



FAMILIARE INSTITUTO SISTÊMICO

**O PSICÓLOGO SISTÊMICO EM EMPRESAS FAMILIARES: Proposta de
intervenção a partir de um relato de experiência**

**Trabalho apresentado ao Familiare Instituto
Sistêmico como requisito parcial para a
conclusão do Curso de Especialização em
Terapia Relacional Sistêmica.**

Késya Margarida Hack dos Santos

Doutora Maria Aparecida Crepaldi

2016

Quando valores da família são internalizados e direcionados a mantê-la acima de tudo, há respeito pelos talentos e pelas necessidades de todos na empresa. [...] Uma família empresária forte pode garantir a sobrevivência da empresa familiar. Respeitar os membros da família com a mesma diplomacia que se deve aos clientes, vizinhos e amigos é a mais genuína forma de se dizer: “você é importante!” e parece que nada pode ser mais forte para manter a motivação para o trabalho. (Tillman & Grzybovski, 2005, p. 55).

AGRADECIMENTOS

Agradecer implica em reconhecer.... Reconhecer que nada é possível sozinho, sem parceria ou apoio. Reconhecer que pessoas são mais importantes que coisas, e relações profundas estabelecidas são o alicerce de toda uma vida.

Deus cuidou muito de mim neste período de formação, da aula inaugural à entrega do TCC, possibilitando todo o sustento para que esses três anos e meio passassem sem nenhum tipo de prejuízo... A Ele todo louvor e gratidão! Sei que Ele usou pessoas muito especiais para manter todo esse cuidado, e, sem dúvida, aqueles os quais julgo de maior evidência são meus pais, Djalma e Kerlly. Obrigada por todos os incentivos financeiros e de ânimo que dia a dia dispensaram a mim. Muitas foram as dúvidas, desejos de desistir e irritações no meio desse percurso, mas vocês sempre souberam, com doçura, acalmar o meu coração e me incentivar em busca do que era o melhor para mim, sanando todas as minhas necessidades.

Meus familiares tiveram papel decisivo de acolhimento em cada hospedagem e refeição disponibilizada a mim neste período. Vocês são a representação mais fiel de amor que eu conheço, obrigada!

Meu esposo, Julian, que começou namorado, tornou-se noivo e no decorrer dessa jornada de formação transformou-se no maior incentivador que eu poderia ter. Agradeço por cada gesto de cuidado e carinho, e cada palavra de ânimo dispensada a mim nesse período. Você tem a capacidade de me fazer parar e analisar as coisas, e isso é fundamental para mim. Amo o jeito que construímos nossa história e nos apoiamos mutuamente. Gratidão por tamanha sensatez e parceria!

A todos que compõe o Familiare Instituto Sistêmico, em especial aos três formadores: Denise, Cida e João Davi (JD), e a T13, minha eterna gratidão! Aprendi a importância de um relacionamento profundo e sincero com vocês, e o abraço que recebi de cada um está guardado no meu coração e lá ficará para sempre!

Às Organizações LIMGER, também minha família, empresa que abriu as portas para este estudo, obrigada pelo aprendizado e disponibilidade de concluir esta formação. Certamente grandes construções ocorrerão a partir disso.

Por fim, “sabe-se que a motivação do alpinista não está na conquista da montanha, mas na conquista dele mesmo” (Gilberto Wiesel).

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	5
1.1	OBJETIVOS	6
1.2	MÉTODO	6
2	COMPREENDENDO A TEMÁTICA	7
2.1	REFLEXÕES SOBRE A ATUAÇÃO DO PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL ..	7
2.2	COMPREENDENDO AS ORGANIZAÇÕES FAMILIARES	10
2.3	DEFININDO AS ORGANIZAÇÕES À LUZ DO PENSAMENTO SISTÊMICO	12
3	O DESAFIO DIÁRIO DA INSERÇÃO DO PSICÓLOGO SISTÊMICO EM EMPRESAS FAMILIARES: RELATO DE UMA EXPERIÊNCIA	17
3.1	CONHECENDO A EMPRESA FAMILIAR ESTUDADA	17
3.2	EM BUSCA DE UM NOVO OLHAR PARA A PRÁTICA	20
4	CONSIDERAÇÕES FINAIS	25
5	REFERÊNCIAS	27

RESUMO

Este artigo trata da inserção do psicólogo sistêmico em empresas familiares com base em um relato de experiência. A pesquisa teve como objetivo identificar as possibilidades de atuação de psicólogos sistêmicos em empresas familiares. Quanto ao método, elaborou-se um estudo de caso. A coleta de dados foi realizada em uma empresa familiar, no ambiente de trabalho e também nas relações familiares estabelecidas pela pesquisadora, e herdeira do negócio, durante esta pesquisa. Os dados foram analisados e descritos considerando a realidade empírica vivenciada e relatada pelo público alvo, à luz da literatura. Os resultados apontaram que há a possibilidade de uma atuação diferenciada dos psicólogos sistêmicos nas empresas familiares aprimorando programas já existentes, ou até mesmo criando novos programas, sendo eles voltados para as relações estabelecidas. Conclui-se que há a necessidade de pesquisas constantes sobre a temática para daí proverem comparações com o apresentado neste estudo.

Palavras-chave: Empresas Familiares. Família Empresária. Psicólogo Sistêmico. Pensamento Sistêmico.

1 INTRODUÇÃO

As empresas familiares já ocupam posição de destaque no âmbito social, econômico e jurídico há muitas décadas, seja a nível nacional, e também mundial, especialmente no que diz respeito a relevância competitiva de mercado, produzindo bens e soluções em serviços; bem como pelas arrecadações realizadas pelo Estado por meio da receita federal, por exemplo. Ademais, têm sido alvo de muitas pesquisas e estudos organizacionais, em especial no que diz respeito ao processo sucessório de gestão.

Muitas temáticas discutidas referentes as famílias, no geral, apontam temas delicados, que abarcam questões carregadas de momentos felizes e vitórias, mas também de dificuldades e conflitos. Tal situação se aplica aos estudos com empresas familiares, de maneira mais exacerbada, do que em outras organizações, já que os temas trarão consigo questões relacionadas a poder, patrimônio e transmissão do legado. Sendo assim, a atenção à família empresária deve ser redobrada, para que esta se mantenha, muito porque há a necessidade constante de reagir frente às estatísticas, as quais se mostram pessimistas no que diz respeito à continuidade da empresa familiar sob o comando da família empresária à medida que as sucessões ocorrem (PASSOS, BERNHOEFT, BERNHOEFT & TEIXEIRA, 2006).

A psicologia muito tem se interessado pelas questões organizacionais e de mercado de trabalho, buscando compreender em especial as relações estabelecidas pelos trabalhadores nas empresas; e aplicando algumas ferramentas que auxiliam os gestores de modo geral nas rotinas administrativas, a exemplo das atrações e seleções de pessoal, avaliações de potencial, treinamento e desenvolvimento de pessoas, acompanhamento de clima organizacional, dentre outras atividades. Os psicólogos, de modo geral, podem atuar dentro de qualquer empresa pública, ou privada, de capital aberto ou fechado, e sem possuir algum tipo de especialização acadêmica, além do curso de graduação. O que pode ser considerado preocupante, pois cada setor e suas respectivas empresas possuem características peculiares que necessitam de atenção especializada em psicologia.

Dentro deste contexto, é possível inferir que o pensamento sistêmico tem teorias ímpares e certamente aplicáveis à realidade das empresas familiares, já que de maneira sintetizada, estuda a importância da interdependência das relações de grupos e famílias, bem como a compreensão de como as partes interagem entre si formando um todo, que se torna maior do que a soma de suas partes. Apesar de o pensamento sistêmico estar bastante relacionado às práticas clínicas, é possível converter suas premissas para o contexto organizacional.

Para tanto, este estudo buscou compreender de que forma o psicólogo sistêmico, ou seja, aquele que tem a sua formação baseada e firmada no pensamento sistêmico, pode contribuir de forma diferenciada atuando em empresas familiares, ou até mesmo com famílias empresárias. A ideia é demonstrar se há possibilidades de atuação que se diferenciem das atividades tradicionais desenvolvidas pelos psicólogos organizacionais. Assim, caracteriza-se como problema de pesquisa desse estudo: Quais as possibilidades de intervenção do psicólogo sistêmico em empresas familiares?

Tal estudo justifica-se frente aos tantos estudos organizacionais já publicados, mas que utilizam metodologias e teorias outras que não a teoria sistêmica. Esta, por sua vez, tem sido muito aplicada à terapia familiar, e, portanto, à aplicação destes conteúdos ao contexto clínico. Assim este trabalho oportunizará o aprofundamento e aplicação dos conhecimentos da referida teoria ao contexto empresarial que necessita de acompanhamento constante, no caso da empresa e da família empresária. O estudo pretende contribuir para uma melhor compreensão acerca da temática exposta, porém sem a pretensão de esgotar o tema que necessita de muitos trabalhos científicos.

A literatura sobre a atuação do psicólogo sistêmico em empresas familiares no Brasil é pequena quando comparada com outras áreas da psicologia organizacional. Assim, pesquisas que buscam identificar as possibilidades de atuação do psicólogo sistêmico em empresas familiares propiciam à comunidade no geral e às próprias famílias empresárias um panorama geral de um público que, assim como os demais, necessita de acompanhamento e atenção.

1.1 OBJETIVOS

Esta pesquisa tem como objetivo geral: identificar possibilidades de atuação do psicólogo sistêmico em empresas familiares. Seus objetivos específicos são:

- a) Descrever as possibilidades de atuação do psicólogo sistêmico dentro de empresas familiares; e
- b) Comparar as expectativas com as possibilidades de intervenção.

1.2 MÉTODO

Esta pesquisa se insere no contexto do estudo de caso de caráter descritivo. Para Gil (2009) alguns propósitos dos estudos de caso são: explorar situações da vida real cujos limites

não estão claramente definidos; descrever a situação do contexto em que está sendo feita uma determinada investigação; formular hipóteses ou desenvolver teorias; e explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações complexas que não permitam o uso de levantamentos e experimentos.

Assim, a pesquisa contou com a participação de uma empresa prestadora de serviços terceirizados, com atuação há mais de 45 anos no mercado sul brasileiro, que tem em seu quadro de colaboradores uma psicóloga sistêmica e também herdeira do negócio. A coleta dos dados aconteceu no ambiente de trabalho da profissional, e também nos diversos relacionamentos familiares vividos antes e durante o estudo.

A visão dos familiares participantes foi valorizada e incorporada durante o processo de coleta dos dados, de tratamento e análise dos mesmos. O processo de pesquisa e coleta de dados gerou conhecimentos não somente à pesquisadora, mas também à família e demais colaboradores da empresa. Partiu-se de uma fase preparatória para em seguida se proceder à fase exploratória e de análise dos resultados.

2 COMPREENDENDO A TEMÁTICA

Analisando o desenvolvimento histórico, a atuação do psicólogo organizacional teve a definição de sua proposta de trabalho alterada, passando por diferentes momentos. Em 2002, Zanelli apontou que era recente o movimento da psicologia em prol do entendimento das relações entre o trabalho e as pessoas que trabalham nas organizações. “A Psicologia Organizacional contemporânea enfatiza a interação das características do trabalhador, a natureza do trabalho, a estrutura organizacional e o ambiente externo” (ZANELLI, 2002, p. 24).

No contexto organizacional, a atuação dos psicólogos versa com os interesses das empresas, que por sua vez, divergem umas para as outras, em especial aquelas que são empresas familiares, visto que detêm não só o futuro da companhia, mas também as relações familiares e do patrimônio. Por isso, estudos teóricos sobre esse tema são relevantes, uma vez que resgatam as conceituações e permitem uma melhor compreensão do assunto.

2.1 REFLEXÕES SOBRE A ATUAÇÃO DO PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL

Na década de 90 o termo Psicologia Organizacional e do Trabalho foi empregado com o objetivo de propor a existência de dois aspectos psicossociais: as organizações, enquanto

ferramenta formadora de coletividade; e o trabalho enquanto atividade básica do ser humano. Um dos desafios dessa área de atuação é compreender como os aspectos que integram a vida das pessoas, grupos e organizações, em um mundo de intensas transformações, interagem com vistas à promoção da qualidade de vida e bem-estar de todos os envolvidos (BASTOS, 2003), visto que, como qualquer prática social, a atuação do psicólogo organizacional não fica imune aos desenvolvimentos da ciência.

Notadamente a Psicologia Organizacional e do Trabalho é uma área aplicada, no entanto, são visíveis as múltiplas contribuições teóricas que tem revelado não só para os campos de estudo e análise da psicologia, mas de outras áreas também. Um exemplo disso, são os estudos sobre liderança ou funcionamento dos grupos, por exemplo. Nesse sentido, elucidando sobre a prática do psicólogo organizacional, Zanelli, Borges-Andrade, Bastos e Malvezi (2004, p. 481) apontam que:

O psicólogo, para colaborar com os processos administrativos, depende de conhecer o processo total de trabalho, ter consciência das atribuições individuais e das unidades, bem como de articular a visão, missão, valores, metas e estratégias organizacionais. Pretende aumentar a capacidade estratégica, consolidar predisposições para mudanças e fortalecer a formação de equipes de alto desempenho. Simultaneamente, visa desenvolver a capacidade gerencial de refletir e questionar as próprias finalidades, a forma de realizar os processos e a rapidez com que os utiliza.

Nesse sentido, em 1992, Bastos, apoiado em uma ampla análise da literatura brasileira sobre as transições que marcam a Psicologia Organizacional e do Trabalho, elucidou a estrutura do campo de atuação do psicólogo organizacional nas seguintes esferas:

- a) Mudança organizacional;
- b) Administração de pessoal;
- c) Qualificação/Desenvolvimento;
- d) Comportamento organizacional;
- e) Condições/Higiene do trabalho; e
- f) Relações de trabalho.

Para cada um destes campos de análise, o autor descreve um conjunto de atividades profissionais ainda subdivididas em três níveis: técnico, estratégico e político. De uma forma didática, Bastos criou uma figura que retrate exatamente essas questões apontadas e que facilitam a compreensão dessas divisões (Figura 1).

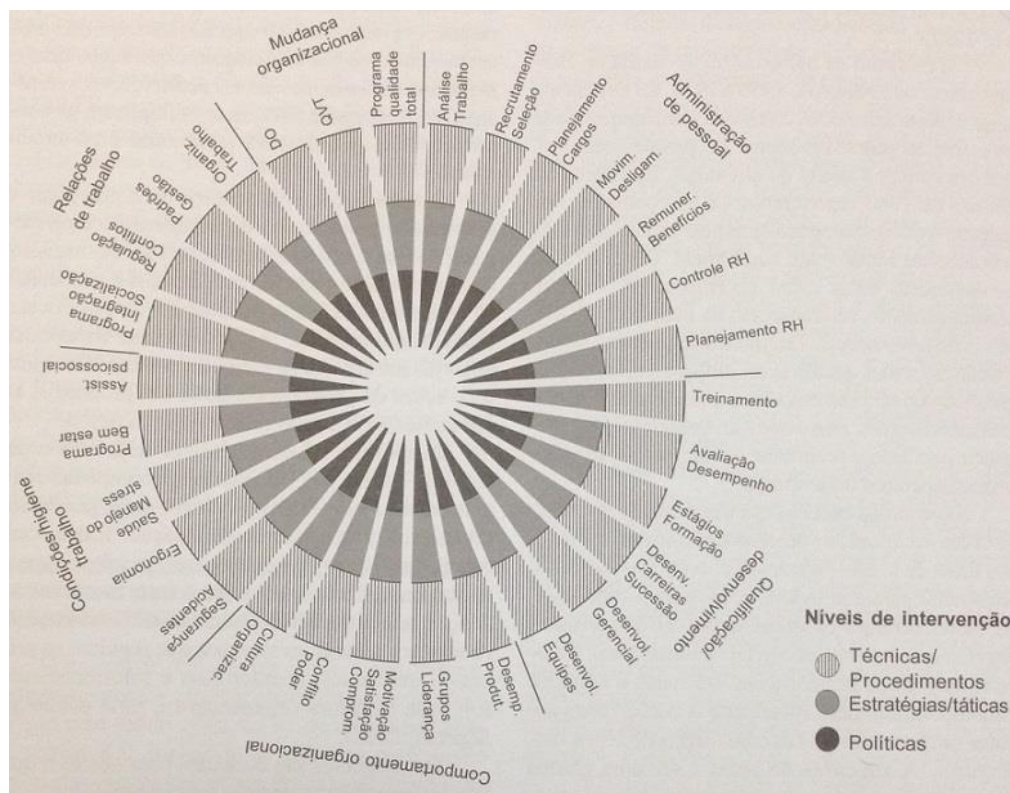


Figura 1. Campo de atuação do psicólogo organizacional e do trabalho e seus subcampos
 Fonte: ZANELLI, BORGES-ANDRADE, BASTOS & MALVEZZI, (2004, p. 478).

Apesar da pesquisa realizada por Bastos já ultrapassar os 20 anos, é mister apontar que poucas foram as alterações sofridas sobre as linhas de estudo da Psicologia Organizacional e do Trabalho, sendo que muito da sua prática se mantém, portanto, a imagem ainda pode ser considerada atual do ponto de vista do levantamento de informações sobre o tema.

Notadamente, conhecer as práticas dos psicólogos organizacionais é de suma importância. No entanto, tais práticas ritualizadas comuns às organizações estreitam a atuação do psicólogo dentro das empresas. É comum proceder uma análise mecânica da atuação do profissional psicólogo dentro das organizações, no entanto, este trabalho procura incentivar, também, uma inserção que permita ao psicólogo legitimar as suas atividades priorizando a promoção humana, sendo que este movimento muito depende do profissional que está inserido nas empresas e a sua postura profissional dentro da companhia, visto que a predominância no Brasil é de dirigentes com uma visão míope de um psicólogo que trabalha isoladamente com atividades rasas e limitadas a encontros individuais com colaboradores “problema”.

Assim, para qualquer que for o tema ou fenômeno a ser estudado, nenhuma evolução poderá ser realizada em nível individual, tal como nos primeiros modelos de intervenção em psicologia. Todos os aspectos estudados trarão consigo as consignas de relações de poder, organização do processo produtivo, pressupostos culturais e dinâmicas grupais, por exemplo,

ou seja, as relações estabelecidas pelos indivíduos dentro das organizações de trabalho. E este é o maior desafio do profissional psicólogo inserido nas organizações, em especial porque, como pontuou Zanelli (2002) diversas são as áreas de atuação que podem estudar e aplicar os mesmos pressupostos estudados e aplicados pela psicologia nas organizações.

2.2 COMPREENDENDO AS ORGANIZAÇÕES FAMILIARES

Ao falarmos de empresas familiares, o senso comum nos leva a pensar de maneira rasa, porém objetiva, que tais organizações diferem das demais apenas por terem membros de uma mesma família trabalhando juntos. Porém, o que a literatura a respeito nos aponta é que, em resumo, empresas familiares são “caracterizadas pelo controle societário exercido por uma ou mais famílias ao longo do tempo” (PASSOS, BERNHOEFT, BERNHOEFT & TEIXEIRA, 2006, p. 50). Falando historicamente, Bernhoeft (2004) aponta que a maior parte das empresas nacionais tem na sua fundação a marca de imigrantes empreendedores, que com o passar dos anos foram deixando, como legado, os seus negócios para os cuidados da família.

Ainda, Bernhoeft (1989), apontou alguns fatores bastante peculiares às empresas familiares, tais como: a) Valorização da confiança mútua independente dos vínculos familiares; b) Fortes laços afetivos que influenciam os comportamentos, decisões e relacionamentos na empresa; c) Antiguidade como atributo distintivo, superando mesmo a exigência de eficiência e eficácia; d) Austeridade; e) Expectativa de alta fidelidade e de dedicação intensa; f) Dificuldade de separação entre aspectos racionais e emocionais; e g) Jogos de poder onde a habilidade política submete a capacidade administrativa.

O sustentáculo que compõe uma empresa formada por membros de uma mesma família é o eixo familiar e a força da história societária, visto que tais premissas embasarão a moral e a ética dos envolvidos no negócio. Assim, os interesses sociais e da sociedade são primazia para a empresa que busca continuidade. Dessa forma, pode-se afirmar que a ideia de sucessão e continuidade são uma vantagem das empresas que apresentam essas características, visto que os investimentos e projetos serão planejados para longo prazo. Mesmo assim, cabe um alerta, visto que, conforme apontado por Arruda e Reis (2001, p. 64) dentre “[...] as organizações que são bem-sucedidas inicialmente, sob a gestão do fundador, trinta por cento sobrevive à mudança para a segunda geração e desses trinta por cento, metade sobreviverá à passagem seguinte, da segunda para a terceira geração da família”.

Nesse sentido, as empresas familiares diferem das demais em outro aspecto: o enfrentamento em momentos de crise, ou transições de mercado. A tendência é que as empresas familiares se destaquem, já que a família se une para “salvar” o seu negócio. Tillman e Grzybovski (2005) demonstraram por meio da Figura 2 o sentido das forças nas empresas em momentos de crise, sendo a diferença encontrada a aproximação e o distanciamento entre as empresas familiares e aquelas não familiares.

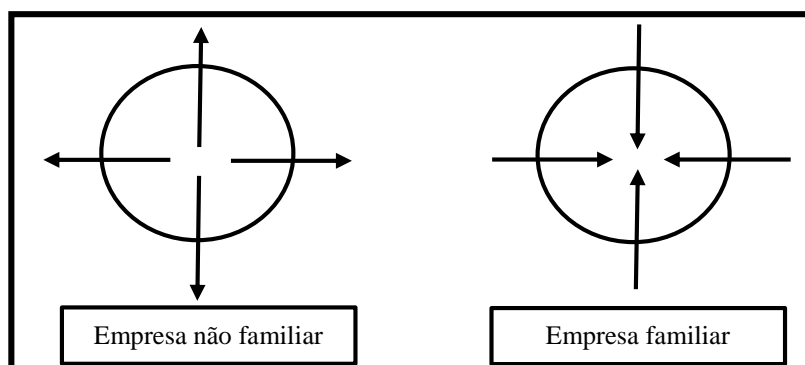


Figura 2. Sentido das forças nas empresas em momentos de crise

Fonte: TILLMAN & GRZYBOVSKI (2005, p. 51).

Como pode-se observar na figura 2 no momento de crise a força da empresa familiar é centrípeta, ou seja, os membros se unem para enfrentá-la, e na empresa não familiar o que ocorre é o contrário.

Não obstante a isso, um problema comum encontrado nas organizações familiares é que, via de regra, todos os familiares acabam fazendo parte da companhia, tendo vocação ou não. Jacob e Lehfeld (2010) afirmam que no mercado atual não há espaço para amadorismos, e a concorrência obriga a busca por profissionais qualificados e competentes, não existindo espaço para pessoas desqualificadas só por serem da família. Porém, sabe-se também, da dificuldade de algumas famílias por reconhecer que nem todos os herdeiros “nasceram” para trabalhar no negócio familiar. Assim, duas metas maiores devem estar à frente das estratégias das empresas familiares: manter a família e o negócio intactos.

Talvez a grande contribuição das famílias empresárias à empresa familiar seja a estabilidade e a continuidade da família. As decisões dos proprietários precisam estar orientadas para os anos vindouros (como a empresa vai crescer?) e para a sobrevivência da próxima geração de dirigentes membros da família (TILLMANN & GRZYBOVSKI, 2005, p. 58).

A transmissão do legado familiar entra em questão quando o assunto gira em torno das empresas familiares e também merece um enfoque, visto que as heranças não se concluem, mas atuam e acompanham as pessoas durante toda a vida. O que é transmitido é recebido e transformado de acordo com o momento da história do sujeito. O alerta fundamental para esta questão é que cada herdeiro se apropriará da herança e do legado familiar de forma diferente, e não há um “manual” pronto que auxilie sucessores e herdeiros nesse processo de passagem.

Filhos homens e filhas mulheres costumam relacionar-se de forma diferente com o peso da herança e da sucessão. Temos observado que os homens possuem margem menor para tomar decisões independentes em relação ao desejo paterno. Além disso, os filhos são, muitas vezes, educados para ter um emprego na empresa da família, o que gera um conforto perigoso e inibe iniciativas próprias (PASSOS, BERNHOEFT, BERNHOEFT & TEIXEIRA, 2006, p. 46).

Ao discutir sobre os ciclos de vida das empresas familiares, Gersick (1998) propõe a descrição dessas empresas por meio de três círculos, ou seja, subsistemas: a) a família; b) a empresa; e c) a propriedade. Assim, o autor afirma que os interesses e preocupações individuais podem ser compreendidas a partir da localização dos indivíduos nos círculos. Passos (2006, p. 49) complementa que “entender esses três subsistemas, seus valores essenciais e como eles se relacionam é passo fundamental no caminho a ser percorrido pela família empresária”.

2.3 DEFININDO AS ORGANIZAÇÕES À LUZ DO PENSAMENTO SISTÊMICO

Levando em conta os estudos apontados por Capra (2006), o pensamento sistêmico, considerado como uma ciência emergente, e, portanto, novo-paradigmática, teve sua origem na Idade Antiga com Aristóteles e evoluiu com o passar dos anos opondo-se à ciência tradicional de formas diversas (Figura 3).

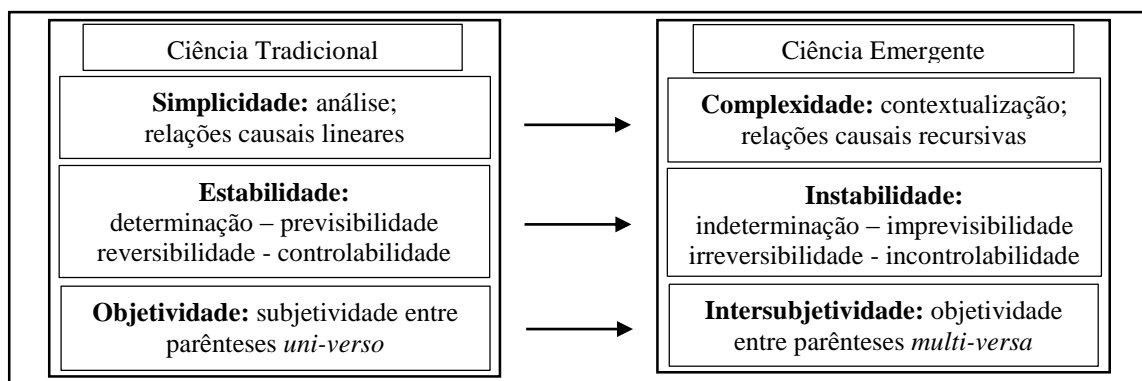


Figura 3. Um quadro de referência para a transformação paradigmática da ciência

Fonte: Adaptado de Vasconcellos (2012, p. 102).

Na visão da ciência tradicional, a linearidade prevê que o mundo é uma coleção de objetos, uma junção de peças, as quais, de maneira previsível, estabelecem relações entre elas, mas estas relações são secundárias. Naturalmente pode-se inferir que o mundo não é apenas uma junção de peças, mas sim a interação de uma peça com a outra, ou seja, uma teia inseparável de relações. Por vezes, as pessoas se enganam esquecendo que sempre há um todo, tornando as partes enormes e existindo fora de um contexto. No entanto, o pensamento sistêmico nos faz refletir que tudo está em um contexto que se liga a outro, ou, um sistema que se liga a outro sistema ou subsistema (CAPRA, 2006).

Ao tratar da origem do pensamento sistêmico, Gomes, Bolze, Bueno e Crepaldi (2014, p. 15) apontam algumas atenções que o profissional que trabalha sistemicamente precisa ter ao buscar intervir no contexto das relações:

Pensar sistemicamente, embasando-se na ciência novo paradigmática, implica reconhecer o sujeito no seu contexto; o terapeuta ou pesquisador se inclui no sistema no qual intervém ou que estuda, entendendo que a realidade não é estática e nem presumível. Assim, pensar sistemicamente não significa negar os fenômenos intrapsíquicos, e sim buscar compreender e trabalhar os fenômenos psíquicos de uma complexa rede de relações interpessoais.

Vasconcellos (2012) aponta que um profissional sistêmico vê o mundo e atua nele, portanto não pensa apenas nas partes, mas no todo. Assim a atenção fica voltada para as relações e não aos objetos. O pensamento sistêmico está preocupado em compreender a natureza das relações, visto que esta é uma compreensão do contexto, e não apenas de um fato isolado. “Cada um dos sistemas forma um todo com relação as suas partes e também é parte de um todo” (GOMES, BOLZE, BUENO & CREPALDI, 2014, p. 13).

Para a maioria das pessoas, as coisas mais importantes da vida são a família e o trabalho. Nesse sentido, Tillmann e Grzybovski (2005, p. 47) apontam que “as empresas familiares reúnem relações familiares e laborais, e, portanto, são universos complexos, os quais devem ser entendidos sempre com olhares que se alternam entre o foco no todo e a percepção sobre o funcionamento das partes”.

Quando se fala em empresas familiares, existe uma forte tendência a pensar na gestão dos negócios. No entanto, é necessário compreender um sistema composto por três diferentes subsistemas que interagem entre si e formam um todo: família, empresa e patrimônio. Bernhoeft (2004) descreve cada um deles da seguinte forma:

- a) **Família:** nela são estabelecidas uma série de vínculos e uma cultura. Todas as formas de manifestação dos relacionamentos familiares devem ser observadas: rituais

familiares, regras, valores compartilhados, papéis e relacionamentos, figuras patriarcais, sistemas de comunicação, ciclos de vida, padrões de conflitos e experiências compartilhadas;

- b) **Empresa:** geralmente formada por uma sociedade de herdeiros, a qual é responsável pelo sustento da família, e contém: missão e valores, estrutura e sistemas, cultura organizacional, processos empresariais e tecnologia;
- c) **Patrimônio:** formado por tudo o que os herdeiros têm direito além da empresa (imóveis e investimentos, por exemplo), composto habitualmente por uma estrutura legal e regulatória.

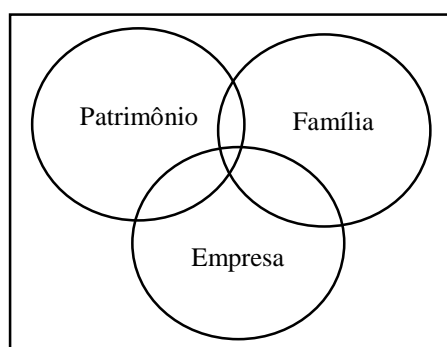


Figura 4. Olhando a empresa familiar

Fonte: PASSOS, BERNHOEFT, BERNHOEFT & TEIXEIRA (2006, p. 50).

Como observado na Figura 4, ao olhar a empresa familiar do ponto de vista sistêmico, é impossível não realizar uma análise das relações estabelecidas entre cada um dos subsistemas: patrimônio, família e empresa. “Os papéis desempenhados pela família, pela propriedade e pela empresa, envolvem claramente diferentes, e por vezes conflitantes, valores, metas e ações dado que numa empresa familiar as pessoas podem ter múltiplas funções e prioridades” (KETS DE VRIES, CARLOCK & FLORENT-TREACY, 2009, p. 54). Notadamente, alguns indivíduos que compõem a família estarão envolvidos nos três subsistemas, outros só em um deles, outros talvez em dois e assim por diante. Além disso, deve-se inferir que além da família empresária estar envolvida nesta análise, ao tratar de empresas familiares, sempre falamos de gestores, sócios e colaboradores, que não fazem parte da família, mas que também compõem o subsistema da empresa, o que torna a análise das relações mais ampla.

Partindo-se do pressuposto que os três sistemas que compõem a empresa familiar coexistem e interagem entre si, Passos, Bernhoeft, Bernhoeft, e Teixeira (2006) apontam que a dinâmica das sociedades familiares envolve questões de ordem legal, patrimonial, empresarial e emocional, sendo que cada uma delas terá uma influência diferente sobre os membros da

família. Os mesmos autores apontam que estas dimensões poderão muitas vezes determinar o desenvolvimento e perpetuação da família empresária, e descrevem cada um desses fatores da seguinte forma:

- a) Dimensão legal traduz regras práticas, especialmente no que diz respeito à empresa e ao patrimônio;
- b) Dimensão emocional inclui todos os sentimentos (positivos e negativos) que emergem nas relações familiares;
- c) Dimensão patrimonial e empresarial está inteiramente ligada com as relações de poder, prestígio e dinheiro, e precisam ser analisadas separadamente, visto que empresa e patrimônio são duas coisas bastante diferentes.

Ainda em 1998, Gersick apontou, didaticamente, o modelo de três círculos para facilitar a compreensão da existência dos três subsistemas citados acima, bem como, melhor estruturar as dimensões existentes nas relações entre cada um desses subsistemas, conforme o exposto pela Figura 5. Sendo esta uma ferramenta útil para compreender a fonte de conflitos interpessoais, prioridades, limites e papéis nas empresas familiares.

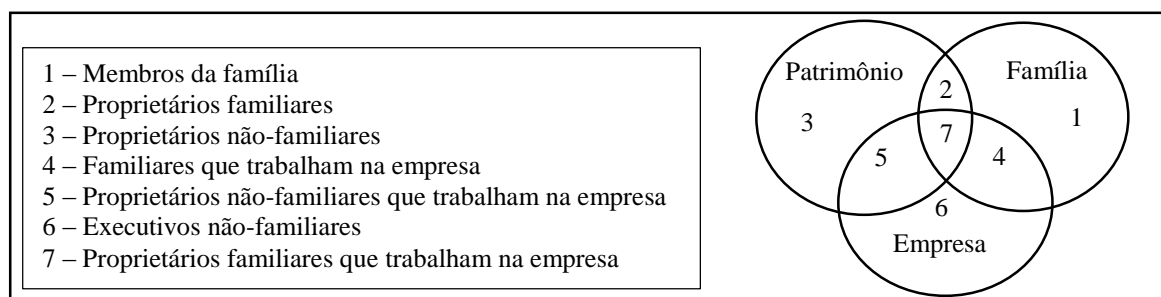


Figura 5. Modelo de três círculos

Fonte: Adaptado de Gersick (1998, p. 6).

A partir do modelo de três círculos é possível refletir sobre a alta gama de relações estabelecidas entre cada subsistema que compõe a empresa familiar, bem como o público envolvido nessas relações. Basicamente, conforme o apontado pelo autor: (1) os membros da família terão algum grau de interesse nos destinos da companhia e envolvem todos os descendentes diretos e indiretos (genros, noras, cunhados e cunhadas); (2) os proprietários familiares são os principais interessados sem obter o retorno adequado sobre o seu capital e são os detentores das principais decisões sobre os negócios; (3) os proprietários não-familiares geralmente são incorporados à empresa com o passar dos anos, sócios investidores, por exemplo; (4) os familiares que trabalham na empresa não possuem participação societária e somente ocupam cargos dentro da empresa; (5) os proprietários não-familiares que trabalham

na empresa ocupam duplo papel, pois influenciam o rumo dos negócios e atuam na direção estratégica; (6) os funcionários/executivos não-familiares devem ter seus interesses muito bem mapeados e são uma estratégia para a profissionalização da empresa; e, (7) os proprietários familiares que trabalham na empresa tomam decisões sobre o futuro da empresa e sofrem o impacto dessas decisões.

Nesse sentido, é possível identificar que nas relações sistêmicas e intersistêmicas, não se pode esquecer a importância do indivíduo, o qual também é influenciado por características inatas e únicas de cada personalidade. A Figura 6 mostra como um indivíduo comporta-se no centro de três círculos concêntricos, os quais interagem entre si e influenciam a conduta de cada ser humano, visto que nenhum é uma ilha isolada e sem interação.



Figura 6. Práticas da empresa familiar: avaliando forças e fraquezas

Fonte: KETS DE VRIES, CARLOCK & FLORENT-TREACY (2009, p. 63).

Assim, é possível afirmar que cada círculo concêntrico interfere na empresa familiar, não apenas nas relações familiares, mas especialmente nas relações de âmbito empresarial e organizacional, influenciando todos os subsistemas que integram esse sistema.

Olhando a empresa familiar a partir da ótica apresentada por meio dos estudos de Gersick (1998) e Passos, Bernhoeft, Bernhoeft, e Teixeira (2006) torna-se claro observar a complexidade das relações e desse tema tão importante, bem como a necessidade de estudos e investimentos constantes neste ramo da ciência. Talvez, um dos maiores dilemas estabelecidos por meio desta análise, em cada contexto organizacional, seja o estabelecimento de fronteiras

entre cada um dos círculos: nítidas, difusas ou rígidas, dependendo da cultura da família empresária e conseqüentemente da empresa familiar. Nesse sentido, fica o desafio do psicólogo sistêmico de inserção diferenciada em empresas familiares.

3 O DESAFIO DIÁRIO DA INSERÇÃO DO PSICÓLOGO SISTÊMICO EM EMPRESAS FAMILIARES: RELATO DE UMA EXPERIÊNCIA

Tendo em vista o que fora apresentado até aqui, em especial sobre a necessidade de atuação diferenciada do psicólogo sistêmico em empresas familiares, reservou-se a este tópico a apresentação de um estudo de caso.

3.1 CONHECENDO A EMPRESA FAMILIAR ESTUDADA

A empresa escolhida, a qual terá neste trabalho o nome fictício “Empresa X”, é uma prestadora de serviços terceirizados que atua nos três estados do sul brasileiro, e comporta cerca de 1.800 colaboradores, com atuação de mais de 45 anos no mercado. Para facilitar a compreensão, serão detalhados o modelo de três círculos, já apresentado anteriormente, com enfoque na empresa estudada, bem como, utilizando algumas ferramentas específicas de análise, como o genograma da família e o organograma da empresa.

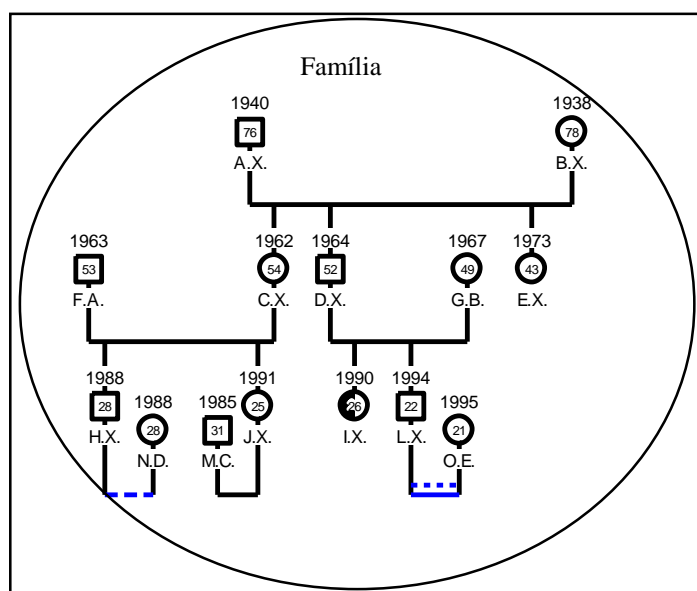


Figura 7. O subsistema família empresária da Empresa X

Fonte: o autor.

Como observado na Figura 7, a família que compõe a Empresa X é formada por 14 pessoas, sendo que destas, 9 são herdeiros diretos dos fundadores da empresa (próprios fundadores, filhos ou netos). Os demais, também herdeiros, são casados ou relacionam-se com os herdeiros diretos do casal fundador da empresa. Ainda, cabe salientar, que dentre os 14 familiares, 6 são homens e 8 mulheres, e as relações entre a família são, de maneira geral, harmoniosas com algumas aproximações entre os membros, mas nenhum distanciamento ou ruptura. Para complementar esta análise, propõe-se a observação da Figura 8, a qual mostra o organograma da Empresa X e relaciona quais os membros da família empresária compõem a rotina organizacional na empresa.

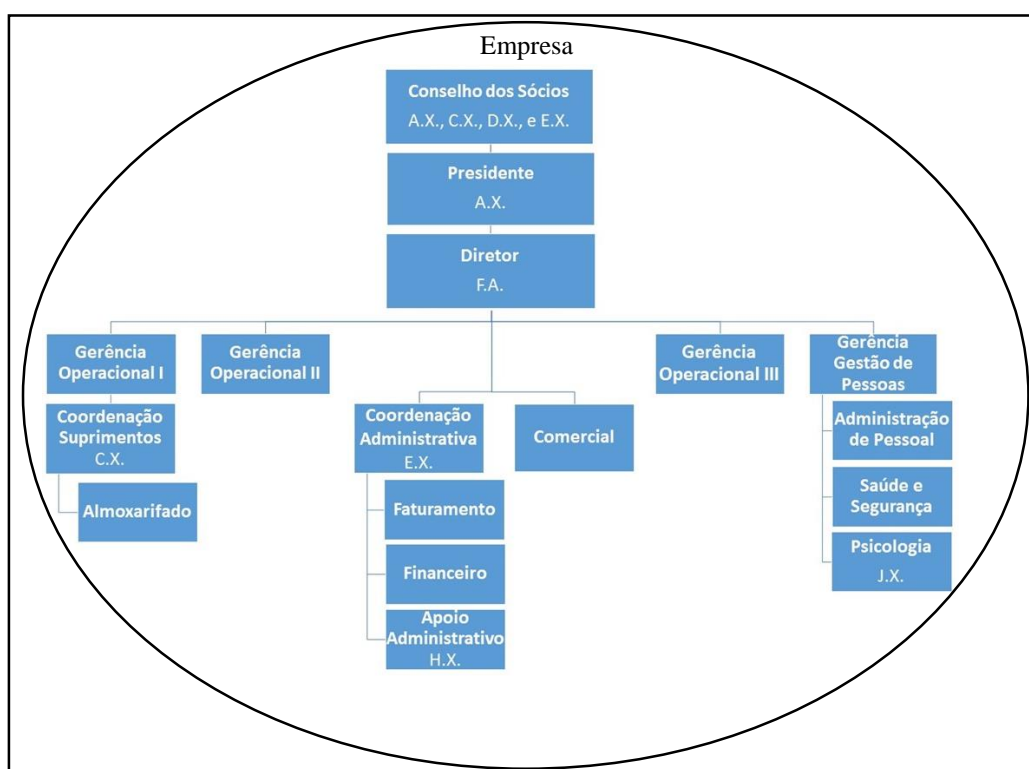


Figura 8. O subsistema Empresa X (organograma resumido)

Fonte: o autor.

Observando o organograma da Empresa X (Figura 8), pode-se inferir que o núcleo familiar composto por F.A., C.X., H.X., e J.X. trabalha na companhia, diferente do núcleo familiar de D.X., G.B., I.X., e L.X., que inclusive residem em uma cidade diferente da matriz da empresa. Outra constatação interessante, gira em torno de F.A., que ocupa uma posição estratégica, visto que é o diretor geral da companhia, e não é filho do fundador, mas genro, e está subordinado ao Conselho dos Sócios, que é formado pelo fundador (A.X. e seus três filhos: C.X., D.X., e E.X.). Os herdeiros H.X. e J.X. também trabalham na empresa, mas não possuem

nenhum envolvimento na gestão, como observado. Outro ponto interessante é o fato dos gestores da companhia não serem herdeiros ou sócios, apenas colaboradores da companhia, o que comprova certo nível de profissionalização nesta empresa familiar.

Assim, é possível afirmar que de toda a família empresária estudada, 7 pessoas possuem relação direta com a Empresa X, e outras 7 não possuem nenhum vínculo empregatício ou de sustento gerado pela empresa familiar. Não obstante a isso, todo o núcleo familiar envolvido na análise possui, pelo menos, um membro da família trabalhando na Empresa X.

Pelas idades do casal fundador e também pela história e cultura da companhia, é possível inferir que esta empresa está passando por um processo de sucessão de gestão da primeira para a segunda geração, havendo membros da terceira geração da família empresária que já compõem o quadro de herdeiros que trabalham na empresa, conforme o observado acima. É natural supor que o próximo presidente será a figura que ocupa principal papel estratégico na companhia, e no caso o diretor e genro do fundador (F.A.). Sendo hipoteticamente F.A. o próximo presidente da Empresa X, será aberta uma vaga para diretor geral, o qual certamente criará um comum dilema em empresas familiares: a pessoa que ocupará esta posição será da família empresária ou não?

O terceiro círculo é o Patrimônio, que está representado na Figura 9.

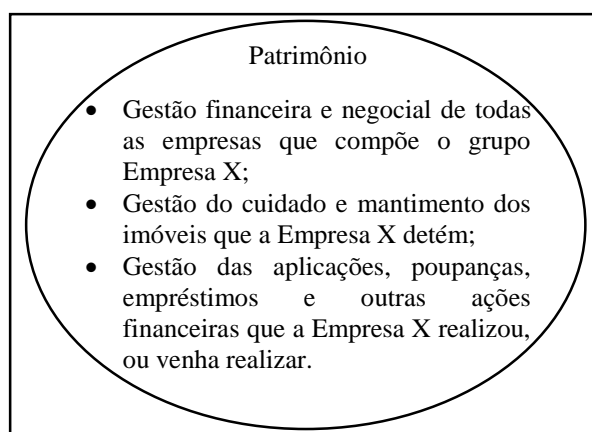


Figura 9. O subsistema Patrimônio da Empresa X

Fonte: o autor.

No caso da Empresa X, todo o patrimônio herdado pela companhia é gerido pelo Conselho dos Sócios, o qual tem a responsabilidade de dar os melhores encaminhamentos possíveis no âmbito de mercado e negocial para tudo. Como existe uma pessoa da família empresária responsável pelo setor financeiro da companhia, é mister afirmar que esta é a pessoa responsável por acompanhar a gestão econômica da empresa e também auxiliar nas decisões

sobre o patrimônio de modo geral. A Empresa X não possui em seu escopo proprietários não-familiares.

De maneira resumida, é possível observar as relações intersistêmicas, ou seja, dos indivíduos com cada subsistema de acordo com a Figura 10, que delimita cada membro da família empresária dentro do subsistema, ou dos subsistemas, que o corresponde.

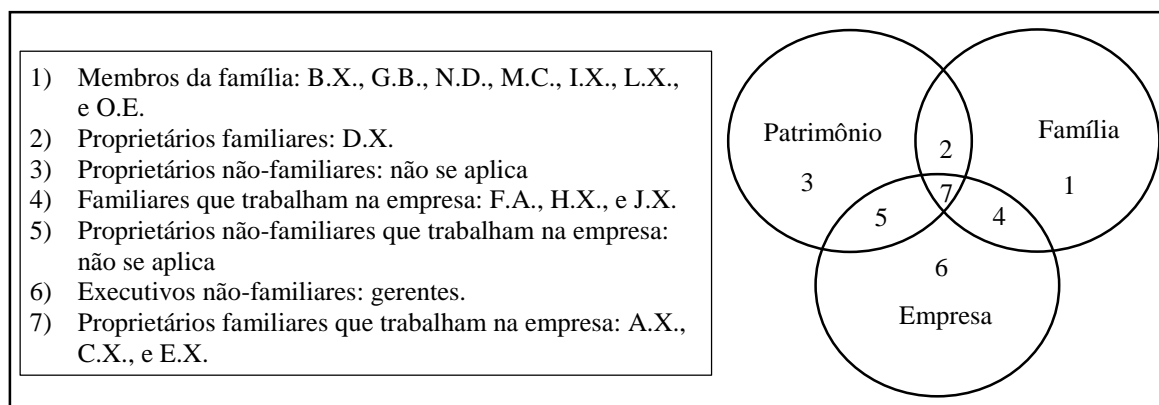


Figura 10. As relações intersistêmicas da família empresária X

Fonte: o autor.

Partindo da análise do modelo de três círculos aplicado à Empresa X, é possível iniciar uma descrição sobre a proposta de intervenção diferenciada vivida pela psicóloga e herdeira da companhia, conforme objetivos deste trabalho.

3.2 EM BUSCA DE UM NOVO OLHAR PARA A PRÁTICA

Do ponto de vista científico, há uma intensa investigação do que é mais interessante para as empresas familiares no que se refere à continuidade no mercado entre a dualidade de ter sócios herdeiros ou sócios acionistas (profissionais), e mais do que isso, entre a atuação ou não de herdeiros do negócio dentro da empresa familiar. Nesse sentido, há de se convir que toda empresa precisa de profissionais qualificados que garantam a continuidade e prospecção de novos negócios, e que os familiares poderão ter, ou não, as competências necessárias para esse objetivo (WARD, 2005).

Como já explicitado, a redatora deste trabalho além de ser psicóloga sistêmica atuando em uma empresa familiar, também é herdeira desse negócio, o que possibilita uma ampla análise das questões relacionadas ao modelo de três círculos da Empresa X. Para tanto, conforme apontado em 2009 (p. 53) por Kets de Vries, Carlock e Florent-Treacy:

[...] para que possamos tirar proveito dessas interações, cumpre aos terapeutas, consultores ou assessores, estar preparados para um processo de autorreflexão e análise; é preciso que sua intervenção no universo familiar seja acompanhada pela constante reflexão de como eles próprios se sentem nesse processo.

A Empresa X conta com a atuação de cinco psicólogas e outras cinco estagiárias de psicologia, sendo que a rotina de trabalho de todas estas profissionais perpassa afazeres tradicionais da psicologia organizacional.

Logo do início das atividades de J.X. na Empresa X, na ocasião como estagiária de psicologia, seu papel pouco se diferenciava pelo fato de ser herdeira da companhia, muito porque era da cultura do negócio, que os colaboradores não vinculassem o parentesco dos herdeiros da empresa com as posições hierárquicas que eles ocupavam dentro da companhia. A medida que o tempo foi passando, com a conclusão do ensino superior e início da formação sistêmica, não foi difícil identificar que o campo para atuação dentro da empresa era mais vasto do que o realizado, e que ter um parentesco com a família empresária representava mais do que *status* ou privilégios, mas advinha de uma responsabilidade grande e inúmeras possibilidades de atuação diferenciadas voltadas para a família empresária.

Com a observação destas condições, pode-se afirmar que algumas atividades já desenvolvidas pelo setor de psicologia foram aprimoradas com enfoque nas relações entre as áreas e as pessoas que compõem a empresa, e outras delas foram iniciadas, se atentando para as necessidades vigentes da companhia, das quais, as cinco principais seguem explicitadas a seguir:

- 1) **Programa de Desenvolvimento Individual (PDI):** Este programa, que acontece em nível administrativo, é baseado nas avaliações de desempenho realizadas anualmente na companhia. O colaborador é avaliado por seu superior imediato e realiza um auto avaliação do seu desempenho, com base em um questionário de perguntas fechadas aos quais analisam dez competências empresariais: comunicação, integridade, conhecimento teórico e prático da função, foco em resultados, automotivação, relacionamento interpessoal, comprometimento organizacional, disciplina, iniciativa, planejamento, organização e controle. Os resultados desse questionário compõem uma nota que classifica este colaborador entre ruim, regular, bom ou excelente. Tal processo é concluído com um momento de *feedback*, em que o colaborador avaliado e seu superior imediato conversam a respeito das avaliações junto com a psicóloga. Esta, compila os principais pontos que necessitam de melhoria em um PDI com algumas metas e planos de desenvolvimento a serem alcançados em um prazo máximo de um

ano, prazo este dentro do qual os resultados serão reavaliados. Tal atividade já era realizada na empresa, sendo que foi adaptada pela psicóloga sistêmica para duas demandas novas que surgiram, na ocasião com dois supervisores operacionais. A proposta é que, de posse desse material de avaliação de potencial, a psicóloga trace um plano de desenvolvimento com acompanhamentos quinzenais, com uma hora cada encontro, voltados para atividades práticas de desenvolvimento. O enfoque dessas intervenções está sempre voltado para o âmbito relacional da pessoa para com a os departamentos da empresa e também do próprio desenvolvimento pessoal. Os resultados foram avaliados individualmente e os envolvidos no processo consideraram as intervenções focais mais produtivas e com resultado mais rápidos.

- 2) **Inclusão da família empresária em programas de integração funcional e treinamentos:** a Empresa X possui um vasto enfoque em treinamento e desenvolvimento de pessoal, sendo que boa parte dos programas existentes são realizados pelas psicólogas da empresa. Nas integrações funcionais, é contada a história da empresa ao novo colaborador, tornando-o assim pertencente à esta história. Fala-se da gestão familiar e apresenta-se, quando possível pessoalmente, os sócios e herdeiros da companhia. Uma intervenção realizada pela psicóloga sistêmica foi sugerir a participação da família empresária em fechamentos de treinamentos e integrações administrativas e de liderança, valorizando a gestão familiar da companhia e estabelecendo uma relação de proximidade com aquele colaborador recém integrado à companhia, ou, que acaba de receber um investimento de treinamento e desenvolvimento. Os resultados foram avaliados subjetivamente pelos envolvidos, os quais apontaram que tal proximidade os valoriza e fortalece a sensação de pertencimento à empresa.
- 3) **Inclusão de informações da família empresária no informativo trimestral da empresa:** a Empresa X dispõem de um órgão informativo interno com edições trimestrais o qual é distribuído para todos os colaboradores da companhia com as sessões: Palavra do Presidente, Treinamento, Dica de Saúde, Para Facilitar, Qualidade e Prata da Casa. Quando a edição do informativo se tornou responsabilidade da psicóloga sistêmica, a sessão Palavra do Presidente, que anteriormente era escrita pela empresa de mídia e telecomunicação que presta serviço à Empresa X, passou a ser de autoria do próprio presidente, com assuntos os quais ele teria interesse de abordar. A medida que o tempo foi passando, entendeu-se que esta sessão poderia ser reservada

para que os colaboradores também lessem informações dadas pelo diretor geral da companhia e pelos sócios e herdeiros do negócio familiar. Assim, foi criada a sessão Palavra do Diretor, e Palavra dos Sócios, as quais são intercaladas a cada nova edição do informativo, sendo que os mesmos tratam sobre assuntos gerais relacionados à empresa como um todo e também aos acontecimentos de nível nacional ou datas comemorativas, por exemplo. Nestas sessões, sempre é reservado um espaço para uma foto das pessoas que escrevem, para tornar o colaborador ainda mais próximo da família empresária. Tal mudança causou um contentamento grande, cujos relatos são de forte interesse dos leitores pelas novas edições do popularmente conhecido como “jornalzinho” da Empresa X.

- 4) **Acompanhamento da sucessão de lideranças:** o tema sucessão nunca teve destaque na Empresa X, sendo que o fundador da empresa, mesmo com idade avançada, dificilmente permitia que o assunto viesse à tona, ou que outras pessoas da família fizessem parte das decisões estratégicas da família. Assim, propositalmente, em momentos de encontros familiares, a psicóloga sistêmica iniciou algumas conversações em que o enfoque recaía sobre o tema da sucessão, primeiro das gerências da empresa, e aos poucos das lideranças familiares. Com o passar do tempo, os sócios iniciaram um processo intenso de participação no negócio e, à medida que o tempo foi passando tornaram-se preocupados com a continuidade da empresa como um todo. Além disso, a psicóloga iniciou algumas buscas paralelas em prol de estabelecer algumas parcerias com consultorias distintas com vistas a traçar planos para o desenvolvimento das lideranças da empresa e, em especial, para a continuidade da companhia. Esse processo está em andamento e não há, ainda, como avaliá-lo, mas há um “despertar” do interesse da família empresária para o foco na continuidade.
- 5) **Realização de diagnósticos organizacionais:** como a Empresa X é uma prestadora de serviços terceirizados, os seus colaboradores ficam distribuídos em vários clientes diferentes e realizando atividades distintas. Assim, sempre que há alguma dificuldade identificada em algum posto de trabalho, uma das psicólogas da companhia vai até a equipe e realiza uma espécie de investigação, para entender o que está havendo naquele posto de trabalho, e se necessário, já intervém no contexto com vistas a modificá-lo. Quando a demanda chegou até a psicóloga sistêmica, a mesma traçou um programa de imersão na realidade daquele grupo, participando diariamente das rotinas de trabalho integral deles, inclusive nos intervalos de trabalho. Ainda, levantou um *check-list* de

observações gerais dos seguintes itens: ambiente de trabalho, postura da liderança, postura dos colaboradores do cliente, clima organizacional (relacionamento da equipe), sentimento de pertença à Empresa X, disponibilidade de materiais e EPI's (Equipamentos de Proteção Individual), enfim, aspectos relacionados à rotina de trabalho daquela equipe. Ainda, realizou um questionário com perguntas abertas e fechadas que abarcavam questões referentes à: tempo de trabalho na companhia, relacionamento com chefia, relacionamento com cliente, relacionamento com a equipe, desejo de ser líder, indicação ou não de um colega para liderança, sentimento de pertença à equipe e à companhia, aspectos que valoriza no trabalho, aspectos que não gosta do seu trabalho, boas razões para faltar ao trabalho, e boas razões para não faltar ao trabalho. Este questionário é aplicado pela psicóloga individualmente, em pelo menos 80% do quadro funcional naquele cliente. Assim, de posse desse material e com as imersões focais realizadas no local, é possível traduzir a situação real vivenciada pela equipe e possibilidades diversas de intervenção. Depois de um projeto piloto de intervenção neste sentido, o qual obteve resultados notáveis no desenvolvimento da equipe, o programa foi incorporado ao setor de psicologia da Empresa X. Assim, sempre que algum cliente ultrapassar os indicadores de absenteísmo e rotatividade de pessoal, uma das psicólogas da companhia fará esta imersão no campo para estudar o grupo e identificar as possibilidades de intervenção focais para aquele grupo em especial.

De maneira geral, o principal ganho adquirido com uma atuação diferenciada certamente foi a possibilidade de vislumbrar o todo por meio da integração dos subsistemas da Empresa X. Ou seja, houve um esforço em aproximar os diferentes grupos que compõem a empresa, através de um diálogo possível.

Olhar as possibilidades de intervenção e atuação dos psicólogos dentro de empresas ganha outro panorama quando encarado do ponto de vista sistêmico, já que toda rotina de trabalho de uma empresa é voltada fundamentalmente para as relações estabelecidas entre as pessoas que a compõem. Na Empresa X notadamente não é diferente, visto que toda e qualquer relação estabelecida tem um impacto na companhia como um todo e o ganho ou a perda é dos subsistemas que a envolvem, mas certamente com mais impacto sobre o todo.

O parentesco da psicóloga, autora deste trabalho, com a família empresária facilita o acesso a algumas informações, bem como o próprio relacionamento estreito com os sócios e demais familiares. No entanto, esse papel não pode ser confundido somente como um

privilégio, mas deve ser encarado como uma grande responsabilidade, visto que todas as ações realizadas foram pensadas em prol da companhia sem incluir a questão da proximidade.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Visto que o trabalho é uma atividade essencialmente humana no qual os seres humanos modificam e melhoram os bens da natureza, o maior valor acarretado ao trabalho gira em torno dos indivíduos, ou, neste caso, dos trabalhadores. É possível afirmar que a ênfase individual no ambiente de trabalho ganha grandes contribuições quando encarada a partir do viés da Psicologia Organizacional e do Trabalho, a qual apresenta inúmeros subsídios no entendimento das relações dos seres humanos com o trabalho, bem como intervenções focadas na resolução das mais variadas demandas relacionadas ao mundo dos negócios.

Em face da alta gama de fatores que abarcam as relações de trabalho, pode-se afirmar que tais questões são ampliadas quando se trata de empresas familiares, as quais se deparam com relações profissionais e familiares com os mesmos indivíduos. Ou seja, as questões relacionais ficam bastante explícitas e merecem um olhar diferenciado quando o assunto gira em torno do trabalho como um todo, e nesse estudo em especial das empresas familiares e famílias empresárias.

Dessa forma, entendendo que o pensamento sistêmico se preocupa com o as relações estabelecidas entre os indivíduos, os quais interagem e transformam o ambiente em que vivem, pode-se afirmar que suas premissas são aplicáveis no contexto organizacional e de relações de trabalho. Assim, a psicologia sistêmica, aquela que abarca questões da psicologia e do pensamento sistêmico apresenta diversas contribuições no ramo empresarial, e sobretudo com aplicações contundentes para empresas familiares e famílias empresárias.

Nesse sentido, este trabalho contribuiu para o entendimento de que é possível um psicólogo ter uma atuação diferenciada dentro de empresas familiares, se souber utilizar seus conhecimentos no sentido de estudar e atuar diretamente nas relações estabelecidas entre as pessoas que compõem a empresa e, sobretudo, a família empresária. É certo que o campo de atuação é vasto e fértil, no entanto, nada se consegue quando o profissional coloca o seu tempo à frente do tempo de processamento e decisão daqueles que estão diretamente envolvidos nos processos de mudança. Portanto, como base de experiência, é possível inferir que mudanças sutis já causam resultados contundentes, e o tempo de processamento destas é individual e varia

de acordo com uma série de aspectos, que vão desde a cultura organizacional à personalidade dos envolvidos.

Tomando por base o estudo de caso realizado com a Empresa X, foi observado que práticas que já ocorrem dentro das empresas, realizadas por psicólogos de abordagem tradicional, podem ser alteradas e aprimoradas à luz do pensamento sistêmico, como foi o exemplo dos Programas de Desenvolvimento Individual, e as inclusões da família empresária nos treinamentos e integrações de colaboradores. Mas, ainda, observa-se que práticas foram criadas com enfoque nas relações, como é o exemplo dos diagnósticos organizacionais e acompanhamento de sucessão de lideranças.

O modelo de três círculos utilizado pelos pesquisadores de empresas familiares é um método eficaz no estudo das relações sistêmicas e intersistêmicas existentes e corroborou com os resultados deste estudo. Certamente outros métodos de investigação e análise de dados seriam tão eficazes, ou até mesmo melhores, no entanto, reconhece-se a contribuição deste método de estudo.

Quando se trata de empresas familiares, a literatura aponta quase que de maneira unânime o assunto sucessão, e certamente este tema é importante e bastante presente na realidade da Empresa X. No entanto, não se tratou diretamente sobre o assunto neste trabalho tendo em vista evitar constrangimentos familiares e usar de qualquer influência no tratamento e análise dos resultados deste relato de experiência. Mesmo assim, cabe aqui um alerta para que a família empresária estudada busque um apoio para o direcionamento de toda sucessão que está por vir na companhia, tanto a nível operacional quanto estratégico e de gestão.

É pertinente apontar que a continuidade de estudos sobre as possibilidades de atuação do psicólogo sistêmico em empresas familiares torna-se possível à medida que este profissional estiver inserido neste contexto, e sobretudo, disposto a realizar programas e ações diferentes daqueles os quais são realizados nas empresas, enfrentando dilemas, rompendo com os tabus, superando barreiras e valorizando a diversidade de opinião, de postura e de cultura.

Por fim, como Passos, Bernhoeft, Bernhoeft e Teixeira (2006, p. 15) apontam: “[...] devemos sempre lembrar de Heráclito que, no ano 450 a.C., já dizia: “Nada há de permanente, exceto a mudança”. Precisamos aprender a cada dia.”. Embora se reconheça as limitações deste estudo, espera-se prover conhecimentos diversos sobre o universo conceitual das empresas familiares, inclusive fornecendo evidências concretas das possibilidades de atuação do psicólogo sistêmico nas empresas familiares, o que é essencial para o desenvolvimento deste tema de pesquisa e aplicação laboral.

REFERÊNCIAS

- ARRUDA, D. M. O.; REIS, E. P. M. (2001). O perfil das empresas familiares de pequeno e médio portes de Fortaleza: um estudo da gestão, da propriedade e da família. *Humanidade e Ciências Sociais*. Fortaleza, v. 3, n. 1, p. 63-71.
- BASTOS, A. V. B. (2003). Psicologia organizacional e do trabalho: Que respostas estamos dando aos desafios contemporâneos da sociedade brasileira? In. O. H. Yamamoto & V.V. Gouveia (Eds.), *Construindo a psicologia brasileira: Desafios da ciência e da prática psicológica* (p. 139-166). São Paulo: Casa do Psicólogo.
- BERNHOEFT, R. (1989). Empresa familiar: sucessão, profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo: Nobel.
- BERNHOEFT, R. (2004). *Cartas a um jovem herdeiro: a herança não vem com um manual de instruções*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- CAPRA, F. (2006). *A teia da vida: Uma nova compreensão científica dos sistemas vivos*. São Paulo: Cultrix.
- GERSICK, K. et al. (1998). *De geração para geração: Ciclos de vida das empresas familiares*. São Paulo: Negócios.
- GIL, A. C. (2009). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas.
- GOMES, L. B; BOLZE, S. D. A.; BUENO, R. K.; CREPALDI, M. A. (2014). As origens do pensamento sistêmico: das partes para o todo. *Pensando Famílias*, v. 18, n. 2, p. 3-16, dez..
- JACOB, C. B.; LEHFELD, L. S. (2010). Educação corporativa nas empresas familiares: propósito coletivo como instrumento para a função social da empresa. *Revista de Direito Privado*, São Paulo, v. 11, n. 42, p. 289-322, jun..
- KETS DE VRIES, M. F. R.; CARLOCK, R. S.; FLORENT-TREACY, E. (2009) **A empresa familiar no divã: uma perspectiva psicológica**. Porto Alegre: Bookman.
- PASSOS, E.; BERNHOEFT, R.; BERNHOEFT, R.; TEIXEIRA, W. (2006). *Família, família, negócios à parte: como fortalecer laços e desatar nós na empresa familiar*. São Paulo: Editora Gente.
- TILLMANN, C.; GRZYBOVSKI, D.. (2005) Sucessão de dirigentes na empresa familiar: estratégias observadas na família empresária. *Organizações & Sociedade: O&S Salvador*, BA, v. 12, n. 32, p. 45-61, abr.
- VASCONCELLOS, M. J. E. (2012). *Pensamento Sistêmico: o novo paradigma da ciência*. 9ª ed. Campinas, SP: Papyrus.
- WARD, J. L.(2005). Planejar para prosseguir. *HSM Management*, Barueri , v. 7, n. 41,, p. 114-121,, dez.

ZANELLI, J. C. (2002). *O psicólogo nas organizações de trabalho*. Porto Alegre: Artmed.

ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B.; MALVEZZI, S.. (2004). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed.



PARECER

Título: O PSICÓLOGO SISTÊMICO EM EMPRESAS FAMILIARES: Proposta de intervenção a partir de um relato de experiência

Aluna: Késya Margarida Hack dos Santos

Orientador: Profa. Dra. Maria Aparecida Crepaldi

Agradeço a oportunidade de contribuir com a formação de psicólogos sistêmicos diferenciados. E a Késya, sem sombra de dúvidas é um deles.

Falar de empresa familiar, falar de sucessão e do papel do psicólogo sistêmico neste processo é possibilitar ao longo do tempo o desenvolvimento dos proprietários de empresas familiares para melhor conduzirem seus negócios. É contribuir para que construam um alinhamento de percepções, responsabilidades, prerrogativas, direitos e estratégias adequadas às suas famílias e empresas. É fortalecer as relações de confiança e clarificar papéis e responsabilidades nas empresas e nas famílias. É estabelecer uma linguagem comum, facilitando uma melhora no relacionamento e na comunicação entre os acionistas. É contribuir para a preparação de jovens para compreender seu papel atual e futuro e encontrar sua posição dentro da organização. Sendo assim, como promotora deste processo, ativa, enquanto psicóloga e acionista da terceira geração, compromissada com sua contribuição e com seu legado o tema e as reflexões propostas são de elevada relevância e me orgulha ver a caminhada profissional escolhida pela Késya sendo realizada.

A Família é um Sistema Total e Aberto. As ações e comportamentos de um dos membros influenciam e simultaneamente são influenciados pelos comportamentos de todos os outros. Toda e qualquer parte de um Sistema está relacionado de tal modo com as demais partes que, mudanças numa delas provocará mudanças nas demais e, conseqüentemente, no Sistema Total. Interdependência, conceito tratado com propriedade no trabalho.

Identificar um ponto comum, algo que una apesar das diferenças. E como articular nesta missão o papel do psicólogo sistêmico, A qualidade das relações, o comprometimento da família com a empresa são fatores determinantes para a longevidade da empresa familiar.

Para tanto, família e empresa precisam articular seus interesses dentro de um campo de cooperação, transparência, união, percepção, compreensão; apoio às diferenças e estabilidade. Equacionar as duas esferas: privada (a família) e pública (a empresa), é o grande desafio a se alcançar. E a Késya com consistência e coerência a sua história e carreira o faz neste trabalho

simples e singular, como ela. Belo trabalho, contribuição especial à família e a empresa. Uma psicóloga sistêmica que já faz diferença.

Paula Basso
Psicóloga
CRP 12/0496