenário político-econômico-social do país.⁽⁵⁾ “Ao criarmos organizações, estamos criando estruturas de atividade que são maiores do que a vida e que, freqüentemente, sobrevivem por gerações.”^(6:7) Contudo, observa-se que apenas 30% das empresas familiares com uma gestão bem sucedida de seu fundador sobrevivem à primeira permuta de poder, e somente 15% chegam à terceira geração.⁽⁷⁾

Para melhor compreensão dos mecanismos e do contexto da sucessão, faremos breve relato dos estágios evolutivos das organizações familiares.

Estágios Evolutivos das Empresas Familiares - Modelo de Gersick⁽⁸⁾

Cada etapa da evolução das empresas familiares apresenta desafios para a sobrevivência e desenvolvimento de suas atividades. O estágio inicial do “núcleo familiar” inicia-se na união dos fundadores e desenrola-se pelos anos nos quais os filhos nascem e tornam-se adolescentes. O segundo estágio, denominado de “multigeração”, compreende os anos nos quais os filhos e filhas são introduzidos na organização convivendo com os pais fundadores. Esta fase dá-se entre os 18 e os 30 anos dos filhos, quando estes deixam a casa dos pais, mas continuam convivendo no trabalho. O terceiro e último estágio corresponde à “rede familiar”, quando a segunda geração casa e cria novos núcleos familiares que vêm agregar-se ao inicial. Neste ponto podemos afirmar que a complexidade de interações na empresa está formada para o resto de sua sobrevivência.⁽⁸⁾

No primeiro estágio tem-se a empresa do casal, no qual os contatos explícitos e implícitos guiam a relação dos cônjuges, ou seja, as expectativas de cada um em relação à empresa e como conviver juntos em família sendo sócios. O principal desafio do “multigeração” consiste em desenvolver o potencial da segunda geração sem perdê-la para outros “sonhos”. Portanto, explorar o seu potencial, torná-la independente, porém mantendo-a vinculada ao núcleo da empresa familiar, é o grande segredo desta fase.⁽⁸⁾

No terceiro estágio o grande desafio para o casal fundador consiste em conciliar e manter o leme da empresa no rumo, buscando a convivência, a amenização dos atritos, rivalidades e dissonâncias familiares (principalmente entre genros e noras). Aos poucos, estes problemas vão afetando o desempenho da empresa, comprometendo-a e ameaçando seu futuro. É neste clima que geralmente ocorrem as sucessões das empresas familiares devido à morte de um ou dos fundadores, ocasionando na maioria das vezes a dissolução, fechamento ou falência das empresas por problemas de disputa de poder e de bens pelos filhos e netos.^(8,9)

Desta forma, torna-se *mister* agir proativamente, preparando-se a sucessão na empresa, através de programas que possam planejar a mudança, atenuando as questões sucessórias antes de sua ocorrência. A formação dos sucessores deve estar incluída nestas providências, tornando-os capazes de assumir futuros cargos por competência e não apenas por laços familiares, tornando a empresa “familiar-profissional”, isto é, controle patrimonial com gestão profissional.^(8,9)

A disputa do poder pelos membros das organizações, advém de tempos remotos. Na obra prima - “O Príncipe”, Maquiavel apresenta ensinamentos de como conquistar e manter o poder, baseado “... nos atos dos grandes homens, o qual aprendi na extensa experiência da realidade atual e na lição ensinada pela antiga”^(10:34). É sobre a disputa pela ascensão ao poder que trataremos no próximo item.

Rivalidades e Disputas pelo Poder na Sucessão Familiar

A rivalidade e a disputa pelo poder intrafamiliar têm seus primórdios na história humana. As tragédias da mitologia grega já as relatavam, como na história de Agamenon que sacrificou sua própria irmã aos deuses para poder resgatar Helena, esposa de seu irmão. Ao retornar da guerra, foi morto numa banheira por sua esposa em uma crise de ciúmes. Na Bíblia, livro do Gênesis, há uma típica disputa pela sucessão, ocasionando a morte de Abel por Caim, que era o preferido aos olhos de Deus. Jacó e Esaú rivalizaram para ser o sucessor do pai, Isaac. Com a ajuda da mãe, Jacó foi o escolhido.⁽¹¹⁾

Portanto, não são fatos de “nossa época” a rivalidade e disputas familiares, sendo “a contenda pelo poder parte da índole humana”.^(12:16) Houve contribuição para o entendimento das rivalidades intrafamiliares, ao se basear na inveja como norteador do desejo humano. Assim, esta dependência natural leva ao conflito – muitas vezes não facilmente explicável racionalmente – entre irmãos, primos, noras, dentre outros, tornando as sucessões familiares particularmente complexas.⁽¹³⁾

Outro sentimento que aflora quando da disputa de poder na sucessão familiar advém da “imitação” – forma de aprendizado humano –, que conflitua o imitador com o imitado (criador e criatura): “A imitação é natural do humano desde a infância, tornando-se uma das vantagens sobre os outros animais, apesar do homem ser uma das criaturas mais imitadas da natureza, que aprende primeiro por imitação”.^(14:20)

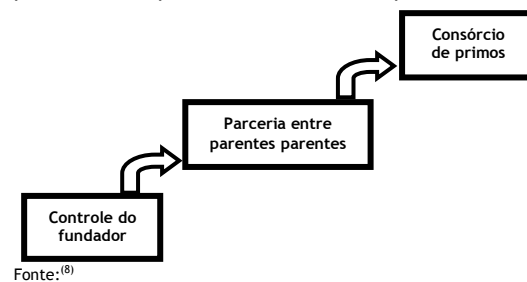
Sigmund Freud nas obras em que retratam o complexo de Édipo, que consiste em um triângulo de pai, mãe e filho, “aponta uma natural identificação do filho com o pai o que o coloca numa situação em que necessita imitar o pai para atingir sua maturidade, mas esta maturidade e independência somente ocorrerão caso ele deixe de seguir (imitar) os passos do pai”.⁽¹⁶⁾ Assim o processo de identificação que se inicia num aprendizado inocente, torna-se prevalente, atingindo seu ápice em um conflito.⁽¹⁵⁾

Outra fonte de desentendimentos entre membros candidatos à sucessão familiar: [...] a falta de projeto de vida, muitas vezes ocasionado pela sobre influência, poder e liderança que os pais exercem sobre os filhos nas organizações familiares^(16:13). Assim, como paliativo para o problema, sugere-se que os filhos compreendam este vazio e busquem caminhos que lhe permitam alcançar sua própria independência e liberdade.^(16:13)

Etapas na Sucessão Familiar – Modelo de Gersick⁽⁸⁾

Nosso interesse concentra-se nos períodos de mudança, especialmente nas sucessões de comando da empresa. “Tanto os períodos de estabilidade (crescimento), como os de mudanças (transição) são essenciais para o sucesso, renovação e continuidade da organização. Os períodos de mudança são exploratórios e estratégicos; os de estabilidade operacionais e táticos”.⁽⁸⁾ “Deve-se utilizar os períodos de estabilidade para planejar e preparar-se para os de mudança, pois não tardarão a chegar. Entender e bem utilizar esses períodos é fator primordial para o gerenciamento eficaz das empresas familiares ao longo de sua vida”.⁽⁸⁾

As etapas evolutivas do eixo relativo aos proprietários são as seguintes: controle do fundador, parceria entre parentes e consórcio de primos.



[...] os períodos de transição podem ser curtos (dois a três meses) como podem levar anos para serem completados, dependendo do tipo de sucessão e de sua complexidade (...) com planejamento, formação de sucessores e uma política sucessória clara e definida, a passagem por estas etapas de transição pode ser realizada com menos traumas e perdas para as empresas e familiares. A correta administração destes períodos nas organizações, aumenta drasticamente as chances de continuidade do negócio familiar^(8:21).

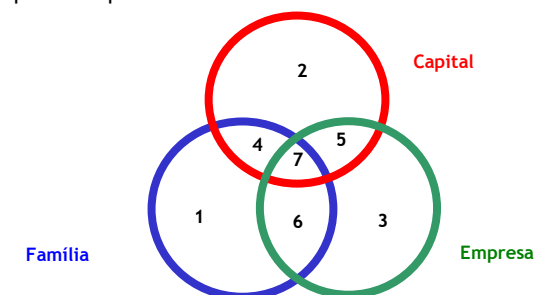
Cada sociedade possui características próprias que influenciam e são influenciadas por seus valores e crenças, que se refletem no comportamento de seus membros.⁽¹¹⁾

Fronteiras entre Família e Empresa

A empresa familiar obviamente nasce no âmbito da família e adquire identidade própria como empresa, sobretudo para projetar seu próprio desenvolvimento. Da mesma forma, os vínculos adquiridos pela empresa com a família que lhe deu origem, assemelham-se aos de um sujeito com seus respectivos pais, podendo ser tão próximo que chega a adquirir um caráter simbiótico, ou então tão distante que pouco remete a sua ascendência.

Fácil observar e absorver no tempo e espaço, o aparecimento de uma inadequada percepção das fronteiras entre família e empresa, seja por uma má administração das áreas compartilhadas ou pelos comuns conflitos familiares preexistentes à criação da empresa. Em verdade, ambas, família e empresa, geralmente empobrecem: a família por não poder proporcionar melhor qualidade de vida aos seus membros e a empresa por não poder promover melhor sustento dos membros que ela mesma constituiu, começando assim a sua inevitável decadência.

Nos anos 70 e 80, quando se iniciou o estudo de empresas familiares, considerava-se a existência de dois subsistemas interrelacionados – a família e a gestão da empresa. Contudo, as investigações realizadas concluíram que muitos dilemas das empresas familiares, sobretudo a partir da segunda geração, estão nos conflitos pelo capital da empresa e controle da gestão. Desta forma, surge o modelo dos Três Círculos de uma Empresa Familiar de Gersick⁽⁸⁾, onde cada pessoa envolvida numa empresa familiar pode ser posicionada num dos sete subsistemas:



1. Membros da família que não têm capital nem trabalham na empresa.
2. Acionistas que não são membros da família, mas que não trabalham na empresa.
3. Empregados que não são membros da família.
4. Membros da família que têm ações na empresa, mas não trabalham nela.
5. Acionistas que não são membros da família, mas que trabalham na empresa.
6. Membros da família que trabalham na empresa, mas não têm ações.
7. Membros da família que têm ações e trabalham na empresa.

Estes três círculos são úteis para identificar as fontes de conflito interpessoal, os dilemas, as prioridades e as fronteiras da família.

Aspectos Culturais na Sucessão Familiar no Brasil

Como em todo movimento social, os aspectos característicos de cada sociedade (valores e crenças), norteiam as ações dos envolvidos nesses processos.⁽¹¹⁾ Desta forma, na análise e estudo do processo de sucessão das organizações familiares é primordial considerar os traços característicos da sociedade na qual a empresa está inserida. No livro "Culture's Consequences"⁽¹⁷⁾ estudo de pesquisa em 40 países, são consideradas quatro características balizadoras da estrutura de poder, das relações e do processo decisório nas organizações: distância do poder, fuga das incertezas, individualismo e predomínio do masculino. Segundo as conclusões, as organizações brasileiras têm três aspectos típicos em relação aos demais países: coletivismo, grande distância do poder e fuga das incertezas. A forte tendência ao trabalho em grupo, contrasta com chefes autocráticos e com pouco espírito empreendedor.⁽⁴⁾

As organizações são caracterizadas por situações de ambigüidade e incerteza. "Os processos de tomada de decisão são politizados e também influenciados pelas crenças e valores, tornando as preferências pessoais inconsistentes e ambivalentes, com alternativas e conseqüências não muito bem conhecidas".^(4:2)

Como pode ser observado, o clima vivenciado nas organizações familiares em fase de troca de poder, é repleto de emoções, explosivo e incerto, provocando tensões e aflorando rivalidades. A preparação da organização e das pessoas para ultrapassar este difícil estágio é essencial para a perenidade e sucesso das empresas.⁽¹⁸⁾

Planejamento da Sucessão Familiar e Formação de Sucessores

Ao criarmos organizações, estamos criando atividades que são maiores do que a vida e que, freqüentemente, sobrevivem por gerações.^(19:2) Infelizmente, não é este o quadro que encontramos atualmente no Brasil. Apenas 30% das empresas familiares constituídas e bem sucedidas conseguem sobreviver à mudança de poder, sendo comandadas pela segunda geração.⁽¹¹⁾

O planejamento da sucessão deve ser considerado como importante componente nas organizações, principalmente nas áreas de recursos humanos e de planejamento estratégico, pois pode evitar descontinuidade no processo de liderança, prevenindo problemas na transição de poder e reduzindo incidentes devido às promoções prematuras e disputas pelo mesmo.⁽²⁰⁾ "A sobrevivência da empresa familiar está na capacidade da família de resolver conflitos advindos do processo sucessório".^(6:16)

De forma geral, o empresário brasileiro não planeja a sucessão por se achar "imortal" ou por não creditar ser prioridade este problema, pois pensa ter

ainda muitos anos no poder da organização sendo prematuro preocupar-se com este tipo de assunto. Os herdeiros, por sua vez, em "respeito" aos pais evitam tratar deste assunto, por julgarem-no impróprio ao seu nível de comando.

É nesta ausência de planejamento sucessório, que se instalam a discórdia e as disputas de poder entre herdeiros.⁽²⁰⁾

A sucessão das empresas familiares é algo muito delicado, não existindo lógica ou racionalidade que a resolva completamente (...) Assim o processo de discussões e análise do tema deve ser iniciado pelo próprio fundador, exigindo grande desprendimento e capacidade de entender que a obra deve ultrapassar sua existência.^(18:15)

Enfatizando o planejamento e a formação de herdeiros para a sucessão, freqüentemente, os herdeiros, por se acharem filhos do dono, julgam não necessitar de qualificação (estudo) para exercer futuro papel na empresa.⁽¹⁶⁾ Contudo, torna-se cada dia mais evidente que sobrenome não é atestado de competência, nem garantia de sucesso num mundo empresarial cada vez mais mutante. "Nenhum herdeiro ou herdeira pode atuar na gestão se não tiver em mente que sua atuação deve ser "profissional", baseada nas exigências do mercado. Quando ocorre a inversão de valores, privilegiando-se a família em detrimento do negócio, o acionista e o herdeiro(s) estão atirando no próprio pé".

Neste contexto, fortes exigências recaem sobre os herdeiros, não sendo fácil sua afirmação na empresa familiar. Atingir posição de liderança, respeitabilidade e apoio, não é tarefa simples de ser realizada.⁽¹⁶⁾

Superando Dilemas

As empresas familiares também estão sempre se defrontando com vários dilemas, contudo algumas conseguem transitar de uma geração para outra com maior êxito. Em geral são aquelas que venceram tais dilemas, não necessariamente escolheram determinados caminhos em detrimento de outros, mas os superaram com soluções próprias e com ajuda de profissionais competentes. Eis alguns dos dilemas enfrentados:⁽²¹⁾

1. Pendências do Passado — Observa-se que a história da família não foi resolvida, persistindo na geração atual. Trata-se de um dilema importante na história das famílias empresariais, pois os conflitos do passado poderão se transformar em pendências a serem equacionadas pelas gerações vindouras.

2. Conflitos de lealdade — Os conflitos de lealdade afloram no interior da família quando se recorre com freqüência a triangulação para resolver eventuais problemas, ou seja, a utilização de um canal indireto de comunicação no relacionamento.

3. Educação para cooperação ou competição — O modelo de educação vigente que estimula a competição reflete diretamente na relação societária, que, requer uma articulação coletiva para melhor utilização possível de talentos para composição dos interesses.

4. Padrão de comunicação — A existência e a qualidade do diálogo é um dilema dos mais importantes para a perpetuação da família empresária. O hábito da comunicação/conversa facilita o entendimento. Há disposição de tratar dificuldades de maneira aberta. No caso da inexistência do diálogo o relacionamento entre os sócios é fortemente afetado.

5. Atitude em relação às diferenças — A maioria das famílias tem um modelo do que representa ser "bom" e "certo". Aceitar e até valorizar as diferenças é um dilema crucial a ser superado.

6. Atitude em relação aos conflitos — Os conflitos fazem parte das relações humanas — o desejo de evitá-los é uma procedência natural das pessoas. Entender quando e como o conflito pode ser positivo contribui decisivamente para discussões mais saudáveis. Podemos dizer que o conflito é positivo sempre que contribui para encontrar soluções para o futuro.

7. Atitude em relação aos ressentimentos — A forma de lidar com os ressentimentos na família empresária terá influência direta sobre o processo sucessório. É recomendável que os membros tentem zelar seus conflitos interpessoais no que se diz respeito às anotações negativas em relação aos demais componente do clã.

8. Educação para pensar como sócio — Ser sócio não é apenas receber parte dos lucros do negócio, é também ser responsável pelo futuro da empresa, exercer uma influência positiva sobre seus destinos, agregar valor ao patrimônio, saber como se inserir na relação societária e se ter preparado para cobrar e avaliar resultados obtidos.

9. Educação para dependência ou independência — Incentivar a interdependência pode ser o caminho para superar este dilema, propiciando o equilíbrio entre o controle da família sobre seus membros e o desagregamento, que pode levar a desintegração do grupo. Interdependência significa estar junto e agir conjuntamente em relação aos interesses comuns, respeitando ao mesmo tempo as diferenças e abrindo espaço para que as pessoas sejam responsáveis pela sua própria vida.

Cuidar da Família e ou da Empresa?

Uma das inquietações que pairam sobre os dirigentes das empresas familiares e também nos profissionais das áreas de relações humanas é de quem devemos cuidar primeiro, da família ou da empresa? Certamente ao cuidarmos da empresa estamos cuidando da família, pois não existe fórmula mágica para prevenir conflitos em uma família ou em uma empresa.

A TERAPIA FAMILIAR

O que acontece com um membro da família certamente afeta a todos os demais. Reciprocamente, a família influencia necessariamente todos seus membros. Isso ocorre porque essa se constitui um organismo vivo, um sistema aberto que desenvolve e se transforma com o tempo. Há provas constantes de que pelo menos três gerações se influenciam reciprocamente, definindo regras de funcionamento que variam como o estágio do ciclo de vida e as crises situacionais enfrentadas.⁽²²⁾

O objetivo da terapia de família é a superação dos conflitos — bloqueios ao desenvolvimento dos indivíduos e do grupo familiar como um todo — visando a criar condições para a individualização de cada um e mantendo a mutualidade do grupo. Os bloqueios são decorrentes de regras inter-racionais rígidas entre as gerações que não permitem espaço para o crescimento.

Plano Terapêutico

Os objetivos terapêuticos estão relacionados com o estágio e às circunstâncias atuais da vida dos indivíduos e de sua família.

O plano terapêutico será feito atendendo a todos os aspectos do diagnóstico, considerando-se que a família e seus membros mudam com a retirada dos obstáculos ao seu desenvolvimento. É construído em conjunto com os membros da família e pessoas agregadas, sob a liderança de um ou dois terapeutas/mediadores. As sessões podem ser no consultório do terapeuta/mediador, ou na empresa, em um espaço confortável e agradável onde não tenha interferências externas. Em sua formulação

deve-se considerar a família como um sistema único com experiências pessoais e intransferíveis.

Em geral, trabalha-se muito no presente, deixando-se que apareçam nas sessões, os problemas interacionais sentidos pela família.

Duração e Frequência das Sessões

As sessões cuja duração média é de 50 minutos, possuem em regra frequência semanal com a participação de todos os membros da família. À medida que a terapia progride, a frequência pode evoluir para a quinzenal ou mensalmente. Poderão fazer-se necessárias algumas sessões com membros da família individualmente.

Duração do Processo Terapêutico

O processo terapêutico familiar costuma estender-se por seis ou mais meses, em função da evolução do caso. Às vezes, faz-se necessário o uso de técnicas complementares e procedimentos tais como a abordagem sistêmica, técnicas de psicodrama e a mediação familiar, conforme veremos a seguir.

Terapia Familiar Psicodramática

Não devemos nunca esquecer da riquíssima colaboração de Jacob Levy Moreno com a aplicabilidade do psicodrama como abordagem terapêutica de família, sobretudo pelo fato de levar a família a dramatizar uma interação e transações espontâneas.⁽²³⁾

Moreno, médico com formação na Faculdade de Medicina de Viena teve a oportunidade de conviver com Sigmund Freud. Descendia de uma família de judeus sefarditas vindo da Espanha refugiando-se na Turquia.⁽²³⁾ Em 1912, fundou o Teatro Vianense da Espontaneidade, onde começou a pré-formar suas idéias da Psicoterapia de Grupo e do Psicodrama. Seu público, na época, era a população de Viena pós-guerra. Moreno procurava uma nova ordem das coisas, buscando no público aqueles que tivessem espírito de liderança.

Assim, foi desenvolvendo seu trabalho, transformando o Teatro da Espontaneidade em Teatro Terapêutico e este no Psicodrama Terapêutico. Vem deste momento especial o embrião do Psicodrama de Família e Casal.⁽²³⁾

Como a técnica do psicodrama auxilia no processo terapêutico da família empresarial?

Na comunicação interna e com o meio externo, a família disfuncional perde-se em críticas, acusações, silêncios e duplas mensagens. Há muitas dificuldades em colocar-se no lugar do outro e há uma forte rigidez ao tentarem-se novas formas de resolver problemas. Do ponto de vista da estrutura da família, nestes casos geralmente os papéis dos familiares são mal definidos, ou seja: filhos desempenhando funções paternas, pais formando alianças com filhos; exclusão de membros da família, dentre outros.

Quanto à dinâmica familiar, há dificuldades dos pais em assumir sua função com responsabilidades e limites, bem como o estabelecimento dos objetivos familiares e a organização necessária para torná-los realidade. Neste contexto, o terapeuta na busca da excelência nas relações de trabalho em família, utiliza-se do psicodrama como ferramenta importante que propicia a liberação da espontaneidade e criatividade dos indivíduos, essenciais nestes momentos de transformação. Espontaneidade significa respostas adequadas a situações não vivenciadas e novas respostas a situações já conhecidas.

O psicodrama trabalha conjuntamente todos os membros da família e agregados — no falar e no agir dos indivíduos na busca de respostas adequadas possibilitando a identificação e solução de conflitos — permite o desenvolvimento dos processos de percepção e comunicação nas relações interpessoais, propiciando aos participantes a descoberta de novas formas de atuação. O diferencial reside na valorização

das relações, nas horizontalidades e no compartilhar das experiências vividas.⁽²³⁾

Duração e Frequência das Sessões

A terapia psico-dramática é geralmente realizada na própria empresa ou no consultório do terapeuta, possuindo seções semanais com uma hora de duração. Em alguns casos poderão ser necessárias sessões individuais (terapia individual) com membros da família. A quantidade de sessões varia em função da resposta da família ao tratamento variando entre seis meses e um ano.⁽²³⁾

A Mediação Familiar

A prática da mediação vem se desenvolvendo rapidamente no mundo ocidental, uma vez que nas *culturas de negociação direta* – como as do oriente – já são bastante difundidas e utilizadas. A *cultura de negociação indireta*, predominante no ocidente, evita o reconhecimento explícito da existência do conflito e de sua exposição pública, esforçando-se para evitar o confronto direto entre as partes e valendo-se de intermediários para advogar suas razões.

Embora a prática da mediação possa ser instituída em uma negociação não-conflitiva, quase universalmente ela decorre da presença de uma situação de confronto:

[...] o conflito não é necessariamente ruim, anormal ou disfuncional; é um fato da vida... ele parece estar presente em todos os relacionamentos humanos e em todas as sociedades.^(24:12)

Tem a mediação como objetivo principal evitar a alternativa vencedor/perdedor na relação entre as partes, não significando necessariamente obtenção do consenso. Ela visa a transformar uma situação dilemática em uma situação dialética, ou melhor, onde havia um impasse, cria-se condições para que se estabeleçam conversações.

As sessões

Semelhantemente à terapia de família na mediação as sessões podem ocorrer tanto na própria empresa quanto no consultório do mediador, com duração média de uma hora em cada sessão semanal.

Duração do Processo de Mediação

Não é possível avaliar previamente quanto tempo durará o processo de mediação e nem quais as opções possíveis para sanar o conflito.

Teoria Sistêmica na Terapia de Família

Os conceitos-chaves do pensamento sistêmico têm a ver com a totalidade, a organização e a padronização. Os eventos são estudados dentro do contexto no qual ocorrem, e a atenção é focalizada nas conexões e relações, mais do que nas características individuais. As idéias centrais da teoria sistêmica são as de que o todo é considerado maior do que a soma das partes; cada parte só pode ser entendida no contexto do todo; uma mudança em qualquer uma das partes afeta todas as outras partes e o todo se regula através de uma série de correntes de feedback que são classificados como circuito cibernéticos. (...) Esse conceito de padronização e organização circular, em oposição à descrição individual e à explanação linear, tornou-se a base sobre a qual a terapia de família se apóia.^(1:12)

A terapia familiar sistêmica surgiu, a partir da década de 70, com o chamado Grupo de Milão era formado por: Palazzoli, Boscolo, Cechin e Prata. A divisão maniqueísta da família entre o bom paciente e seus maus familiares acabava impedindo a visualização da família como um sistema, o que levou a conotar positivamente a partir de então não só o comportamento do paciente sintomático, mas também dos demais membros da família. A grande e inovadora contribuição do Grupo de Milão foi a conotação positiva, que resgatava a circularidade

cibernética e a neutralidade sistêmica, sendo também responsável por algumas inovações na técnica, como a institucionalização da colocação de um ou mais terapeutas atrás do espelho unidirecional.

Lançando um olhar retrospectivo e crítico sobre a aplicação da teoria sistêmica na abordagem dos problemas familiares, parece-nos que ao longo desses anos o enfoque sistêmico e sua aplicação às terapias de familiares, houve entre os terapeutas mais deslumbramento com a possibilidade de construir interações revolucionárias no e com o sistema familiar do que em corresponder à expectativa das famílias em solucionar seus conflitos ou ao menos tê-los mitigados. O questionamento circular, como antes a prescrição dos sintomas ou mesmo sua conotação positiva, são antes pirotécnicas sistêmicas do que recursos de real valor no alívio dos procedimentos do indivíduo e suas famílias. “A duração de seus efeitos é questionável e talvez na imensa maioria das situações são eles tão evanescentes quanto a imagem dos fogos de artifício”.⁽¹⁾

Como a Terapia de Família/Mediação Ajuda o Processo de Sucessão Familiar?

É tema basilar que a terapia de família anda junto com o processo de mediação familiar. Não há especificidade de distinção entre uma e outra, pois toda terapia tem em seu conteúdo a intenção mediadora.

O terapeuta/mediador quando solicitado a intervir em uma situação conflitiva que envolve o processo sucessório de uma empresa familiar, não deve aproximar-se do processo sucessório com o desejo de que a empresa adote determinado comportamento. De outra forma, o único desejo compatível com a função é o de promover o acordo, tendo como elemento norteador de sua ação mediadora o respeito às partes envolvidas e a preocupação de não prejudicar a qualidade de vida dos dirigentes na empresa.⁽¹⁹⁾ Possíveis soluções para os problemas sucessórios de cada empresa, estão nas entrelinhas da sua história familiar e no contexto psicossócio-cultural na qual estar e esteve inserida.

Desta forma, o terapeuta/mediador atua como agente facilitador das interações, família/empresa, valendo-se de sua condição/formação profissional na decifração dos códigos da linguagem afetiva, potencialidades, ruídos e lacunas. Além disso, obrigatoriamente, deve ser capaz de promover conhecimentos e informações necessárias para que as tomadas de decisões sejam as mais eficazes possíveis nas circunstâncias vigentes.⁽¹⁾

Deve ser ressaltada, que na atuação do terapeuta/mediador, esse conheça o desejo de cada parte mediada a fim de melhor avaliar a possibilidade de uma solução negociada, tanto quanto possível consensual. Vale lembrar que o consenso não significa que uma das partes se submeta à outra, ao contrário, ambas devem chegar a um sentido comum.

Portanto torna-se imperioso a mobilização das partes mediadas para que sejam flexibilizadas suas posições, viabilizando o surgimento de hipóteses alternativas que apontem para o objetivo da terapia/mediação.⁽¹⁹⁾

É extremamente coerente lembrar que é no futuro e não no passado que residem às expectativas de mudanças e soluções dos conflitos, até porque os conflitos se manejam, se negociam, são mediados e por aí se resolvem... Portanto, o terapeuta/mediador deve ter sempre um olhar prospectivo, antes voltado para as alternativas e possibilidades de um entendimento futuro, jamais para busca de razões dos fracassos das tentativas de acordos no passado. Algumas excessivas preocupações com os porquês dos impasses no passado podem levar a uma paralisação da ação terapêutica/mediadora.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo ficou evidente a contribuição da terapia de família no sentido de unir esforços na redução dos conflitos de poder inerentes ao processo de sucessão das empresas familiares, mudança que podem alavancar ou até mesmo aniquilar a organização.

Assim, a terapia familiar mostra-se uma valiosa ferramenta, catalisando a interação dos membros do clã, convergindo suas ações visando ao bem da empresa familiar e o entendimento em torno de uma solução negociada para a sucessão de poder, condição *mister* para a paz e a perenidade da empresa mantenedora da família. Portanto, é recomendada a conjugação da terapia familiar com a consultoria especializada no auxílio das empresas familiares nesta importante e decisiva mudança sucessória, que terá forte influência no caminho a ser seguido pela organização e pelos componentes da família.

REFERÊNCIAS

1. Osório LC, Valle ME. Terapia de famílias: novas tendências. Porto Alegre: Artmed; 2002.
2. Lakatos EM, Marconi MA. Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 3ª ed. São Paulo: Atlas; 1996.
3. Gil AC. Métodos e técnicas de pesquisa social. 4ª ed. São Paulo: Atlas; 1994.
4. Macedo KB. Empresa familiar no Brasil: inserção e perspectivas no mercado globalizado [CD-ROM]. Salvador: Anais; 1989.
5. Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. [acesso em: 25 mar 2005]. Disponível em: www.ibge.gov.br
6. Leone NMCPG. O saara não é um deserto: o processo sucessório de suas empresas é repleto de conhecimentos [CD-ROM]. Salvador: Anais; 2002.
7. Bernhoeft R. Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo: Ibecon; 1987.
8. Gersick K. Governance in the involvement business family. Fam business review. Apr 2002 ; p. 77-79.
9. Adizes I. Os ciclos de vida das organizações: como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito. São Paulo: Pioneira; 1993. 379 p.
10. Maquiavel N. O príncipe – escritos políticos. São Paulo: Nova Cultura; 2000. 287 p.
11. Grote J. Family. Family business review. 2003 Jun.; 16(2):113-124.
12. Moore CW. Processo de mediação. Porto Alegre: Artmed; 1998.
13. Lanberg I. Succeeding generations: realizing the dream of families in business. Harvard Business Press; 1990.
14. Aristóteles. Coleção os pensadores. Rio de Janeiro: Abril; 1973. 533 p.
15. Bastos OCF. História da psiquiatria em Pernambuco e outras histórias. São Paulo: Lemos Editorial; 2002. p.145
16. Garcia VP. Herdeiros e Herdeiras. [acesso em: 10 mar 2005]. Disponível em: www.lanic.utexas.edu/pyme/esp/publicaciones/biblioteca/pdf/herdeiros.PDF
17. Hofstede G. Culture's consequences: international differences in work-related values. California: Sage Publications Inc; 1990. 325 p.
18. Bernhoeft R, Castanheira J. Manual de sobrevivência para sócios e herdeiros. São Paulo: Nobel; 1995.
19. Morgan G. Imagens da organização. São Paulo: Atlas; 1996.
20. Kim, Soonhee. Public Personnel Managment. Washigton: Winter. 2003; 32(4): 533-547.
21. Passos E, Teixeira W, Bernhoeft R, Bernhoeft R. Família, família, negócios a parte: como fortalecer laços e desatar nós na empresa familiar. São Paulo: Editora Gente; 2006.
22. Falceto OG. In: Cordioli AV (Org.) Psicoterapias: abordagens atuais. 2ª ed. Porto Alegre: Artes Médicas; 1998.
23. Moreno JL. Autobiografia. São Paulo: Saraiva; 1997.
24. Fromm E. Psicanálise da sociedade contemporânea. Rio de Janeiro: Zahar; 1963. 347 p.

Recebido: 08/07/2007

Aceito: 05/09/2007

Publicado: 01/11/2007

Endereço para correspondência

Luis Othon Bastos
Rua Dom Vital, 72
Santo Amaro – Recife (PE) – Brasil
CEP: 50.100-100