

25

11

**EXPERIÊNCIAS PROFISSIONAIS DE FILHAS HERDEIRAS EM
EMPRESAS FAMILIARES BRASILEIRAS**

*

12/

BANCA EXAMINADORA:

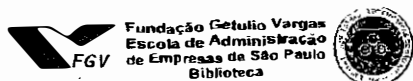
Prof ^a	Orientadora	Maria Ester de Freitas
Prof ^a		Maria Irene Stocco Betiol
Prof		Roberto Venosa

A meu filho e a todos meus
grandes amigos.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

FLORENCE CURIMBABA

EXPERIÊNCIAS PROFISSIONAIS DE FILHAS HERDEIRAS EM
EMPRESAS FAMILIARES BRASILEIRAS



528/2000



1200000528

Dissertação apresentada ao curso de
pós-graduação da FGV / EAESP
Área de concentração: Organizações
e Recursos Humanos e Planejamento

Orientadora:
Maria Ester de Freitas

São Paulo
-2000-

19.04 658-055.2
(61)

C9752

528/2000 D.

2.2

Curimbaba, F. (2000). *Experiências Profissionais de Filhas Herdeiras em Empresas Familiares Brasileiras*. Dissertação de Mestrado apresentada ao Curso de pós-graduação da EAESP/FGV. Área de Concentração: Organizações, Recursos Humanos e Planejamento. Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.

Resumo: Este trabalho observa a experiência de filhas herdeiras em cargos gerenciais de empresas familiares brasileiras, usando o modelo tridimensional de desenvolvimento da empresa familiar de Gersick & al. (1997) e adotando gênero como referencial de análise. Foram realizadas entrevistas em profundidade com doze herdeiras seguida de uma criteriosa análise de conteúdo dos discursos. Tendo em vista as trajetórias e as estratégias usadas pelas filhas para alterar sua visibilidade no sistema da empresa familiar, abordam-se, aqui, as contradições entre os papéis de profissional e o de herdeira, assim como a dificuldade que elas enfrentam para conciliar o anseio por igualdade entre os gêneros com a busca de identidade no sistema. Ressalta-se ainda a característica conservadora do modo de inserção profissional das filhas e como essa forma pode afetar a continuidade da empresa familiar.

Palavras-Chave: relações de gênero, Brasil, mulher executiva, experiência profissional, empresas familiares, família, filhas.

Errata

PG E PARÁGRAFO	ONDE SE LÊ	LEIA-SE
p. 5, 2º parágrafo	Nos países centrais da Europa	Em alguns países da Europa
p. 8, 3º parágrafo	Que prescindiam	Que não prescindiam
p. 21, 2º parágrafo	Até exigido	Até ser exigido
p. 30, 1º parágrafo	Ainda quem	Ainda que
p. 36, 2º parágrafo	Calás (1996)	Calás & Smircich (1996)
p. 38, 1º parágrafo	Calás & Smircich (1997)	Calás & Smircich (1996)
p. 117, 4º parágrafo	É politicamente fundamental e difícil abordar	É fundamental abordar politicamente...
p. 121, 4º parágrafo, penúltima linha	Vista com	Vista como
p. 124, nota de rodapé	Grandes executivos.....altos escalões das empresas...	Executivos.....escalões das grandes empresas
p. 172, 3º parágrafo	O ramo familiar..., o C,	O ramo familiar..., o A ,
p. 176, último parágrafo	A respeito da sociabilidade ...	A respeito da socialização ...
P.214 Ultimo parágrafo	Como positivo	(excluir tudo)-----

Agradecimentos

Orgulho-me de ter participado de uma instituição que prezo muito e onde muito aprendi, a Fundação Getúlio Vargas. Devo à Professora Maria Ester, minha orientadora, a abertura de novos horizontes e de novas perspectivas de pensamento. Agradeço-lhe por ter me incentivado a conquistar minha autoconfiança.

O curso ministrado pelo Professor José Carlos Garcia Durand, "Metodologia de Pesquisa", foi valioso por despertar meu interesse pelas análises de gênero. Foi a partir de então que este trabalho começou a ser esboçado.

Os comentários e as discussões com o Professor Roberto Venosa, durante seus cursos e no Seminário Especial, muito contribuíram para o desenvolvimento desta Dissertação.

Ao curso de acompanhamento monográfico, ministrado pelo Professor Ruben Keinert, devo o aprofundamento do referencial metodológico da pesquisa.

Por fim, não menos importante que os outros, a abordagem do curso *Psicanálise, Organizações e Inconsciente*, ministrado pelo Professor Fernando Prestes Motta, possibilitou a renovação de minha motivação com o estudo das empresas familiares.

Diversas pessoas tornaram também possível esta pesquisa. Entre elas, reconheço o trabalho da psicanalista Maria Lúcia Thibau Guimarães, sem a qual talvez eu não tivesse conseguido vencer todas as difíceis e emocionalmente conturbadas etapas que um trabalho como este gera.

Não poderia também deixar de agradecer a todas herdeiras que se dispuseram a participar deste estudo. Sem sua prestativa colaboração ele talvez não teria sido possível. Agradeço e admiro a coragem que demonstraram ao compartilhar comigo suas experiências, assim como a confiança que depositaram em mim.

Expresso também aqui meu reconhecimento pela dedicação e envolvimento de Cilaine Alves Cunha com a revisão deste texto.

Finalmente, meu agradecimento a toda uma equipe que sustentou uma indispensável base de apoio em minha vida particular, possibilitando assim, um andamento mais estável deste trabalho.

Índice

INTRODUÇÃO:	3
1. AS MULHERES NAS ORGANIZAÇÕES	17
1.1. AS MULHERES EM EMPRESAS FAMILIARES	17
1.2. AS POSIÇÕES TEÓRICAS	31
1.2.1. A VISÃO TRANSFORMADORA	32
1.2.2. A VISÃO RECONSTRUTORA	37
NOTAS CAPÍTULO 1	49
2. A EMPRESA FAMILIAR	51
2.1. CONCEITOS E DEFINIÇÕES	51
2.2. O MODELO DE DESENVOLVIMENTO DA EMPRESA FAMILIAR	56
2.3. PROPRIEDADE E GESTÃO	69
2.4. A SUCESSÃO AOS CARGOS DE GESTÃO	80
NOTAS CAPÍTULO 2	86
3. A VERIFICAÇÃO DAS EXPERIÊNCIAS	89
3.1. AS INVISÍVEIS:	95
3.1.1 A VISIBILIDADE	100
3.1.2 EXPERIÊNCIA E TRAJETÓRIA	102
3.1.3 ESTRATÉGIA	110
3.1.4 AS ENTREVISTAS	111
Entrevista I -9	112
Entrevista I-10	121
Entrevista I-11	131
3.2. AS PROFISSIONAIS:	138
3.2.1. A VISIBILIDADE	140
3.2.2. EXPERIÊNCIA E TRAJETÓRIA	141
3.2.3. ESTRATÉGIA	145

3.2.4. AS ENTREVISTAS	147
Entrevista P-3.....	148
Entrevista P-6.....	157
Entrevista P-8.....	166
3.3. AS ÂNCORAS:.....	174
3.3.1 A VISIBILIDADE	177
3.3.2 EXPERIÊNCIA E TRAJETÓRIA:	178
3.3.3 ESTRATÉGIA	182
3.3.4 AS ENTREVISTAS.....	186
Entrevista A-1	187
Entrevista A-5.....	197
Entrevista A-12	207
NOTAS CAPÍTULO 3.....	218
4. DISCUSSÕES FINAIS	220
5. BIBLIOGRAFIA	240
ABSTRACT.....	254
6. ANEXOS	255
6.1. CARACTERÍSTICAS DAS ENTREVISTADAS	255
6.2. GENOGRAMAS E ORGANOGRAMAS	258
6.3. ENTREVISTA: ROTEIRO E CARTA CONVITE	271
6.4 . QUADRO ESQUEMÁTICO DAS OBSERVAÇÕES	275

INTRODUÇÃO

Nos últimos trinta anos, houve uma alteração no lugar ocupado pela mulher na sociedade. Seu ingresso em massa no universo do trabalho, a democratização da vida sexual, entre muitos outros fatores, revolucionaram seu papel tradicional. Depois de séculos de dominação masculina, a mulher veio assumindo, cada vez mais, a condução do seu próprio destino. Seu futuro ganhou novas expectativas, passando a ser determinado também por suas práticas, opções próprias, erros e acertos, não sendo mais responsabilidade exclusiva das decisões dos homens e da tradição. Se comparada a um passado não muito distante, a configuração dos papéis femininos e masculinos mudou bastante.

Não obstante, cabe lembrar que essas mudanças ocorreram por meio de uma aliança entre a tradicional perspectiva sobre a mulher e uma outra que lhe proporciona certa autonomia e individualização. Hoje, elas não recusam mais o exercício de certa ascendência sobre situações, tais como a educação das crianças, não negam o traço afetivo que sua condição prevê, nem deixam de enfatizar a imbricação entre amor e sexualidade. Recusam apenas aquilo que pode dificultar sua autonomia.¹ Tendo em vista que, no interior dessas mudanças, a divisão de papéis não deve desaparecer, nosso objetivo é indagar como essa divisão está se articulando em algumas organizações de nossa sociedade.

A primeira fase do feminismo – o clássico, pautado pela reivindicação de igualdade – postulava uma ruptura total com o imaginário anterior. Como se sonhava com uma sociedade sem classes, projetava-se um mundo sem distinções sexuais, ao menos funcionais. A declaração da desigualdade e da discriminação pretendia-se como uma verdade universalmente válida. Essa primeira geração do feminismo – que se desenvolveu

na Europa e nos Estados Unidos, conforme o paradigma da razão iluminista e na esteira da luta pelos direitos civis, políticos e sociais – lutava contra a discriminação e por direitos iguais entre homens e mulheres. Era o domínio de uma cultura em favor do igualitarismo, com uma proposição única: direitos iguais aos dos homens.

A segunda geração do feminismo postulou o reconhecimento da diferença e da alteridade, contrapondo-se à unicidade dos padrões da modernidade iluminista e desenvolvimentista. Sua luta pela busca dos direitos das mulheres tomou então como ponto de partida a afirmação da especificidade do gênero. Entretanto, essa luta pelos direitos específicos da mulher desdobrou-se, especialmente nos Estados Unidos, na postulação da superação e conseqüente tentativa de eliminação da condição de gênero.

Finalmente, o advento da terceira geração do pensamento feminista configurou uma crítica dita pós-modernista que faz o elogio da diferença, com análises mais atentas à intersubjetividade e aos fragmentos dos discursos. O pós-feminismo pergunta quais as diferenças e a especificidade não só das relações entre homens e mulheres, como entre as próprias mulheres, procurando compreender o modo peculiar com que cada cultura constrói a noção de gênero, duvidando, principalmente, da possibilidade de um modelo universalmente válido. O discurso pós-moderno tornou-se, com isso, um poderoso antídoto contra os paradigmas totalizantes e até mesmo contra a intolerância dos discursos feministas da modernidade.² Em síntese, essa fase propõe pensar, simultaneamente, a diferença entre homens e mulheres no plural e no singular, isto é, a considerar também a diferença universal entre o homem e a mulher, entre as próprias mulheres e entre os próprios homens. Para esse discurso, a questão deve ser considerada tanto sob uma perspectiva universal quanto particular.

No entanto, ao adotar a postura do estudo das diferenças, dos fragmentos e da especificidade dos sistemas de gênero construído por culturas distintas, tornou-se, importante, para a terceira geração de feministas, traçar uma teoria mais abrangente, que abarcasse aspectos mais globais da questão. Para essa geração, qualquer compreensão da modernidade implica também pensar, simultaneamente, a relação tempo-espço e a diferença e a desigualdade, assim como a universalidade e a particularidade (Machado, 1992).

Comparada ao advento do feminismo nos Estados Unidos e nos países centrais da Europa, observa-se certa defasagem temporal de introdução desse movimento no Brasil. Enquanto naqueles países isso ocorreu na passagem para os anos 70, no Brasil o feminismo desembarca apenas em meados da década de 80 e assim mesmo de forma pouco orgânica, já que as três vertentes (o feminismo clássico, o transformador e o pós pós-moderno) foram introduzidas paralelamente, sem que se pontuasse suas distintas peculiaridades.³ Aqui, somente a partir de 1987, foi possível separar, com maior clareza, os **estudos sobre mulheres dos estudos sobre o gênero**, aqueles que valorizam a diferença e começam a observar o poder das mulheres, mas sem minimizá-lo nem tampouco sobredeterminar o dos homens.

À medida que esta pesquisa foi se aprofundando na discussão sobre o modelo da mulher construído pela sociedade, foram ficando cada vez mais claras as inúmeras dificuldades de lidar com o assunto, especialmente se se deixasse pautar por um modelo teórico muito simples ou mesmo demasiadamente cartesiano. Ficava claro que, caso não quisesse me deixar levar por padrões teóricos muito limitados, deveria procurar me afastar de paradigmas que valorizassem fórmulas prontas e fechadas, já que "trata-se de um terreno minado de incertezas, saturado de controvérsias movediças, pontuado de ambigüidades sutis que é

preciso discernir, iluminar, documentar, mas que resistam [os estudos] a definições" (Bordo, 1986: p. 439, cit. por Dias, 1992: p. 39).

A certa altura da pesquisa, ao procurar compreender a mulher não como um fenômeno em si, mas como membro de uma sociedade complexa sob os mais diversos ângulos (econômico, político e cultural), me dei conta de que estava percorrendo um caminho movediço, bastante fluído e abrangente, e que não pode ser definido precisamente, nem tampouco ficar restrito a um único aspecto. Não pretendia, como aponta Dias (1992), limitar o feminismo um discurso aprisionado por ele mesmo, já que ele "é genérico e sem condições de explicitação, a não ser no plano da especificidade histórica, de sua concretude, de sua negação enquanto categoria universal". (Dias, 1992: p. 39)

A reconstrução *apriori* de uma teoria feminista é então indesejável, já que ela corre o risco de substituir um sistema de dominação cultural por outra versão meramente descritiva das mesmas relações inerentes à convivência entre os gêneros, e cuja única diferença talvez fosse a inversão das relações de poder.

O pressuposto central desta pesquisa é o de que a interpretação deve procurar desvendar um aspecto da experiência feminina até então obscuro, já que preso a critérios demasiadamente normativos, mas não menos importante. Com esse espírito, propus-me a ingressar na pesquisa sobre a questão do gênero nas organizações.

O Objeto de Estudo e Hipóteses:

No Brasil, a partir dos anos 60, a participação da mulher no mercado de trabalho aumentou bastante. Para Segnini (1999: p. 331.) essa tendência se manteve inalterada até 1995.⁴ Não só aumentou consideravelmente o número de mulheres que participam do mercado trabalho, como também acentuou mais rapidamente

sua representatividade em categorias profissionais mais bem remuneradas, como as profissões liberais e as executivas de nível médio e superior (Belle, 1993). Além disso, observou-se, nesse período, um considerável aumento de mulheres freqüentando cursos de nível superior, especialmente aqueles considerados tradicionalmente masculinos (Silva, 1986.)

Ainda que tenha ocorrido todos esses avanços na inserção profissional das mulheres executivas no Brasil, isso não significa que este trabalho deve se limitar a descrever o processo de feminização das ocupações anteriormente masculinas e procurar analisar as disparidades, buscando o equilíbrio e a correção das desvantagens. A meu ver, a discussão chegou a um ponto tal de complexidade que uma perspectiva voltada para pleitear a igualdade entre os gêneros tende a simplificar o contexto atual do mundo trabalho e da inserção feminina. Hoje, além de as mulheres terem incorporado o trabalho como um projeto pessoal, já ficou claro que elas têm atuado num espaço de fronteiras renovadas e num período em que a crise da gestão masculina é evidente (Capellin, 1996.)

Tendo isso em mente, as indagações deste trabalho não se restringem à observação quanto às discriminações sofridas pelas executivas em suas experiências e em sua forma de inserção. Ele estende a averiguação sobre o modo pelo qual e em que medida as próprias mulheres tentam se adaptar a seus espaços profissionais.

Nesse campo amplo e especialmente polêmico que trata dos novos papéis e das novas formas de inserção das mulheres no mundo do trabalho, foi necessário fazer um recorte que privilegiou as empresas familiares. O objeto desta pesquisa é então a inserção das **filhas** nesse tipo de empresa e seu acesso a **cargos gerenciais**. Objetiva-se, mais precisamente, observar a trajetória de mulheres que se beneficiaram de uma formação superior,

freqüentando cursos e desenvolvendo atividades tradicionalmente considerados masculinos.

Essa opção não implicou uma absoluta neutralidade da perspectiva. Como toda escolha, essa é também fruto de interesses próprios e curiosidades que acabaram engendrando um processo de conquista de autoconhecimento e de percepção da alteridade. A convicção que norteia este trabalho é a de que, em pesquisas de Ciências Sociais e Humanas, há uma forte identificação do pesquisador com seu objeto, sem a qual talvez ele não possa enriquecer sua compreensão e redefinir outros aspectos do objeto. Na tentativa de explorar esse objeto, o pesquisador também revela a si próprio, “na intimidade da interpretação que ele lança, debate ou constrói” (Freitas, 1997: p. II.)

À medida que a pesquisa sobre as organizações familiares avançava e que foram surgindo perguntas importantes, cujas respostas iam ficando cada vez menos nítidas, o objeto escolhido foi ganhando relevância. Ficava claro, por exemplo, que era necessário compreender como essas empresas estavam recrutando profissionais no interior da família e se essa forma de recrutar lhes proporcionava algum benefício. Entre todas, as questões que, durante a pesquisa, se destacaram com maior ênfase as que se seguem ganharam proporção maior:

Num passado não muito distante, o critério para a mulher galgar posições gerenciais nas empresas familiares brasileiras dependia da necessidade de sua contribuição para a empresa, de situações que prescindiam de sua participação e que, por isso, denominamos de critério da “emergência”.

Teria esse perfil de feminização das posições gerenciais se modificado? É fato que o aumento do acesso a cursos superiores e ao mercado de trabalho abriu novas possibilidades para o ingresso das mulheres em cargos executivos de uma empresa familiar. Mas como tem ocorrido esse ingresso? Ao contrário do que ocorreu no

passado, seria ele resultado da intenção, do preparo e do desejo das filhas de participar? Quais seriam os aspectos da empresa familiar que estariam definindo a experiência da mulher e propiciando variadas estratégias de permanência nesses cargos? Qual é a dimensão do sistema da empresa familiar que mais define a experiência da filha? As estratégias dessas filhas para se manterem em seus respectivos cargos apresentam maiores afinidades com os discursos feministas de busca de igualdade ou com a aceitação das diferenças? Como elas podem lidar com as contradições dos papéis que lhes são inerentes, o de filha e o de profissional? Conseguiriam elas traçar com clareza uma distinção entre esses papéis? Por quê? O contexto das empresas familiares brasileiras estaria engendrando novos modelos de contribuição das filhas a ponto de propiciar o fortalecimento da empresa familiar? De que forma?

A resposta a essas perguntas foram conduzidas pela compreensão de que as organizações familiares, apesar de sua peculiaridade, não se diferenciam muito das não-familiares, já que ambas atuam num contexto social comum. Desse modo, a entrada de filhas para o corpo gerencial de uma empresa familiar apresenta as mesmas características de qualquer processo sucessório e, por isso, tende a ser realizada sob uma perspectiva conservadora. Por isso, **a questão da visibilidade** tornou-se o fio condutor da análise das experiências. Nesse sentido, cabe esclarecer que, aqui, entende-se por visibilidade a possibilidade de a filha ser cotada, vista ou escolhida para ocupar posições gerenciais.

Por outro lado, acreditamos também que há uma dificuldade que permeia tanto a vida dos homens quanto a das mulheres, lotados nas organizações contemporâneas: a de saber como articular as questões de gênero no interior dessas organizações. Se, nesse ambiente, há, quase sempre, um paradigma organizacional voltado para preservar a homogeneidade, a

universalidade e a impessoalidade, determinando as relações entre os gêneros pela imposição de um modelo de comportamento masculino, sem qualquer consideração crítica a respeito dos valores culturais vigentes, há também, por outro lado, o anseio não apenas por igualdade, mas por outra dimensão que permita a identificação feminina nesses ambientes.

Apoiados nesses pressupostos, formulamos as seguintes hipóteses:

- 1- A visibilidade das filhas nas empresas familiares brasileiras é determinada pela estrutura da família ampliada e, ainda hoje, depende diretamente da necessidade de sua contribuição ao sistema, o que torna aquela possível;
- 2- a visibilidade nas empresas familiares impede as mulheres de perceberem a questão relativa ao gênero e os mecanismos de criação de barreiras e hierarquias no interior dos ambientes organizacionais;
- 3- na tentativa de alterar a visibilidade nos cargos gerenciais sucessórios, as estratégias das filhas geram, a um só tempo, penalidades e recompensas. A dificuldade de elas admitirem essas estratégias enquanto tais torna-se mais difícil na medida em que a ambigüidade imposta pelo duplo papel de herdeira e profissional é acentuada.

Questões Metodológicas

Para a realização da proposta de abordar as experiências profissionais femininas na organização familiar, foi levado em conta não apenas o caráter reivindicatório do discurso dessas mulheres, mas principalmente os conflitos, as contradições e as ambigüidades da experiência. Para tanto, valemo-nos de diversos estudos sobre as organizações familiares, mas também de estudos

sociológicos, psicológicos e psicanalíticos. Tendo a questão da visibilidade como fio condutor da análise dessas experiências, esta pesquisa deixou se pautar pela observação dos padrões, tendências e conjunto de atos que as filhas lançam mão, aqui denominados de “estratégias”. Só assim foi possível entender como essas herdeiras percebem e lidam com a questão do gênero nesses ambientes.

Entre tantos possíveis caminhos para analisar a estrutura característica da empresa familiar, optamos pelo referencial de análise conhecido como “modelo tridimensional de desenvolvimento”, elaborado por Kelin Gersick, Ivan Lansberg e al. (1997). A escolha desse referencial deve-se ao fato de ele, ao identificar três dimensões atuantes na estrutura das empresas familiares – **a dimensão da família, da participação acionária e a dos negócios** – considerar ainda a importância do fator **tempo** na história dessas organizações. Dessa forma, as questões geradas pela interação dessas três dimensões puderam melhor esclarecer muitos aspectos inerentes a essas empresas. Os estudos de Pierre Hugron, e Richard Dèry e al. sobre as empresas familiares também foram fundamentais a esta pesquisa.

Além desse referencial para compreensão da empresa familiar, essa pesquisa privilegia também a análise das relações de gênero sob a perspectiva da pós-modernidade, da forma como está apresentada nos trabalhos de Mats Alvesson e Stanley Deetz. Esses autores entendem que a abordagem por essa perspectiva se faz questionando e buscando compreender o que vem a ser o próprio conhecimento, a teoria e a prática. Optamos, assim, por tomar as questões relativas ao gênero como parte do referencial do estudo, e não como uma variável isolada.

Para analisar as experiências das mulheres nas organizações, apoiamo-nos nos trabalhos de Françoise Belle, Robin J. Ely, Marta Calás & Linda Smircich, assim como no de Liliana Segnine e

Arakcy Rodrigues. Para a compreensão das experiências das mulheres nas organizações familiares, foram imprescindíveis os trabalhos de Barbara Hollander, Colette Dumas e Patrícia Cole. Em se tratando da questão do gênero especificamente no interior da sociedade contemporânea, foi fundamental o notável pensamento de Lia Machado, Maria Odila da Silva Dias, Heleieth Saffioti e de Paola Capellin.

Em se tratando dos processos sucessórios, da formação de redes de relacionamentos e familiares nos sistemas capitalistas contemporâneos, e do quanto as empresas familiares acabam sendo controladas por uma rede de famílias interligadas, o pensamento de Jane Marceau, bem como o de John Scott & Catherine Griff foram não menos fundamentais para o desenvolvimento desta pesquisa.

A apreensão da totalidade dos fenômenos sucessórios nas empresas familiares é difícil principalmente pelo fato de envolver emoções que freqüentemente desencadeiam racionalizações que mascaram aquilo que realmente está em jogo. A experiência com as entrevistadas demonstrou que a tendência geral das pessoas é tocar no assunto apenas no que se refere a fatos lógicos, aceitáveis e socialmente desejáveis. Ciente dessas dificuldades, procurei estabelecer um grau de confiança entre o entrevistado e entrevistador (Hugron, 1993, C).

Nesta Dissertação, a discussão sobre as metodologias feministas valeu-se dos trabalhos de Lynda Glennon (1983). Por isso, durante as entrevistas, procurei evitar tudo que remetesse a um possível favorecimento de hierarquias, agendas e objetivos secretos, evitando empregar também uma linguagem muito científica, pois, dessa forma, estaria privilegiando fenômenos como intuição, afeto, interação cooperativa e uma comunicação emulativa. Tomei um cuidado especial ainda para não impor um discurso que ressaltasse uma perspectiva binária de compreensão

dos gêneros. Conforme já foi posto, procurei empregar o termo "gênero" não como variante, mas como parte integrante, entre outros aspectos, da análise.

Optamos assim por fazer entrevistas que tivessem uma abordagem menos estruturada e que não predeterminasse previamente as perguntas e as respostas a serem feitas (cf. em Sellitz, 1987 Vol.2). Porém, ainda que aberto, um roteiro pré-estabelecido devia me orientar na condução dessas entrevistas. Optei também por entrevistar exclusivamente a filha herdeira no interior do sistema da empresa familiar. O objetivo de ouvir unicamente as filhas foi o de criar um ambiente que tornasse os relatos mais expansivos e honestos. Os recursos para deixar a entrevistada mais à vontade e a busca de um discurso que não fizesse oposição entre os gêneros tornaram-se, assim, as principais pautas do roteiro das entrevistas. A divisão da entrevista em três partes (a família, o indivíduo e a empresa) foi, então, meramente conceitual (cf. Anexo 6-3).

Com a finalidade de compreender com maior clareza as experiências das filhas no interior de cada empresa familiar, foram selecionadas doze entrevistadas⁵. Nesta pesquisa, não se procurou uma amostra de casos com características aleatórias e que fornecesse uma base, a partir da qual fosse possível traçar generalizações. O critério da seleção da amostra privilegiou o **acesso** aos depoimentos das filhas herdeiras, e não a aleatoriedade deles.

Como a maioria dos estudos acadêmicos sobre filhas em empresas familiares tem como alvo uma população específica—tais como, entre outros critérios, filhas em pequenas empresas ou que trabalham diretamente com seus pais— procurei uma maior diversidade de experiências justamente para que fosse possível diferenciar as categorias delimitadas até então pela literatura (Cole, 1997.) Ao privilegiar uma variedade maior de experiências,

não tive a intenção de que esse procedimento estivesse representando uma técnica de amostragem. Esperava, antes, poder alcançar e explorar diversos aspectos componentes do sistema da empresa familiar: a localização geográfica, os tipos de relacionamentos familiares no trabalho da empresa familiar (tais como pai-filha, mãe-filha, filha-primo, filha-tio, filha-irmão, etc.), ramo do negócio, porte, idade da empresa familiar e das participantes, entre outros. A diversidade de entrevistadas deveu-se também à adoção, neste trabalho, da definição e da tipologia de empresas familiares sugeridas por Dèry & al. (1993), que ressalta a variedade de arranjos que devem ser levados em conta nas análises das empresas familiares.

Apesar de ter traçado um roteiro da entrevista, não houve também de minha parte a intenção de conduzir a entrevista para uma dada tendência, qualquer que fosse ela. Quando a entrevistada se sentia motivada para explorar mais um tópico proposto do que os outros, levei em conta que essa tendência poderia ter um significado maior. O tempo que gastou para explorar determinado tópico foi considerado revelador de que, na cultura dessa empresa familiar, as questões que ela ressaltava deviam ser as mais importantes.

No mesmo passo, não pude deixar de levar em conta, ainda, que a ausência ou a dificuldade de informações sobre certo aspecto significasse certo conflito em relação ao que se pedia. Quando percebia esse comportamento, procurava outras formas mais delicadas de abordar aquele assunto, talvez mais indiretas. Depois, tomava certo cuidado para compreender o real conteúdo daquele discurso, digamos, fragmentado.

É preciso reconhecer, aqui, que, embora esteja analisando relações de gênero, não entrevistei outros membros da família, homens ou mulheres. Por razões metodológicas, já citadas, optei pelo depoimento único de cada filha em cada sistema familiar,

procurando, com isso, conseguir testemunhos mais abertos e honestos. Apesar de não ser fundamental entrevistar essas outras pessoas para ter acesso ao tipo de relações entre homens e mulheres nas empresas familiares, fica então registrada a limitação desta pesquisa e a necessidade de outras entrevistas a respeito dessas mesmas questões, mas que também observem tais relações levando em conta outras perspectivas.

Também ficou patente a presença de um discurso e de uma prática políticos permeando as falas das entrevistadas. Procuramos, na medida do possível, evitar uma análise do poder seja na organização, ou nas famílias, que ficasse centrada em um único depoimento. Assinalamos, no entanto, que este trabalho revela múltiplas faces do poder em todo seu desenvolvimento. Quanto à estruturação do trabalho, ele obedece às seguintes etapas:

No primeiro capítulo, abordo os estudos sobre mulheres em empresas familiares e as questões por eles levantadas, mais afins a este trabalho. A seguir, exploro as tendências teóricas que trabalharam com a questão do gênero nas organizações em geral e nas empresas familiares, procurando me posicionar em relação a elas. Ressalto as **análises reformistas e transformadoras** – que privilegiam a reivindicação de igualdade, pleiteando modificar ou mesmo transformar os arranjos organizacionais – e as **reconstrutoras** – que buscam conhecer melhor a produção de diferenças nesses arranjos, lidando, dessa forma, com a questão de gênero numa perspectiva de reconhecimento e aceitação de diferenças.

O segundo capítulo aborda temas diretamente relacionados com o estudo das empresas familiares, subdividindo-se em quatro itens. Inicialmente exploro as definições e as tipologias das empresas familiares para, em seguida, abordar o modelo tridimensional de desenvolvimento e os principais desafios que ele

representa para a análise da experiência das herdeiras. Num terceiro momento, discuto os aspectos relacionados à gestão e à propriedade da empresa familiar, além de analisar rapidamente os conceitos de profissionalização das empresas familiares. Finalmente, no quarto tópico, procuro caracterizar os processos de sucessão e os instrumentos à disposição do herdeiro para se tornar sucessor.

No capítulo seguinte, apresento os resultados das entrevistas com as herdeiras. Observo a estrutura geral em que se inserem, suas experiências, as estratégias de manutenção nos cargos e a compreensão que fazem de seu papel.

O conjunto de entrevistas foi dividido em três grupos de experiências, denominadas de "invisíveis", "profissionais" e "âncoras". A análise das experiências das herdeiras, individualmente, está precedida de uma síntese explicativa sobre a forma de organizar esses grupos.

No último capítulo, traço comentários gerais entre os três grupos, considerando as hipóteses inicialmente apresentadas.

¹ Lipovetsky, *Folha de São Paulo*, Caderno Mais, 21/nov/1999.

² Sorj (1992: p. 11) adverte: "a modernidade, como um campo unificado do social, continua presente, demandando um esforço de identificação de denominadores comuns para mais além de afirmações particularistas."

³ Nos Estados Unidos e na Europa, a configuração das três gerações de feministas ocorreu como um movimento orgânico e historicamente sedimentado, ainda que, ao final do processo, essas três gerações continuassem a seguir caminhos paralelos. No Brasil, a importação das discussões sobre o feminismo foi feita de maneira aleatória e abrupta, levando à incorporação, logo após a abertura política, concomitante das três fases. Ao nos vermos obrigados a "deglutir" as três configurações de uma só vez, as diferenças e os impasses gerados entre cada uma dessas perspectivas foram postas de lado e, com isso, minimizadas. (Machado, 1992)

⁴ A autora faz tais verificações a partir de dados do IBGE, sistematizados por Bruschini, Maria Cristina Aranha (1998). *Trabalho das Mulheres no Brasil: continuidade e mudanças no período 1985-1995*. São Paulo: Fundação Carlos Chagas. Texto mimeografado.

⁵ Sobre a forma como foi feito o contato e sobre o perfil detalhado dessas mulheres, veja Anexo 6.1, "Características das entrevistadas".

1. AS MULHERES NAS ORGANIZAÇÕES

Este capítulo expõe o arcabouço teórico e prático da pesquisa, procurando abordar a bibliografia sobre estudos empíricos, aqui citados. Tentaremos explorar, direta ou indiretamente, as principais obras e trabalhos que nos serviram de apoio.

1.1. As Mulheres em Empresas Familiares

Para averiguar o modo de inserção das mulheres em empresas familiares, consideramos importante traçar, inicialmente, um rápido panorama histórico do século passado, procurando compreender em que medida o modo de funcionamento desse tipo de empresa guarda, ainda hoje, traços dessa época. Com efeito, do século XIX o atual herdou muitas características das grandes empresas familiares, especialmente a forma de transição da liderança e de transferência do patrimônio para a família, além de reproduzir as causas que levam as mulheres a serem excluídas.

Até a Primeira Guerra Mundial, a empresa familiar recrutava seus líderes e, assim, seu grupo sucessório, tomando por base não o critério da primogenitura – regra corrente nas grandes propriedades rurais –, mas, sim, o indivíduo que, na família extensa, podia mobilizar um maior número de parentes. Essa forma de recrutar seus líderes visava manter uma alternativa para um mercado de capital formal. Desde essa época, o “ponto central no conceito de empresa familiar tem sido a equação da empresa, do grupo familiar e do nome de família” (Scott, 1984: p. 111.)¹

Assim, a transmissão da herança não privilegiava o primogênito, mas fundamentalmente a preservação da linha masculina. A falta de herdeiros homens acarretava problema para as famílias. Nesse caso, a continuidade da propriedade familiar e do nome de família ficaria seriamente ameaçada. Em muitos exemplos, a transmissão da herança aos genros implicava a

mudança de seus nomes para o sobrenome paterno das famílias de suas esposas.

Prado (1981) entende que a família não é um fenômeno natural, mas uma instituição social que sofre variações ao longo da história. Segundo ela, dependendo do grupo social observado, a família pode apresentar formas e finalidades diversas inclusive numa mesma época e lugar. Assim, como toda instituição social, ela “apresenta aspectos positivos, enquanto núcleo afetivo, de apoio e solidariedade. Mas, apresenta, ao lado destes, aspectos negativos, como imposições normativas por meio de leis, usos e costumes, que implicam formas e finalidades rígidas. Torna-se, muitas vezes, elemento de coesão social, geradora de conflitos e ambigüidades” (Danda Prado, 1981: pp. 12-13).

Nesse sentido, a definição da família apenas como um agente ativo e de objetivos unificados torna-se simplista. Há situações em que os interesses são, de fato, unificados. Mas, ainda assim, preferimos compreendê-la como uma esfera em que a forma de produção e redistribuição sempre acarreta muito conflito e luta (Hartmann, cit. por Goodnow, 1985: p. 13). Por outro lado, constatada a existência desses conflitos, acreditamos, com alguns autores, que eles costumam ser discutidos e avaliados no interior da própria família, para que, assim, sua unidade fique garantida. Conforme salienta Miller e Rice (1967, cit. por Arakcy M. Rodrigues, 1991), “a força propulsora da indústria e do comércio numa economia capitalista é a competição [...]. Em contraste, a força propulsora de uma família é a sua unidade – uma unidade baseada na repressão ou na negação do conflito interno”.

Em se tratando de um espaço em que família e empresa se imbricam – as empresas familiares –, a questão do gênero e da visibilidade/invisibilidade das mulheres têm atraído a atenção dos pesquisadores. Na maioria dos casos, as mulheres são de fato tratadas como invisíveis, e assim se sentem, pois nunca foram

vistas como potenciais membros, gerentes ou sucessoras do negócio.

Algumas pesquisas feitas no Brasil demonstram que, até recentemente, a visibilidade das mulheres da família (filhas, noras ou esposas) como possíveis sucessoras das respectivas empresas assentava suas causas mais na necessidade de ocupação do cargo, ou melhor, ocorria apenas quando não havia homens, filhos ou genros disputando posição sucessória. Para Durand (1984), como a gestão do patrimônio material é socialmente definida como um encargo masculino, especialmente pela burguesia, isso acabava gerando a tendência para que apenas os filhos homens fossem absorvidos. Se a empresa podia abrigar todos os herdeiros homens legais, seja em termos de remuneração seja tendo em vista a atribuição de funções decisórias, sem que uma função se sobrepusesse à outra, essa tendência se estendia a todos eles. A exclusão das mulheres do negócio evitava, em muitos casos, que o capital fosse fatiado entre várias pessoas.² Quanto às mulheres da família, elas eram incorporadas ao trabalho somente se o ramo do negócio estivesse dirigido a um público feminino. Naturalmente, nesses casos, havia uma compatibilidade entre as tarefas das quais elas se encarregavam e a crença de que se tais tarefas eram eminentemente femininas.³

Entretanto, nos ramos industriais tidos como "masculinos", quando os parceiros da atividade eram prioritariamente homens e, em casos extremos, a família não comportasse sucessores do gênero, a interdição das mulheres ao trabalho na empresa familiar era negligenciada. Ou então, quando problemas de saúde ou morte forçassem a saída do fundador da gestão, as mulheres eram naturalmente incorporadas ao trabalho. Nesses casos extremos em que as mulheres eram forçosamente obrigadas a se pôr à frente dos negócios, sua posição na gestão era bastante alardeada pela imprensa, que comentava sobre "mulheres executivas" e suas

investidas nesse universo. Mas para Durand, esses eram casos excepcionais, gerados por situações de emergência forçando as mulheres a assumirem tais papéis. (Durand, 1984.)

Para a filha herdeira, esse modo de incorporação, facilitada apenas pela necessidade, não representava maiores desconcertos. Aliás, a transferência da liderança para a filha herdeira, verificada apenas só depois da morte do pai fundador, era compatível com a forma como era socializada para ocupar essa posição. Sem que adquirisse preparo prévio, as filhas, ao receberem o cargo, consideravam-no um ganho adicional, pois não esperavam que isso pudesse acontecer: o cargo e a posição tornavam-se uma "opção" tardia em suas vidas. Assim, um bom relacionamento familiar transcorria sem grandes transtornos até que o fim da gestão dos pais ou alguma situação exigisse a participação delas (Gersick, 1997). Para a empresa, essa solução podia também ser satisfatória, pois permitia que o projeto do sucedido fosse executado até o fim, sem que fosse necessário travar lutas acirradas pelo poder.

Em sua experiência com consultoria para empresas familiares, Bernhoeft (1993) confirmou essa forma de inserção de esposas e filhas, proporcionada pela necessidade. Em seus trabalhos, diversas mulheres revelam que, mesmo não tendo sequer imaginado ou se preparado para trabalhar na empresa familiar, substituíram seus maridos ou pais e acabaram se tornando sucessoras de êxito. Segundo Bernhoeft, no exercício do poder, a característica marcante da atuação dessas mulheres era a humildade.⁴

Inerente a um passado recente, essa forma precária de inserção era estatisticamente rara e emergente. Mas, em nossos dias, ela tem se tornado cada vez mais freqüente. Atualmente, a entrada maciça das mulheres no mercado de trabalho é realidade inclusive nos escalões mais altos das empresas. Da mesma forma,

o aproveitamento das mulheres nas empresas familiares tem sido também corriqueiro. Considero que alguns fatores específicos têm contribuído para essa mudança na forma de participação das filhas nas empresas familiares. O tamanho mais reduzido da família⁵ (muitas inclusive sequer possuem filhos), as altas taxas de divórcios⁶, assim como a retomada de casamentos desfeitos contribuem para diminuir a possibilidade da sucessão pelos genros, abrindo, com isso, espaço para que não se reproduza a mentalidade do século passado. (Sobre as novas modalidades da família, cf. Freitas, 1999.)

Comparando a participação da filha em empresas familiares latino-americanas com as norte-americanas, Lansberg (1991) observou que, entre os latinos, essa participação é desejada não só pela família quanto pela própria filha. Em suas pesquisas, ele verificou também que, na América Latina, a falta de segurança disseminada pelos cenários econômico, político, social e cultural afeta as empresas familiares, especialmente as esferas do negócio e da família. Nesse sentido, os jovens latino-americanos, por exemplo, enfrentam grandes dificuldades de inserção no mercado de trabalho. Além disso, a grande desigualdade social vigente nas sociedades latinas gera uma cultura que favorece a ocupação dos cargos de topo por indivíduos originários da classe dominante. Em sociedades marcadas por uma acentuada desigualdade entre as classes, embora eventualmente possa até exigido, na ocupação desse tipo de cargo, talento e capacidade, é comum o círculo social à volta do cargo desprestigiar altos executivos oriundos de uma classe antagônica.

Ainda de acordo com Lansberg, no interior das empresas familiares latinas a busca de preservação, a qualquer custo, da união e do consenso reforça a rigidez dos limites entre a família e o mundo externo. Esse distanciamento da experiência externa contribui para que os herdeiros, homens ou mulheres, sejam mais

essenciais para as empresa familiares latino-americanas abrindo-se, com isso, uma brecha para que a visibilidade seja reforçada.

Em se tratando especificamente da experiência de carreira das mulheres lotadas nas empresas familiares, algumas pesquisas que contribuíram para que este trabalho pudesse abordar o assunto foram as de Lyman (1988), Salganicoff (1990), Iannarelli (1992), Upton & Sexton (1987). Inclui-se aí também o estudo da pesquisadora brasileira Barbieri (1997), sobre filhas herdeiras. Em comum entre todos esses estudos a busca de compreensão dos motivos que estão na base da discriminação da carreira das mulheres. Nessas pesquisas, a análise da questão gira em torno de alguns pontos principais, como a averiguação da carência de oportunidades às mulheres da família, das discriminações, veladas ou não, que elas sofrem, etc. Propõem também diversas formas de superação desses obstáculos, voltadas para proporcionar um melhor aproveitamento do potencial humano das mulheres. Além disso, o tom de denúncia quanto a eventuais discriminações acrescenta-lhes um caráter de revindicação por maior igualdade entre os gêneros.

Com efeito, esses trabalhos estão em sintonia com a visão feminista inerente ao início deste movimento que, então, postulava uma ruptura total com a mentalidade anterior, projetando um mundo sem distinções sexuais, ao menos no que diz respeito à divisão de tarefas. Essa visão baseava-se na busca de justiça para as mulheres e tomava os gêneros como variáveis independentes.

Em suas pesquisas empíricas com mulheres lotadas em empresas familiares, Bowman-Upton e Sexton (1987) concluíram que elas, muito freqüentemente, ocupam posições estereotipadas como femininas, tais como secretárias, colaboradoras de departamentos financeiros etc. Além disso, elas são consideradas possíveis sucessoras apenas quando a família não conta com herdeiros masculinos.

Iannarelli (1992), por sua vez, ao analisar as experiências de carreira das mulheres nesse tipo de empresa, afirma que elas, ao longo de seu crescimento, pouco freqüentavam a empresa da família, desenvolvendo, por isso, menos habilidades que os homens. Além disso, comparando o tipo de educação que receberam com a de seus irmãos, constatou que elas foram menos encorajadas a seguir uma carreira direcionada para o negócio.

A desvantagem da mulher na empresa familiar também foi observada no trabalho empírico de Salganicoff (1990). Sua pesquisa revelou que menos de 22% das mulheres de sua amostra se preparavam para seguir carreira nos negócios da família. Apenas 27% percebiam que estavam sendo cotadas para assumir um cargo na empresa familiar. Salganicoff sugeriu ainda que, com habilidades apropriadas, treinamento e experiência, as chances de essas filhas participarem do trabalho seriam aumentadas. Mas, por outro lado, as empresas familiares, segundo essa autora, oferecem muitas vantagens para o desenho da carreira da mulher: ela conquista melhores posições na hierarquia do que fora da empresa; percebe rendas mais altas; possui maior flexibilidade de agenda; conta com a possibilidade de se ausentarem do trabalho por um tempo prolongado, seja em casos de doenças ou mesmo por motivos pessoais; além de poder atuar em setores predominantemente masculinos, como construção civil; etc.

De modo distinto e ressaltando outros enfoques, as pesquisas de Dumas (1989 A e B), Hollander (1990) e Cole (1997) oferecem outras contribuições para a compreensão do modo de participação das mulheres da família em suas respectivas empresas.

Historicamente, a literatura sobre sucessão na empresa familiar tende a enfatizar a relação entre pai e filho. Só muito recentemente a relação entre pai e filha tem atraído a atenção dos estudiosos. Em seu trabalho empírico, Dumas (1989 A) revisa a literatura sobre a relação entre pai e filho, mas deslocando-a para

relação com a filha. A exploração da relação filial presta-se a destacar a dificuldade de a mulher se impor diante dos homens e no interior das organizações, espaço, aliás, criado por eles. Considerando que a literatura sobre sucessão em empresas familiares tende a privilegiar os aspectos cognitivos, econômicos e estruturais do planejamento da sucessão, Dumas aborda a inserção das filhas nos cargos gerenciais sucessórios ressaltando o fator emocional. Para ela, a sucessão não é apenas a execução de um projeto elaborado previamente e voltado para desenvolver as habilidades e o conhecimento dos jovens sucessores. Para ela, a sucessão é antes um processo que envolve uma administração das emoções, da inveja, da competição, da perda de identidade, entre outros fatores.

Assim, privilegiando a análise do relacionamento da filha com o pai para entender o modo de inserção dela, Dumas acaba concluindo que, o principal motivo que a impele a assumir um trabalho na empresa familiar assenta-se em sua própria formação psíquica. A partir dessa constatação, a autora criou algumas tipologias características do comportamento das mulheres em empresas familiares e que serão, a seguir, destacadas, já que contribuíram para a análise das entrevistadas abordadas ao longo deste trabalho:

Sucessoras "Invisíveis": experiência comum a todas as filhas da amostra de Dumas. Nesse caso, nem as herdeiras nem seus pais consideravam antes a possibilidade de elas entrarem para o negócio familiar, de se tornarem sucessoras ou gerentes, até que alguma circunstância imprevista os levou a ver o negócio familiar como uma oportunidade.

Conflito de papéis e ambigüidade: característica comum da experiência de muitas herdeiras, consiste na grande dificuldade que elas possuem para construir seu próprio senso de identidade na empresa. Para elas, tudo funciona como se a vivência na empresa familiar estivesse carregada de "ritos de passagem", ou de exercício de superação de etapas: a dificuldade de lidar com a visão do pai como o "sabe tudo", de enfrentar sentimentos de culpa acarretados pela busca de

ações assertivas, entre outras, tornam-se fases de um processo de adaptação, cujo fator nuclear é a necessidade da filha de lidar melhor com os conflitos de papéis.

Pequena garotinha do papai: tipo de experiência em que a dificuldade dos pais em traçar uma distinção entre os papéis da filha na família e no negócio gera uma tendência para que ela seja vista como muito frágil, delicada e dependente.

Esses três primeiros tipos de experiências acima apontados são inerentes também aos filhos homens. Os que se seguem abaixo foram verificados exclusivamente na experiência das filhas.

A usurpadora: experiência típica de mulheres que, na tentativa de conquistar maior visibilidade no manejo de sua função, se deparam, de repente, com uma situação de luta com alguma figura masculina, seja um gerente da empresa, um primo ou mesmo o pai.

A síndrome de Branca de Neve: tipo de experiência em que a vida profissional das herdeiras é constantemente determinada pelo relacionamento com o pai e a mãe. Ao pôr em prática a triangularização dos contatos, a filha almeja lidar melhor com o ciúme, com a proximidade das relações e mesmo com a rejeição da mãe.

A tomadora de conta do ouro do rei: nessa experiência, a filha estrutura seu sentimento de identidade no desejo de “cuidar do pai”, oferecendo-lhe colaboração, ajuda e apoio, mas sem negligenciar seus objetivos de ser também uma profissional competente na condução dos negócios da família.

A voz silenciosa: experiência de decepção e frustração de algumas filhas diante da constatação de que, ao atenderem aos pais, estão satisfazendo apenas as necessidades deles, sem conquistar, com isso, uma autoridade significativa no negócio.

Ainda que, a meu ver, os estudos de Dumas polarizem a condição do gênero, já que ela sempre compara a forma de inserção das filhas com a dos filhos—ressaltando inclusive que, quando comparado ao do filho, o relacionamento entre pai e filha é muito mais harmonioso, além de se caracterizar de modo bem distinto—, é preciso reconhecer a importância que ela confere à conquista, pela mulher, de uma identidade profissional no interior do espaço organizacional. Além disso, para essa autora, (1989, B:

p. 41), a única forma de as filhas transcenderem o conflito entre invisibilidade e identidade na empresa familiar é por meio de um relacionamento que a autora chama de "interdependente". Consiste numa forma de conquistar o sentido da identidade pela conciliação do anseio de gerenciar o negócio com seu desejo de "cuidar do pai", isto é, de preservar seus vínculos com ele. Dumas nomeou de "tomadora de conta do ouro do rei" a filha que aprende a conciliar e a traçar uma interdependência entre esses desejos.

Certamente que a formação psíquica das filhas responde, em grande parte, pelas experiências possíveis, e possibilitam diferentes saídas que traçam para solucionar os conflitos. Mas, a meu ver, a compreensão desses conflitos não deve se assentar apenas na exploração desse aspecto, pois ele não é absoluto. Acredito que é essencial, para a visibilidade e a conquista da identidade, considerar também, outras questões importantes e inerentes ao ambiente mais amplo, assim como alguns aspectos da cultura dominante nas empresas em questão.

Talvez os principais fatores responsáveis pelas diferenças entre meu enfoque e o dessa autora talvez residam no fato de que, quando ela realizou suas pesquisas, não havia filhos homens trabalhando nas empresas. Se isso aconteceu, foi antes de a filha se tornar possível sucessora. Dumas ressalta que a ausência de filhos homens em sua amostra deve-se ou à inexistência deles ou ao abandono da oportunidade na empresa familiar e que, portanto, tal ausência não foi intencional. Num dado momento de seu texto ela levanta inclusive a hipótese de que esse dado pode ter sido mera coincidência. (Dumas, 1992: p. 3.)⁷

Do ponto de vista desta pesquisa, entende-se que a socialização do indivíduo é fruto de uma dupla determinação, a sexual e a posição na fratria (Arackcy, 1981). Diante disso, torna-se fundamental observar as experiências profissionais das herdeiras no interior de um sistema mais amplo (formado pela

empresa, pela família e pelo próprio indivíduo) e, a partir daí, avaliar a possibilidade de se conquistar e legitimar uma identidade profissional individualizada e diferenciada.

Essa perspectiva também contribuiu para que adotássemos o referencial já citado, "o modelo de desenvolvimento da empresa familiar", desenvolvido por Gersick & al. (1997). Ao estabelecer três dimensões para a análise da experiência (da família, da participação acionária e do negócio) das mulheres, esse modelo permitiu definir melhor o cenário onde elas se inserem. (Esse modelo será retomado no segundo capítulo desta pesquisa.)

Hollander (1990), por sua vez, ao desenvolver uma pesquisa que também privilegia a questão da busca da identidade, alcançou uma notável visão a respeito das mulheres lotadas em empresas familiares. Ela analisou a tradicional postura das mulheres, autoconstituídas como superdedicadas e superpropetoras, ressaltando que as que assumem esse modelo feminino tornam-se incapazes de escapar da cultura imposta pela empresa. Para a autora, a excessiva imersão nesse papel significa "muito de uma boa coisa" ao invés de "muito de uma coisa ruim" (p.142). Segundo ela, esse tipo de comportamento pode estar funcionando, no nível do inconsciente, como uma alternativa para a busca de sucesso. Nesses casos, a mulher pode acreditar que o sucesso profissional não combina com o que tradicionalmente se entende por êxito feminino. A autora comenta que a exigência para que a mulher atraia, por exemplo, bons companheiros e seja uma boa mãe leva-a a procurar minimizar seu sucesso profissional, desenvolvendo uma postura de extrema dedicação e zelo. Com isso, essa mulher pode estar pretendendo afastar a possibilidade de ser tachada de fria, calculista e profissional, adjetivos esses que, na ótica da "superprotetora", caracterizariam mulheres ambiciosas e agressivas. Assim, ao se tornar superdedicada, a mulher executiva

cria um antídoto contra a culpa que sente em relação a seu próprio sucesso.

Hollander prossegue afirmando que uma empresa familiar tanto valoriza os aspectos privados da vida familiar quanto os da vida profissional. Com isso, esse tipo de empresa torna-se um ambiente particularmente atraente para as mulheres. Além disso, devido à presença imediata da família, o modelo da superprotetora torna-se duplamente sedutor para a filha, pois a proximidade com os familiares reforça regras e papéis já interiorizados na relação familiar.

Diante dessas constatações, pode-se concluir que uma das contradições peculiares das mulheres participantes da empresa familiar é que, a despeito do desejo de conquista e do temor que os encargos assumidos podem gerar, esse tipo de conflito está instalado num espaço menos hostil, já que o que sucesso em qualquer esfera será igualmente valorizado.

Entre as diversas desvantagens que as empresas familiares oferecem ao trabalho da mulher, Salganicoff (1990) aponta como a principal a confusão entre os papéis desempenhados na esfera da família e do negócio. Esse emaranhamento pode ser gerado pela ideologia da família que impõe exigências adversas, tais como: "dedique-se inteiramente ao negócio, mas gere crianças à família"; "seja independente e autônoma, comporte-se como uma autêntica mulher de negócios, mas seja também dependente, cuide da família e aja como mãe." Sob a ótica da filha, esse conflito traz implicações de dupla mão, pois a adequação ou inadequação aos papéis esperados carregam penalidades e recompensas. Se a mulher optar por desempenhar o papel tradicionalmente esperado, procurando evitar conflitos com os membros da família, ela acaba sacrificando seus próprios objetivos. Se, por outro lado, optar por uma postura mais independente e agressiva, questionando valores estabelecidos, ela se arrisca a receber críticas negativas, podendo

até desencadear uma maior ansiedade tanto no que diz respeito à sua relação com a família quanto com a empresa.

Como não se pretende, aqui, instrumentalizar o comportamento das filhas, mas tão somente abordar as possíveis recompensas e penalidades implícitas em seus papéis, resgatamos, das autoras aqui tratadas, apenas a contradição que elas apontam quanto à atuação das filhas nas empresas familiares. Segundo elas, dependendo do ambiente organizacional, essa contradição pode se tornar mais ou menos acentuada. Por isso, acreditamos que é fundamental, neste trabalho, observar o eixo conformidade/não conformidade das mulheres às regras implícitas na cultura familiar e na organização.

Por fim, consideramos também o trabalho de Cole (1997) que procurou, em sua pesquisa, absorver a discussão sobre a pós-modernidade. Uma importante contribuição de seu trabalho para o meu reside na forma com que selecionou os participantes de sua pesquisa. Acatando a sugestão de Lincoln e Guba (1985, cit. por Cole, 1997) de adotar uma amostragem proposital, ela verificou que esse tipo pode ser uma boa estratégia da pesquisa, principalmente quando se pretende apreender aspectos relacionados a certos casos específicos, sem a necessidade de generalização para todos esses mesmos casos. Nesse sentido, a definição proposital da amostragem implica uma diversidade de participantes, permitindo assim uma maior segurança no manejo dos padrões comuns que emergirão, ao mesmo tempo que se torna apta para descrever as singularidades. No caso dessa autora, a diversidade assenta-se na intenção de abarcar uma grande variedade de fatores característicos de uma empresa familiar, relativa tanto à localização geográfica, aos tipos de relacionamentos familiares no espaço da empresa, como também ao porte dos negócios, entre outros.

O trabalho de Cole analisa a experiência das mulheres nas empresas familiares tendo em vista quatro fatores fundamentais: a invisibilidade, a diferença de papéis entre homens e mulheres, o "teto de vidro", a sucessão e, por fim, a maternidade e os cuidados com os filhos. Tendo em vista esses fatores, algumas conclusões importantes têm interesse particular para o objeto deste trabalho. Cole nos adverte que, em sua amostragem, percebeu que as mulheres desenvolvem dispositivos para verem outra mulher semelhante a ela como igualmente "invisível", ressaltando ainda quem nem sempre algumas delas estavam dispostas a avançar em suas carreiras.

Entre todos esses pontos aqui levantados a respeito da bibliografia que serviu de apoio a esta pesquisa, devem-se destacar os seguintes:

- As situações de necessidade (falta de herdeiros homens) têm respondido pela maior presença e participação das filhas nas empresas familiares;
- a visibilidade das filhas herdeiras nas empresas familiares brasileiras é diferente da visibilidade das filhas em outros países, tais como nos Estados Unidos, e tem sofrido modificações. Assim, como a constituição das famílias tem mudado, as experiências das mulheres também sofrem alterações;
- para esta pesquisa, a visibilidade das filhas deve ser compreendida a partir da definição do modo de socialização do indivíduo, fruto de uma dupla determinação, a sexual e a posição na fratria;
- acredita-se que a maioria dos trabalhos a respeito do assunto não deu atenção devida à estrutura da família (composição e posição na fratria). Tampouco levou em conta que a dimensão do tempo é fundamental para traçar as mudanças que as experiências da mulher vão sofrendo ao longo de seu desempenho;
- nesta pesquisa, o **modelo de desenvolvimento da empresa familiar** é adotado como referencial, já que ele permite visualizar melhor as determinações da estrutura da família nas trajetórias das filhas;

- as empresas familiares se constituem como cenários atrativos para as mulheres da família, onde, nem sempre, elas desejam avançar em suas carreiras.

Posto isso, adiante levantaremos uma discussão a respeito dos estudos sobre a atuação de mulheres lotadas em organizações de um modo geral, e não apenas nas familiares.

1.2. As Posições Teóricas:

Na apresentação anterior do item 1-1, referente à revisão bibliográfica das mulheres em empresas familiares, destacamos algumas posições teóricas a respeito da questão do gênero e que podem ser divididas em dois grupos distintos: no primeiro, encontra-se a liberal visão feminista, que se mostra dualista ao reivindicar igualdade; o segundo grupo caracteriza-se por uma visão não tão dicotomizada, percebe o problema como uma questão inerente à estrutura da sociedade, aponta menos soluções que a anterior, abordando o problema a partir da busca de identidade da mulher.

Em sintonia com algumas das pesquisas sobre as mulheres nas empresas familiares (Hollander, 1990; Cole, 1997), entendemos, aqui, que a abordagem a respeito da questão do gênero deve ser tomada como uma referência para a análise, e não como uma variável isolada. Nesta pesquisa, a principal questão não gira propriamente em torno das diferenças sobre os sexos, mas, sim, da compreensão acerca dos fundamentos e conseqüências das teorias sobre o assunto. Assim, ao invés de comparar as desvantagens em relação ao sexo oposto e ficar insistindo nelas, parece relevante, sobretudo, compreender os principais aspectos dessa teoria sobre as diferenças entre os sexos.

Nesse sentido, ao adotar a abordagem pós-estruturalista, a perspectiva assumida neste trabalho é a de que essa tendência

teórica explora com maior êxito as possíveis construções que a sociedade desenvolve a respeito dos gêneros e que são postas em prática nas organizações. Aqui, entende-se que o gênero é produto da socialização e da vivência, portanto, não somente diferente do "sexo" biologicamente definido, mas antes de tudo "um termo em construção que reflete e ao mesmo tempo constitui uma variedade de teorizações feministas". (Scott, 1986, citado em Calás, M. B. & Smircich, 1996: p. 219)

Assim, prioriza-se, aqui, a complexidade das relações sociais e das estruturas preexistentes de poder na definição desses arranjos. No entanto, além das informações referentes a contextos específicos, acreditamos ser necessário um esforço teórico que possibilite apreender denominadores comuns presentes nos diferentes contextos analisados. Consideramos também importante buscar uma síntese que extraia dos contextos singulares a universalidade dos fatores. (Segnine, 1998.)

1.2.1. A Visão Transformadora

Entre as diversas formas de orientação das pesquisas que lidam com temas femininos, os métodos dualistas são, implicitamente ou não, os mais freqüentes. Não obstante, acredita-se que a polarização "masculino" versus "feminino" é apenas uma entre tantas que imperam em nossa sociedade, tais como coração/mente, razão/sensibilidade, objetivo/subjetivo, etc. Assim, sob a perspectiva desta pesquisa, as questões relativas aos gêneros transcendem a mera preocupação a respeito dos papéis masculino/feminino, pois se inserem no que pode ser considerado a maior crise da modernidade. Em outras palavras, a contradição é predominante em todas as esferas da vida social. Isso permeia também a polarização entre teoria e ação, separa as faculdades razão e sensibilidade, dificultando a conciliação entre as esferas pública e privada (Berger, 1973, cit. por Glennon, 1983: p. 261).

Glennon (1973) nos adverte que a polarização entre os gêneros pela via da separação entre razão e sensibilidade resulta num feminismo instrumentalizado, que só vê autenticidade quando há produtividade e individualidade. Se nos deslocarmos, no entanto, para o outro extremo desse feminismo instrumentalizado, nos depararemos com a tendência dita expressivismo, para a qual a única solução para o antagonismo entre os sexos reside na valorização da sensibilidade. Isso significa que as mulheres não devem procurar se adaptar à instrumentalização definida pelos homens que, por sua vez, também devem, sim, se tornar pessoas expressivas. Nesse sentido, tanto uma quanto outra tendência estabelecem soluções extremas, ou o instrumentalismo ou o expressivismo.

Deslocando a perspectiva dessa autora para os trabalhos de pesquisa abordadas no início deste capítulo, compreende-se, aqui, que uma visão polarizada é inerente a eles. Na verdade, a concepção dualista no manejo com a questão dos gêneros assalta a maioria das pesquisas, já que elas estabelecem critérios específicos e distintos para a definição da masculinidade e da feminilidade, sendo que o objetivo final é sempre o mesmo: as conquistas que a luta da mulher pode alcançar.

Tendo em vista o já citado texto de Glennon (1973), é lícito afirmar que o dualismo sexual oprime tanto os homens quanto as mulheres, sendo que a falta de poder e de um lugar trivial na hierarquia traz maiores conseqüências para as mulheres. O poder e o privilégio dos homens tendem a recalcar a opressão a que estão também sujeitos, ao mesmo tempo que os afastam da possibilidade de lutarem por mudanças no *status quo*, o que lhes proporcionaria uma melhor satisfação interior. Assim, para Glennon, o poder disfarça muito a opressão.

Ainda para essa autora, uma solução genuína e radical para as sociedades que buscam novos paradigmas é o sintetismo. Em

outras palavras, para ela, o fim da separação entre razão e sensibilidade proporcionaria uma união entre os gêneros, fazendo com que cada um influenciasse e transformasse o outro. Assim, ao invés da visão aristotélica que propõe separar elementos diferentes, ela se aproxima da dialética hegeliana que sempre procura uma síntese entre idéias antitéticas.

Um estudo fundamental a respeito dos diferentes enfoques feministas nas organizações foi o de Marta Calás e Linda Smircich (1996). Essas autoras demonstram quais as implicações, para o estudo das organizações, de cada uma das principais teorias e enfoques feministas, seja ela a liberal, a radical, a psicanalítica, a marxista, a socialista, a pós-estruturalista e a pós-moderna.

Segundo essas autoras, há um ponto comum que permeia todas essas perspectivas diferentes, apresentado a seguir. Todas elas admitem que o domínio masculino predomina nos arranjos sociais e que há um desejo de mudanças nessa forma de dominação. Assim, se essas perspectivas têm em comum um discurso sempre crítico, ainda que de diferentes graus, distinguem-se, por outro lado, quanto ao apontamento de soluções para o problema. Enquanto algumas perspectivas propõem que se deve apenas "reformular" as organizações, outras querem não apenas a transformação dessas empresas quanto da própria sociedade, as pós-modernas/ pós-estruturalistas pleiteiam uma mudança de nosso modo de conceber o conhecimento, isto é, da teoria e da prática.

Tendo em vista as teorias feministas que postulam uma reforma dos ambientes organizacionais, Calás & Smircich (1996) registram que esse tipo de literatura, centrada na observação da mulher no trabalho, é representado pelas **feministas liberais**, que adotam uma perspectiva que pode ser resumida na frase "como fazer para", por exemplo, "obter sucesso". Assim, as liberais acreditam que as mulheres devem ser treinadas para desenvolver

uma personalidade mais forte e adquirir uma roupagem para o sucesso. O objetivo das pesquisas com enfoque liberal é saber quais são as causas do "telhado de vidro", pois, no limite, esses estudos têm por objetivo levar as mulheres a conquistar posições gerenciais, pleiteando, assim, o mesmo tipo de acesso dos homens. Dito de modo sintético, a meta central desse enfoque é a busca de justiça para o gênero.

Nessa visão liberal, a questão do gênero se torna uma variável, já que é tomada como uma categoria analítica estável, e não como uma **referência** para a análise. As pesquisas empreendidas por essa visão reproduzem as mesmas questões que, nas décadas anteriores, foram levantadas para compreender a atuação dos homens nas organizações: liderança, uso do poder, *stress*, satisfação no trabalho, estereótipos femininos na empresa, para citar alguns dos temas que esse tipo de pesquisa enfatiza.

As pesquisas americanas e de língua inglesa, em geral, seguem essa tradição liberal que se norteia pelos princípios de homogeneidade, universalidade e impessoalidade. Essa tradição de inspiração liberal deságua em conclusões normativas, prescritivas e quantitativas. Como grande parte da produção acadêmica sobre empresas familiares origina-se dos Estados Unidos, isso pode esclarecer o fato de muitas das pesquisas mencionadas na parte 1.1 desta Dissertação privilegiarem a equiparação, na empresa familiar, dos direitos das mulheres aos dos homens.⁸

As teorias **feministas radicais**, por sua vez, privilegiam as singularidades femininas, determinadas por socializações diferentes, bem como por características pessoais. Além disso, entendem que as diferenças femininas não devem ser mais vistas como deficiências a ser superadas, mas, diferentemente, como ponto de partida para que se verifique em que medida as singularidades podem ser transformadas em vantagens para a eficácia organizacional. Na verdade, elas interpretam positivamente

atributos identificados como femininos. A provável sensibilidade feminina, suas emoções, intuição, bem como sua capacidade para fornecer proteção e apoio tornam-se o centro da análise dessas autoras. As feministas radicais são nomeadas de "radicais" justamente por colocar a mulher no centro em torno do qual tudo gira. Assim, por exemplo, as necessidades da era da informação e uma boa atuação em grupos seriam favoráveis às mulheres, já que seriam hábeis para estabelecer redes de contatos horizontais, e não apenas nas tradicionais redes piramidais masculinas. A mulher se torna um recurso valioso, e não tradicional na arena da competição.

Calás (1996), no entanto, alerta que enfatizar as vantagens das características femininas acentua ainda mais os estereótipos relacionados ao gênero. Nesse caso, as mulheres se tornariam instrumentos ou objetos a serviço das organizações. Essa abordagem reitera, sem que as mulheres possam fazer as devidas críticas, as condições que parecem ser as causas da opressão feminina, "os jeitos" e os aspectos positivos do modo de gestão das mulheres em benefício da vantagem competitiva das organizações. Retira-se assim, o potencial de mudança dos valores da organização.

Outras visões feministas têm priorizado as relações sociais. A **psicanalítica**, por exemplo, destaca o papel da família patriarcal na forma diferenciada com que homem e mulher desenvolvem sua formação psíquica. Nessa ótica, as diferenças, além de assentar suas raízes na história e na cultura, se tornam responsabilidade tanto do indivíduo quanto da sociedade. Para as feministas de inclinação psicanalítica, a ocupação do topo das organizações é também um bom desfecho.

As feministas inspiradas no pensamento **marxista** acreditam que a constituição da natureza humana depende de condições materiais e históricas. Tanto o gênero quanto a identidade com o

gênero são vistos como elementos de uma estrutura maior, social e historicamente determinada. Nessa perspectiva, a análise do gênero deve se modelar pela análise das classes sociais, caracterizadas por relações de dominação e opressão. As feministas marxistas estão então preocupadas com a dupla opressão da mulher: a social e a sexual. Mas muito raramente essa teoria representa-se nos estudos organizacionais, cedendo então lugar para as perspectivas socialistas.

Uma conjunção da visão radical com a psicanalítica e marxista gera a perspectiva **socialista**, que procura superar as limitações de cada teoria individualmente. A clivagem do gênero, raça, classe social e sexualidade foi melhor analisada por essa perspectiva. Entretanto, como a organização é tomada apenas como um item da análise, já que, para essa perspectiva, a esfera privada não se separa da pública, o estudo organizacional se torna muito difícil, quase impossível. Nessa ótica, organização, família e sociedade determinam as relações de gênero.

1.2.2. A Visão Recontrutora

Com um enfoque centrado menos na reforma e na transformação do que na compreensão do que se entende por conhecimento nos estudos sobre o gênero, encontramos alguns autores que pesquisaram, com êxito, a realidade das mulheres nas organizações: Belle (1994), Ely (1995), Calás & Smircich (1996), e Segnini (1998). O objeto da pesquisa dessas autoras é a experiência das mulheres nas organizações, exploradas sob o enfoque da teoria feminista pós-estruturalista. Eles são ainda em pequeno número nos Estados Unidos, contando com um maior tradição em países de língua francesa. O diálogo dos estudos organizacionais com outras áreas das Ciências Sociais tem provocado grandes impactos.

Ainda de acordo com Calás & Smircich (1997), o feminismo pós-moderno enfatiza a complexidade das relações sociais. Em caso de uma interseção mais complexa entre gênero e outras categorias sociais, há, para essa perspectiva, a possibilidade de desconstruir certas análises que acreditam deter a última palavra sobre o assunto e que seus dados são inquestionáveis.

Nessa ótica, a concepção de gênero está em estreita associação com a de **diferença** e de **desconstrução**, conceitos caros ao pós-estruturalismo francês e, posteriormente, ao pós-modernismo. Na idéia da alteridade pós-estruturalista assenta-se, então, os fundamentos da terceira geração do pensamento feminista, configurando-se como um elogio da diferença, da intersubjetividade e dos fragmentos (Machado, 1992). A perspectiva pós-estruturalista/ pós-moderna revela também as implicações dos estudos organizacionais na constituição dos arranjos por gênero: "todos esses trabalhos não somente focam o caráter precário e em construção de gênero na organização, mas também revelam o envolvimento dos estudos organizacionais na constituição dos arranjos por gênero." (Calás, 1996: 238.)

Calás & Smircich fizeram uma incursão em algumas idéias básicas do pós-estruturalismo. Questionando as condições de possibilidade de uma razão transcendental e do conhecimento objetivo, o pós-estruturalismo critica a posição essencialista e universalista das teorias modernas, incluindo aí as teorias feministas que articulam um modelo de representação universal da "mulher", contrapondo-o às experiências e aos pontos de vista femininos. Para realizar uma abordagem crítica a respeito dessas teorias, o pós-estruturalismo toma de empréstimo os conceitos lingüísticos de Saussure e constata: "o conhecimento depende da possibilidade de representar uma realidade que exista fora de sua representação, fora da linguagem, a correspondência entre um e

outro pode ser facilmente questionada". (Calás & Smircich, 1996: 235.)

Para melhor compreender a discussão pós-estruturalista, um dos conceitos centrais de Saussure deve ser levado em conta. Para Saussure, o signo é duplamente estruturado em significante e significado. Vale dizer que na formação do signo, a correspondência entre a coisa significante e a coisa significada é simbólica e, portanto, arbitrária, e só se torna compreensível devido à convenção, à nossa capacidade de associar o objeto ao símbolo que o representa. A combinação de sons da palavra não estabelece conjugação necessária e obrigatória com a coisa representada. Há, assim, uma prioridade da linguagem sobre o pensamento. Ela é constituinte de objetos que podemos pensar e saber, e não representativa do que conhecemos.

Nesse sentido, a teoria pós-estruturalista compreende as diferenças entre os sexos não como um fenômeno em si, mas como representação das diferenças. Essa representação é instável e maleável como sistema de significação, pois ao longo do tempo, pode se tornar ambígua, excessiva e mesmo desaparecer da cultura. Uma vez que qualquer termo pode significar uma multiplicidade de coisas e idéias ao mesmo tempo, o conhecimento depende da possibilidade de representação de uma realidade que existe fora de sua linguagem, isto é, fora de sua própria representação. Transportada para as questões do pós-estruturalismo, o conceito saussureano permitiu, então, que o signo "gênero" fosse compreendido como uma convenção arbitrária e que, enquanto representação, pode desaparecer ou se tornar movediço, mutável e recobrir várias áreas de classificação, não só a do poder.

Tributária, assim, da lingüística e da semiologia, mas também da psicanálise freudiana e lacaniana, assim como da antropologia de Levi-Strauss, o pós-estruturalismo pensa a **diferença** e não só o

igual e o desigual diante do poder. Se a sociologia entende as relações de gênero a partir da lógica do poder, a antropologia, por sua vez, refaz essa concepção privilegiando o simbólico. Assim, na perspectiva pós-estruturalista, se as relações de gênero são simbólicas e apenas marcam diferenças, elas podem ser desconstruídas e, portanto, passíveis de contínuas reconstruções. Nessa ótica, a concepção de gênero deve à lingüística sua radical idéia acerca da autonomia do simbólico. (Cf. Machado 1992.)

Machado (1992) sugere então que, se a noção de gênero aponta para o caráter implicitamente **relacional** do feminino e do masculino, não basta a escolha do objeto empírico mulher: os estudos não precisam nem devem conduzir uma pesquisa pautada exclusivamente por mulheres estudando mulheres. Também para Castro & Lavinhas (1992) há uma mudança na delimitação do objeto operada pela teoria pós-moderna: se, para as óticas anteriores, o estudo devia ressaltar apenas a construção social e subordinada do feminino, na nova remodelação do objeto o foco central é a construção das relações sociais entre homens e mulheres, ou melhor, das relações de gênero.

O pós-feminismo se pergunta sobre as diferenças e as relações não apenas dos homens com as mulheres, mas também das mulheres com elas mesmas. Preocupa-se basicamente com as diferenças culturais que modelam os gênero e, por isso, não acreditam na existência de um "modelo universal".

Na mesma linha de pensamento, há, entre as pesquisas francesas e canadenses, uma importante contribuição aos estudos organizacionais, desenvolvido especialmente por Françoise Belle (1994). Segundo essa autora, há uma crise sociocultural a respeito da identidade sexual que torna difícil responder a simples questões como estas: "O que é o feminino? O que é o masculino?". Respostas simples para tais questões tornam-se insuficientes, exigindo, antes, a definição de como essa crise de identidade

sexual está inscrita nas instituições e de que maneira é possível lidar com ela.

Belle também identifica duas vertentes fundamentais nos estudos de gênero: a perspectiva da **reivindicação de igualdade e a da busca de identidade**, que pressupõe a busca da identidade, mas de modo a absorver a alteridade:

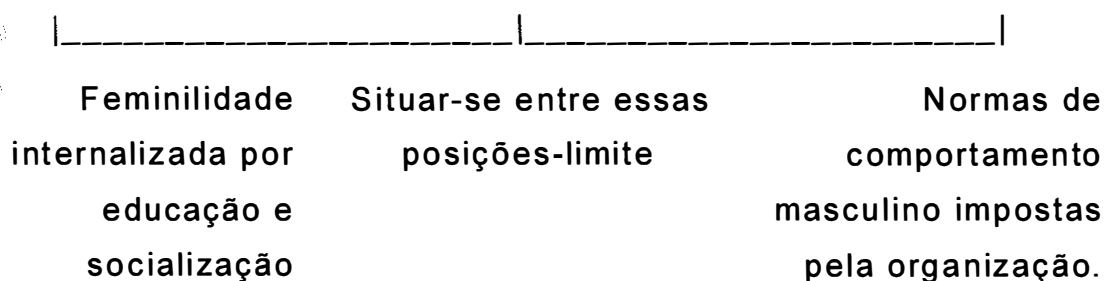
[...] situar o trabalho e a carreira de executivas no contexto de uma busca de identidade, mais do que uma busca de igualdade é então abrir espaço para se falar de feminilidade, desta diferença que constitui o fato de ser mulher em um mundo onde o essencial do poder é exercido por homens. [...] uma busca de identidade, uma identidade fundamentada nem sobre a renúncia a toda a espécie de poder e a toda a carreira, nem sobre a identificação radical com o modelo masculino, em outras palavras, uma identidade fundamentada sobre uma dialética entre igualdade e diferença". (Laufer, J. e C. Paradeise (1982), cit. por Belle, 1994: p. 198 e 199.)

Belle (1994) observa ainda que, em sua prática diária, as mulheres consideram as diferenças psicológicas entre os sexos para avaliar, decifrar e explicar seus comportamentos e reações, assim como a dos outros. Para ela, toda uma psicologia da diferença entre os sexos é construída nas relações entre eles. Em sua ótica, não basta definir quais são as diferenças entre feminino e masculino, se elas são ou não verdadeiras. Em vez da perspectiva da desvantagem, seria relevante compreender a especificidade e implicações das diferenças entre os sexos.

Se, até recentemente, a idéia que prevaleceu nos estudos sobre a questão empregava o conceito de gênero como uma propriedade objetiva dos indivíduos, quase sinônimo de sexo biológico e universalmente válido para diversos contextos organizacionais, uma visão mais complexa do termo procura hoje observar sua permanente construção na sociedade. A partir desse enfoque, pensar o gênero e a mulher como categorias universais e a-históricas tornou-se anacrônico. Para analisar o acesso da mulher aos cargos gerenciais de uma empresa, portanto mulheres afastadas esquemas tradicionais de submissão, deve-se

privilegiar, antes, a compreensão dos mecanismos sobre os quais repousa a produção, no interior dessas organizações, da diferença homem/mulher.

Na perspectiva da construção da identidade da mulher, esse objetivo gira em torno da delimitação das possibilidades de uma feminilidade internalizada pela educação e pelas normas de comportamento masculino, e impostas pelas organizações. Esquemáticamente, teríamos a definição de qualquer ponto nessa linha abaixo representada:



Cada empresa, por meio de sua cultura própria, estabelece variantes para a maneira como a mulher executiva toma consciência de seu *status* sexual. Afinal, fala-se de *status* sexual porque a mulher está na empresa antes de tudo como mulher. A empresa intervém em duas dimensões importantes: no relacionamento com a carreira – que consiste na adequação entre a vida privada e a profissional ou no maior ou menor grau de compatibilidade entre a vida executiva e a privada; na outra dimensão, a definição da identidade profissional se faz por meio das possíveis escolhas propostas pela organização.

Cada empresa, por meio de seu imaginário organizacional e suas regras de funcionamento, proporá uma forma de inserção da feminilidade, proporcionando, com isso, interpretações diferentes para a construção de seu modelo de mulher. A organização que privilegia uma maior burocratização de sua estrutura gera uma feminilidade neutralizada, que nega a condição feminina, já que, nesse tipo de empresa, as características da feminilidade não são consideradas importantes para o sucesso, especialmente se, aí, os

homens dominarem as posições de poder. Ainda nesse contexto burocratizado, o predomínio do homem nestas posições acentua ainda mais as diferentes características do homem e da mulher, abrindo, com isso, espaço para que seus comportamentos sejam observados conforme os estereótipos dos papéis em feminino e masculino (Ely, 1995). Surge então a necessidade de negá-los, encobri-los, levando as mulheres a procurar se situar aí como seres assexuados. Nesse cenário em que a maioria das posições de poder são ocupadas por homens, muitos atributos estereotípicos da masculinidade, e que compõem a imagem dominante do executivo, passam a ser valorizados e incorporados pelas próprias mulheres, pois, com isso, esperam aumentar suas chances de serem bem sucedidas. Entre esses atributos, os principais são: agressividade e visão orientada para os lucros; capacidade de autopromoção e conexão com superiores em posições de poder; capacidade de longas horas de trabalho; demonstração de conhecimento e persuasão, mesmo em situações em que há pouca informação ou conhecimento; entre outras (Ely, 1995).

Já um outro cenário, defini, entre tantos outros, uma organização voltada para um ramo mais restrito, particularmente as que lidam com serviços e trabalham diretamente com o consumidor, proporá a valorização da feminilidade. Mas, conforme dito antes, Calás (1996), ao abordar as vertentes feministas radicais, observa que enfatizar as vantagens feminina acentua ainda mais os estereótipos relacionados ao gênero.

O modo de inserção das mulheres que parece ser a mais complexa é aquela que Belle denominou de inserção em organizações "modernas", caracterizando a feminilidade aí constituída de "concorrencial". Esse termo foi por nós entendido como se referindo a uma visão que acredita que a feminilidade deve ser deixada livre, sem qualquer proteção ou tutela. O que significa dizer que, para essa visão, as mulheres devem concorrer

livremente e estabelecer igualdade entre as condições femininas e masculinas. Nessa concorrência, a imagem dominante do executivo de sucesso não exige que as mulheres se afastem de sua concepção de feminilidade. Mesmo porque, na moderna empresa, as mulheres, inclusive, ocupam postos similares aos dos homens, posicionando-se em pé de igualdade com eles. O modo de integração pode ser determinado pela própria mulher. A ela tudo parece possível e, por isso, sentem-se artífices de suas próprias carreiras. A grande autonomia e responsabilidade que possuem gera o sentimento de trabalhar por conta própria, mas também uma confusão entre seus objetivos próprios e os da empresa. A empresa se torna o primeiro objeto de seus investimentos.

Como essas mulheres se comportam de modo a interiorizar os objetivos da empresa, o que favorece sua cooperação, elas desprendem um grande investimento afetivo em sua atuação. Com isso, desencadeia-se uma contradição: se o contexto abre um grande espaço para elas, também solicita muito delas. Esse cenário dificulta o desenvolvimento de uma consciência crítica nessas mulheres, até porque o poder disfarça muito a opressão a que podem estar sujeitas, fazendo com que não se dêem conta de princípios e do modo de funcionamento da empresa, que acatam. Assim, elas se sentem "condenadas a vencer", acreditando que o alcance do sucesso depende apenas delas, sem que a empresa tenha qualquer participação nesse projeto.

Segnini (1998: p. 41), por sua vez, acredita que analisar as relações de gênero, produto socialmente elaborado e representado, carrega como desafio analítico a identificação, em cada prática e relação social concreta, tanto da produção, das subordinações, quanto das formas de resistência à cultura imposta pela empresa. Para ela, as análises "a partir do referencial teórico de gênero estão se multiplicando e possibilitando, em diferentes áreas do conhecimento, uma visibilidade maior das relações sociais

singulares que informam não apenas desigualdades, mas hierarquias nas relações de poder entre homens e mulheres, em diferentes contextos sociais". Se vivemos um momento histórico caracterizado por profundas mudanças nas relações de trabalho e na estrutura do sistema capitalista, os estudos que apontam singularidades adquirem relevância.

Saffioti (1992) defende que as relações de gênero constituem uma totalidade dialética em que suas distintas partes interagem de forma orgânica. Aponta que a lógica que preside a operação das relações de gênero é mesmo contraditória, pois ela reflete concepções de gênero internalizadas por homens e mulheres:⁹

Eis porque o machismo não se constitui como privilégio dos homens, sendo a maioria das mulheres também suas portadoras. Não basta que um dos gêneros conheça e pratique as atribuições que lhe são conferidas pela sociedade; é imprescindível que cada gênero conheça as responsabilidades-direitos do outro. [...] Quando não se concebe gênero como relação social que é, não se é capaz de perceber os diferentes poderes detidos e sofridos por homens e mulheres [...]. (SAFFIOTI, 1992: p.193.)

Tema tão freqüente nas argumentações das mulheres, o machismo é o principal objeto dos trabalhos de Stevens (1973) que, tomando o gênero como uma relação social, traça análises fecundas a respeito do tema, especialmente quanto ao machismo disseminado pela América Latina. Para a autora, a outra ponta da relação com o machismo denomina-se "marianismo".

Fenômeno que forneceu um conjunto de valores e erigiu um edifício secular de crenças e práticas relacionadas com a posição da mulher na sociedade, o marianismo não tem nenhuma associação com a prática religiosa, embora o termo seja também empregado pela Igreja Católica para descrever o movimento de veneração à Maria. Para a autora, o marianismo, entendido como a construção desse edifício, é tão comum quanto machismo, mas é pouco reconhecido enquanto tal entre os próprios latino-americanos e quase desconhecido em outros países. Trata-se do culto à superioridade espiritual feminina que reza que as mulheres

são semidivinas, moralmente superiores e espiritualmente mais fortes que os homens. Essa força espiritual engendra abnegação, isto é, uma capacidade infinita para desenvolver uma postura de humildade e fazer sacrifícios de toda ordem. Para as latino-americanas, nenhum autoflagelo é grande e nenhum limite pode esgotar o vasto reservatório de paciência com os homens. Essas mulheres tendem a se submeter aos homens, aos maridos, filhos, pais e irmãos. Inerente a essa submissão, manifesta a convicção, partilhada pela sociedade, de que a mulher deve ter paciência para lidar com os homens, porque são como as crianças, cuja intemperança, tolice e obstinação devem ser perdoadas, já que eles não podem mudar seu comportamento. O trabalho de Stevens (1973) ilumina a questão do machismo, referência tão comum em nossas experiências. Esse padrão de comportamento abordado pela autora é revelador e requer uma compreensão da dinâmica entre os dois fenômenos: o marianismo torna-se parte recíproca dos valores que têm no machismo a outra metade.

Uma importante colaboração para a discussão das perspectivas da igualdade e da diferenciação de sexo no ambiente profissional foi feita por Capellin (1997), que verifica que as sociedades contemporâneas em geral, e não só as mulheres, caracterizam-se pela indefinição quanto à conjugação entre a bandeira da igualdade e a da diferença entre os sexos. A atitude frente a tal questão demanda um duplo registro que considere tanto a igualdade quanto as diferenças. Nesse sentido, essa conjugação poderia sinalizar para uma nova perspectiva em que imperasse uma **emancipação desconfiante** (A. Cavarero, cit. por Capellin, 1996: 169). Assim, Capellin adverte que, ao se falar na busca de igualdade entre os sexos no campo profissional, adotando-se, assim, uma perspectiva de assimilação das mulheres num **modelo de igualdade**, devemos ter em mente duas avaliações:

- a primeira, que, para essa autora, é bastante contingencial, refere-se a uma superação das discriminações e disparidades gritantes, perseguindo a emancipação das mulheres no campo das profissões;
- a segunda, menos contingente, refere-se a uma insatisfação com o que foi conquistado pelo modelo da igualdade, e, com isso, adota-se um comportamento crítico em relação a este.

A primeira conclusão de Capellin é a de que, no modelo de intervenção por um **igualdade profissional**, as mulheres tenderiam a homologar um projeto elaborado por uma perspectiva masculina, desconhecendo, com isso, os projetos de trabalho das mulheres, assim como o saber profissional acumulado pelas diferentes experiências femininas anteriores. Excluem, dessa forma, os significados que as mulheres podem aportar para as atividades e profissões. Assim, essa perspectiva da igualdade nega o projeto de constituição e de construção da diferença sexual.

Para a elaboração do projeto de igualdade, a sociedade contemporânea tem lançado mão da **lógica do bem estar**, que predispõe um clima de superação das diferenças sociais e pessoais que possam estar desfavorecendo ou mesmo prejudicando indivíduos, no caso, as mulheres. Apenas nesse aspecto a desvantagem é reconhecida, e não a perspectiva da diferença sexual. No entanto, essa lógica abre espaço para escamotear e negar a capacidade de as mulheres elaborarem o projeto de livre constituição e de construção da diferença sexual. O bem-estar surge, assim, como uma possibilidade de corrigir e abandonar por completo o interesse das mulheres de definir suas atribuições e de renovar a subjetividade do feminino. Cappelin ressalta: "Ao não destacar uma subjetividade da diferença sexual e ao não marcar uma diferença irreduzível do sujeito feminino da subjetividade masculina, a reciprocidade é atingida pela homologação de um sexo ao outro" (p. 170).

Dessa forma, para a perspectiva da igualdade entre os sexos, o reconhecimento da **diferença** pode ser tomado tão somente no interior de uma concepção neutra, a masculina, e de uma **lógica da tutela**, que reconhece como única diferença aquelas originárias do espaço da casa e do paradigma da maternidade.

Se as lógicas do bem-estar e da tutela empobrecem as análises e dificultam a sintonia entre igualdade e diferença sexual, Cappellin sugere, então, que, no contexto ambíguo e seletivo do reconhecimento da diferença sexual, adote-se uma atitude vigilante, a "emancipação desconfiante", para que, assim, os esforços sejam preservados.

Diante dessas colocações, destacam-se as seguintes questões:

- esses estudos do gênero gravitam, em geral, em torno de dois eixos: o da reivindicação de igualdade e o da busca de identidade;
- a sociedade contemporânea em conjunto tem uma grande dificuldade para conciliar as perspectivas da igualdade e da diferença nas relações de gênero, o que sugere para as mulheres a perspectiva de "uma emancipação desconfiante".
- consideramos que as relações de gênero possuem uma lógica contraditória que pode revelar ambigüidades passíveis de serem reconhecidas por meio dos poderes detidos tanto por homens quanto por mulheres;
- as hierarquias estabelecidas no interior dos arranjos organizacionais devem ser observadas para que se possa entender a posição e a trajetória das mulheres;
- cada organização, em sua especificidade cultural, permite a todos os seus membros a construção de uma identidade profissional; para construir essa identidade, as mulheres devem conhecer a dimensão suplementar do que seja ser mulher;

De que maneira as organizações familiares podem propor diferentes interpretações de gênero? Para responder a essa

questão, torna-se necessário compreender alguns aspectos dos tipos e funcionamento das empresas familiares.

Notas

¹ W. Gibb Dyer (1994) entende também que o envolvimento dos membros da família pode se dar em diferentes momentos da história da empresa familiar: desde as experiências da infância, quando são influenciadas pela família de origem do fundador, passando pelas atividades na formação do capital da empresa, quando se costuma contar com o apoio da família para suporte, pelo emprego de membros da família no novo negócio até, enfim, pelo envolvimento dos filhos na etapa da transferência do patrimônio e da liderança.

² Na Peugeot – grupo francês em sua quinta geração na empresa familiar – nenhuma mulher da família pode, por tradição, se associar ao negócio, assim como nenhum de seus descendentes. Essa é uma das medidas que impedem uma divisão do capital entre um número muito grande de pessoas (Wagen, 1998).

³ Esse autor pesquisou o ramo têxtil e de confecções, um ramo que valoriza a atividade das mulheres – especialmente em tarefas que envolvem a percepção e a interferência nas “tendências da moda” –, e o contato com a consumidora. Para ele, a participação de mulheres da família na gestão empresarial é maior nesse setor do que em outros (Durand, 1984).

⁴ A humildade peculiar, muitas vezes, ao comportamento das filhas herdeiras pode ser vista menos como um traço moral de caráter. Seria, antes, uma estratégia de sobrevivência na luta pelo poder, tanto interna, isto é, no interior delas mesmas, quanto externa a elas. Essa pretensa humildade pode se originar de certo conflito diante da tarefa de substituir o pai-fundador (cf. Massi, prefaciando a obra de Bemhoeft, 1993).

⁵ Mintzberg argumenta, de uma forma bem humorada, que uma das condições para o sucesso da empresa familiar e que torna compatível as características do herdeiro sucessor com o negócio, seria a procriação, pela família, de um maior número possível de filhos. Com isso, a chance de que alguns deles possuíssem traços que os aproximassem do negócio seria certamente maior. (Cf. Pervin, 1997.)

⁶ Na atualidade, as altas taxas de divórcio alertam para o fato de que os casamentos podem não durar, o que leva os futuros cônjuges a assinar contratos pré-nupciais. De certa forma, esses contratos desestimulam a atuação de genros e noras nas empresas familiares, já que, pelas disposições contratuais, o patrimônio familiar, na maioria das vezes, não será dividido. Nesses acordos fica muito claro que, quando se pretende transmitir o patrimônio ao longo das gerações, pertencer a uma família de negócios implica responsabilidades. A própria existência de tais acordos pode inclusive se tomar causa de relacionamentos mal sucedidos. (Cf. Mendoza, 1997.)

⁷ Para realizar sua pesquisa, Dumas compôs sua amostra com dezoito famílias, cujas herdeiras eram membros de uma organização conhecida por Women in Family-Owned Business. Dessas dezoito famílias, treze possuíam filhos homens, entre os quais, doze já haviam deixado as empresas antes da realização da pesquisa. Isto significa que as mulheres só se tornaram opção depois da saída do filho do negócio. As demais famílias não possuíam filhos homens.

Em suas pesquisas posteriores, estudando empresas familiares do ramo agrícola — visto, em geral, como um ramo extremamente difícil e competitivo no Canadá atual, chegando até a se tornar desencorajador para os sucessores —, Dumas questiona, mais uma vez, se a sucessão, pelas mulheres, na empresa familiar não se deve à ausência de filhos homens

“Embora possamos pensar que a escolha de mulheres filhas como sucessoras é sempre devido à ausência de filhos que queiram seguir o negócio, isso foi verdadeiro apenas em quatro dos quinze casos. Outros irmãos decidiram não se juntar ou seguir o negócio da família pelas seguintes razões pessoais: tinham outros interesses, achavam a responsabilidade muito pesada, suas esposas não estavam interessadas, ou mesmo, eles encontraram trabalho que os interessou fora dos negócios da família, antes mesmo que o assunto sucessão fosse levantado” (Dumas, 1995: p.110, tradução minha).

⁸ O grande impulso de estudos acadêmicos sistemáticos sobre empresas familiares foi dado nos Estados Unidos, por volta de 1985, e adotaram, então, a denominação Family Business, hoje reconhecido internacionalmente como um ramo de conhecimentos. O periódico que concentra as publicações dessa tendência, “Family Business Review”, é editado nesse país pela organização FFI (Family Firm Institute), que reúne os pesquisadores mundiais desse campo.

⁹ Saffioti (1992) adverte que a lógica dialética da concepção das relações de gênero guarda uma enorme distância da lógica defendida por Badinter (1986, citada em Saffioti), a da complementaridade, além de apontar para uma diferença de natureza.

2. A EMPRESA FAMILIAR

Este capítulo procura discutir o cenário e as características dos processos sucessórios em empresas familiares. No primeiro item (2-1), abordaremos os critérios adotados para definir o que vem a ser esse tipo de empresa para, em seguida, no item 2-2, discorrer sobre os métodos de analisá-la e, em especial, sobre nossa opção pelo "modelo de desenvolvimento". No item 2-3, serão feitas algumas considerações sobre a profissionalização da gestão e a propriedade na empresa familiar. Finalmente o item 2-4 aborda os processos sucessórios.

2.1. Conceitos e definições

Nesta pesquisa, o contexto da empresa familiar em que se desenvolve a experiência feminina não é compreendido como uma "caixa preta" que encerraria, para sempre, um estigma sexual sobre as mulheres (Belle, 1993: p. 197). Procura-se, antes, compreender a especificidade do ambiente das organizações familiares.

Mas como abordar e conceituar uma empresa familiar?

Uma definição adequada sobre o assunto parece tarefa trivial. No entanto, na literatura sobre a questão, há uma grande variedade de definições que, muitas vezes, empregam uma série aleatória de sinônimos. Conceitos como "empresa pessoal", "empresa familiar", "pequena e média empresa" (PME) e "PME familiar" são empregados sem muita distinção e critério.

Uma das melhores revisões a respeito dos estudos que tratam de definir a empresa familiar nos pareceu a de autoria de Hugron (1993 A). Segundo ele, as definições obedecem aos mais diferentes critérios, desde aquelas que traçam descrições amplas sem uma definição própria, como faz Danco (1979), até outras bastante pormenorizadas que buscam uma precisão do termo, como se verifica em Boswell (1972) e Donneley (1964).¹

Hugron observa que cada autor, ao procurar definir a empresa familiar, tende a destacar certa característica como a mais importante, privilegiando seja a interface gerência e propriedade, seja o controle efetivo do capital da empresa, entre outras. No entanto, o trabalho de Boswell (1972), segundo Hugron, caracteriza-se pela intenção de apresentar uma definição bastante precisa a respeito do assunto, ressaltando dois traços fundamentais que permitem identificar uma empresa como familiar: sua preservação, de geração a geração, nas mãos de uma mesma família e a relação entre a propriedade e o exercício do poder de gestão. Boswell distingue cinco combinações diferentes das relações de parentesco que podem compor o perfil do quadro dos gestores das empresas familiares:

- a) nenhuma relação entre os membros da direção atual e os da geração precedente;
- b) minoritário: alguns membros da direção têm relações de parentesco;
- c) majoritário: a maioria dos membros da direção têm relações de parentesco;
- d) total: todos os membros da direção têm uma ligação de parentesco;
- e) intermediária: ocorre em situações em que o grau preciso de relação de parentesco não pode ser determinado.

Hugron resgata os critérios empregados por Donnelley (1967) para identificar por que uma empresa pode ser entendida como familiar, o que novamente evidencia a preocupação desse autor em traçar uma definição bem pormenorizada. Esses critérios perfazem um total de sete:

- a) o vínculo familiar é um dos fatores que determinam a escolha do sucessor;
- b) as esposas e/ou os filhos dos dirigentes (atuais ou antigos) sentam-se no Conselho de administração;
- c) os valores institucionais da organização são fortemente identificados com os da família, seja formalmente, mediante

publicações da empresa, seja por meio das tradições informais da organização;

d) as ações dos membros da família ganham reputação no interior da empresa, não obstante sua ligação formal com a gerência;

e) os parentes implicados na empresa sentem-se obrigados a conservar as ações da empresa, especialmente em períodos difíceis, por razões diversas que as financeiras;

f) *status* da família deve influenciar o posto que ela detém na empresa familiar;

g) na escolha de sua carreira, cada membro da família deve determinar sua ligação com a empresa. (Hugron, 1993, A: pp. 16-17.)

Como se pode verificar, a definição de Donneley (1967) é bastante precisa, não apenas por caracterizar esse tipo de empresa como uma instituição fortemente identificada, durante pelo menos duas gerações, com uma família, quanto também por verificar que essa ligação exerce influência mútua, seja sobre as políticas da empresa seja sobre os objetivos e interesses da família. Talvez seja por isso a definição de Donneley seja bastante citada pelos trabalhos acadêmicos brasileiros.²

Diante dessa variedade de características arroladas na definição de empresa familiar, alguns autores tendem a se ater mais a uma do que a outra e, com isso, restringem o campo de suas pesquisas.³ Compreendemos que essa não é certamente a atitude mais adequada pois, segundo Dèry & al. (1993), as definições devem levar em conta todas essas possibilidades, e, caso se queira diferenciar melhor entre as diversas possibilidades, devemos colocar tipologias à disposição. Por isso, neste trabalho, ao invés de buscar uma especificidade na definição da empresa familiar, optamos por adotar o conceito desses autores em questão:⁴

Une entreprise sous contrôle réel familial ou individuel, dans laquelle sont engagés au moins deux membres d'une même famille ou deux parents, dont au moins un l'est à titre de participant au contrôle familial ou de détenteur du contrôle individuel, dont au moins un autre l'est à titre d'actionnaire, de dirigeant ou d'employé

et où ces deux membres, comme tous les autres, peuvent l'être à plus d'un titre.

A importância da adoção dessa definição reside no fato de ela sistematizar uma série de vinte e seis definições de diversos outros autores. Dessas definições, Dèry e Hugron extraíram os critérios mais freqüentemente usados para definir uma empresa familiar: o da propriedade, o da direção da empresa e o da sucessão.⁵

Esses autores atestam que o conceito de família, ainda que central, não é muito freqüente em todos os trabalhos consultados. Ora, mas para eles, o eixo central para definir e traçar uma tipologia da empresa familiar reside justamente na precisão desse conceito. Que tipo de família está presente nessa empresa e quais de seus membros lá estão? Quem faz o que? É a diversidade de arranjos, de ligações familiares e de pessoas engajadas (avós, pais, filhos, netos, irmãos e irmãs, tios e tias, etc.) que serve de base para precisar a empresa familiar, traçar uma classificação para suas mais diversas variedades e formular, com isso, uma tipologia.

Essa definição e ampliação do conceito de empresa familiar permitiram a Déry e seu grupo elaborar uma classificação, identificando cerca de 480 tipos de empresas familiares. Não há, aqui, interesse em listar todos esses tipos ou mesmo abordar como eles se constituem.⁶ Queremos ressaltar apenas que o conceito desses autores orienta para a observação de uma diversidade que pode existir, no interior de uma empresa familiar, quanto aos arranjos familiares. Por isso, independente do tipo de definição empregada nas pesquisas, a generalização nas conclusões sobre as empresas familiares exige muito cuidado.

Outro ponto importante a respeito da definição desses autores e que vale a pena ressaltar é o **real controle** da empresa. Para eles, para que uma empresa seja considerada familiar, não é necessário que ela seja propriedade exclusiva ou sequer da maioria dos membros de uma família. É suficiente que ela detenha

seu real controle, isto é, que exerça o controle **jurídico** e de tudo o que isso implica em termos de influências sobre o destino da empresa. Essa definição permite deduzir, então, que, para esses autores, uma empresa pode ser familiar mesmo que a família detenha pequenas participações, mas desde que possa interferir em seu destino, ocupando posições-chave no Conselho de administração.

Outro autor, Litz (1995), dirige também sua atenção para o problema da definição e das tipologias das empresas familiares, criando um novo enfoque de observação. Além da já conhecida ênfase nas dimensões estruturais da organização (participação acionária e gerenciamento) – que remonta a Berle & Means –, Litz ressalta outro enfoque, baseado nas aspirações ou intenções inerentes à organização. Ele adapta a distinção já elaborada por Mintzberg e Waters (1985, cit. por Litz, 1995) a respeito das estratégias intencionais para aumentar ou reduzir a presença da família no interior da organização e, com isso, alcança criar um enfoque baseado nas intenções da família, colocando uma nova dimensão a serviço da definição de empresas familiares: “uma empresa pode ser considerada familiar na medida em que seus membros lutem e anseiem por alcançar ou manter as relações intra-organizacionais na própria família” (Litz, 1995: p. 102).

Assim, conjugando as dimensões estruturais com as intenções da organização, uma empresa poderá ser considerada familiar não só na medida em que a propriedade do capital e o controle gerencial estiverem concentrado numa unidade familiar, mas, também na medida em que os membros da família tiverem a intenção de manter a participação acionária e o controle gerencial nas mãos da família.

Essa nova dimensão das empresas familiares é extremamente importante, principalmente porque as situações de transição são muito freqüentes na vida das organizações atuais e, em especial,

no Brasil contemporâneo. O cenário atual brasileiro altera de forma significativa as intenções da família de continuar ou não com a propriedade de suas empresas, e de manter participação na gestão.

Se as vendas atuais das tradicionais empresas familiares brasileiras ameaçam sua permanência e importância no cenário nacional, acreditamos que muitas, para sobreviver como firmas de grande porte, precisam sofrer transformações, abrir o capital, buscar parceiros internacionais, profissionalizar a gestão, etc. Dessa forma, ainda que continuem como empresas familiares, sua intenção pode nem ser mais essa.

Entretanto, enquanto para alguns autores, como Lanzana (1999), as mudanças atuais podem significar, a médio e longo prazo, a transformação da empresa em não-familiar, estamos mais de acordo com Scott (1984) que entende que os processos de desconcentração e reconcentração de capital são dinâmicos e continuarão a ocorrer, trazendo muitas vezes de volta o controle para pequenos grupos familiares. A luta pelo poder está longe de ser encerrada. Novos empreendedores podem adquirir ações de empresas que lhes permitam o controle ou a minoria em empresas antes controladas por diversos interesses.⁷

De posse desses aspectos relacionados com a definição da empresa familiar, concluiu-se que será adotado um referencial de análise atento a todas essas possibilidades. Vale dizer, "o modelo de desenvolvimento das empresas familiares".

2.2. O Modelo de Desenvolvimento da Empresa Familiar

Se, nos primeiros estudos de que se tem notícia, datados dos anos 60 e 70, o modelo clássico de análise das empresas familiares era a compreensão da sobreposição de dois subsistemas – o do negócio e o da família –, no princípio da década de 80 esse modelo cedeu lugar a outro mais complexo: o modelo

dos três círculos, que absorveu a importante dimensão da propriedade da empresa⁸, procurando com mais essa dimensão esclarecer quais eram suas fontes de conflitos (Gersick,1997).

Assim, por mais de quinze anos, o referencial mais importante empregado na análise das empresas familiares foi o modelo dos três círculos. Esse modelo tomava as empresas como um sistema complexo, composto de três outros sub-sistemas inter-relacionados: o sub-sistema da propriedade do capital da empresa, o da família e o do empresa, ou do negócio propriamente dito (Gersick,1998). O modelo dos três círculos, apresentado a seguir na figura 1, tornou-se uma ferramenta importante para a compreensão da dinâmica estabelecida numa empresa familiar, num dado momento de sua história.

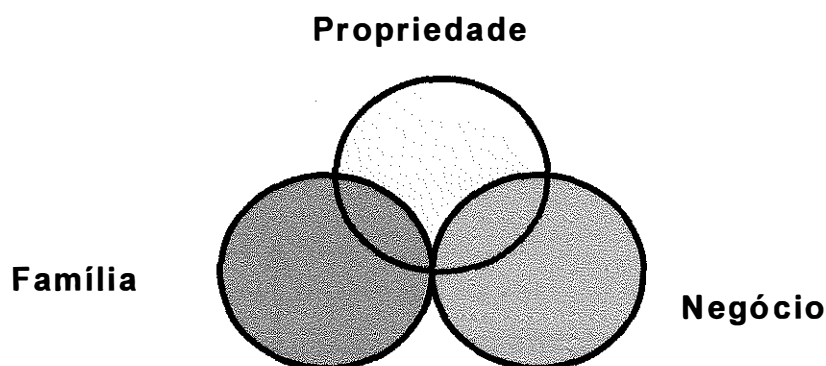


FIGURA 1: O MODELO DE TRÊS CÍRCULOS

Para Gersick (1997), uma vez que nas empresas, familiares ou não, a mudança é um fator constante, a transformação e evolução de suas estruturas marcam as fases de sua história. Para ele, ainda que o tempo seja um fator fundamental, esse componente dinâmico acabou sendo negligenciado pelo modelo dos três círculos. Assim, os resultados alcançados por esse paradigma resumiam-se a um retrato momentâneo das empresas familiares, o que não bastava para apreender suas particularidades. Para Gersick, as diferentes perspectivas das gerações em contato na

empresa familiar não só são diferentes, como se alteram em função do tempo em que esses agentes estão presentes na empresa. As perspectivas se alteram também devido ao fato de esse tempo de permanência das gerações na empresa provocarem mudanças nas esferas do negócio e da participação acionária.

Diante disso, Gersick e seu grupo (1997), por exemplo, consideraram extremamente útil transformar a metodologia empregada no modelo dos três círculos, criando, assim, um modelo de desenvolvimento. A adição do **fator tempo** enriqueceu esse novo paradigma: cada um dos três sub-sistemas – a propriedade, a família e a empresa – move-se ao longo de uma seqüência de estágios no tempo.⁹

Os autores em pauta desenvolveram, assim, um complexo modelo de ciclos de vida, aplicados às empresas familiares atuais. Como resultado, obteve-se uma matriz tridimensional, ilustrado na figura 2, abaixo.

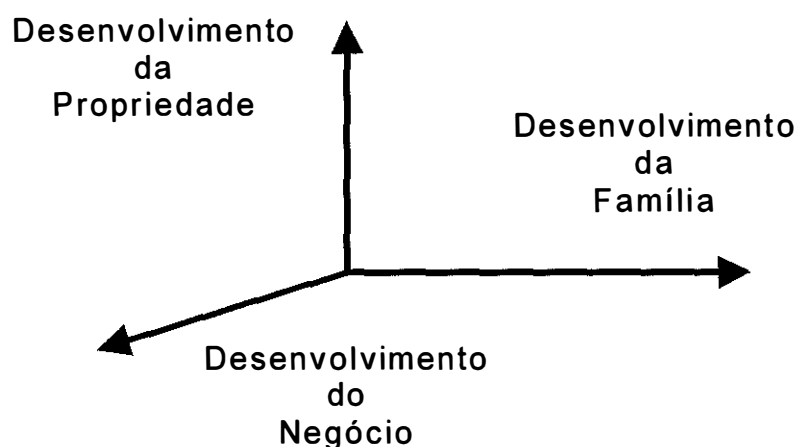


FIGURA 2- O MODELO DE DESENVOLVIMENTO

Como este modelo será empregado oportunamente e ao longo de toda esta pesquisa, destaca-se, aqui, uma importante observação de Hugron (1993, A) a respeito da literatura que trata das organizações sob o ângulo dos ciclos de vida. Assentando

suas raízes nas ciências biológicas e na psicologia do desenvolvimento humano, essa forma de interpretação aumenta muito a possibilidade de compreensão das empresas, e em especial das familiares, além de facilitar projeções sobre elas. Entretanto, cria também a impressão de que as organizações sofrem um processo linear e progressivo de desenvolvimento e de que há muita rigidez no estabelecimento das fases.

Como não partilhamos dessa visão linear a respeito do desenvolvimento das organizações, as analogias sugeridas pelos autores do modelo de desenvolvimento serão retomadas, aqui, mas como um instrumento que estimule a descoberta de leis próprias que regem a história das organizações familiares. Além disso, será considerado ainda que a dinâmica das organizações é também determinada por relações sociais e que, por isso, compreende-se, aqui, que o desenvolvimento da história das empresas familiares segue um processo diferente daqueles a que sujeitam os organismos biológicos.

O método de pensar as organizações como sistemas, enfatizando excessivamente seus ciclos de vida e sua sobrevivência, tem seus limites explicativos. A casualidade é entendida através da lógica do inter-relacionamento dos subsistemas com suas variáveis de entrada, de processo e controle de saída. Essa lógica pode sobredeterminar o desejo de sobrevivência desses sistemas. Se, diferentemente, a análise levar em conta aspectos relativos não apenas à mera sobrevivência desses sistemas, observando também os fatores inconscientes que emergem da relação entre os membros envolvidos, a abordagem das organizações poderá ganhar profundidade.

Ainda quanto ao modelo de desenvolvimento, a dimensão da propriedade do capital pode se mover num eixo formado por posições nomeadas de "Proprietário controlador", "Sociedade entre irmãos" e, por fim, uma sociedade mais complexa, nomeada pelos

autores de "Consórcio de primos". O eixo do negócio – ou da empresa propriamente dita – constitui-se de uma fase inicial de "Formação" e caminha pelos outros estágios pela fase da "Expansão/ Formalização" até a "Maturidade". Por fim, o eixo da família – desenvolvido a partir de teorias de ciclo de vida individual e familiar, e adaptado pelos estudos sobre empresas familiares –, compreende basicamente quatro fases, esquematicamente enumeradas: "Jovem família empresária", "Entrada na empresa", "Trabalho conjunto", "Passagem do bastão". Alguns autores têm procurado ainda elaborar melhor essas fases. Recentemente, verificou-se uma nova fase no eixo do desenvolvimento da família, nomeada de "Passando o bastão adiante", que se refere ao objetivo de lidar com um momento específico de uma família, o da troca da liderança quando efetivamente se pretende levar o negócio adiante.

Essa evolução em estágios está ilustrada a seguir, na figura 3.

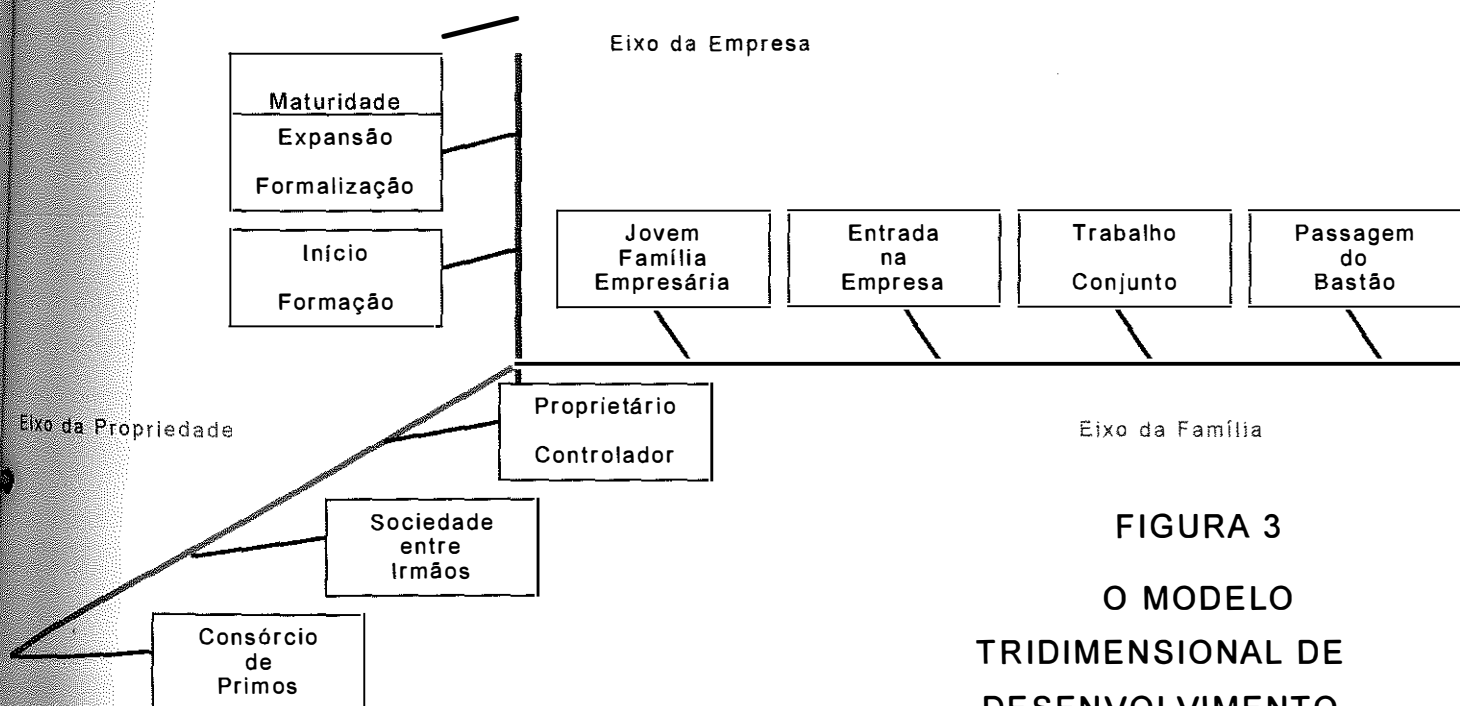


FIGURA 3
O MODELO
TRIDIMENSIONAL DE
DESENVOLVIMENTO

Apesar do grande número de combinações, os arquétipos, tais como "Jovem família empresária" e "Confederação de primos", facilita o uso do modelo e o melhor discernimento de cada fase.

O grande mérito do modelo de desenvolvimento é a possibilidade de evidenciar melhor as peculiaridades dos acontecimentos em uma empresa familiar, associadas aos possíveis estágios de desenvolvimento de cada dimensão. Nesse sentido, o agrupamento paralelo das empresas que se apresentam numa mesma fase ou configuração facilita a comparação das observações entre as diferentes pesquisas, além de possibilitar futuras generalizações (Miller, 1983).

A análise conjunta das dimensões de desenvolvimento e os desafios presentes em cada fase serão esquematicamente apresentados na tabela a seguir.

**Principais Desafios de Cada Fase e de Cada Dimensão do
Modelo de Desenvolvimento de Empresas Familiares:**

Estágio/ Dimensão	1	2	3	4
PROPRIEDADE	PROPRIETÁRIO CONTROLADOR Capitalização Equilíbrio entre controle unitário e ingresso de interessados Escolha de estrutura para a próxima geração.	SOCIEDADE ENTRE IRMÃOS Reter capital Controlar a orientação das facções dos ramos familiares Desenvolver um processo para controle, dividido entre os sócios irmãos Definir o papel dos sócios não funcionários.	CONSÓRCIO DE PRIMOS Administrar a complexidade da família e do grupo de acionistas Criar um mercado de capital para a empresa familiar.	
FAMÍLIA	JOVEM FAMÍLIA EMPRESÁRIA Decisões iniciais sobre a relação trabalho/família Relacionamento com a família ampliada Educar os filhos Criar um empreendimento "casamento" viável.	ENTRADA NA EMPRESA Facilitar um bom processo de decisões sobre início de carreira Separar e individualizar a geração mais nova Administrar a transição da meia-idade.	TRABALHO CONJUNTO Promover a cooperação e comunicação entre as gerações Encorajar a administração produtiva de conflitos Administrar as diversas gerações da família em conjunto.	PASSAGEM DO BASTÃO Transferência da liderança de uma geração para a outra Desligamento da geração mais velha.
EMPRESA	INÍCIO Sobrevivência: entrada no mercado e planejamento Análise racional <i>versus</i> sonho.	EXPANSÃO/FOR- MALIZAÇÃO Evolução do papel do proprietário- gerente e profissionalizaçã o da empresa Planejamento estratégico Administração do caixa.	MATURIDADE Novo foco estratégico Reinvestimento Empenho de gerentes e acionistas.	

Desenvolvido a partir de texto de Gersick et al.(1997), e do modelo de representação apresentado em estudo de Ward (1987: p. 21).

O quadro acima auxilia a visualização de como a dinâmica das três dimensões pode interagir para criar desafios especiais em cada combinação de fases. Orientando-se segundo essas dimensões conjuntas, ora apresentadas pelo quadro, os autores puderam reunir observações pertinentes a cada conjunto de estágios e verificar que, em cada fase há dilemas, cujas soluções repercutem em outras dimensões. A forma especial com que cada sistema lida com esses desafios e estabelece seus mecanismos de ajuste é melhor percebida na dinâmica desse modelo.

Neste trabalho, não será desenvolvida uma discussão sobre todos os desafios apresentados no quadro esquemático acima, já que muitos estão incorporados na análise das entrevistas. Não obstante, consideramos importante ressaltar, nesse momento, algumas dinâmicas desse modelo destacadas pelos autores e que, do ponto de vista desta pesquisa, interferem na inserção das filhas no espaço da empresa familiar.

Do estágio inicial dessa dinâmica, o do "Proprietário Controlador", os autores ressaltam uma dificuldade dos controladores para equilibrar o controle individual com as necessidades dos diversos interessados (*stakeholders*). Particularmente os fundadores ficam presos em uma armadilha: ou se envolvem excessivamente nos negócios, ou receiam que eventuais pedidos de conselho ou de ajuda possam reduzir sua independência. Para tais líderes, parece realidade inquestionável a posição central que ocupam e, raramente, se sensibilizam ou lamentam a perda de outros possíveis líderes interessados no negócio (Gersick, 1997:37).

Dessa forma, a posição central ocupada pelo fundador deve orientar a análise para que se possa observar melhor os conflitos que a requisição e a aceitação do trabalho dos filhos herdeiros

engendram. Se, ainda, a identidade e a reputação da família estiverem muito ligadas à da empresa, esse cenário será propício a criar, entre os filhos, disputas pela atenção e aprovação do controlador. Em tais condições, as estratégias dos filhos para o acesso ou a permanência nos cargos devem incorporar tais dificuldades.

Em outro sistema de empresa familiar que se encontre no estágio "Consórcio de primos", prevalecendo a dimensão da propriedade do capital, o sistema enfrentará desafios se a complexidade da família aumentar mais do que a da empresa. Nesse cruzamento de opções podem ser localizados os esquemas de oportunidades por membro de família. O grande dilema dessa fase reside em saber administrar a complexidade da família e a da empresa.

Em sistemas familiares em que a complexidade da empresa exceda a da família, há, na empresa, um número maior de oportunidades por membro. Essas oportunidades para os membros da família adquirem formas diferentes: empregos, posições executivas e gerenciais, ou no Conselho, mas podem gerar também dividendos razoáveis. Nessas situações, a harmonia entre os membros da família e uma grande lealdade à empresa podem ser mantidas com mais facilidade.

Por outro lado, quando ocorre o oposto, isto é, quando a complexidade da família superar a da empresa, a menor relação do número de oportunidades por membro da família gera, então, uma intensa competição pelas escassas oportunidades. A essa competição familiar devem ser adicionadas questões relativas ao próprio negócio, isto é, as necessidades da empresa que, num estágio de maturidade, pode exigir muita inovação inteligente e mesmo um novo foco estratégico. Nesses casos, se as limitações não forem bem avaliadas, as empresas familiares terão problemas e dificuldades tanto para lidar com decepções individuais quanto

para renovar ou crescer. Até mesmo uma "poda da árvore" de acionistas pode ser a solução em sistemas muitos complexos, com poucas oportunidades para os familiares. Nesses casos, a continuidade da liderança da empresa pela família exigirá uma clara distinção na atração de seus membros competentes, para que possa lhes proporcionar, posteriormente, um crescimento rumo a posições de alta responsabilidade. Uma clara distinção entre a liderança na empresa (representada por inclusão na gestão da empresa) e liderança na família (representada pela participação apenas pela via da posse de ações) deverá ser estabelecida.

Diversas outras questões, como as citadas acima, surgem no cruzamento de desafios entre os diversos estágios. Pode-se, por exemplo, analisar se a interação do estágio de desenvolvimento da propriedade de uma "Sociedade entre irmãos" com o estágio da família "Entrada na empresa" possibilitará um planejamento para a distribuição das ações pela geração mais jovem, agora tomando decisão de carreira. Muitas vezes, o capital que fora igualmente distribuído pela geração anterior – a dos pais, que se transformou numa "Sociedade entre irmãos" – não permite o controle por maioria a nenhum filho individualmente, levando os sócios-irmãos a ter de desenvolver uma coordenação muito grande, muitas vezes quase impossível. Uma falta de regras explícitas nos critérios de entrada das gerações seguintes ou mesmo a existência de regras explícitas, mas não muito confiáveis, fará com que os participantes da empresa familiar se agarrem às suas ações (ou à participação formal) na empresa, entendendo que é a melhor forma de proteger seus interesses e os de seus filhos. Muitas vezes, esse gesto pode facilitar a inserção de filhos/filhas, o que em outros sistemas não seria possível, pois, aí, a geração dos irmãos tem interesse que seus filhos estejam representados. O que pode ser até desvantajoso para os interesses dos negócios e da gestão da empresa.

Na análise desse modelo, consideramos também de grande importância discernir, pelo menos simbolicamente, entre as três esferas do sistema de empresa familiar e suas respectivas **estruturas**, para tornar possível um funcionamento menos conflituoso do sistema. Ilustramos tais esferas e suas estruturas na figura 4, abaixo:

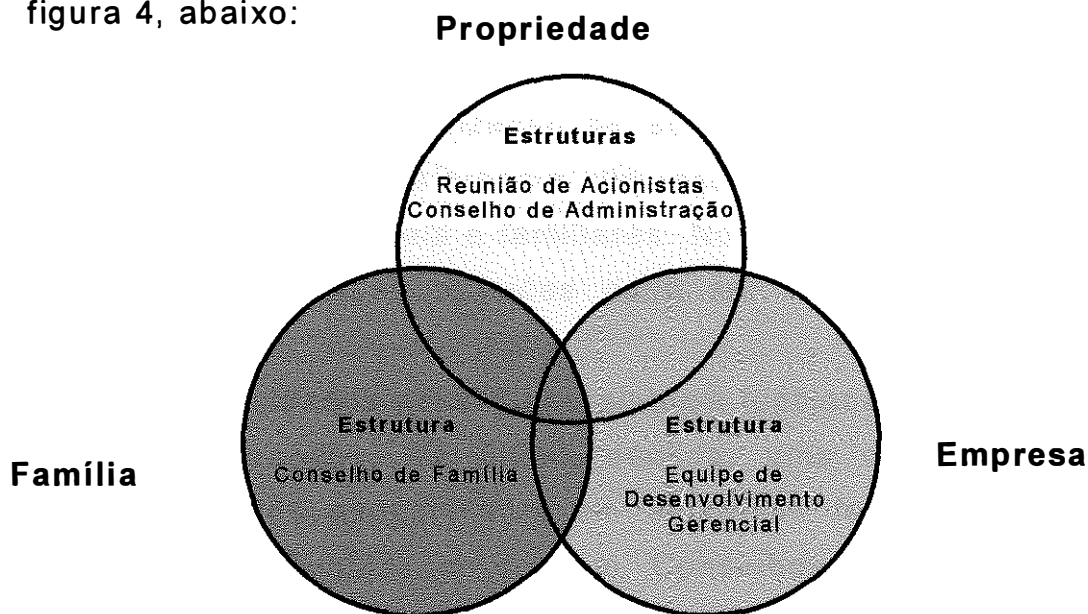


FIGURA 4- ESFERAS E ESTRUTURAS NO MODELO DOS TRÊS CIRCULOS

Lansberg & al. (1997) afirmam que a esfera da família deve ser articulada por um **Conselho de família** (ou Foro de família). Essa estrutura, mesmo não tendo nenhuma atribuição jurídica ou legal, permite uma articulação com todos os familiares envolvidos. É o espaço onde dinâmicas e valores familiares podem ser debatidos até se chegar a um consenso: aí, os membros da família podem articular seus valores, necessidades e expectativas em relação à empresa, e elaborar políticas que protejam os interesses da família a longo prazo. O bom funcionamento desse Conselho de família educa e facilita as reuniões dos acionistas da empresa quando, aí sim, as representações de capital devem

eleger quem da família estará representado no **Conselho de administração**. Na esfera do negócio, será necessário um Conselho de administração que, legitimado pela família, seja eleito pelos acionistas. Por fim, na esfera da participação acionária, caberá à **Assembléia (ou reunião) dos acionistas** o papel de votar a composição do Conselho. Tais reuniões de acionistas devem ter objetivos informativos, devendo se constituir como um foro adequado para realização de acertos no mercado interno e para facilitar a transferência de ações, de acordo com as necessidades individuais e familiares. No entanto, mais importante do que tudo, nessas reuniões deve ser eleito o Conselho de administração.

As dificuldades para que o sistema funcione articulado dessa forma são grandes. Na última década, uma das contribuições importantes dos especialistas em empresas familiares foi a de encorajar as famílias a criarem Conselhos de administração. Porém, para os especialistas, a criação desse tipo de estrutura não levava muito em conta se a importância e o papel específico do Conselho de administração (e/ou consultivo) iriam depender ou não do estágio de desenvolvimento do sistema como um todo, particularmente das dimensões da propriedade do capital e da empresa (Gersick. 1998).

Isso porque, quando a família atravessa os estágios da dimensão da propriedade, as técnicas de representação dos interesses dos proprietários vão se tornando mais complexas. Numa empresa no estágio de Proprietário controlador, não há ambigüidade a respeito do direito dele de representar seu ponto de vista. Mas, na medida em que qualquer parcela de ações é transmitida para outra pessoa, as estruturas de controle tornam-se mais relevantes.

A dificuldade de separar as três esferas (a propriedade, a família e a empresa) deve-se ao fato de que, quando as empresas

são muito pequenas e/ou novas, e o grupo de acionistas também é pequeno, a reunião de acionistas e do Conselho de administração pode arrolar as mesmas pessoas. Mas, quando o grupo de acionistas cresce (especialmente se a empresa for uma de sucesso), o Conselho pode não mais se constituir com as mesmas pessoas, sendo que, agora, sua função é claramente definir políticas para os acionistas.

Quando a família ainda não resolveu questões centrais de confiança e delegação, todo o grupo de acionistas é então convocado a criar políticas ou debater a estratégia da empresa, esvaziando, assim, as funções mais importantes das reuniões de acionistas e também as do próprio Conselho.

A eleição do Conselho pode ser problemática quando ele estiver sendo usado como órgão de representação política dos vários ramos e facções familiares. Isso significa um desperdício de recursos potencialmente vitais e necessários para a empresa competir com sucesso.

Os autores consideram que a representação da família no Conselho de administração é importante para transmitir os valores familiares e monitorar seu uso, mas não é necessário que cada galho da sua árvore genealógica esteja presente na sala. Isso certamente não seria o melhor para a própria administração da empresa.¹⁰

Os autores também alertam que, se os legítimos interesses dos proprietários não tiverem um foro de expressão, as questões sobre controle e retorno do investimento encontrarão um meio para emergir, na família ou na empresa. Quando essas questões vierem à tona no círculo pouco adequado, a discussão é quase sempre destrutiva.

Acreditamos que essas são as questões que devem ser priorizadas na análise das experiências profissionais das herdeiras, com especial atenção para as dificuldades comuns a todos os

participantes do sistema e para a avaliação de como essas dificuldades são compreendidas e articuladas pelas herdeiras.

2.3. Propriedade e Gestão

Compreender e nos situar melhor em relação aos diferentes conceitos de profissionalização nas empresas familiares é essencial para refletir sobre a experiência profissional das herdeiras. O objetivo desse tópico será esse.

Na literatura a respeito do assunto, depara-se, vez ou outra, com afirmações que tomam a competição por posições de liderança, e assim a questão sucessória nas empresas, como um assunto ultrapassado. Para essa ótica, o advento da profissionalização das empresas atuais teria aliviado a competição aos altos postos. Essa perspectiva acaba excluindo a necessidade de se observar como e com quem essa profissionalização pode ser realizada. Essas reflexões ainda reverberarem tanto no meio acadêmico quanto nas próprias empresas familiares.

Torna-se então necessário desenvolver, aqui, três idéias centrais e interligadas. Trata-se da progressiva separação entre os proprietários e os gestores das empresas, da interferência da família na esfera dos negócios e da racionalidade da empresa não-familiar.

Para uma discussão quanto a uma crescente separação entre os grupos que detêm a propriedade e aqueles que participam da gestão nas corporações nos apoiamos nos trabalhos de Marceau (1989) e de Scott (1984). Desde os anos 30 até a década de 70, tanto nos Estados Unidos quanto na Europa, muito se debateu a respeito da dimensão das mudanças do sistema produtivo das economias do Ocidente, que desembocaram numa era denominada de "capitalismo gerencial", em detrimento de um capitalismo

individual da "burguesia". As primeiras teorias gerencialistas sobre a estrutura do poder nas grandes corporações foram levantadas por Marx e seguidas por autores austríacos também marxistas. As mais importantes contribuições nesse sentido foram oferecidas pelos trabalhos de Berle e Means, por volta de 1932.

Devido à diluição do capital, o modelo gerencialista separa a propriedade do capital de seu controle. O *board* de diretores eleitos pelos acionistas tem pouca ou nenhuma influência na administração das empresa, sendo que os executivos de topo atingem total autonomia em relação ao controle exercido pelos acionistas. Todas as questões são delegadas para os executivos que irão de fato tomar decisões. Esses executivos, segundo tal modelo, buscam maior rentabilidade do que as antigas empresas, quando o controle era familiar, não objetivando, com isso, perpetuar a dinastia familiar. Tudo isso proporcionava uma autonomia para as grandes empresas (Scott, 1985, p.10).

Essa visão prevaleceu sem muitos questionamentos até aproximadamente o final dos anos 70, quando se começou a discutir questões que o gerencialismo havia encerrado prematuramente. Observando as mudanças ocorridas a partir dos anos 70, Marceau (1989) demonstra neste trabalho que, a despeito de todas essas transformações, as famílias européias continuavam exercendo o controle dos Conselhos das principais empresas, ainda que com reduzidas participações acionárias e muito embora fossem empresas "profissionais".

A despeito dessas mudanças e da evidente separação, nos **escalões médios** das empresas e das grandes corporações, entre propriedade e gestão, o recrutamento para as **posições-chave** das empresas na Europa mantinha o caráter de "**negócio de família**", ainda que num contexto mais amplo: aqui o conceito de família é o de um grupo com sintonia de valores, atitudes e orientações.¹¹ Portanto, no topo absoluto, propriedade e controle tornam a se

reencontrar, tanto na propriedade efetiva de ações quanto em atitudes, valores e procedimentos. Em outras palavras a pesquisa de Marceau constatou que **os profissionais** dos altos escalões e **os acionistas** formam o mesmo grupo.

A forma como os filhos das classes proprietárias de negócios tornam-se fortes candidatos a ocupar os altos escalões caracteriza-se, basicamente, pela exploração da própria estrutura do poder econômico e social, posta a serviço da obtenção de uma *expertise* para as credenciais que facilitam e legitimam a ocupação desses postos. Trata-se muito mais de uma estratégia de competição interna à própria classe social, do que uma competição entre classes sociais diferentes. Discutiremos com mais detalhes essa estratégia no tópico a seguir, quando for abordada a questão do mérito dos herdeiros.

Além das estratégias de uso da educação para a legitimação de posições de topo das empresas, o fato de que as famílias proprietárias, ao longo das décadas, terem diversificado seus investimentos em muitas outras companhias de forma a reduzir riscos contribui para o reencontro dos controladores com gestores no topo das organizações. As empresas cujas famílias não possuem o controle decisório ficam dependentes da gestão de outros sobre seus ativos. Dessa forma, acabam precisando de pessoas como eles próprios para ocupar os cargos decisórios mais relevantes.

Scott (1984) também entende que as famílias e os indivíduos acionistas continuam a influenciar as estratégias corporativas, apesar de deterem percentagens participações pequenas da empresa. Obtém-se, nesse caso, uma reconcentração do capital, já que essas famílias têm como influenciar as estratégias corporativas via mercado financeiro. Com isso, os intermediários financeiros, tais como bancos, fundos de pensão, companhias de

seguros, etc., tornam-se os maiores acionistas. Os executivos se reportam a esse agressivo grupo de interesses financeiros.

A segunda idéia central quanto à profissionalização que merece destaque refere-se às mudanças culturais que ela desencadeia nas empresas familiares. Nesse contexto, abre-se espaço para o debate sobre a legitimidade da família para interferir ou continuar no negócio. Um tratamento pertinente da questão foi oferecido por Schein (1983). Sob uma perspectiva teórica, esse autor, considerando que a cultura original de uma empresa familiar é fortemente baseada em valores e normas do grupo fundador, ressalta que o único fator que pode proporcionar mudança na cultura da empresa é o que ele chama de **hibridização**.

Nessa ótica, o início do processo de profissionalização de uma empresa cria um movimento de mudança cultural. Esse movimento é desencadeado tanto pelos funcionários antigos, da primeira geração de uma empresa, que possuem valores híbridos — valores ainda adequados à cultura antiga do grupo fundador e também sintonizados com o grupo emergente, pois incorporados ao longo da experiência prática na empresa — quanto pelo grupo profissional emergente.

Da análise de Schein deve-se ressaltar ainda que as duas culturas, tanto a antiga quanto a nova, têm importância fundamental no processo de mudança. Dessa forma, a profissionalização, para esse autor, é um lento processo que deve ser implementado com muito cuidado, sob pena de não ser mais possível recuperar os antigos valores culturais da empresa. Isso porque, nessa ótica, ao lado da preservação de alguns dos antigos valores culturais, torna-se importante formar um grupo com valores híbridos. Assim, a continuidade da participação de membros do grupo fundador, seja da família ou não, na gestão da empresa familiar e no processo de mudança cultural não é apenas desejável, mas sobretudo necessária.

Em suas pesquisas, Schein (1983) ficou particularmente atento à influência do fundador na cultura da empresa, observando que as características e tendências introduzidas por essa figura central exercem grandes influências não apenas em sua geração, como também nas seguintes, quando essas empresas ainda são prioritariamente administradas por familiares. A influência central das idéias dos fundadores, muitas vezes já preconcebidas –seja tendo em vista a natureza da relação humana ou mesmo o que vem a ser a verdade, etc. – complica bastante o processo de formação da cultura da organização, pois, quanto mais internamente conflitivo for o próprio fundador, quanto mais contraditório os traços de sua personalidade, mais conflituosa será a cultura dessa organização.

Como entender tal grupo híbrido sob a gestão do fundador, já que, como demonstrou Schein, sua presença nas empresas familiares, aliada à forte identificação dos funcionários dessa primeira geração com os valores da empresa, levando-os a associar o sucesso da empresa com seu próprio sucesso, e a uma maior valorização dessa cultura a despeito dos aspectos inconsistentes que ela possa ter ?

Por tudo que Schein expôs, quanto maiores as contradições do grupo fundador, mais complicado será o processo de formação da cultura, como também mais sutil e delicada a mudança. A meu ver, a emergência de uma hibridização na gestão do próprio fundador parece difícil. A viabilidade da hibridização, tal como esse autor a define, ocorre na medida em que alguns elementos da família das gerações seguintes à do fundador e alguns funcionários que compartilharam parcialmente do tempo de gestão do fundador puderem preservar os valores da família que se pretende manter. Isso proporciona uma fusão da cultura da empresa com a dos profissionais do mercado (agora já em maior número na empresa

familiar), gerando, assim, uma cultura híbrida que vai abrindo espaço para outras mudanças.

Uma empresa familiar não deve então, a meu ver, se profissionalizar sem levar em conta a importância dos aspectos positivos que sua cultura proporciona à motivação de seus membros para trabalhar. Se esses fatores forem desprezados, o processo de profissionalização corre o risco de perder o material que "dá liga" às relações e motivações ainda presentes naquela estrutura.¹² A mudança será melhor orquestrada apenas se for desenvolvida paulatinamente, de forma a permitir a emergência de outros valores que dêem coesão aos novos grupos.

Há outros autores que acreditam que a sobreposição institucional de esferas (da família e da empresa) tem um grande potencial para contribuir positivamente para o sucesso organizacional. Para Kets de Vries (1993 e 1996), a vantagem da permanência da cultura da família ainda atuante na empresa deve-se ao fato de ela permitir que as relações do ambiente de trabalho sejam menos impessoais. Nesse caso, os funcionários sentem-se parte da família e, com isso, a comunicação com as posições superiores da empresa fica menos bloqueada, o que pode tornar o processo decisório mais ágil e flexível, com maior facilidade de procedimentos para a ação. Esse envolvimento mais pessoal, conjugado com a maior flexibilidade no relacionamento entre as posições, gera também uma das fontes de renovação do negócio, expressa pelo irrompimento de um elevado espírito inovador e empreendedor.

Nessa ótica, a interface empresa / família não é considerada necessariamente indesejável. Kets de Vries (1996) também entende que se empresas não-familiares não são modelos de excelência de comportamento racional, certamente também não serão as empresas familiares, onde ocorre uma maior probabilidade de dramas emocionais. Para esse autor, o que torna

as empresas familiares tão peculiares são aspectos tais como a forte identificação dos indivíduos com o negócio em si, a intensidade das emoções entre os participantes e a existência de conflitos específicos que circulam em torno do desafio de se estabelecer um equilíbrio entre as preocupações do negócio e as da família.

Por outro lado, é necessário ressaltar, a respeito dessas afirmações de Kets de Vries, que alguns autores consideram os envolvimento emocional inerentes às empresas familiares e que a interface família/empresa seria prejudicial a ambas as entidades. Para eles, num processo de profissionalização, os "profissionais" seriam os únicos detentores de uma racionalidade instrumental. Nesse paradigma racional, encontram-se os trabalhos mais antigos da literatura sobre empresas familiares, tais como os Donnelley (1964), Levinson (1971), Cohn e Lindenberg (1974), Becker e Tillman (1978), todos citados por Hollander (1988).

Esse paradigma estabelece uma distinção entre as esferas da família e do negócio, o que permite definir os papéis e os objetivos de cada uma delas. No entanto, como põe uma camisa de força no conceito, os negócios tornam-se o centro de sua observação, deixando de lado a presença da família. O paradigma da racionalidade sugere também que, para se levar a cabo o processo de profissionalização e empreender o crescimento dos negócios, a família deve ser afastada. Esses estudos acreditam que o legado da família é negativo e, por isso, analisam pejorativamente os problemas familiares (cf. uma análise do pensamento sobre as empresas familiares em Hollander, 1988).

Tendo em vista esse ponto de vista a respeito da família na esfera da empresa, não surpreende que o assunto **nepotismo** na empresa familiar seja central nas análises de Donnelley (1967).¹³ Para ele, esse é um dos principais problemas das empresas familiares. Nessa ótica, a decisão de promover os parentes tendo

em vista as relações de parentesco, e não o mérito, gera, no interior da empresa, a formação de grupos antagônicos. Os trabalhos de Donnelley lidam com a questão do mérito do herdeiro, com o fato de a empresa poder ser vista sob a perspectiva da herança, e não da responsabilidade familiar. Diante disso, Donnelley traça um balanço das perspectivas para a empresa familiar, levantando algumas recomendações.

Nesta pesquisa, concordamos com suas afirmações segundo as quais as "discussões e grandes diferenças de opinião não são peculiares às empresas familiares, mas que o mecanismo de herança poderá gerar poderosos interesses minoritários e divergências que uma vez concretizados, provocarão explosões emocionais em todos os membros da organização de conseqüências imprevisíveis" (Donnelley, 1967, p. 176).

Outro autor que aborda a questão da profissionalização, W. Gibb Dyer (1988) verificou que há diferentes padrões culturais mais freqüentes na esfera dos negócios de uma empresa familiar : o paternalismo, o princípio liberal do *laissez-faire*, o padrão da participação e o do profissionalismo.

O estilo paternalista de controle dos negócios acredita que, exceto os membros da família, os seres humanos em geral não são dignos de confiança. Para Dyer, essa concepção é muito freqüente na primeira geração de uma empresa familiar. Essa perspectiva do autor, ao que tudo indica, sugere que a cultura paternalista facilita a inserção da filha, já que ela agregaria duas características ideais: além de ser membro da família, o fato de ser mulher pressupõe que ela é mais confiável do que os homens (a respeito dessa visão, cf. os conceitos de "machismo" e "marianismo" no item 1-2).

As empresas onde predomina o princípio do *laissez-faire* e da participação confiam mais nas pessoas de um modo geral, e não só

nos familiares. Com isso, elas tendem a dar maior autonomia a seus funcionários.

Quanto à cultura que privilegia o profissional, Dyer afirma que sua principal característica é a decisão de que a empresa seja gerida não mais por familiares, mas por gerentes profissionais. Prossegue o autor:

[...] os relacionamentos são individualistas, significando que o foco dos empregados é sobre resultados pessoais e avanço de carreira. [...] Os gerentes profissionais tomam, em geral, uma postura impessoal, neutra, em relação aos empregados, que são avaliados em termos de suas habilidades para contribuir para o negócio. O envolvimento da família proprietária no negócio, que caracteriza as outras culturas, freqüentemente **desaparece** com o advento de uma gerência profissional. (Dyer, 1988: p. 44.)

O enfoque de Dyer resulta na idéia de que uma cultura profissional implica o afastamento da família. Entretanto, ele reconhece algumas desvantagens de uma cultura estritamente profissional e o que pode representar, para uma empresa, o afastamento total da família. Por exemplo, a alienação dos empregados acostumados a trabalhar para a empresa familiar, tendo em mãos outro conjunto de valores ainda estabelecido pela cultura da família. Além disso, as conseqüências desse tipo de cultura referem-se à competição exagerada e destrutiva entre pessoas e departamentos, a baixa do moral dos funcionários e a ausência de compromisso com as mudanças.

Mas, por outro lado, entre as vantagens que uma cultura profissional pode proporcionar à eficiência do negócio, Dyer aponta a criação de novas idéias e técnicas gerenciais que podem melhorar os sistemas de gestão tradicionais da empresa, tais como contabilidade, marketing, etc. Uma vez que esse grupo de profissionais tem poucos laços com o passado, podem perceber, com maior facilidade, novas oportunidades, movendo-se mais rapidamente em outras direções.

Mello (1984) não partilha das teses de Dyer a respeito das implicações de uma cultura profissional na empresa familiar.

Analizando a profissionalização de empresas familiares brasileiras, ele conclui que, para que uma empresa realmente efetive a profissionalização, não basta apenas a presença de um corpo gerencial profissional, nem é necessário o afastamento de membros da família na gestão. Para ele, para que esse processo seja levado a bom termo, é fundamental, antes, que o principal diretor ou grupo controlador apresente uma postura profissional. Assim, esse autor sugere que, se o objetivo for a profissionalização da empresa, apenas a retirada da família do negócio é desnecessária. Nessa ótica, a profissionalização pode aproveitar também indivíduos da família, desde que tenham preparo para fazer com que essa postura prevaleça no ambiente da empresa.

Gersick & al.(1997) também entendem que a opção pelo processo de profissionalização só é válida se a empresa tiver consciência da complexidade do processo. Para esses autores, a profissionalização requer, antes de tudo, uma separação "simbólica" das pessoas nos diferentes círculos (da família, da empresa e dos acionistas). Ainda que não haja um grupo muito grande de pessoas envolvidas, levando os familiares a atuarem em diferentes esferas, a profissionalização deve permitir visualizar e compreender as formas de pensar, controlar e executar ações na empresa.

Retomam-se, aqui, os comentários já apresentados no item 2-2: ao fórum da família, bem como ao Conselho de acionistas, cabe a responsabilidade de pensar a empresa familiar; ao Conselho de administração, o papel de controlar; assim como ao corpo gerencial cabe executar o que foi planejado e determinado. Trata-se, assim, de um **entendimento** do funcionamento e do papel de cada uma dessas diferentes esferas, para que se possa levar a bom termo a profissionalização da empresa, sem que para tanto haja necessidade uma **separação** efetiva das esferas com diferentes pessoas. Conforme já observado, esse é um processo de inserção

de profissionais do mercado na empresa que exige menos o afastamento da família dos negócios do que uma postura profissional.

Partilhamos do enfoque defendido por Mello e Gersick, pois preferimos privilegiar uma abordagem menos racional, que possa prevenir contra uma separação muito rígida entre a empresa e a família. A **separação** dessas esferas pode ser feita sem a devida **diferenciação** entre um e outro espaço e, com isso, gerar muitos conflitos. Reiteramos, assim, a necessidade de se administrar os limites de um discurso de profissionalização das empresas familiares, especialmente quando a retirada da família for "forçada".

Por outro lado, esta pesquisa também não defende uma postura voltada para singularizar ao extremo as características de envolvimento emocional e pessoal, com suas implicações numa empresa familiar. Entendemos, antes, que, em qualquer organização, a busca de objetivos econômicos (interesses) é sempre acompanhada de objetivos não econômicos (emoções, por exemplo) e que as atividades são conduzidas em redes de contatos pessoais. Por isso, entende-se que todas as instituições, econômicas ou não, são socialmente construídas (Granovetter, 1992).¹⁴

Enfim, essas discussões são importantes, já que, conforme o que foi posto no item 1.2.2 deste trabalho, é no interior desses pontos acima abordados que se configura o contexto cultural da empresa, capaz de sinalizar a seus membros a identidade profissional que poderá ser construída. Em se tratando das filhas herdeiras, nosso objeto de estudo, isso será levado em consideração. Porém, na análise de suas experiências, será também levado em conta que a condição feminina carrega implicações adicionais e decisivas para a inserção e para a formação de sua identidade profissional com a empresa familiar.

2.4. A Sucessão a Cargos de Gestão

Neste tópico, pretende-se abordar os traços peculiares da forma de inserção da filha na empresa familiar: a sucessão. Esse termo tem, aqui, um caráter amplo, pois envolve todo o time que compõe os cargos gerenciais. Ele pode se referir à simples renovação do corpo gerencial, ou mesmo ao processo de transmissão do controle a um dirigente principal. Na empresa familiar, a passagem do tempo e das gerações na gestão tem um caráter mais acentuado devido à presença da família.

Considerando todas as dificuldades associadas aos processos sucessórios em geral, a análise a respeito da inserção da filha em cargos gerenciais da empresa familiar pode ganhar isenção se refletirmos primeiramente sobre os problemas que são inerentes a todos os filhos, independente do sexo a que pertencem. Nesse sentido, a compreensão dos processos sucessórios será realizada, aqui, procurando atender a duas dimensões: uma mais geral, que desemboca na noção corrente do mérito, e outra envolvendo os aspectos mais particulares do processo.

Jane Marceau (1989) investigou a sucessão sob uma perspectiva ampla, procurando definir o perfil dos empresários atuais, prováveis sucessores dos antigos capitães da indústria deste século.¹⁵ Suas pesquisas¹⁶ constataram um perfil bastante conservador para a sucessão dos cargos de liderança de topo nas empresas internacionais européias. As mesmas forças que, em um dado momento, formaram os antigos empresários, continuam moldando a formação dos novos líderes empresariais, nada trazendo, portanto, de novo. Em geral, os controladores das empresas procuraram pessoas com pontos de vista próximo aos deles, as que adotam os mesmos critérios de performance para os lucros, possuem as mesmas aparências externas, já experimentadas e tidas por confiáveis, e o mesmo

comprometimento com a ética capitalista. Bem verdade também que, em adição a essas características, eles procuram pessoas com habilidades complementares às suas, treinadas nas novas técnicas de gerência e com grande capacidade de mapeamento do ambiente econômico e político.

Segundo Marceau, a força conservadora procura destinar aos processos sucessórios uma aparência de naturalidade. Mas, a despeito dessa pretensa naturalidade, diversas características contribuem, segundo essa autora, para que os filhos da burguesia conquistem predicados capazes de torná-los elegíveis e ganhem distinção que a posição a ser ocupada requer. A primeira delas refere-se à herança profissional adquirida ao longo das gerações. Nesse caso, diversos pesquisadores demonstram que as famílias já planejam, desde os mais tenros anos de vida do herdeiro, uma educação formal, privilegiando valores e atitudes exigidos ao futuro profissional. Diante disso, as possibilidades de carreira ficam bastante restritas. O tipo de educação privilegiado dificulta a ponderação acerca das diversas opções de carreira, apresentadas aos filhos antes mesmo que eles estejam aptos para pensar no assunto. Além disso, quanto mais privilegiadas forem essas famílias, menos ideologias conflitantes irão transmitir a seus filhos. Mesmo porque, o tipo de educação planejada leva-os a travar contatos apenas com pessoas iguais, que possuem as mesmas aspirações que sua família.

Assim, os herdeiros, em geral, não tomam decisões de carreira baseados apenas em suas potencialidades e desejos ou movidos unicamente por interesses pessoais. Suas escolhas não se separam das possibilidades objetivas do mercado e do fato de poderem ser absorvidos pelas empresas familiares ou por aquelas já dominadas por seus pais. Suas escolhas dependem, assim, de um conjunto de fatores, tais como o desejo de recompensa financeira, de reconhecimento da família, de desenvolvimento

peçoal, entre outros. A escolha de carreira desses jovens sempre foi feita numa idade muito tenra, motivada mais pela influência paterna.

Desde a mais tenra idade, esse processo molda os desejos de um pelos interesses do outro, definindo as próprias expectativas do herdeiro conforme as da família. Mais tarde, sua visão é finalmente consolidada, orientando, então, sua escolha. A ponderação a respeito de outras possíveis carreiras já foi feita ao longo da vida, modelada por visões muitas vezes estereotipadas, tais como tachar outros meios profissionais de, por exemplo, "muito intelectual" ou então "muito concorrido".

Assim, a formação educacional de um indivíduo não é um instrumento de mudanças na sociedade, mas, antes, de reprodução social. É antes um meio do que um fim. A formação educacional está contida dentro de um conjunto de aspectos que representam uma estratégia de reconversão para que as posições a herdar não sejam recebidas sem a devida legitimação. Dessa forma, há uma aliança entre o poder social com a legitimação educacional. As carreiras para o topo são assim uma combinação adequada de origens, conexões e competências.

Indo ao encontro dos resultados da pesquisa de Jane Marceau (1989), Gersick & al. (1997: 171) destacaram, com muita lucidez, a idade e o momento em que os jovens fazem opções ou são cotados para participar da empresa familiar: muito antes de estarem em condições de refletir criticamente sobre o assunto, o que só uma idade mais avançada pode proporcionar.

Michel Vilette (1975) enriquece essa discussão ao afirmar que essas incertezas geram uma tendência para desenvolver uma visão mítica a respeito da noção de mérito do herdeiro.¹⁷ Para esse autor, se, a partir de certas estratégias que ele denomina de "reconversão", os agentes desencadeiam uma permanente inovação de suas habilidades, vistas até então como essenciais

para a ocupação do cargo, eles podem fazer por merecer as posições que herdaram e resolver, assim, os dilemas quanto a seu mérito. Essa estratégia não deve ser entendida como uma articulação consciente posta a serviço da reprodução social pelos empresários e da qual as partes envolvidas só tiram proveito. Na verdade, a eficiência dessa estratégia é tanto maior quanto mais transcender a consciência dos agentes.¹⁸

Arakcy Rodrigues (1991) aborda essas mesmas questões a respeito do mérito dos herdeiros, citando alguns exemplos relativos ao modo pelo qual a família e a própria empresa constróem a noção de competência do herdeiro. Segundo ela, os cursos de especialização no exterior, a implantação imediata das inovações trazidas de lá para cá e todos os cuidados tomados para que tal implantação tenha sucesso criam a impressão e o reconhecimento de todos de que o sucessor possui uma competência excepcional e que, por isso, deve ser superdotado. Tudo se passa como se o fato de ele ser filho do sucedido fosse mera coincidência.

Bourdieu (1964 citado em Longo, 1985) nos adverte para observar o sistema escolar enquanto instituição que transforma privilégios em mérito. Devido a isso, ocorre uma agudização das diferenças sociais e sexuais provenientes da socialização: as capacitações adquiridas na fase pré-escolar, isto é, socialmente condicionadas, são ignoradas e atribuídas somente a inclinações pessoais. Da mesma forma, esse autor afirma que a produção de diferenças sexuais se dá tanto por meio de práticas explícitas, de outras não explícitas e, na maioria das vezes, lançando mão de instrumentos simbólicos.

Transportadas para as hipóteses desta pesquisa, essas idéias acima apontadas levam a conclusão de que as estratégias para que os herdeiros, ou as filhas herdeiras, se tornem visíveis numa empresa familiar não poderão ser orquestradas somente a partir de suas habilidades. Apenas enfatizar as idiossincrasias e habilidades

peçoais para justificar o sucesso ou fracasso dos indivíduos pode funcionar, num sistema competitivo e individualista, como forte instrumento de legitimação desses resultados. Mas desvia também a atenção da **estrutura de oportunidades**, deslocando-a para fatores meramente individuais. Conforme demonstra Marceau, poucas mulheres ainda se incluem ou participam dessa estrutura de oportunidades para os altos cargos do mundo de negócios.

Ampliando essas considerações sobre sucessão com o objetivo de compreender como ela se processa no ambiente das empresas familiares, identificamos em Handler (1994) uma atenta revisão dos mais importantes estudos sobre o processo de sucessão nessas empresas. Nesse trabalho, a autora observa que esse tema tem sido observado sob diversos enfoques e diferentes perspectivas. Tal como aponta no estudo de Lansberg (1998), a sucessão foi analisada sob múltiplos níveis que mapeiam as forças que interferem no planejamento sucessório, especialmente na primeira geração, evidenciando, com isso, as razões do fracasso do planejamento do processo sucessório. Por isso, esse trabalho foi o que ofereceu maior contribuição para esta pesquisa. Para Lansberg, o fato de a sucessão ser um processo complexo, conflituoso e gerador de diversas resistências, seja contra filhos ou filhas, requer uma análise dos diversos indivíduos interessados no processo. Apesar de seu trabalho não tratar da sucessão por mulheres – já que o autor admite que sua experiência é restrita aos proprietários homens –, ele, ainda assim, observa que, tanto para os filhos quanto para as filhas, a sucessão é uma experiência difícil pelo fato de não ser freqüente, na cultura, o hábito de apoiar a sucessão de líderes.

Seu tema central gira em torno dos conflitos que, durante o processo, o fundador, a família, os proprietários, gerentes antigos e todas outras partes interessadas experienciam, o que resulta na protelação do apoio ao plano. Dessa forma, na cultura, tende-se

sempre a evitar o planejamento da sucessão, já que isso implica uma grande variedade de mudanças: as relações em família devem ser realinhadas, os canais tradicionais de influências são redistribuídos, as antigas estruturas acionárias devem ceder lugar para todo tipo de articulações. Aliado a isso, uma relativa coincidência dos tempos dos ciclos contribui ainda mais para agravar os conflitos. As mudanças nas fases de vida da família, exigidas pela própria sucessão, coincidem com as mudanças que incidem sobre as etapas dos negócios, tais como as mudanças dos mercados, produtos ou tecnologia. Todas essas mudanças essenciais desencadeiam muita ansiedade cuja diminuição depende da forma de lidar emocionalmente com as questões mais delicadas. Mas, em geral, os envolvidos preferem evitar discutir a sucessão, especialmente as primeiras gerações da empresa familiar que passam a se comportar de forma ambígua.

Assim, a questão nuclear da pesquisa de Lansberg, a postura ambígua dos envolvidos no processo sucessório, é a que oferece maior contribuição a esta pesquisa. Essa ambigüidade pode se manifestar sob as mais variadas formas. Em geral, uma prática freqüente de abordar sentimentos tão conflituosos é a sabotagem, quando uma ação é simultaneamente acompanhada de outra que a cancela. Por exemplo, um fundador escolhe seu filho como sucessor, mas reduz sua autoridade não contribuindo para que ele desempenhe satisfatoriamente suas tarefas. Assim, uma escolha na família pode estar acompanhada de muitas atitudes que bloqueiam o desenvolvimento profissional do escolhido, de forma que o controle não se modifique muito.

Para Lansberg, outra forma com que tanto o sucedido quanto o sucessor lidam com essa ambigüidade de sentimentos é a tendência, manifestada pela parte menos confortável, a projetar seus conflitos na outra parte envolvida. Entre uma geração mais antiga e outra mais jovem isso pode levar, por exemplo, a uma

exacerbação do componente de mudança, percebido na geração mais jovem. Enquanto isso, a geração mais velha insiste em manter seu *status quo*. Em consequência, as duas partes se anulam pouco a pouco, não contribuindo para que o processo avance. Nem os sucessores podem dominar seus sentimentos de insegurança quanto a suas habilidades para suceder o pai, ou algum membro importante da estrutura familiar, nem o sucedido pode ver que, nessa sua insistência na manutenção do *status quo*, ele próprio perde de vista seus secretos desejos de se afastar do gerenciamento, às vezes desgastante. Quanto aos sucessores, desenvolvem uma culpa inconsciente, gerada pelo desejo intenso de que a geração anterior, em geral o pai, abra caminho na empresa, levando-a a responsabilizar o sucedido pelos entraves da sucessão. Essa culpa leva também o sucessor a sabotar suas próprias chances de se tornar eficaz.

Apenas quando esses agentes (sucessor e/ou sucedido) pararem de projetar no outro o aspecto desagradável desse sentimento ambíguo é que se pode pensar em um avanço rumo a uma redução dos conflitos e, assim, poderão se posicionar diante do assunto de modo mais claro e mais determinado.

Notas

¹ Aqui, os conceitos desenvolvidos por Danco, Boswell e Donneley, referentes à empresa familiar foram extraídos da abordagem de Hugron. Como a revisão que ele faz dos autores em questão é bastante consistente, não nos pareceu necessário retomar diretamente as fontes, exceto em alguns casos essenciais. Assim, a referência às datas dos livros dos autores revisados por Hugron tem o único objetivo de fornecer a cronologia da publicação, e não de indicar uma retomada direta da fonte. Além do trabalho desse autor (1993, A), uma lista completa de definições e dos principais critérios envolvidos na conceituação da empresa familiar foi feita por ele em parceria com seu grupo, em Dèry & al. (1993: pp. 3-5).

² Para isso deve ter contribuído também o fato de o artigo clássico desse autor, *The Family Business*, ter sido publicado no periódico *Harvard Business Review*, em 1964, e sua tradução, publicada pela *Revista de Administração de Empresas*, RAE-FGV, em 1967.

³ Sobre esse aspecto ver Handler (1989).

⁴ Devido à complexidade da definição, optou-se por manter a citação no texto no original, em francês. Segue abaixo sua tradução:

Uma empresa sob real controle familiar ou individual, onde estão engajados pelo menos dois membros de uma mesma família, ou dois parentes, e onde ao menos um lá está seja a título de participante do controle familiar ou de detentor do controle individual. Nela, ao menos um outro lá está a título de acionista, dirigente ou empregado, e esses dois membros, como todos os outros, podem lá estar a título de mais de um encargo. (Dèry, 1993, p.10).

⁵ Segundo Dèry (1993), na definição do tipo, o critério controle da propriedade é sem dúvida o mais salientado pelo conjunto dos autores: 81,5% das definições. Segue-se uma incidência de 70,4% de definições que focalizam a direção da empresa pela família. Na amostra de definições observadas, a sucessão aparece como um critério menor para conceituar uma empresa familiar: apenas 22,2%.

⁶ Sobre isso cf. ver Dèry (1993).

⁷ Acreditamos que, com o crescimento e a valorização do setor de serviços, tradicionalmente mais fragmentados que as empresas do setor industrial, haverá mais oportunidades para as empresas familiares. Novas empresas continuarão a ser formadas em grande número e na medida em que empreendedores estabelecerem novos negócios. Ciente dessas razões, alguns estudiosos do ramo também consideram que o desafio de se compreender e desenvolver sistemas administrativos mais efetivos para as empresas familiares, bem como sistemas de mudança tecnológica para essas firmas, terá interesse crescente (Peter Davis, 1983).

⁸ O eixo do desenvolvimento da propriedade na empresa familiar foi desenvolvido a partir do modelo de desenvolvimento societário de Ward (1987), referência obrigatória em estudos de empresas familiares.

⁹ Todas as considerações que se seguem sobre o modelo de desenvolvimento das empresas familiares apoiam-se nos seguintes autores: Kelin Gersick, John Davis, Marion Hampton e Ivan Lansberg. Para facilitar a fluência da redação, ao longo do tópico 2.2, quando tratar do desenvolvimento das questões desse modelo, será omitido a repetição do nome dos autores acima citados. O tópico fará referência direta a eles apenas quando for necessário marcar a diferença de seu ponto de vista com a de outro autor, alheio a esse grupo.

¹⁰ De fato, é por meio do Conselho de administração que a família implementa finalmente o princípio "reina mas não governa". O Conselho é o único órgão capaz de garantir a continuidade. Situações em que a família não participa mais da gestão dos negócios há muitos anos (e muitas vezes sem qualquer experiência em negócios), mas, continua a dominar a composição do Conselho de administração, são bastante freqüentes. Esses são certamente exemplos da regra "reinar mas não governar". Mas, "o princípio é raramente efetivo quando os representantes da família não estão familiarizados com o negócio e com as práticas da companhia" (Berenbeim, 1984: p. 7.)

¹¹ O grupo que Marceau (1989) define como uma grande família tem formação educacional semelhante, usa a educação como estratégia de exclusão entre as classes e adere ao gerenciamento tecnocrático. Além de deterem as credenciais exigidas, os membros desse grupo compartilham crenças políticas e experiências transnacionais, possuindo uma vasta rede de contatos no mundo dos negócios. Tornam-se uma rede de famílias paralelas.

¹² A expressão "dar liga" tem sua origem no trabalho de Freitas (1997, p. IV) quando ela indaga: "Qual o cimento que as empresas, atualmente, estão usando para construir e sedimentar as suas relações com os indivíduos e com as sociedades em que atuam?"

¹³ Donnelley (1963) é o mais citado autor nos trabalhos acadêmicos brasileiros sobre empresas familiares consultados. Ao lado de outros dois importantes autores desse período,, Calder e Stanley Davis, contribuiu para enriquecer as primeiras pesquisas do ramo, iniciadas por Christensen. Com estudos de casos e entrevistas, esses autores começaram a fazer um inventário dos principais problemas nas empresas familiares.

¹⁴ Granovetter (1992) não acredita que, em sociedades primitivas que não eram orientadas pelo mercado, a ação econômica pudesse ter sido totalmente comandada pelo social, determinada unicamente pelo forte vínculo entre os elementos da comunidade. Tampouco aceita que, nas sociedades modernas, possa prevalecer a busca individual de ganho, em que as transações econômicas não se determinem mais por obrigações sociais e de parentesco.

¹⁵ Quando Marceau se refere à sucessão, seu objetivo é investigar como se dá a passagem do poder e liderança de uma camada ampla de líderes no topo das grandes organizações para a outra. Ela não aborda o assunto considerando, por exemplo, apenas um indivíduo, o executivo principal.

¹⁶ O amplo trabalho de pesquisa de Marceau foi realizado com alunos do MBA do INSEAD (França), escola que complementa a formação executiva da elite de negócios européia.

¹⁷ O tradutor do texto de Vilette não empregou o mesmo termo "herdeiros", mas filhos-família. Para não contrariar o critério adotado neste trabalho, optou-se, aqui, por manter a expressão "(filhos ou filhas) herdeiros".

¹⁸ Conforme nota do tradutor do referido texto de Vilette, José Carlos G. Durand.

3. A VERIFICAÇÃO DAS EXPERIÊNCIAS

Este capítulo analisa os depoimentos de nove das doze entrevistadas¹ e procura compreender o modo de inserção dessas mulheres em seus respectivos cargos gerenciais. O principal critério da abordagem centra-se na análise do desenvolvimento dos discursos dessas filhas herdeiras e compreendeu as "três dimensões das empresas familiares", já conhecidas. Nesse sentido, cada uma delas foi apresentada a partir destes três tópicos fundamentais: **"A Dimensão da Família"**, **"A Dimensão da Empresa"** e **"A Dimensão da Participação Acionária"**.

O primeiro tópico, "A Dimensão da Família", procurou reunir informações relativas tanto à família quanto à vida pessoal da entrevistada. Contemplam-se, aí, aspectos como a composição dos diversos níveis das famílias (nuclear, ampliada e de constituição)², a cultura da família ampliada, seus valores e sua influência na educação formal e na carreira na empresa familiar, assim como dados relativos à idade, ao estado civil da entrevistada e ao tamanho da família que ela constituiu.

O segundo tópico, "A Dimensão da Empresa", subdivide-se em três itens: a) em "Estágio do negócio principal", observa-se o porte da empresa ou do negócio principal da família, procurando compreender a articulação entre sua complexidade e o tamanho da família, além de abordar os estágios de crescimento da empresa; b) "Profissionalização da empresa e regras de acesso dos familiares"; c) "A trajetória na empresa".

Quanto ao último desses três tópicos, "A Dimensão da Participação Acionária", ele está articulado em dois itens: a) "Grau de centralização ou pulverização do controle do capital" e b) "Esferas de representação do capital".

Após uma primeira análise das entrevistas, percebi que poderia agrupá-las em três conjuntos, definidos tendo em vista um

maior ou menor grau de semelhança entre as experiências de inserção das entrevistadas na empresa familiar. O agrupamento das entrevistadas por critérios específicos, retomados adiante, permitiu destacar de modo mais preciso as diferenças essenciais que marcam a experiência de ascensão dessas mulheres nas respectivas empresas, além de propiciar a caracterização do modo como cada uma delas traçou estratégias para permanecer em seus respectivos cargos. Como se pode ver, objetivei unicamente salientar o fundamental e o específico de cada experiência.

Se o agrupamento das entrevistadas, caracterizado por experiências similares, foi um procedimento relativamente tranqüilo, o mesmo não se pode afirmar quanto ao trabalho de nomeação desses grupos. Qualquer tipologia que fizéssemos poderia induzir à imputação de rótulos e, assim, a uma estigmatização da experiência das filhas herdeiras, o que não era nosso objetivo. Procurando então evitar a incursão nesse equívoco tão comum, procurei nomear esses grupos lançando mão de arquétipos, já que eles se assentam, prioritariamente, em idéias especulativas que abordam visões, maneiras de pensar e de sentir (Gherardi, 1995 :p.82).

Outra grande contribuição para o trabalho de nomeação dos grupos foi a tipologia criada por Dumas (1989), abordada ao longo do desenvolvimento teórico deste trabalho. Para desenvolver sua tipologia, essa autora pôs em destaque dois fatores fundamentais, a visibilidade e a identidade da filha herdeira, decisivos, aqui, para a compreensão do grau de envolvimento e da posição dessas mulheres nas respectivas empresas.

Os três conjuntos de entrevistadas podem ser compreendidos como agrupamentos ao redor de alguns pontos de uma reta. Se considerarmos a dinâmica dos acontecimentos ao longo do tempo, a posição de cada uma das entrevistas pode sofrer alguma variação, mas pouco significativa. Assim, delineamos,

esquemáticamente, uma reta que poderia mostrar a visibilidade das filhas herdeiras na empresa familiar. Nessa linha assim constituída, nomeamos os grupos da forma que segue abaixo:

VISÍVEIS	-----	INVISÍVEIS
As Âncoras	As Profissionais	As Invisíveis

Um grupo maior dessas entrevistadas (seis de um total de doze) apresenta herdeiras cujo perfil foi traçado tendo em vista a similaridade no modo como se inseriram em suas respectivas empresas. Denominadas de "Âncoras", essas herdeiras conquistaram uma grande visibilidade no interior da empresa familiar e se tornaram essenciais para sua continuidade.

O título desse grupo foi tomado de empréstimo da autodefinição de uma das entrevistadas, que se toma como âncora de sua família, e ampliada para todo o grupo. No entanto, a analogia entre a experiência dessas mulheres e a função do objeto que lhes empresta o nome, a âncora de embarcações, foi decisiva para que se optasse por esse título. Âncoras são essenciais nas viagens de qualquer embarcação, muito embora sejam utilizadas somente em momentos precisos. Analogamente, nossas Âncoras são também essenciais a seus sistemas, apesar de passar por fases que tendem a reduzir sua importância. Mesmo assim, elas nunca se tornam completamente desnecessárias.

Um segundo grupo, formado de três herdeiras, foi denominado de "As Profissionais". Compõe-se de herdeiras não tão essenciais assim para a sobrevivência de suas empresas familiares. Uma vez que a importância delas é bastante relativa, sua visibilidade e a forma de inserção nos cargos gerenciais sucessórios devem-se mais a seu comportamento profissional, o que potencializava suas habilidades gerenciais. Em geral, nesses casos, a invisibilidade dessas mulheres em suas empresas não se

torna tão explícita, da mesma forma que não existem, a um só tempo, nem obstáculos declarados para a ocupação de cargos nem tampouco uma aceitação irrestrita. Há, sim, um espaço a ser ocupado na medida em que a situação permitir.

Quanto ao último grupo, três herdeiras com experiências similares foram reunidas sob o nome de "As Invisíveis". Foram assim nomeadas por não serem vistas como necessárias para a composição do time gerencial sucessor da empresa familiar.

Procurando demonstrar como as posições dessas herdeiras sofrem certa mobilidade ao longo de suas experiências – o que foi ilustrado pela reta de visibilidade traçada acima –, ressaltou-se ainda que, as Âncoras, por exemplo, podem perder essa função num momento em que sua importância para o negócio da família entrar num processo de redução. Processo esse desencadeado, em geral, ou pelo aparecimento de um cunhado ou ainda por um súbito interesse e nova dedicação aos negócios, manifestados por um outro filho – seja ele um homem ou mesmo uma mulher, já que a mudança de foco na posição dos filhos pode significar apenas uma estratégia do controlador no sentido de ganhar tempo para adiar a reorganização da hierarquia. Ao longo desse processo de mudança de posição, a âncora torna-se paulatinamente menos importante para o sistema empresarial.

De modo inversamente simétrico, uma herdeira agrupada entre as Invisíveis pode, ao contrário, ganhar importância no sistema, principalmente em situações de emergência, tais como morte e mudança no cenário econômico. Em outras situações, lançando mão de táticas como moderação e postura de humildade, esse tipo de herdeira pode melhorar sua visibilidade e importância no sistema, principalmente se se dispuser a se tornar uma fiel prestadora de serviços para a família.

Nessa mesma linha de raciocínio, a herdeira inserida no grupo de Profissionais pode também aumentar seu grau de

importância para o negócio central da empresa familiar. Nesses casos, ela pode também modificar a característica essencial de sua experiência.

Talvez devido à providência de manter o anonimato dessas herdeiras, houve alguns casos em que as entrevistas foram vistas como uma oportunidade para revelar sentimentos e partilhar frustrações, dificuldades e angústias. Isso aconteceu sobretudo no depoimento de duas entre as herdeiras Invisíveis (I-10 e I-9), mas também com as Âncoras A-1, A-5 e A-12.³ A tendência para se valer da entrevista como um momento privilegiado para desabafar só não foi verificada entre as Profissionais.

Cabe ainda ressaltar que a análise de cada grupo de entrevistadas é precedida de um relato introdutório em que procuro apresentá-las em conjunto e a partir de quatro critérios fundamentais de minha análise:

- Caracterização do grupo.
- Visibilidade.
- Experiência e trajetória.
- Estratégia.

Procurando caracterizar, de modo mais preciso, cada uma dessas experiências, a eleição desses tópicos derivou-se de um dos procedimentos básicos desta pesquisa, a abordagem da visibilidade/invisibilidade da filha no sistema da empresa familiar. Em cada experiência, procurei compreender a estratégia que cada uma delas desenvolveu para ascender ou permanecer em cargos de gerência. Quanto a esse aspecto, a principal hipótese, aqui, é a de que essas estratégias sempre geravam, a um só tempo, penalidades e recompensas para essas herdeiras, e iam se tornando mais difíceis de serem reconhecidos à medida que se acentuava a própria ambivalência imposta pelo papel.

Se fossem consideradas as semelhanças que se reiteram na experiência de todas as entrevistadas em dado momento de suas vidas, creio que talvez pudesse ter sido criada outra tipologia. No entanto, como pretendi evitar incorrer em formulações de juízo demasiadamente categóricos, ou chavões que pudessem anular a singularidade dessas experiências, procurei considerar os grupos quase como tipos ideais, procurando, assim, afastar a estigmatização dos comportamentos. Dito de outro modo, o comentário a respeito das estratégias criadas pelas herdeiras para ascender ou mesmo para se manterem em seus cargos não teve a pretensão de traçar um juízo de valor sobre seus comportamentos. Dada a área e o objetivo a que se restringe minha análise, ela não tem legitimidade nem sequer o direito de traçar ou levantar qualquer tipo de juízo nesse sentido. Longe disso, pretendeu-se, aqui, destacar e sistematizar, do ponto de vista de um observador externo (mas também envolvido), padrões e tendências que se reiteram.

Por outro lado, apesar de objetivar apreender o sistema da empresa familiar de cada entrevistada, também não tive a intenção de traçar diagnósticos sobre cada caso. Na verdade, procurei descrever os aspectos mais importantes de cada dimensão (as três esferas), suficientes tanto para compor o sentido da fala das entrevistadas quanto para ressaltar as razões que as levaram a criar estratégias, voltadas para garantir sua permanência nos cargos desejados.

Por fim, devo lembrar que este trabalho também traçou desenhos esquemáticos de representação das famílias, genogramas⁴, bem como organogramas das empresas. Esses diagramas foram montados com o objetivo de permitir uma melhor visualização da complexidade das famílias e do grau de seu envolvimento com a gestão da própria empresa. Nos genogramas, a primeira posição representa sempre o(s) fundador(es) da

empresa. Objetivou-se ainda pontuar as relações de parentesco para que se pudesse, assim, analisar a dinâmica familiar centrada na filha herdeira, o foco desse estudo. Por isso, foram omitidos os ramos familiares nada significativos para essa análise. Para facilitar a consulta, esses diagramas foram reproduzidos ao final do trabalho, na forma de anexos, no item 6-2.

3.1. As Invisíveis:

Esta pesquisa identificou um grupo de herdeiras com um tipo de experiência encontrada com muito freqüência na literatura sobre mulheres em empresas familiares: a experiência das Invisíveis (Dumas, 1992: p. 4). Agrupam-se aí três entrevistadas nomeadas de I-9, I-10, I-11. Por Invisível compreendemos aquelas herdeiras cuja característica mais marcante é a de nunca terem sido vistas como possíveis sucessoras no quadro gerencial da empresa familiar.

Ao longo de suas pesquisas, já abordadas no primeiro capítulo deste trabalho, Dumas (1992) afirma que a alteração na forma de visibilidade das filhas herdeiras ocorre especialmente em momentos de mudanças nos ciclos de vida ou da filha, da família ou mesmo da organização. Nesses momentos, as famílias, os pais ou as mães passam a considerar as filhas fundamentais para a empresa, o que anteriormente não ocorria. Essas mudanças, ou crises, são em geral precedidas de aposentadoria, doenças ou perda de motivação para o negócio, observadas durante transições no ciclo de vida dos pais. Além disso, os motivos que, em geral, levam as filhas Invisíveis a ser admitidas no negócio referem-se a mudanças ou redefinições de carreira, das relações pessoais, bem como a um redesenho dos projetos de vida, favorecendo uma transição no ciclo de vida da filha. Entre outros motivos, Dumas ressalta também as alterações no ciclo do negócio, tais como crises econômicas ou incursão num estágio de crescimento acelerado dos negócios, o que pode demandar muita mudança.

Entretanto, nesta pesquisa, verificou-se que a precipitação da entrada das filhas na empresa familiar ocorreu de modo unilateral, isto é, as mudanças restringiram-se ao ciclo de vida das próprias filhas. Foram elas que solicitaram posições na empresa e, com isso, requisitaram maior visibilidade para seus atos. No grupo das Invisíveis, não foi observado nenhuma mudança, por exemplo, nos negócios, motivando a entrada da filha na empresa. O mesmo não se pode afirmar em relação ao grupo de Profissionais, já que o ingresso delas nas respectivas empresas foi proporcionado por mudanças circunstanciais, alheias às suas vidas.

Como exemplo de mudanças no ciclo de vida das Invisíveis, a entrevistada I-9 ingressou na empresa familiar numa "situação de emergência", logo após a morte de seu marido, um dos gestores da empresa. Assim também I-11, que começou a trabalhar na empresa após ter "estabilizado" sua função de mãe de quatro filhos. Quanto a I-10, ainda que ela tenha relatado que a empresa familiar se constituiu, durante quase toda sua vida, como sua primeira opção de carreira e trabalho, ela, ainda assim, tornou-se uma figura invisível, uma dispensável gestora futura dos negócios: aos olhos de seus pais e familiares, ela não era formalmente vista como figura potencial para nenhum dos cargos gerenciais.

Em todos os depoimentos, as Invisíveis salientaram a experiência pessoal e o modo como conseguiram lidar com as situações de conflito, compondo um discurso próprio de quem espera, como num alerta, revelar detalhes de suas experiências para as pessoas que pretendem conhecer. A meu ver, essa atitude ilustra o desejo de que seus conflitos sejam ouvidos com a mesma atenção que as outras informações requisitadas durante a entrevista.

Coincidentemente, todas as entrevistadas desse grupo descendem de imigrantes italianos (duas são netas, e a outra filha) que foram trabalhar na agricultura tão logo se instalaram no Brasil.

Como a origem dessas famílias são humildes, seus discursos tendem a enfatizar o valor da produção e principalmente o da máquina. Na fala delas percebe-se um critério "estático" na valorização do patrimônio: o patrimônio fisicamente acumulado, tomado quase como sinônimo de máquina, torna-se o responsável pela riqueza.

Nesses casos, a cultura familiar criou a visão do patrimônio como algo já construído, estático, requisitando, com isso, que as herdeiras valorizassem-no. Ao fazer assim, essa cultura afetou a noção de que elas poderiam, além de valorizar, também colaborar para a continuidade ou mesmo para o crescimento das empresas. Para elas, tudo se passa como se a valorização do patrimônio independesse da intervenção e do estilo de suas ações. Observou-se, assim, que essa noção gerou uma característica marcante na experiência desse grupo: **a ambivalência entre herdar e construir.**

Ainda que, em conjunto, essas herdeiras manifestem variadas doses de reconhecimento e distinção entre herdar e construir (ou empreender o negócio), o que favorece a aproximação entre elas é a dificuldade para estabelecer uma adequada ponderação para o valor de cada uma destas duas faces: a dos herdeiros e a dos empreendedores. Essa ambivalência se manifesta de forma mais clara na oscilação quanto à forma de compreender os direitos de um e outro agente do negócio. Ora elas acreditam que a construção do patrimônio é obra exclusiva dos homens, os empreendedores, ora que elas, mesmo sendo apenas herdeiras, teriam os mesmos direitos dos homens empreendedores.

Ainda que manifestem certa oscilação na forma de valorizar a função dos empreendedores – levando-as, por exemplo, a criticar os atos dos primos ou dos irmãos –, elas, no entanto, reconhecem nas antigas gerações o valor dos empreendedores, muita embora não apresentem a mesma generosidade quando se trata de avaliar

os indivíduos de suas próprias gerações. Não se verifica, também, nessas herdeiras, uma forte identidade com a personalidade dos empreendedores, tampouco com os problemas econômicos e conjunturais enfrentados pela empresa e pelo país. Exceto em um caso, não se observou também que elas tenham se dado conta das diversas sutilezas do uso de poder e das redes de apoio.

Dominadas, assim, pelo sentimento de que o patrimônio já está construído, a possibilidade de se mobilizarem para conquistar uma posição gerencial parece ser vista por elas como paradoxal. Entre elas, o que verdadeiramente parece impelir a busca de uma posição gerencial é, antes de tudo, a percepção de que tais posições, além de serem ocupadas por membros poucos eficazes e determinadas por políticas internas na família, são também fontes de poder e privilégios no interior da família e da empresa. Dito de outro modo, a pouca importância que os familiares destinam ao desempenho gerencial e ao da empresa como um todo acaba por legitimar a posição da cúpula. Entre essas entrevistadas, a mobilização para conquistar espaço na empresa familiar se dá, então, por meio da compreensão que fazem de seus direitos de herdeiras: é essa noção de igualdade e justiça que as impele, em certos momentos de suas vidas, a desejar ocupar cargos gerenciais.

Provenientes de grandes famílias e de sistemas complexos, as Invisíveis não estabelecem, no entanto, uma fronteira muito bem delineada entre as diferentes dimensões do sistema da empresa familiar. As linhas com que demarcam a família e o negócio são bastantes difusas.

O antigo modelo de funcionamento do sistema – sem fronteiras claras entre gestores e acionistas –, inerente à juventude dessas herdeiras, continua a vigorar, especialmente no que diz respeito aos familiares envolvidos nesses papéis. Elas ainda se vêem presas a esse modelo antigo, mesmo considerando o

crescimento de seus grupos empresariais, com demandas de maior profissionalização, bem como da requisição de elementos alheios à família e de uma maior burocratização das atividades empresariais.

Em seus grupos empresarias, os Conselhos de família, pouco articulados, tomam o lugar dos de administração, prejudicando a gestão estratégica dos negócios. No grupo dessas entrevistadas, muitos familiares desejavam, na época da entrevista, uma representação no Conselho de administração. No entanto, uma vez que as Assembléias de acionistas tornam-se ineficazes para o atendimento das minorias (as herdeiras Invisíveis são sempre acionistas minoritárias), elas ficam insatisfeitas com os instrumentos que as representam. Com isso, tornam-se mais exigentes quanto aos retornos de suas participações e articulam duas possibilidades: ou lutar por posições gerenciais que complementem seus ganhos ou, então, por uma profissionalização da empresa e do Conselho, exigindo a eleição de membros externos competentes.

Entretanto, uma vez que o processo de profissionalização de uma empresa familiar é, em geral, lento, e que isto por si só não resolve os conflitos, já que essa solução depende de uma postura também profissional da família, as Invisíveis passam a acreditar que a participação na gestão da empresa é a única saída. Por falta de compreensão das diferentes esferas do sistema, e também graças à ineficácia dos Conselhos na representação de seus direitos, essas herdeiras acabam optando por ocupar espaço no corpo gerencial para que possam, assim, participar dos privilégios que as funções de representação da empresa podem proporcionar.

Esse confuso entendimento do sistema as leva, muitas vezes, a acreditar que suas dificuldades nos postos gerenciais devem-se exclusivamente ao fato de ser mulheres. No entanto, muitas das

dificuldades que elas relatam são inerentes a todos os filhos, mas deslocadas para a questão feminina.

3.1.1. A Visibilidade

A invisibilidade das filhas desse grupo torna-se aparente quando se realiza uma incursão mais detalhada na estrutura de sua família. São em geral famílias com fratrias grandes (5, 8 e 11 filhos nas respectivas famílias de I-9, I-10 e I-11), com um número de filhos homens proporcionalmente grande (2, 4 e 5, respectivamente). Todas as entrevistadas do grupo de Invisíveis posicionam-se no meio da fratria, sempre após o nascimento de filhos homens (cf. genogramas de cada entrevistada em anexo).

A maturidade de suas empresas, fundadas e desenvolvidas antes do nascimento dessas herdeiras, fez com que elas fossem dispensáveis para o crescimento do negócio. A fase inicial do negócio foi bem anterior à entrada delas na empresa. Dessa forma, a empresa, para existir e sobreviver, prescindia de suas contribuições. Ao iniciarem o trabalho, o negócio principal da empresa já se encontrava no estágio de maturidade.

A entrevistada I-9 se vincula a um grupo industrial em fase de maturidade, cujo auge ocorreu no final da década de 70. Para a entrevistada, seu grupo encontra-se, atualmente, em processo de decadência, pois "dez anos se passaram e nada foi feito". I-10 também pertence a um grupo em fase de maturidade, com grande pulverização do controle dos acionistas da família. Para ela, a fase atual da empresa seria pouco rentável, já que a gestão da maioria dos administradores familiares seria medíocre. Da mesma forma, o grupo de I-11, assentado num setor altamente competitivo, encontra-se num momento de maturidade.

Em todos os três casos, a participação acionária encontrava-se num estágio ou de tipo "Consórcio de primos", ou em transição

para este estágio, ou mesmo numa fase de "Parceria entre irmãos". Isso significa que as empresas já possuem estruturas societárias complexas, envolvendo um extenso número de familiares no sistema. Verificou-se, aí, não apenas um grande número de membros das famílias acionistas como também, em dois casos, a existência de empresas *holding* e de ações negociadas em bolsa (em um caso), sugerindo que essas empresas demandam um maior esforço para lidar com sua complexidade.

Na parte teórica deste trabalho, apontamos que o sistema dessas famílias, ao se tornarem complexos, demandam um tipo de análise do número de oportunidade por membro, em que se deve cruzar a complexidade da família com a da empresa. Para as herdeiras aqui agrupadas como Invisíveis, o número de oportunidades de trabalho na empresa não era restrito. No entanto, como os três casos permitiram que grande parte da família fosse lotada em cargos de diretoria ou do conselho, pudemos supor que, nesses sistemas, a continuidade da liderança da empresa pela família fosse valorizada apenas no caso de cargos estratégicos. Como **todos** os membros da família só ocupavam posição no alto escalão gerencial (cf. organogramas das entrevistas em anexo), foi possível supor também que a família não fazia muita questão de atrair para seus quadros só os membros mais competentes, contando, para tanto, com um posterior desenvolvimento da capacidade dos que viessem a ocupar posições de alta responsabilidade, acreditando que, assim, eles poderiam se manter em suas funções.

A maturidade dos grupos empresariais reflete-se também numa maior riqueza dessas empresas, o que desencadeia certo afrouxamento das normas de ingresso (Vilette, 1975). Isso criou também facilidades de acesso indireto na empresa familiar, tais como a criação de empresas satélites do negócio principal (entre elas seguradoras e transportadoras), o que permitiu acomodar a

nova geração e levou a entrevistada I-9 a definir essa situação como entrada “pela porta dos fundos” (Lansberg, 1988).

A ausência de regras de entrada e a ocorrência de uma política favorecendo o ingresso de qualquer pessoa que fosse da família – sobretudo os homens –, tornaram mais difícil ainda a compreensão, pelas Invisíveis, das suas possibilidades reais de inserção. Isso porque essa situação deu origem à interpretação, feita por elas, de que também para elas tal espaço teria sido aberto sem qualquer critério ou política familiar.

3.1.2. Experiência e Trajetória

As filhas herdeiras ditas aqui Invisíveis, por não terem sido essenciais à sobrevivência ou ao crescimento da empresa familiar, desenvolveram, durante a juventude, um comportamento plenamente marcado pela condição de mulher. Naquele momento, priorizaram suas vidas pessoais, o casamento e os filhos. Fizeram também escolhas de carreiras sem considerar a importância de suas funções para a empresa familiar.

Nos tempos iniciais de suas carreiras, ao priorizar suas vidas familiares e delegar a responsabilidade do sustento da casa a seus maridos, pareciam, de certo modo, acreditar que, na família que constituíram, o sustento era responsabilidade do homem. Nos grupos empresariais maiores (caso de I-9 e I-10), a participação dos maridos na gestão das empresas foi anterior à própria gestão das entrevistadas.

A crença de que a responsabilidade do sustento das mulheres cabe aos homens desencadeia, então, certas ambivalências. De um lado, essas mulheres admitem a proteção dos homens (o próprio tipo de casamento conduz a isso), reconhecem, especialmente quando se referem ao passado, que a construção das empresas foi mérito deles e, por isso, justificam a posição privilegiada que eles ocupam na empresa. Mas, de outro, analisando a história de seus

familiares, se dão conta de que as mulheres foram prejudicadas na divisão das heranças. Tendo isso claro, elas se propõem, então, a não ser também enganadas ou, como prefere I-9, "micadas".

Todas as mulheres do grupo de Invisíveis testemunharam que tiveram liberdade para escolher a carreira. Uma delas estudou Psicologia e a outra Letras, sendo que uma terceira não completou sua educação formal. Verificou-se também que duas delas não tinham, anteriormente, a intenção de seguir carreira nos negócios da família. Pelo que ainda se pôde depreender, as Invisíveis que possuem formação acadêmica concluíram os respectivos cursos pautadas mais pelo objetivo de, no futuro, ter de atender a uma necessidade eventual, caso o papel de esposa/mãe fosse, por algum motivo, rompido.

Entre as Invisíveis, a liberdade de escolha de carreira contrapõe-se com a forma pela qual os homens herdeiros constróem suas carreiras (Marceau, 1989), direcionadas, neste caso, para cursos como Direito, Administração de empresas, Engenharia, etc. O modo de construção da carreira das Invisíveis difere-se também da forma como as entrevistadas dos outros grupos, as Âncoras e as Profissionais, direcionaram sua vida profissional.

As Invisíveis não reconhecem nem tampouco percebem que a formação acadêmica é um forte instrumento para legitimar posições de mando, mesmo na empresa familiar. Conforme escreve Bourdieu (1989), no capitalismo contemporâneo a reprodução social das elites ocorre pela via do "modo de reprodução com componente escolar". Nessa forma de reprodução social em que o tipo de formação escolar é fundamental, os herdeiros das classes dominantes só alcançam desenvolver suas brilhantes carreiras se ungidos previamente de uma intensa legitimação acadêmica. Para tanto, eles têm de se submeter a um sistema escolar que ofereça, ao menos formalmente, critérios de seleção iguais para toda a

população escolar do país. Bourdieu (1994: p. 39) ainda aponta que "a função técnica evidente, bem evidente, de formação e transmissão de uma competência técnica e de seleção dos tecnicamente mais competentes, mascara uma função social, a saber, a consagração dos detentores estatutários de competência social, do direito de dirigir".

O fato de as Invisíveis não se darem conta da importância da escola como instância privilegiada de consagração ou entronização do "direito" de mando dos herdeiros também gera, da perspectiva deste trabalho, certa ambivalência: ao mesmo tempo que poupa essas mulheres de empreender esforços exigidos pela formação na carreira direcionada para os negócios, essa omissão também as afasta, se não as exclui, das posições de topo, já que elas não conquistam preparo para tanto. Em nenhum momento, nenhuma delas consegue perceber que o fato de não lhes ter sido exigido cursos na área acaba por legitimar a discriminação que elas sofrem.

A entrevistada I-10 ilustra, com perfeição e às avessas, a instrumentalização da formação como legitimação do mando dos herdeiros homens. Segundo ela, quando comentou com seus familiares que o departamento de desenvolvimento da empresa teria orientado-a para fazer um MBA, eles responderam com a seguinte pergunta: "Estudar, para quê?". Diante dessa resposta, seu passo seguinte foi se render aos comentários, aceitando a inutilidade de tal empreendimento. Com isso, ela evidencia que não refletiu a respeito de sua atitude passiva e cômoda.

Na juventude dessas herdeiras, durante a fase de crescimento e estabilização de suas respectivas empresas, a crescente necessidade de profissionais desencadeou uma mudança na evolução do papel dos proprietários. Crescia, naquele momento, uma maior necessidade de planejamento. À medida que se aproximava o início das experiências profissionais dessas

mulheres, o sistema de suas empresas estava se tornando mais complexo. Mas, por outro lado, o modelo gerencial que vivenciaram na infância, baseado numa separação pouco nítida entre os papéis dos proprietários e dos gerentes, foi reproduzido pela atuação dessas mulheres, mas num ambiente onde já havia uma demarcação mais nítida entre tais papéis.

Em seus testemunhos, as herdeiras denominadas de Invisíveis não mencionaram qualquer palavra que evidenciasse que o respeito à estrutura e à hierarquia da empresa devesse ser levado a termo. Sequer pôde ser observado que isso ocorresse. De fato, I-10 e I-9 não se subordinam aos esquemas tradicionais da empresa. Trocam idéias com quem bem entendem, sem se preocuparem com a posição dos superiores mais imediatos. Isto evidencia um comportamento motivado pelo modelo dominante de executivo, uma personalidade forte, "uma locomotiva", "uma figura de proa".

Entretanto, em descompasso com essa postura irreverente diante da hierarquia, essas herdeiras são extremamente submissas a horários, agendas "apertadas" e a tudo que possa pôr a descoberto as diferenças geradas pela condição feminina, evidenciando uma tentativa de neutralização, no espaço organizacional, dessas diferenças. Como se tivessem grandes dificuldades para se reconhecer como mulheres, as Invisíveis se comportam como figuras neutras ou assexuadas, e procuram exercer suas funções como qualquer um, homem ou mulher. A meu ver, esse tipo de comportamento revela uma forte identificação com o modelo dominante da empresa, cujo topo é ocupado apenas por homens, evidenciando, ainda, que elas devem vislumbrar evoluções em suas carreiras.

Não obstante, I-11, por exemplo, leva muito a sério a hierarquia, aproximando-se bastante das estratégias das herdeiras agrupadas como "profissional", além de aderir totalmente ao

projeto da empresa. Na verdade, ela não demonstrou com isso preocupação em conquistar reconhecimento profissional entre seus pares. Sua postura humilde deve-se, antes, a uma motivação voltada para diminuir os conflitos e injustiças sofridas pelas mulheres, e para garantir a continuidade de uma empresa que já se encontra na segunda geração, com um grande número de sócios (onze filhos).

Nenhuma das herdeiras em questão foi convidada para ocupar os cargos que assumiram. Isto foi proporcionado por pedidos de empregos, sendo que, no caso específico de uma delas, alguns familiares se manifestaram contra. Elas assumiram a área de Recursos Humanos, tradicionalmente de acesso mais fácil para as mulheres. Ainda que o pedido não tivesse sido negado ou mesmo dificultado, o recorte da função que foram executar evidencia a condição de gênero: associado, em geral, a "tarefas femininas", o cargo que lhes foi oferecido se, de um lado, facilitou a entrada, de outro fornece a dimensão do prestígio que elas possuíam (Silva, 1986).

No que diz respeito à forma de inserção de mulheres nas empresas, Silva (1986) também salienta que, muitas vezes, o **acesso** a postos de trabalho escamoteia a compreensão do quanto o recorte por gênero é ainda determinante. Mesmo que isso, em geral, não seja visto de modo claro e direto, a forma de distribuição das **posições** permite observar, com clareza, o recorte por gênero. Assim, em diversas e muito sutis nuances das estatísticas a respeito dos agregados, as mulheres ocupam tarefas executivas mais tipicamente femininas. Os trabalhos realizados pelas mulheres portadoras de títulos de engenheiro (a amostra do estudo de Silva) ou administrador de empresas (profissões entendidas, até muito recentemente, como masculinas) estão sempre compatíveis com as tarefas femininas na divisão doméstica do trabalho e,

naturalmente, de acordo com as possibilidades simbólicas e técnicas de cada ambiente de trabalho.

Grün (1995, p. 71) aponta que, entre as diversas especialidades gerenciais, as funções desempenhadas em Recursos Humanos "podem ser consideradas as mais próximas, simbolicamente, dos papéis femininos, enquanto que as funções financeiras aparecem mais próximas das funções de provedor, tipicamente masculinas". Entretanto, esse autor prevê que essas fronteiras podem ser recontextualizadas de modo diferente em outros tempos e espaços, além de compreender que, atualmente, o processo de "feminização" de uma profissão ou especialidade corre paralelo à sua perda de prestígio social.

Na falta de qualquer qualificação ou definição específica, essas mulheres foram então trabalhar em RH. Essa área deve ter sido um foco de grandes problemas para essas empresas. Considerado de modo pouco racional, ela servia para acomodar membros da família que poderiam criar problemas em outras esferas.

No caso de I-11, por exemplo, a pequena dimensão da empresa, contraposta à dimensão crescente da família, bem como o competitivo setor de serviços em que se inseria a empresa, possibilitou que a área de RH fosse mais valorizada, atingindo limites extremos. Isso foi proporcionado também pela cultura dessa empresa que, reforçando os estereótipos das habilidades femininas, imprimiu um grande valor a essa construção da feminilidade. Surgiu, em favor de I-11, um espaço diferenciado na estrutura da empresa familiar, que permitiu que, aí, a valorização da feminilidade fosse se acentuando. Mas, conforme já se observou no capítulo 1-2-2, essa revalorização das habilidades femininas só foi possível pela característica cultural de sua empresa que, operando num mercado que estabelece estreita conexão com o consumidor, instrumentalizou as habilidades e os esforços

femininos para, com isso, manter sua posição competitiva. Devido a isso, e também ao fato de a inserção de I-11 ter sido feita num nível hierárquico mais baixo (gerência média), portanto menos disputado ou menos associado a privilégios, a percepção do recorte da função tornou-se mais evidente.

Ao manifestarem a necessidade de neutralizar a condição feminina no espaço organizacional, as herdeiras Invisíveis demonstram que já possuem uma percepção diferenciada dessa condição na família. Pela própria educação e socialização dessas mulheres, elas enxergam com bastante clareza essa diferença. Talvez por isso, parecem não querer buscar ou mesmo lutar, no sistema da empresa familiar, pela identidade feminina e pelo reconhecimento das diferenças proporcionadas pela questão dos gêneros. Isso ficou muito claro no caso de I-11, para quem, diante das evidentes injustiças na divisão do patrimônio familiar, só restava a luta pelo reparo das desigualdades.

Para essas mulheres, desde que criadas estruturas que amenizassem as tarefas domésticas, tradicionalmente destinadas às mulheres, elas já estariam em condições de igualdade com os homens. Ainda que munidas dessa estrutura que supunham proporcionar igualdade, elas não se deram conta de diferenças que mesmo as mulheres de hoje aceitam. Por exemplo, certa ascendência sobre a educação das crianças.

Ao acreditar que deviam empreender uma luta pelos direitos de filha em face dos demais familiares ocupantes dos cargos gerenciais, elas aliviavam suas tensões pela via de um terceiro membro, evitando, com isso, um confronto direto com o principal gerador dos conflitos, o elemento masculino. Assim, I-9 responsabiliza a mãe e seu comportamento machista, voltado para favorecer o filho primogênito, pelas desigualdades que enfrenta; I-10, a seus primos e a seu irmão, por não terem pressionado o pai para facilitar sua posição na empresa; já I-11 atribui a um

profissional alheio à família, um advogado, a responsabilidade pelos erros do testamento feito pelo pai.

Embora critiquem o modelo de comportamento fornecido pelas mães, essas mulheres não conseguem suplantá-los e sequer perceber que o reproduzem em seus comportamentos. Não estabelecem uma clara divisão entre ser protegida e querer se defender. Em alguns momentos, as Invisíveis, sem se dar conta, tornam-se favoráveis aos gestos dos homens, voltados para proteger as mulheres, acreditando, com isso, que elas não têm condições de cuidar de si próprias. I-10 ilustra bem esse equívoco. Ao criticar o modelo machista instaurado na empresa familiar, afirma que "as mulheres de nossa família são muito desprotegidas", demonstrando, com isso, certo despreparo para enfrentar situações de concorrência, disputas e eventuais fracassos no domínio extra-doméstico. Deixa-se mover pela visão da mulher desamparada, reproduzindo, ao que tudo indica, a geração de suas mães.

É verdade que, como os negócios dessas famílias encontram-se num estágio mais maduro, maior e mais complexo, com participações acionárias em grupos ampliados, tudo isso leva a organização a estabelecer níveis crescentes de burocratização, o que propicia a instalação de uma cultura também burocratizada. Conforme apontado no item 1-2-2 deste trabalho, essa visão da feminilidade é alimentada pela própria cultura da organização que, burocratizada, faz prevalecer a neutralização da condição feminina. Diante dessa neutralização, apenas a bandeira da igualdade entre gêneros parece despontar com alguma possibilidade de êxito.

Os motivos que levaram as mulheres do grupo de Invisíveis a se direcionarem para cargos de gestão assentaram-se mais nas vantagens que poderiam obter (experiência, principalmente) com o trabalho do que nas contribuições que poderiam oferecer à empresa. Quase sempre, o motivo alegado para explicar esse direcionamento foi além de uma perspectiva econômica: não

estavam em busca do ganho financeiro, do próprio sustento. Além disso, a realização profissional foi posta num plano secundário, já que a possibilidade de trabalho estava associada a um anseio de liberdade e igualdade. Com isso, elas acabam por revelar que, antes de começar a trabalhar, ainda não eram tão livres e independentes. Como o objetivo alegado para a pleiteação do cargo relaciona-se com o aspecto social da empresa, isso acabou facilitando a argumentação para a entrada. Em geral, essas mulheres desejam valorizar o patrimônio, e não necessariamente ser bem remuneradas.

Embora duas delas tenham se desligado da empresa familiar, elas não tiveram, inicialmente, a intenção de fazer isso para buscar uma melhor oportunidade no mercado. Saíram porque a situação de muitos conflitos exigiu. Em seus testemunhos, elas não demonstraram preocupação em dar continuidade a uma educação formal que as tornasse mais flexíveis ao mercado de trabalho em geral. Nesse dois casos em que as herdeiras se desligaram da empresa familiar, não procuraram, em seguida, conquistar posições em ramos equivalentes no mercado. Foram antes gerenciar seus pequenos negócios, dando, com isso, continuidade à tendência de não se submeterem às normas do mercado profissional.

3.1.3. Estratégia

Em geral, as Invisíveis lançam mão de estratégias de acesso a cargos, que podem ser vistas como bastante polarizadas. Para tanto, e mesmo para permanecerem em seus cargos, ou se tornam portadoras de uma humildade e submissão que não despertem rivalidades ou animosidade entre os familiares; ou então, num gesto oposto, lançam-se a cargos à revelia das normas e da hierarquia, muitas vezes a contragosto de familiares.

Quanto ao primeiro tipo de estratégia, as mulheres aparentemente submissas e humildes adequam-se ao papel anterior de invisíveis, fazendo com que seus atos não sejam nem criticados ou mesmo muito notados. A invisibilidade torna-se também uma estratégia de ação e de contínua vigilância dos espaços femininos, quando ainda se acredita que as injustiças podem ser evitadas.

Na outra estratégia de acesso, aquela feita sem qualquer reverência à hierarquia da empresa, a inserção na empresa é vista como única forma de pressionar para que a igualdade seja cumprida. Torna-se então uma forma de resistência para compensar as desvantagens, mas de tal forma que também proporciona vantagens, apesar de não serem compreendidas por elas enquanto tal. Da mesma forma que se colocam na empresa à revelia de todos e de todas as normas, podem também se permitir o direito de escolher o momento e a área de atuação, assim como orquestrar o crescimento profissional conforme seus desejos e suas percepções do que seriam as necessidades da empresa. Da perspectiva deste trabalho, esse modo de agir desencadeia uma grande ambivalência, pois acaba por funcionar também a favor delas, permitindo-lhes dosar, mais de acordo com as próprias vontades, a atuação, sem maiores preocupações com o mercado de trabalho ou mesmo com a empresa.

3.1.4. As Entrevistas

Passamos a seguir a apresentar as três entrevistadas desse grupo: I-9, I-10 e I-11.

ENTREVISTA I-9

1) "A Dimensão da Família":

a) Estrutura e Valores:

A entrevistada I-9 origina-se de uma família grande, sendo a quinta entre os oito filhos de seu ramo familiar. Seu pai, falecido há 20 anos, é um dos últimos dos doze filhos do fundador do grupo empresarial (cf. genograma em Anexo 6-2). É herdeira de um patrimônio que compreende uma das maiores empresas brasileiras e que, em seus momentos iniciais da década de 30, constituía-se de uma sociedade entre seu avô e os filhos homens deste:

A empresa começou com meu avô, um imigrante italiano. Ele vinha de uma família muito humilde, formada de 12 filhos. Meu pai é um dos últimos. Começaram com uma olaria, daí passaram para um engenho. Meu pai e meus tios cresceram muito com o engenho, construíram bastante coisa. Até meados da década de 80 já tínhamos bastante coisa.

Em vida, o avô dividiu o patrimônio entre os filhos, obedecendo ao modelo clássico de partilha dos bens: terrenos e imóveis para as filhas e empresas "vivas" para os filhos:

As mulheres, que eram a maioria, "micaram".

Apesar de se lembrar do avô com orgulho e consideração, I-9 lamenta que, mesmo que ele tenha sido um homem esclarecido para seu tempo, não se deu conta das condições em que deixou as filhas, hoje bastante dependentes da família:

Meu avô era uma pessoa bastante moderna para sua época. Deixou muitos imóveis para elas [as tias]. [...] Digo a elas, mas que não concordam: considero que isso na época estava errado. Elas se conformaram com isso. A situação delas está tão difícil hoje que nós, os sobrinhos, precisamos ajudá-las. Falo para elas que ele poderia ter dado algumas **ações das empresas**. Mas ele deu só os **imóveis**, que foram acabando, entendeu? São então as cunhadas e os sobrinhos que as sustentam hoje.

Com esse testemunho, I-9 revela que, pela história da família, a forma de divisão do patrimônio tende a desfavorecer as mulheres. Mais do que isso, ela demonstra ter consciência de que deve se precaver e ficar atenta para que o mesmo não se repita com sua geração. Apesar da clareza, destaca, ainda assim, que essa desigualdade origina-se do fato de que "são os homens que constróem o patrimônio":

Quem realmente desenvolveu as coisas foram meus tios e meu pai. Foi a segunda geração que fez um patrimônio considerável, acho que até meados dos anos 80.

Assim, mesmo consciente de que as mulheres foram prejudicadas na partilha dos bens, I-9, contraditoriamente, crê que os homens são os verdadeiros empreendedores, responsáveis, inclusive, pelo crescimento do patrimônio. Ao criar essa ambigüidade, ela, ao mesmo tempo que vislumbra a diferença entre "herdar" e "construir" um patrimônio, não modifica sua compreensão quanto aos direitos dos herdeiros em relação aos gestores e empreendedores do negócio. De acordo com o que indica seu ponto de vista, as duas partes teriam direitos iguais. Foi esse sentimento de igualdade e justiça que a levou, em um dado momento de sua vida, a conquistar um cargo gerencial na empresa da família.

Inicialmente, I-9 cursou alguns anos de Veterinária – uma opção própria, determinada por suas preferências individuais – sem conseguir, contudo, concluir o curso:

Não terminei a faculdade. [...] Acabei tendo de largar. [...] Sou totalmente voltada para a pecuária, meu ramo é esse. É o que eu gosto de fazer. Casei-me com um professor, um veterinário que foi fazer doutoramento na Alemanha. Ele queria muito ir, fomos e, quando voltamos, ele achou que eu não deveria mais continuar o curso. Meu filho também já estava nascendo.

Com a carreira interrompida pelo casamento, I-9 adotou os planos de vida do marido para si. O casamento antes do término dos estudos, a ida ao exterior com o intuito de acompanhá-lo, tudo nos faz crer que o projeto profissional que se tornou prioritário no pacto familiar era o de seu marido e a ela caberia segui-lo. Durante a entrevista, ela não demonstrou qualquer arrependimento por ter direcionado sua vida dessa forma, sinalizando, com isso, que aquela foi uma decisão conveniente para a época.

Ao ser interrogada sobre a questão de sua imagem e visibilidade na empresa, ela não só admite que nunca foi tomada como uma continuadora potencial dos negócios familiares, como ainda reconhece que não desejava participar de sua gestão. Assim, além de ter renunciado ao desejo de se formar em Veterinária, I-9 manifesta também uma pequena predisposição para assumir funções gerenciais, já que, em um dado momento de sua vida, permitiu, inclusive, que o marido, e não ela mesma, participasse da gestão da empresa:

Em 1989, ele [o marido] era superintendente da usina. [...] minha mãe gostava muito dele e tinha muita confiança. Ele assumiu alguns postos importantes na empresa.

2) "A Dimensão da Empresa":

a) *Estágio do Negócio Principal:*

A principal empresa dessa família é de grande porte. Apresenta vendas líquidas de aproximadamente R\$ 250 milhões e um total de 1500 funcionários. Hoje ela se encontra na fase de maturidade e está em busca de novas alternativas, tais como alianças e fusões, na expectativa de que, com isso, se modernize e cresça para vencer a crescente competição no setor. Recentemente, fez uma associação com outra empresa do mesmo ramo e com um banco. Provavelmente, toda essa movimentação em torno da empresa deve-se à estagnação do grupo desde os anos 80.

Como o grupo familiar conta com inúmeros outros negócios, há certa pulverização dos membros da família pelos cargos de topo nas diversas empresas. Apenas a empresa-mãe vincula a família a um Conselho de administração formal e sem funções efetivas. Nele, cabe ao primogênito, desde o falecimento do pai, a decisão final, sendo que apenas a mãe, como vice-presidente, possui força para detê-lo. (Cf. organograma em Anexo 6-2.)

Ao que tudo indica, a dimensão e a elevada complexidade administrativa do grupo requer um número bem maior de pessoas do aquele que a família pode dispor em todos os sentidos, seja em número ou mesmo preparo suficiente para atuar no negócio e preencher os cargos mais importantes. Apesar da complexidade no cenário atual desse grupo, a liderança encontra-se dividida entre a segunda (a mãe e tios) e a terceira geração (filhos e primos). Além disso, há também alguns membros da quarta geração que anseiam por uma posição. Assim, a limitada atuação dos herdeiros deve-se muito mais à qualidade da contribuição que cada um tem a oferecer.

Num dado momento de sua vida em que resolveu assumir um cargo no corpo gerencial, a permanência de I-9 foi prejudicada não pela competição a postos escassos de um negócio limitado, mas por suas divergências com os rumos estratégicos que os negócios tomavam. A insatisfação com essa forma de gestão pode ser percebida pela fala abaixo:

As coisas aqui são complexas. E nós ainda não terminamos essa fase. Meu pai morreu há 20 anos e ainda estamos na mesma história.

Em nenhum momento da entrevista, foi feita qualquer menção quanto às dificuldades específicas da conjuntura econômica brasileira que poderiam estar influenciando o andamento dos negócios, nem foi tampouco citada qualquer palavra quanto ao reconhecimento da capacidade empresarial do irmão. Apesar de o

grupo ocupar uma posição de destaque na mídia, inclusive porque seu irmão foi eleito para um fórum de líderes empresariais, a entrevistada lamenta que, na gestão de seu irmão, quase nada de positivo foi feito.

b) Profissionalização, Regras de Acesso e Privilégios:

Antes de ocupar a vice-presidência, a constatação de que, na empresa, não havia regras para a sucessão nem para garantir um melhor preparo para o ingresso dos indivíduos da quarta geração motivou I-9 a se ocupar desses temas. O fato de ter se predisposto a administrar tal assunto não favorece, contudo, uma reflexão satisfatória sobre a sua própria entrada na empresa, que se deu à revelia de qualquer regra:

Não há absolutamente qualquer regra plausível de sucessão: a quarta geração já está na empresa. Os filhos do meu irmão estão lá. É tudo assim, entram pela porta dos fundos. [...] Foram introduzidos sem preparo e de uma maneira assim: "Vamos criar uma seguradora para dar cobertura à empresa. Então bota fulano [o sobrinho] lá. Vamos criar uma transportadora para o fulano". São empresas apêndices da ... [a principal]. Acho que os filhos do meu irmão ainda vão passar por uma situação muito difícil.

c) A Trajetória na Empresa:

A morte acidental e prematura do marido da entrevistada precipitou seu ingresso na empresa familiar. Após o episódio, ela assumiu, em caráter de urgência, uma vice-presidência:

[...] aconteceram todas essas tragédias e acabei tendo de assumir a empresa. Ele [o marido] morreu numa quinta-feira. Na segunda [...] eu me sentei na sala dele e falei: "Agora daqui ninguém me tira." A contragosto desse meu irmão [o primogênito], fiquei lá. Sentei e falei: "Quero ficar aqui por que quero entender o que aconteceu." O período que eu estava lá foi uma situação atípica, de **emergência**. De repente me vi lá. Não é uma coisa que foi planejada nem nada.

A entrada brusca de I-9 na empresa parece ter sido motivada muito mais pelo seu desejo de compreender o funcionamento e a dinâmica dos negócios. Além disso, a decisão da entrevistada de ocupar o cargo antes assumido pelo marido deve-se, talvez, à necessidade de atenuar a insegurança acarretada por aquela perda ou mesmo para compreender se a empresa teve ou não qualquer tipo de responsabilidade no episódio, já que a morte do marido ocorreu durante o exercício de suas funções. De qualquer forma, a empresa, naquele momento, prescindia de sua contribuição. Mesmo tendo sido **aceita** como uma das vice-presidentes, exerceu, na verdade, atribuições na área de Recursos Humanos, já que não possuía nem preparo nem experiência para tanto:

Eu, na verdade, não tinha absolutamente experiência nem vontade de mexer com a usina. Meu negócio era a fazenda. [...] tinha uma participação pequena, porque eu não atuava como ele [o marido]. Eu ficava mais no RH. Tanto que fiquei na vice-presidência. Eu não tinha nem condições nem conhecimento para chegar e ir atuando.

No caso em questão, reitera-se, novamente, a conhecida forma de inserção em empresas familiares, caracterizada pela noção de que ela é um direito **herdado** e um dever da empresa para com a herdeira (no caso de I-9, compreensível, tendo em vista a tragédia que provocou a morte do marido, na empresa). Sua participação não foi fruto de um **convite** formal, mas, ao contrário, feita a contragosto do irmão (o primogênito, catorze anos mais velho que ela), que teve de aceitá-la, à sua revelia. Apesar de todos os problemas que envolveram sua entrada na empresa, I-9, ao falar do trabalho que aí desenvolveu, não tem dúvidas quanto à importância e o significado de sua contribuição. Não são as questões sobre nepotismo ou mérito que a preocupam:

[...] uma coisa que acho muito importante foi ter melhorado e resgatado o perfil da empresa, que estava meio perdido e difuso. Acho que isso foi uma parte importante em tudo que pudemos contribuir [seu grupo de RH].

Ao fazer um balanço pessoal de sua experiência na empresa, vê como muito positivo toda a experiência adquirida, embora saliente o sofrimento que esse processo provocou:

Adquiri experiência. Hoje estou mais capacitada para tomar conta das minhas coisas. Eu aprendi a trabalhar na empresa da família. Acho que teve um ganho de experiência, sem dúvida nenhuma. Falo que fiquei quatro anos na empresa. Foi uma faculdade de administração de empresa. Fiz sem querer. Mas foi também uma época de muito sofrimento. [...] Hoje a gente vê que era uma coisa meio sem pé nem cabeça. Enfim, aconteceu a experiência e para mim foi bom nesse sentido.

Como se pode constatar, I-9 estabelece uma associação entre **experiência e sofrimento**. Tendo em mente esse período de aquisição profissional, destaca que foi uma "coisa sem pé nem cabeça", evidenciando, com isso, que houve alguma mudança interior em relação a seu modo de perceber a profissão. Caso contrário não teria condições para fazer aquela constatação. O sofrimento provocado pela perda repentina do marido e o conflito com o irmão mais velho podem ter recalcado outro tipo de sofrimento, relativo ao balanço quanto à **dimensão de seu despreparo**, de sua inexperiência e talvez até mesmo quanto ao grau de investimento pessoal que teria de desenvolver para se manter no cargo.

Apesar de suas queixas, o alto grau de poder do primogênito, as dificuldades, conflitos e divergências derivadas de seu relacionamento com ele são os mesmos que seu segundo irmão (o mais velho, depois do primogênito) e seus cunhados experimentam:

[...] eu não concordava com a gestão dele. Ele continua o chefe [...] Tem também o nome do meu pai, foi ele quem assumiu a liderança. Depois de 20 anos de desaparecimento do meu pai, as coisas foram caminhando de acordo com o tom que meu irmão dava às coisas. Logo já trombou com meus cunhados e com esse segundo irmão. Foi perdendo relacionamento com eles. Hoje a situação é complicada.[...] O meu segundo irmão controlava apenas a outra empresa [...]. Chegou um determinado ponto em que ele percebeu que a gente deveria vender (essa outra empresa). E o outro não quis [...]. Ficamos então arrastando esse mico. Então a coisa foi deteriorando.

Mais do que uma genuína e original preocupação ou discordância de I-9 com a estratégia do irmão nos negócios, sua fala deixa transparecer que também os irmãos e os cunhados atuantes não concordam com a gestão do primogênito. Ao que tudo indica, embora a visão estratégica de I-9 sobre a organização da empresa fosse muito limitada, suas divergências com o irmão mais velho surgiram à medida que ela começou a compartilhar as idéias dos outros irmãos e cunhados. O ápice desses desentendimentos deu-se no momento em que ela procurou uma consultoria organizacional, com o objetivo de traçar um planejamento sucessório:

O consultor não aceitava a maneira como meu irmão estava conduzindo a sucessão dos filhos, como colocava-os na empresa. Ele foi contra isso e contra uma porção de interesses. Na hora em que falamos sobre sucessão e sobre uma série de mudanças de comportamento, meu irmão não aceitou e criou um caso danado. [...] Quando as coisas não lhe interessam, ele simplesmente puxa o tapete da pessoa e cria uma história e um envolvimento que ficam muito ruins para ela. [...] Ele não pode abandonar nada, não pode largar nenhum cargo. Tem a megalomania do poder. Ocupa todos os cargos.

Apesar de a entrevistada ter adquirido experiência profissional à medida que os anos passavam, é sempre possível questionar se esse tempo foi suficiente para que ela percebesse o quanto é politicamente fundamental e difícil abordar os temas relativos a mudança e sucessão, tanto na sua quanto em qualquer outra empresa:

É muito fácil trabalhar com as bases. Quando você chega na cúpula... O consultor já tinha prevenido: isso aconteceu justamente na hora em que falamos sobre sucessão e sobre uma série de mudanças de comportamento. [...] Acho mais fácil entrar numa empresa que você sabe onde está pisando. Considero que lá (na empresa principal), por exemplo, existem feudos. Você não pode avançar o território do outro se não o negócio fica feio. Não sei lidar com esse tipo de coisa [grifos meus].

Após certo tempo de trabalho na empresa da família, I-9 resolveu abandonar seu cargo e reassumir seus negócios particulares, atuando apenas o mínimo possível naquela primeira. Ao estabelecer uma comparação entre as dimensões de uma e outra, revela que tem consciência da perda que isto representou:

Continuei lá até 1994. Comecei a ficar mal por que entrei em conflito com esse meu irmão. Minha visão de gestão não batia absolutamente com a dele. [...] eu não concordava e a situação ficou insustentável. Apresentei minha carta de demissão e saí. Desde então, estou tocando minhas **coisinhas** da fazenda que não são grande coisa. [...] São minhas. A trancos e barrancos estou cuidando de um negócio meu. Hoje não mais represento a família.

Mesmo tendo reassumido seus negócios ou, como ela prefere, suas "coisinhas", I-9, ainda assim, se põe na expectativa de vir a ocupar, no futuro, uma diretoria em outra empresa da família, onde a atuação do irmão mais velho é apenas simbólica. Esse irmão deve a legitimação de seu poder na empresa à mãe:

Minha mãe é viva ainda. Ela é totalmente dominada por esse meu irmão. [...] Ele é o diretor da [outra empresa menor], mas não vai nunca lá. Eu que tenho a participação: a empresa é minha e da minha mãe. Ele não tem participação, só é o diretor. Apenas toma conta dos nossos negócios. Minha mãe está querendo que eu fique lá. Está chegando uma hora —e eu quero que ela chegue por ela mesma— em que ela vai ter de concluir que, do jeito que ele toma conta, não indo lá nem tomando conhecimento, eu também posso tomar.

A postura de sua mãe parece confirmar a internalização de uma visão que delimita rigidamente os espaços da mulher e do homem, o que não facilitou a manutenção de I-9 em seu cargo. Ela teve grande dificuldade para convencer a mãe quanto à insuficiência da atuação executiva do irmão nessa empresa menor e a qual ela pretende assumir. Ao pleitear que isto é um direito seu, ela procura convencer a mãe alegando que sua participação é **melhor que nada**. A ela pouco interessa saber qual o grau de conhecimento que o cargo de diretoria exige. Tampouco põe em questão qualquer habilidade gerencial que porventura tenha desenvolvido ou que queira desenvolver no exercício dessa função. Essa postura confirma a idéia de que as Invisíveis pleiteiam cargos tendo em vista o desejo de criar oportunidades para que se faça justiça.

3) *"A Dimensão da Participação Acionária":*

a) Grau de Centralização/Pulverização do Controle do Capital:

A partir da divisão do patrimônio feita pelo avô de I-9, o controle do grupo foi sendo repartido e pulverizado entre os herdeiros da segunda geração. A morte prematura do pai da entrevistada acarretou uma nova divisão do patrimônio entre os filhos e a mãe, hoje os acionistas da empresa. Comparada com a da entrevistada e a de seus irmãos, uma maior parte das ações encontra-se nas mãos do primogênito. Essa situação privilegiada é atribuída ao trabalho que ele desenvolve, muito embora sobre isso a entrevistada nada comente:

Ele ficou com uma participação maior porque, segundo ele e minha mãe, recebeu uma participação em vida do meu pai. Ele tem 11% e nós [cada filho individualmente] temos 5%.

Entre os maiores problemas que esse tipo de distribuição acionária acarreta à empresa, a entrevistada menciona o fato de a mãe, ainda uma acionista importante, utilizar seu poder de decisão para "segurar" os negócios. Para a entrevistada, essa prática da mãe acaba prejudicando e atrapalhando o crescimento da empresa:

[...] além disso, nesse anos todos, minha mãe quis segurar o negócio. Então é assim: "Não pode fazer isso, não pode fazer aquilo." Vai à Assembléia, fica se metendo em coisas que não entende e também não toma decisão quando tem de tomar. O negócio passa e o bonde também.

b) Esferas de Representação dos Acionistas:

Indagada sobre a existência de um fórum de discussões da família ou de um conselho formal, I-9 informa que o conselho só foi formado depois de a empresa da família ter se associado a um banco:

Conselho Geral enquanto era só nosso não tinha. Nesta nova companhia temos hoje um Conselho Administrativo. O Banco que se associou exigiu. O Conselho é formado por outro [diretor], representando a outra empresa, e o Banco. A gente está tentando profissionalizar. A empresa já é mais profissionalizada. Precisaria ser um pouco mais. [...] Veja bem, ele [o primogênito] é presidente do Conselho e do Executivo. Falou: "Vou ficar só um ano como presidente executivo, só para fazer a passagem." Já faz mais de dois anos e ele continua. Ele executa e é também presidente do Conselho.

As dificuldades de entendimento entre os membros da família das esferas que compõem o sistema da empresa familiar — no qual se compreende a própria família, o negócio e a participação acionária — agravam-se ainda mais diante da inexistência de qualquer fórum ou conselho que administre os diversos conflitos. Aí, não há sequer uma esfera que possa legitimar membros da família empenhados no negócio, como por exemplo o primogênito, presidente da empresa.

Muito provavelmente, a inexistência dessas esferas e a grande complexidade gerencial da empresa devem ter favorecido a que I-9 se mobilizasse no sentido de ocupar uma posição gerencial no interior do grupo. Nesse momento, suas expectativas voltam-se para a criação de um conselho de administração e para a profissionalização da empresa, na esperança de que isso resolva os principais conflitos. No entanto, se a postura dos familiares não for profissional e não estiver de acordo com a questão da representação dos membros da família no conselho, tais alternativas, como se sabe, podem não gerar efeito algum.

O poder de veto da mãe sobre situações que ela não domina muito bem, assim como o fato de poder legitimar o primogênito como líder do grupo, complica ainda mais esse cenário, levando a discussão a se deslocar do interesse geral para o particular. Aí, a compreensão que I-9 tem do sistema como um todo desemboca na avaliação de que suas dificuldades de gestão devem-se ao fato de ela ser mulher, como se muitos de seus conflitos não dissessem respeito a todos os filhos, sejam eles de qual gênero for. O primogênito, por exemplo, apesar do grande espaço que ocupa na empresa, sofre inúmeras pressões na gerência dos negócios, inclusive por estar sempre se expondo à avaliação dos membros do grupo familiar (principalmente da mãe), possuindo, assim, ao contrário do que I-9 supõe, uma autonomia pequena.

I-9 parece revelar maior facilidade no reconhecimento das penalidades e das dificuldades da atuação feminina – a submissão ao primogênito, a invisibilidade de sua atuação no exercício do cargo e a incompatibilidade de visão estratégica. Mostrou dificuldade de perceber, no entanto, os direitos que desfrutou ao poder escolher sua área profissional, o momento de entrada e saída da gestão do grupo e ainda, de reconhecer os esforços e os méritos dos empreendedores atuais, situados num campo minado de problemas e conflitos de toda ordem.

ENTREVISTA I-10

1) "Dimensões da Família"

a) Estrutura e Valores:

I-10 é uma entre os vinte e dois netos do fundador de um importante conglomerado brasileiro. Em seu ramo familiar, é precedida em ordem de idade por dois irmãos, sendo a mais velha das três mulheres (cf. genograma em Anexo 6-2). A complexidade da família ampliada é grande e crescente.

A entrevistada afirma que recebeu uma educação da família voltada para preservar a igualdade de direitos entre os filhos e que dizia a todos, indistintamente, homens e mulheres da casa, que estudassem:

Era conversa corrente na minha casa: "Estou deixando isso para vocês. Isso vai ser de vocês. Precisam saber o que têm. Meu pai falava que a gente tinha de estudar, fazer curso superior. A gente queria abandonar a escola, ele falava: "Você tem de estudar. Aquilo lá vai ser seu."

Apesar dessa exigência da educação formal, I-10 teve total autonomia na escolha de sua profissão. Estudou Psicologia, e não demonstra ter se arrependido disso. Ao que tudo indica, também não recebeu qualquer pressão para que direcionasse a profissão no sentido de legitimar seu acesso aos cargos gerenciais que tanto disputou. Como consequência da grande influência familiar para que estudasse, e sem compreender direito essa pressão, acabou não distinguindo com clareza seus próprios objetivos na construção de uma carreira: se a importância de uma definição profissional deve-se a uma busca de crescimento pessoal, se porque todos devem ter uma, se para se encaminhar na empresa familiar ou mesmo para corresponder à influência da família. Ao falar sobre sua irmã, observa-se a imaturidade de suas considerações sobre a educação formal, possivelmente como decorrência do fato de que ela nunca foi verdadeiramente vista com instrumento de conquista de uma posição gerencial na empresa.

Minha irmã também tentou trabalhar. Para você ter uma idéia, ela já era formada em Administração, fazia pós-graduação na Getúlio Vargas, mas eles queriam contratá-la como assistente da secretária. [...] chegou à conclusão de que, ao fim, estava perdendo tempo. Saiu e parou, não trabalhou mais [...] Acho que as mulheres da minha família foram sempre **superdesprotegidas**[grifos meus].

Apesar da naturalidade com que aborda essa questão, a entrevistada não possui qualquer reflexão sobre os motivos que levam alguém, supostamente investindo numa pós-graduação

(acreditamos que fosse apenas um curso de extensão para executivos) a se desmotivar com a empresa familiar e encerrar sua carreira. Essa falta de reflexão acaba por revelar o quanto essas mulheres não se sentiam responsáveis pela condução dos rumos de suas carreiras, buscando com isso se orientar por colocações alheias a elas, mas que lhes oferecessem proteção.

É possível notar que o encaminhamento dos filhos para a empresa familiar, da forma como se deu, foi consequência da falta de tempo existente na relação com os pais, ocupados que estavam com a valorização e a conquista do patrimônio:

[...] porque eles [os pais] só trabalharam na empresa. Tinham de justificar a ausência na família dizendo: "Olha, a gente comprou uma fábrica. Chegou uma máquina nova da Alemanha, amanhã você vai lá ver". Todas essas explicações então já faziam parte da minha cultura. Já conhecia todas as grandes transformações antes de entrar lá. Meu pai chegava e dizia: "Ah, minha filha, estou exausto, nem consigo falar com você porque a empresa comprou uma máquina e deu um pepino.

Esse discurso gerou a idéia de que o excessivo envolvimento dos pais com a empresa familiar era necessário para valorizar o patrimônio a ser herdado. A interpretação desse patrimônio como algo já construído, estático e a ser sempre valorizado afetou a noção a respeito do que seria colaborar com sua continuidade ou crescimento. A frase do pai "isso vai ser de vocês" confirma isso, reafirmando que a valorização do patrimônio independia da ação dos filhos.

I-10 atribui aos homens, aos maridos das herdeiras da segunda geração (como sua mãe, por exemplo) e aos filhos, o mérito pelo crescimento dos negócios e enriquecimento da família. Ela não questiona a possibilidade de as mulheres da família terem também colaborado e se ocupado indiretamente da empresa. Aliás, ela quase admite que a empresa é um campo restrito aos homens:

Os maridos dessas mulheres, das filhas do meu avô [...] também trabalharam muito. Eles subscreveram ações, se matavam pela empresa. Ela cresceu muito também por causa do trabalho deles [...]. Era trabalho deles.

Notamos que I-10 reconhece uma distinção entre herdar e construir, e empreender o negócio. Ainda assim, isso não modifica seu entendimento a respeito dos direitos iguais que os herdeiros teriam se comparados aos gestores e empreendedores do negócio. É essa noção de igualdade e justiça que a impeliu, num dado momento de sua vida, a ocupar um cargo gerencial na empresa.

Em sua esfera familiar, observa-se que sua mãe partilha do modelo feminino tradicional, delegando ao pai todas as decisões importantes, mesmo que tenha sido ela a herdeira da empresa:

[A mãe] Entregou tudo para meu pai, não sabia nem o que ela tinha. Acho que não sabe até hoje [...]. Acho que é uma questão puramente cultural. Minha mãe tem um modelo extremamente machista na cabeça. Ela não pode se comportar de outra forma.

Apesar de reconhecer o "modelo machista na cabeça da mãe", o mesmo não faz quanto a seu próprio ponto de vista, já que, para ela, "foram os homens quem construíram" o patrimônio. Nem mesmo quando ela, considerando as dificuldades que encontra na sua condição de mulher, limita toda a ação à necessária criação de uma estrutura que dê **condições de igualdade** às mulheres:

É óbvio que há um peso grande sobre a mulher. Se o motorista não vem, alguém tem de tomar providências. É uma ansiedade, mas sempre tive consciência de que se eu quisesse realmente fazer carreira, teria de ter assessoria. Isso eu tinha.

Observa-se, por isso, que ela se considera em igualdade de condições com os homens desde que seja criada uma estrutura que amenize as tarefas familiares, tradicionalmente destinadas às mulheres. Munida dessa estrutura que lhe proporciona a igualdade de condições com os homens, I-10 não se dá conta, porém, de diferenças que mesmo as mulheres de hoje não mais rejeitam (por exemplo, certa ascendência sobre educação de crianças). Assim, acaba não traçando qualquer comentário sobre sua ausência da empresa nos oito meses posteriores ao nascimento de seus filhos mais novos nem tampouco sobre como isso poderia ter influenciado sua carreira.

No discurso de I-10 observamos que, enquanto trabalhou na empresa da família, ela teve uma grande dificuldade para diferenciar a esfera privada e familiar do espaço da empresa. Essa confusão dificultou a construção de uma identidade pessoal clara, levando-a a não separar bem o que são as causas conjuntas dos filhos no interior das empresas familiares e o que é específico das mulheres. Na citação abaixo, essa indefinição fica mais clara:

Acho que as mulheres não tem consciência da discriminação e da contaminação. Quando se está muito envolvido, é muito difícil ter essa clareza. Saí da ... [a empresa familiar] há quatro anos, faço análise três vezes por semana, eu me trato. Foi uma coisa que trabalhei muito na análise. Essa consciência é muito, muito demorada. **Até você conseguir separar o que é seu, o que é nosso e o que é deles, vai um longuíssimo caminho.**

A frase "o que é seu, o que é nosso e o que é deles" leva-nos a inferir que a posse implícita no pronome "deles" representa simbolicamente aquilo que pertence aos indivíduos que estão atuando na empresa: pode ter sido empregado em referência a poder, fama, responsabilidades, destaque na mídia, entre muitas outras coisas que uma posição de prestígio proporcionam. Essa distinção é essencial para qualquer indivíduo que atua numa

empresa, seja ele homem ou mulher*. A fronteira entre o que é "nosso" e "deles" é menos nítida para membros da família que ocupam posições de destaque em suas empresas familiares. O porte da empresa também parece ser decisivo na identificação com o aspecto grandioso do negócio.

Para mim, o trabalho só era bom e eu só era séria se trabalhasse numa empresa do porte da nossa.

A clara distinção entre "o que é seu" e "o que nosso" pode representar um comparação com a própria participação pessoal no sistema da família. A empresa de I-10 já se constitui como uma Consórcio de primos, isto é, possui um controle acionário bastante pulverizado entre as pessoas da segunda e terceira geração e que contam também com alguma participação em poder do mercado. Dessa forma, diversos membros desse sistema familiar possuem diferentes formas de inserção que proporcionam o exercício de sua expressão pessoal. I-10 possui desejo de se sobressair nesse sistema e, ainda hoje, de se diferenciar de tudo aquilo e de todos:

Não quero passar pela vida só como herdeira da [...] que não fez nada e tchau. Quero deixar uma história.

A contaminação a que ela se refere estaria, sim, relacionada mais a uma falta de percepção quanto ao discurso e aos hábitos constitutivos da cultura da família e da empresa familiar, do que às diferenças entre mulheres e homens quanto ao alcance e à aceitação das posições gerenciais de destaque. Nesse sentido, o termo contaminação por ela empregado é revelador, pois fornece uma dimensão da internalização de valores da empresa e da família, que tomam a feminilidade como uma coisa neutra e inexistente.

Conforme se ressaltou, a análise de I-10 desloca os problemas que são **inerentes a todos os filhos** para a discussão sobre **a questão feminina** em particular. Esse confuso entendimento do sistema leva-a a associar suas dificuldades de acesso aos postos gerenciais ao fato de ser mulher. Não pretendemos aqui negar que tais dificuldades não pudessem ter existido. Certamente que sim. Entretanto, as barreiras específicas levantadas por sua condição de mulher poderiam estar disponíveis em níveis mais submersos da cultura da organização e até nem corresponder exatamente aos problemas que ela relata.

* Essa dificuldade também é experimentada por grandes executivos que ocupam altos cargos nos altos escalões das empresas, levando-os a lidar com valores e quantias superiores aos padrões de suas vidas particulares. Há certa tendência a não separar muito o que é a função de representação na empresa e a própria vida pessoal.

2) "A Dimensão da Empresa"

a) *Estágio do Negócio Principal:*

O grupo empresarial controlado pela família de I-10 é hoje muito grande, com diversas unidades espalhadas pelo Brasil. Devido à complexidade do grupo, o organograma foi traçado apenas para os cargos do Conselho superior de administração e nele se localizam quase todos os familiares adultos de I-10 (como seu pai, seus tios, marido, etc.). As posições-chave do conselho pertencem a dois primos seus (cf. Anexo 6-2).

A grandiosidade e a complexidade do grupo prescindem de familiares no trabalho da empresa, exceto se esta participação disser respeito a cargos estratégicos da estrutura, lugar em que de fato todos se encontram.

A grande expansão do grupo ocorreu concomitantemente à vida de I-10. À medida que o tempo passava, ocorria uma evolução no papel dos proprietários, proporcionada por certa necessidade de profissionais. Nesse ínterim, a exigência de um maior planejamento também aumentava e a complexidade pedia uma maior hierarquia. I-10, porém, não pôde acompanhar essas mudanças e continuou com dificuldades para distinguir as esferas negócio/propriedade.

b) *Profissionalização, Regras de Acesso e Privilégios:*

Apesar de a empresa ser reconhecida no mercado, I-10 define o nível de executivos como bastante medíocre e pouco eficaz.

[...] o nível dos executivos? Esse é o grande problema. Eu, como herdeira, me sinto superlesada. Quando se estabelece uma **gestão medíocre**, os que ficam em baixo são tão medíocres quanto, entendeu? **Se você não tem acesso, não tem condição de transformar isso.** Vai ser sempre uma vítima dessa administração.

Sua visão a respeito do nível de profissionalização das empresas familiares é extremamente crítica:

[...] na maior parte das vezes, o brado por profissionalização parte justamente do herdeiro, [...] do topo da pirâmide. Pudera! ele já está com seu lugar garantido! [...] Da herdeira serão exigidas as provas mais difíceis. Para o herdeiro, estará reservado o trono.

No decorrer da entrevista, ela vai expondo o processo em que esse nível aquém das necessidades dos "encastelados" vai sendo instaurado no sistema familiar: barreiras de acesso quase inexistentes para os herdeiros, dissimuladas nos aparentes convites formais, em geral respaldados na provável capacidade do herdeiro, dada de antemão como inquestionável:

Funcionava assim. Quando estava chegando, por exemplo, a hora do meu irmão trabalhar, não era meu pai quem o convidava. Ele conversava com um tio que dizia: "Ah, agora fulano já está na idade." O tio ... ia lá e convidava o meu irmão e o punha para trabalhar. Meu pai fazia a vez de retaguarda dele, como protege até hoje. [...] Mas, a contratação, efetivamente, vinha do tio. [...] Era toda uma *mise-en-scène*: "Ah, seu irmão foi convidado."

Entretanto, as herdeiras não encontram a mesma facilidade de ingresso na empresa. Na ocasião da entrevista, não havia nenhuma delas trabalhando no grupo. A entrevistada citou apenas a possibilidade de uma sobrinha da quarta geração ter iniciado um estágio na empresa. Quanto ao processo que proporcionou seu ingresso na carreira, I-10 narra da seguinte forma:

Quando eu me formei, ninguém me convidou para trabalhar. Fui pedir emprego [...]. Criei um grande desconforto quando quis trabalhar. Não sei como o assunto circulava lá dentro: "Ah, ela vai trabalhar um pouco e já vai desistir", não sei como era. Mas havia gente que falava para mim: "Você precisa distrair-se um pouco." Eles não consideravam aquilo uma atividade em que eu pudesse me desenvolver, crescer e prestar um bom serviço à empresa. Consideravam uma distração, uma passagem de tempo.

Ao discorrer sobre as exigências mínimas para quem vai ocupar um cargo de gestão na empresa, a entrevistada enfatiza bastante a fluidez das normas de acesso para esses cargos, ressaltando que elas obedecem mais às conveniências e circunstâncias. Em geral, parece que as normas que regem o acesso a postos na empresa são criadas de acordo com os interesses do próprio grupo que as elabora, o que permite atender aos interesses de todos:

No acordo de acionistas, fizeram um estudo. Só pode trabalhar na empresa quem tiver curso superior. No conselho de administração é condição *sine qua non*. [...] Agora tem uma pessoa lá [no conselho] sem curso superior. Ele comprou um diploma. Todo mundo sabe que ele nunca fez o tal curso superior.

[...] A exigência depende das circunstâncias e do conchavo do momento. Se o conchavo é com todos esses filhos aqui e essas duas famílias [ramos familiares], mas se elas estão enfraquecidas e um deles resolve trabalhar, ele vai ser muito mais bem recebido. Se o conchavo está aqui, eles vão proteger qualquer um. [...] Na medida em que um lado familiar aqui está dividido e o outro aqui com certeza seria o lado mais forte, se algum dos homens quiser trabalhar, mesmo que não tenha curso superior, eles vão arranjar um jeito de colocá-lo aqui. **Vão criar normas que atendam a eles próprios e amenizar a situação.** Exemplo: "Nós já brigamos com aqueles dois e não vamos mais brigar aqui. Se lá é o alvo de atrito, a gente tem de dar um jeito." A palavra-chave deles é **acomodar a situação** e não brigar mais. Tanto que aqui nesse grupo era apenas eu que queria brigar.

I-10 cita também casos de familiares que, ainda que sejam conhecidos pela absoluta falta de capacidade gerencial, foram agraciados com inúmeros esforços para que permanecessem na

empresa. Ao lado dessas diversas artimanhas, os elogios excessivos contribuem para manter o funcionamento do esquema:

Você vai conversar com meu pai, ele diz: "Meu, se não fosse teu irmão na empresa, não sei o que seria daquilo."

b) A Trajetória na Empresa:

I-10 começou seu trabalho na área de recursos humanos, numa filial do grupo em São Paulo, logo após concluir seu curso de Psicologia. Movida pelo objetivo de poder contribuir para o engrandecimento da empresa e realizar, assim, um sonho, mas bastante constrangida, foi pedir emprego a seu primo que já ocupava a diretoria dessa filial:

Sofria com a sensação de que não tinha "*direito*" de pedir emprego na empresa fundada por meu avô.

Se, para os filhos, são planejados convites para o ingresso, além dos elogios voltados para justificar a ocupação de cargos, nada parece garantir às filhas uma situação mais favorável:

O papo é que meu caso era **um caso à parte, um caso esquecido**. Meu pai fala até hoje do machismo da nossa empresa dizendo que, quando eu estava lá - para você ver o quanto ele é machista, nem tem essa consciência -, ele não podia fazer nada por mim porque seria **nepotismo**. Pelo meu irmão, é claro que ele podia. Mas no meu caso era nepotismo. Era uma coisa gritante! Ele nunca orientou nem nunca protegeu. Nunca foi meu cúmplice.

I-10 trabalhou nas diversas unidades do grupo durante onze anos e, aí, não se identificava com os valores da gerência local, à qual se subordinava. Para ela, uma relação mais próxima com os funcionários contribuiria para facilitar a adaptação deles na empresa. Sua forma de atuação foi sempre no sentido de sugerir medidas, antecipar percepções, ainda que não solicitada para isso. Sempre se adiantava, por exemplo, no diagnóstico de que uma greve de funcionários era iminente ou que o gerente de uma determinada área era inadequado para tal posição. Mas, como essas não eram suas atribuições, para que pudesse expressar suas opiniões **não respeitava a hierarquia da empresa**, dirigindo-se diretamente às diretorias. Por isso, seus chefes imediatos não a viam com bons olhos enquanto ela, por sua vez, os considerava machistas e preconceituosos. Seu modo de atuação resultou em muitos conflitos com as gerências e com familiares que ocupavam postos superiores, como na diretoria e no conselho:

Acreditava, isto sim, numa relação mais próxima entre as pessoas dentro da empresa. [...] **Ignorei completamente as ordens** (de um superior que lhe pedia que diminuísse seus contatos com as esferas superiores da empresa).

No meio de tantos conflitos, I-10 resolveu redefinir sua carreira e pleitear uma inserção mais adequada no grupo familiar. Segundo

orientação dos familiares que ocupavam cargos superiores, para que isso fosse possível, ela devia se submeter a uma avaliação de potencial com psicólogos da empresa e reiniciar uma trajetória mais planejada ("pelo caminho certo", lembrando a fala de seus parentes). Esses profissionais observaram que sua capacidade fora mal aproveitada, mas também lhe sugeriram fazer um MBA em Administração, na FGV. Porém, ao expor aos familiares do conselho a orientação sugerida pelos profissionais, eles contrargumentaram dizendo que aquilo era besteira: "Pra que estudar tanto?"

É preciso notar a sutileza das considerações do parágrafo acima. Se a permanente busca de atualização na sua área, a seu modo, não gerava reconhecimento, ela também acaba vencida pelas argumentações dos familiares quanto à inutilidade de uma formação que, sugerida pelos profissionais, poderia legitimar uma inserção "pelo caminho certo". Vencida por esta situação, ela se demitiu da empresa.

Houve um corte super-sério na minha vida. Houve uma fase de extremo sofrimento em que fiquei desorganizada. Não sabia nem o que eu queria fazer. Sabia que precisava trabalhar. Até então, eu nem sabia se tinha feito a coisa certa. Estava abandonando um sonho, um ideal de vida. Foi muito sofrido.

O que é importante salientar aqui é que, ao longo de seu percurso, I-10 já tinha procurado enriquecer seu currículo com cursos dos mais diversos, tais como aperfeiçoamento em inglês, seminários, eventos diversos na área de negócios, além de procurar acompanhar os lançamentos de livros sobre o assunto. Essa aquisição de conhecimento, orquestrada por ela mesma, não recebeu qualquer reconhecimento de seu grupo.

Diante desse quadro, ela tira as seguintes conclusões:

[...] em primeiro lugar estão os homens da família, depois os de fora, depois as mulheres de fora e por último, as mulheres da família. Tínhamos o honroso quarto lugar.

3) *"A Dimensão da Participação Acionária":*

a) Grau de Centralização/Pulverização do Controle do Capital:

A família da entrevistada tem o controle acionário desse conglomerado. Entretanto, como já foram feitas doações de ações para a terceira geração, há uma rede complexa de acionistas na segunda e terceira geração.

Especificamente em seu grupo familiar, as doações para os filhos foram feitas em bases igualitárias entre os irmãos que participam ou não da atividade. Como a própria entrevistada

questionou a divisão das ações, todos os irmãos receberam o mesmo número de ações ordinárias (com direito a voto):

Minha mãe achava que meu irmão deveria receber mais ações ordinárias. Foi uma briga interna e eu saí me defendendo. [...] Ela dá uma proteção muito forte a ele. Foi criada nesse sistema.

Mesmo com a igualdade de participação acionária entre os irmãos, seu desejo de atuar na gestão permaneceu. Essa postura decorria da convicção de que a baixa eficácia gerencial leva os acionistas a alcançar baixos resultados. Em sua ótica, a participação na gestão se torna importante, já que apenas a condição de acionista não garante os mesmos **privilégios** dos (maus) gestores. Assim, a atuação na empresa é uma condição para que não venda sua participação.

Meu irmão é muito bem remunerado pelo que ele faz. Se a empresa não está dando dividendos, para ele não está mal. [...] Eles não têm do que se queixar. Quem tem do que se queixar é quem não tem essa remuneração, não tem voz ativa, não sabe o que está acontecendo e não se beneficia de nada. [...] Fui ficando muito desconfortável com essa situação de acionista. [...] Estou tentando vender minha participação. Não é uma questão de ganhar ou não, é uma questão de valorizar ou não meu patrimônio. Comecei a ficar muito preocupada, não com o fato de estar ou não recebendo dividendos, mas com a desvalorização do meu patrimônio. Era um patrimônio em que eu não era optante.

c) Esferas de Representação dos Acionistas:

Apesar da complexidade do sistema, que possui um grande número de acionistas, a única esfera de representação que existe é a Assembléia dos acionistas, que a entrevistada nomeia de Conselho:

Sabe como o Conselho funciona? É por maioria absoluta. Se você falar "acho que não estou concordando", a questão sai de pauta e só volta daqui a três anos. Por exemplo, todos tem de votar a favor ou contra.

Ao que tudo indica, essa Assembléia de acionistas está funcionando no lugar de um Conselho de família. Confundir esses espaços – o da Assembléia de acionistas com o do Conselho de família – e levar essas dinâmicas e valores familiares (ainda que muito importantes) a serem debatidos até se chegar a um consenso na Assembléia de acionistas leva os participantes do sistema à uma frustração interminável.

Conforme já apresentado na parte teórica deste trabalho, a Assembléia de acionistas não tem o papel de atender às visões familiares ampliadas nem tampouco buscar o consenso sobre as decisões estratégicas e de delegação para a empresa familiar (que seria papel de um Conselho de família). Com isso, ela acaba sendo

desvirtuada, perde seu papel de foro informativo, e de ser uma esfera em que se realizam acertos no mercado interno de sócios e onde se facilita transferências de ações (de acordo com as necessidades individuais e familiares) e ainda, mais importante do que tudo, em que se elege o Conselho de administração.

A eleição do Conselho torna-se, então, problemática, pois ele parece estar sendo usado como órgão para representar politicamente os vários ramos e facções familiares. Para I-10, o fato de os cargos-chave do Conselho serem preenchidos por ajustes "políticos" torna a empresa familiar uma alternativa desinteressante:

Ele (primo presidente conselho) está aqui não porque é competente. Não interessa se ele é ou não. Não estou nem falando sobre isso. Está aqui porque é filho dos acionistas, como estão meu irmão e também o ... [outro primo, presidente executivo]. Eles estão muito satisfeitos porque um é presidente do Conselho e outro, presidente executivo. O ... [presidente do conselho] investe uma fortuna para divulgar sua imagem. **Não tem legitimidade interna.** Sua legitimidade vem de fora para dentro. Não querem sair de seus cargos. Serem demitidos?, isso aqui não existe. Essas questões são muito complicadas. Não interessa a performance da empresa. O presidente executivo e o presidente do Conselho vão continuar aí. Mesmo que a empresa não dê resultados.

Como os legítimos interesses dos acionistas não têm um foro para se expressar (especialmente os minoritários, como é o caso de I-10), as questões de controle e rentabilidade sobre o investimento acabam emergindo, na família ou na empresa. Vindo à superfície na esfera "errada", quase sempre são destrutivas ou pouco eficientes, conforme a experiência dessa entrevistada demonstrou (cf. tb. Gersick : 1997, pp. 234-236).

1) "Dimensão da Família"

a) *Estrutura e Valores da Família:*

Pelo genograma da família dos fundadores desta empresa familiar (cf. em anexo 6-2), verifica-se que I-11 é a nona filha de uma grande família constituída de onze filhos (cinco homens e seis mulheres), precedida em ordem de idade por quatro irmãos homens. Ainda de acordo com o genograma, sua família veio ganhando, a cada momento, complexidade no controle dessa empresa. Na terceira geração, já há um grande número de membros, num total de quarenta e dois netos e dois bisnetos. Treze dos netos, com idade acima de 21 anos, encontram-se na fase de definição profissional ou em início de carreira.

I-11 descende de imigrantes italianos de origem humilde. A adesão à moral católica leva essa família a tomar a união entre seus membros como um de seus principais lemas. Aliás, mais do que qualquer outro, esse valor torna-se um instrumento de medida do sucesso. Legada pelos pais aos filhos e netos, a herança religiosa ganha da entrevistada uma grande ênfase. Foi esse ideal de união que facilitou sua inserção na empresa, assim como a possibilidade de realizar um trabalho voltado para conquistar um tratamento mais *justo* às mulheres da família:

Hoje, nossa maior preocupação é a união da família. A empresa pode até falir, mas os onze filhos têm de ser amigos, têm de estar juntos. Escutei isso a vida toda.

Apesar do discurso de I-11, voltado para **conciliar** os irmãos, na prática as mulheres acabam sendo prejudicadas. A entrevistada toma a **cultura italiana** como determinante do modo pelo qual o pai conduziu a gestão dos negócios e dividiu o patrimônio. Para ela, na ótica do pai, tudo estava sendo feito corretamente:

A gente não pode recriminar o modo como meu pai fez a divisão. Eu nunca quis falar muito sobre sociedade. [...] Minha maior falha foi a omissão. Daqui para frente não vou me omitir em mais nada [...]. Nem todos sabiam o que estava acontecendo. [...] As irmãs são todas meio omissas.

Pelo que se depreende da fala de I-11, ela não acredita que o gesto de desfavorecer as mulheres na divisão do patrimônio tenha sido intencional. Para ela, isto foi provocado mais por um **falha sua**, a omissão, do que por qualquer outra coisa.

Eu não acho isso honesto e ninguém vai achar quando olhar do futuro. Já falei isso com eles [os irmãos]. Mas eles vão voltar atrás.

Ao assumir a responsabilidade pela divisão desigual do patrimônio, I-11 parece acreditar que, caso ela tivesse feito uma vigilância contínua dos espaços femininos, as injustiças poderiam ter sido evitadas. Pareceu-nos que, para ela, é como se todas as relações de desigualdade entre homens e mulheres já fossem conhecidas e pré-definidas e, por isso, bastaria uma postura pessoal na permanente busca de igualdade. Ao ingressar na vida adulta, resolveu voltar a tomar parte dos negócios da família como forma de estar mais atenta e de tomar conta dos seus próprios interesses. Nessa busca de justiça, age calma e lentamente, na crença de que seu caminho, apesar de longo, vai atingir um fim:

O que a gente ganhou de acerto aqui foi grande. Mas ainda precisa acertar. Vou mais longe ainda [...]. Vou ter de ir devagarinho, com muita ajuda de Deus [...] Só que não sou eu que vou fazer. **Devagar vai acontecer** [...]. Eu penso lá na frente. Vamos dizer que [...] eu articulei tudo isso com muita delicadeza

Sua estratégia de resistência consiste em deixar de ser omissa para atuar nos bastidores da empresa. Com muita sutileza, pretende agir de tal forma que “devagar as coisas aconteçam”. Dessa forma, espera poder manter o ideal de união familiar, aparentemente intocável. Essa estratégia torna compreensível sua despreocupação quanto a uma posição de diretoria no corpo da empresa. Para ela, o essencial é atuar tendo em vista a “sutileza” feminina.

Em sua família, as demais filhas mulheres ou são casadas ou divorciadas, tendo já anteriormente exercido alguma atividade na empresa. Depois de casadas, não retomaram suas atividades:

Houve uma época em que todos os filhos do meu pai trabalharam na empresa. As mulheres pararam de trabalhar para casar e não voltaram mais.

A entrevistada foi a única que o fez e, nesse cenário familiar, percebe-se que, de diversos modos, as questões relativas à relação entre os gêneros foi objeto de suas preocupações ao longo de sua vida.

2) “A Dimensão da Empresa”

a) Estágio do Negócio Principal:

As **principais empresas** desse grupo (empresa – mãe) possuem aproximadamente 1400 funcionários e um total de R\$ 120 milhões em vendas anuais. Sua atuação limita-se a serviços de transporte no estado de São Paulo.

Além dessas empresas, há as outras **associadas**, resultantes também da divisão do patrimônio dos pais. O controle acionário e

gerencial dessas empresas limita-se aos homens da família. Elas alcançam um volume de vendas um pouco inferior ao da empresa-mãe e empregam 800 funcionários.

Os 5 filhos da família participam da gestão dos negócios, sendo I-11 a única mulher que na época da entrevista atuava na empresa (cf. organograma em anexo). A contribuição dos familiares nesse grupo é significativa, com quase toda a diretoria constituída por eles.

Na empresa-mãe, o grupo decisório é composto por três pessoas da família (a entrevistada e dois irmãos), além de contar com um diretor externo e outros gerentes profissionais de nível médio contratados no mercado (cf. organograma em Anexo 6-2). Aí, I-11 ocupa uma gerência.

Nas empresas associadas pertencentes apenas aos irmãos, os três mais velhos atuam na gestão. Na condição apenas de acionistas, participam também do Conselho de administração da empresa-mãe.

Como o ramo em que a família opera é muito competitivo, grande parte da estratégia centra-se no treinamento e educação dos inúmeros funcionários em contato com o público. Além disso, como é uma empresa voltada totalmente para clientes, com grande ênfase na esfera humana, acaba ocorrendo uma maior valorização de certas habilidades femininas. Por isso, a área de Recursos Humanos, em que I-11 está lotada, privilegia e facilita sua atuação.

b) A Trajetória na Empresa:

Formada em Letras, I-11, antes de retornar à empresa da família, lecionava Inglês. Ao procurar explicar os motivos pelos quais passou a trabalhar lá, alega que queria participar também daquilo de **“que eles tanto gostavam”**. Com essa alegação, demonstra não apenas valorizar as atividades do mundo masculino, como também evidencia que não se considerava parte dele. Motivou-se, assim, por um desejo de conhecer seus “mistérios”:

[...] não foi necessidade financeira não. Queria fazer alguma coisa, queria trabalhar naquilo de que eles gostavam. Mas não pensei que fosse gostar tanto. [...] Queria trabalhar mais nessa parte **social**, com desenvolvimento de pessoal.

Esses motivos alegados por I-11 são bastante freqüentes no universo feminino. Uma vez que a questão financeira pouco a preocupa, já que não é a responsável pelo sustento da família (garantido pelo marido, que atua como dentista), procurou se envolver com a empresa atraída por seu aspecto social.

Seu retorno à empresa familiar ocorreu num momento de mudança de seu ciclo pessoal de vida, quase na fase em que suas

funções de mãe estavam sendo concluídas. Até então, nenhum membro de sua família a tomava como uma possível sucessora ou integrante do quadro gerencial, já que os negócios estavam reservados aos homens. Assim, a iniciativa para se incluir nesse quadro partiu dela mesma, sem que fosse convidada para tanto:

Quando voltei já tinha três filhos e estava grávida do quarto. Tinha 30 anos.[...] falei para meu pai que queria começar a trabalhar. "Não importa quanto vou ganhar, depende de horário". Trabalhava duas vezes por semana à tarde. Fui trabalhar no departamento de pessoal. [...] Nunca mais parei. Quando meu caçula fez sete anos, comecei a trabalhar em período integral.

Pelo organograma, observa-se que I-11 é o único membro da família que, atuante na empresa, não ocupa cargo de diretoria. Sua condição de gerente de Recursos Humanos não a incomoda. Ao contrário, aceita-a com muita **simplicidade e humildade**:

Temos hoje cinco diretores homens e eu como gerente. Somos seis da família aqui dentro. [...] Como os que estão fora conhecem a empresa? Fazemos a reunião do conselho. Já faz cinco anos. Toda última semana do mês nós três prestamos conta.

Embora nesse momento da entrevista I-11 se inclua entre seus dois irmãos diretores, tudo indica que ela se sente mais à vontade exercendo atividades mais subordinadas, tais como a prestação de contas. Em sua ótica, essa subordinação e humildade fazem parte de suas estratégias de ação discretas e sutis, voltadas para manter a união entre os irmãos, mas também acabam lhe trazendo benefícios. Esse tipo de atuação, no entanto, tido como típica do comportamento feminino, ela procura salientar num cenário organizacional que reforça essas características estereotipadas da feminilidade.

Mesmo que tenha se formado numa área completamente alheia ao mundo dos negócios, a entrevistada não demonstra qualquer preocupação com a questão do profissionalismo ou mesmo procura fazer reconhecer sua atuação no cargo que ocupa. Apesar de ser profissionalmente ativa e de ter, inclusive, sido convidada para trabalhar em outra empresa (o que comentou com orgulho), não é seu objetivo, em hipótese alguma, abandonar a empresa da família. Muito pelo contrário, deseja conquistar aí cada vez mais espaço e poder.

O trabalho dessa herdeira é bastante efetivo, consciente e realizador: cuidadosamente, ela alinhava as questões familiares, especializando-se cada vez mais na área de recursos humanos. O fato de atuar em RH também é significativo, pois foi por meio dessa área que todas essas herdeiras Invisíveis procuraram invariavelmente ingressar no corpo gerencial da empresa.

I-11 não manifesta, por outro lado, qualquer desejo de falar sobre outros aspectos da empresa, como a questão do mercado ou

mesmo os planos estratégicos para o futuro. Durante a entrevista, limitou-se à sua área, relatando, com entusiasmo, todos os trabalhos que tem desenvolvido com sucesso. Também valoriza suas ações voltadas para absorver a geração seguinte e que já manifesta desejo de também participar da empresa.

b) Profissionalização, Regras de Acesso e Privilégios:

I-11 começou a trabalhar na empresa num momento em que nenhuma regra de acesso aos familiares estava estabelecida. Mesmo conhecendo a forma pela qual ela pôde voltar para a empresa quando desejou, isto é, sem ser convidada, não estabelece nenhuma comparação entre essa forma e as atuais regras que ela ajuda a implementar e organizar para a entrada da terceira geração. Admite apenas que elas são rígidas:

Os netos poderiam trabalhar na empresa depois de cinco anos de formados e apenas depois de terem trabalhado em outro local. Se a empresa precisasse, iria chamá-los. Eles nunca poderiam se oferecer para trabalhar aqui. Nenhum neto. Essa era a proposta feita pelo consultor junto a eles. Em reunião de equipe ficou estudado isso.

A experiência prática dessas regras revelou a I-11 sua rigidez e a necessidade de abrandá-las. Mas ela não fez qualquer menção a respeito de qual interesse essas regras poderiam ou não ferir, se elas estariam prejudicando um ou outro tipo de neto ou neta, ou mesmo se estariam atendendo a essa diferença:

Nós tínhamos colocado umas normas muito duras. Meus irmãos mais velhos não estavam satisfeitos. Os dois têm o maior problema hoje. Têm filhos adultos, casados. Têm de tocar a vida deles.

3) "A Dimensão do Controle Acionário":

a) Grau de Centralização/Pulverização do Controle do Capital:

Atualmente, todos os onze irmãos são sócios do negócio. No entanto, o principal tema ressaltado pela entrevistada discorreu sobre as hierarquias estabelecidas no interior dessa sociedade.

Na passagem do patrimônio da primeira para a segunda geração, estabeleceu-se o modelo clássico de divisão de bens em que os homens ficaram com mais ações e participações nas "empresas vivas", e as mulheres com a menor parte, além de um complemento em terrenos e imóveis:

No último testamento de meu pai, as empresas com sócios [não controladas pela família] ficaram só para os homens. [...] são pequenas, mas que possuem quase o mesmo montante [de ativos] que essas daqui. Naquelas em que os onze filhos éramos sócios, ficaram

os onze filhos. Recebemos a diferença recebemos em terrenos e imóveis. Não em ações.

Dos 100% da empresa, 30% ficaram só para os homens, para os rapazes que trabalhavam e até então tinham um salário fixo. [...] Nos 70% restantes, que é dos onze filhos, a participação também é diferente: em vez de dividirem por 11, eles pegaram 35% e dividiram por cinco homens. Os outros 35% dividiram pelas seis mulheres. [...] Na participação dos homens não tem a incomunicabilidade [...], só na das mulheres [...]. Podemos vender só para os irmãos ou irmãs, para a sociedade. A incomunicabilidade é com o marido. [...] Há ainda esse problema aqui que é o das ações preferenciais que quero que eles mudem. Falei: "Se não quiserem dar para mim, não precisa, mas para a geração seguinte não vou aceitar essa injustiça."

Assim, além de maior, a parcela dos homens, porque provém de trabalho de toda a vida e **também de herança**, goza de comunicabilidade com suas esposas, demonstrando que a cultura familiar torna as mulheres responsáveis dos homens. Quanto à parcela delas, foram-lhes destinadas as ações preferenciais, o que lhes retira o direito de opinar.

I-11 parece endossar e atribuir apenas a um comportamento típico da família essa divisão desigual entre irmãs e irmãos, proporcionada pela diferença de qualidade entre um e outro tipo de ação. Sem se dar conta, quase admite que isso foi bom porque as mulheres não saberiam como se cuidar:

Podemos vender só para os irmãos ou irmãs, para a sociedade. Se eu me separar, é tudo meu. Minha irmã, por exemplo, se separou. **Graças a Deus meu pai fez assim.** Então, se esse cara estivesse aqui dentro hoje, ia ser um pé. O que ele pôde tirar dela quando casados ele tirou.

Mesmo ciente de que os terrenos e imóveis foram avaliados de forma completamente destoante da realidade, e ainda que considere que a partilha de bens tenha sido injusta* e precisa ser refeita, I-11, toda vez que durante a entrevista se propôs a retomar essas questões pede que a gravação seja interrompida:

Inclusive isso aqui eu já pedi e eles vão rever. Agora eles estão prontos para modificar a divisão desses 70%. Isso não está legal. Mas nem todo mundo sabe disso.

Além disso, racionaliza os privilégios dos irmãos na alegação de que eles foram chamados a participar da empresa devido ao trabalho que podiam aí desenvolver:

* O patrimônio foi dividido ao meio, cabendo uma das metades aos cinco homens e a outra, às seis mulheres.

Quando os irmãos começaram a trabalhar na empresa, ela não tinha parte organizacional, salário, nada. Todos fizeram de tudo. A participação deles é maior por isso. O mais velho trabalhava num banco. Na época, trabalhar em banco era um grande negócio. Meu pai foi lá e o chamou para trabalhar com ele. [...] Quando ele completou 21 anos, meu pai o tornou pôs seu primeiro sócio.

b) Esferas de Representação dos Acionistas:

Nessa sociedade, os mecanismos de representação dos sócios-irmãos estão sendo desenvolvidos e aprimorados por iniciativa da própria entrevistada. Na condução desse processo, ela foi orientada por diversas consultorias. Sua própria participação no conselho deve-se à sugestão da consultoria que o desenhou:

Ele [o consultor] sugeriu que essas empresas ficassem[com a gestão] com a empresa-mãe, as outras não; que eu participasse mais do processo decisório, senão ia começar a ter problemas. Fez a reunião com todas as irmãs e os maridos. [...] Foi um pouco difícil para alguns aceitarem, mas hoje todo mundo acha que foi ótimo.

Na busca de mecanismos mais precisos de representação dos sócios, I-11 é extremamente afinada com os desafios da fase atual dessa sociedade que, formada por onze irmãos, possui diversas complexidades quanto ao controle e orientação dos ramos familiares. Isto não deve ser uma tarefa fácil, ainda mais quando se tem em mente a necessidade de conjugar a terceira geração, hoje numerosa e com diversos indivíduos em idade de participar. Por isso, a evolução do papel de I-11, bem como a garantia da continuidade e da visibilidade atual de suas ações, se torna compreensível, apesar de circunstancial.

3.2. As Profissionais:

Nesse grupo constituído de três entrevistadas, a denominação "Profissionais" não tem a intenção de significar que ele reúne herdeiras melhor preparadas. Ainda que isso pudesse até ocorrer, isso não bastaria para dar conta de uma caracterização precisa desse grupo. Neste trabalho, o sentido atribuído ao termo é o de que, para essas herdeiras, a profissionalização parece ser a única via possível de inserção e permanência na empresa familiar. Para elas, ao que tudo indica, se não fossem ou não se tornassem profissionais, não haveria a menor chance de conquistar posições gerenciais.

É possível supor que, em muitas outras empresas, o caminho profissional talvez seja de grande importância para o acesso de qualquer herdeiro, filhos ou filhas. Entretanto, não é certamente o único, nem tampouco aleatório, desprovido de qualquer determinação: depende de para quem ele está reservado, quais são suas regras e os padrões definidos para esse ideal (Vilette, 1975). No entanto, as entrevistadas Profissionais demonstraram uma excessiva adesão ao ideal de profissionalização e às regras de acesso estabelecidas. Elas próprias interiorizam de modo ideal a atividade profissional, a ponto de deixar que isso determinasse seus comportamentos. Quando foi possível estabelecer comparações com seus pares familiares masculinos, verificou-se que a tendência de idealizar o profissionalismo restringe-se mais a elas.

Elas não só apresentam uma peculiar compreensão do que seja o profissionalismo, como permitem que essa noção permeie todas as suas relações, conseguindo, com isso, aumentar as barreiras para o acesso e mesmo para a ascensão na hierarquia da empresa. Entre elas, expressões como **mérito**, **preferência** e

nepotismo são empregadas com muita freqüência, evidenciando que simbolizam a cultura da empresa com um peso diferenciado.

Também é verdade que, nas respectivas empresas das Profissionais, as raízes culturais da família interferem para que o ideal familiar de profissionalismo seja mais exacerbado do que nos outros grupos. Observou-se que em duas dessas empresas, os fundadores enfatizavam uma valorização da técnica. A percepção da necessidade de profissionalização ficou mais evidente nessas empresas. Nas primeiras tentativas de inserção dessas filhas na empresa familiar, já estava estabelecido, aí, um conjunto de regras de acesso aos cargos que ou já estava pronto ou em fase de elaboração, e que se esperava que fosse transmitido para a geração das entrevistadas. Seus sistemas eram, portanto, mais "evoluídos", isto é, sistemas que já tinham passado pelas fases iniciais do negócio, foram bem sucedidos e já demonstravam necessidade de ordem no conjunto.

Diferentemente de muitas outras empresas familiares onde não se estabelece uma fronteira clara entre as diferentes dimensões que interferem na gestão dos negócios, na empresa familiar das Profissionais, o estabelecimento de fronteiras entre as dimensões leva a uma polarização entre elas, chegando ao ponto de, em alguns casos, excluir a importância da família no negócio. Os sistemas das empresas familiares, em que as Profissionais se inserem, estabeleceram, então, uma demarcação muito rígida das três esferas, a da empresa, da família e da sociedade.

Essa maior polarização das esferas acabou por ser absorvida pelo discurso das herdeiras. No convívio com a família, elas tendem a ignorar questões relativas à empresa, não permitindo, por exemplo, abertura para qualquer comentário nesse sentido. Da mesma forma, quando se encontram no interior da empresa, procuram ignorar assuntos relativos ao âmbito familiar. Assim, ao invés de ser criada uma diferenciação dos espaços, o que ocorre de

fato, aí, é uma separação estanque, sem que isso contribua para aumentar a clareza da compreensão dos focos de conflitos, dificuldades ou mesmo oportunidades.

As Profissionais e suas famílias parecem estar de acordo com uma abordagem muito racional da empresa familiar, que vê o âmbito da família como foco de interferências negativas para os negócios, o que já foi apontado no desenvolvimento teórico deste trabalho (sobre isso, cf. Donelley, 1967). Em nenhum momento, consideram que a empresa familiar poderia proporcionar uma conciliação satisfatória entre as demandas da esfera privada e a do trabalho, especialmente para as mulheres (cf. Hollander, 1988, Salganicoff: 1990). Como desdobramento desse modo de pensar a empresa familiar, em um dos casos verificou-se, inclusive, a intenção de que a empresa não continue como familiar. Nesse caso, apenas os pontos negativos da continuidade como empresa familiar são levados em conta.

3.2.1. A Visibilidade

Numa primeira consideração a respeito da visibilidade das filhas herdeiras denominadas de Profissionais, observa-se, pelo genograma das famílias ampliadas, que elas pertencem a grupos familiares em que, entre irmãos e primos, os homens não formam uma maioria. Comparados a elas, os homens também não apresentam grandes diferenças de idade. Além disso, esses grupos incorporam uma única filha num sistema de terceira geração em que, um primo interessado no negócio altera a visibilidade dessa filha. (Para uma melhor visualização dos recortes por fratria, confira os anexos.)

No grupo das Profissionais não havia uma desproporção entre a complexidade da família e a do negócio. Em dois desses casos, a família tornou-se pequena para atender a todas as necessidades

de profissionais que a empresa possuía. O porte médio dos negócios indicava boas oportunidades para a atuação profissional, sem, contudo, apresentar situações grandiosas ou oportunidades cheias de privilégios.

3.2.2. Experiência e trajetória

As herdeiras Profissionais não foram direcionadas automaticamente para seguir carreira no mundo dos negócios. Tampouco receberam conselhos diretos para que fizessem isso. As influências que recebiam nesse sentido eram muito sutis. Tomaram decisão de carreira sem expectativas muito claras, sem saber direito se iam ou não trabalhar na empresa familiar. Ao que tudo indica, isso aconteceu pelo fato de essas filhas não terem sido tão essenciais à sobrevivência da empresa familiar.

As escolhas e o caminhos na carreira foram sendo moldados à medida que elas iam se dando conta das oportunidades. Essa atenção aos momentos de abertura de oportunidades regendo a carreira na empresa é proporcional ao cuidado que tomam para estar sempre prontas para ingressar no mercado de trabalho.

No discurso das Profissionais, percebe-se uma grande sintonia tanto com uma provável alteração das oportunidades na própria empresa familiar, quanto com as condições satisfatórias do mercado de trabalho. Essa atenção às oportunidades permeia não só a visão da filha, mas as duas partes em jogo. Verificou-se, assim, que o sistema com um todo, por exemplo, os pais, aceita ou facilita, num dado momento, a inserção da filha, por avaliar que ela é oportuna e estratégica. Nesse caso, a filha pode passar a ser vista como uma possibilidade de solucionar impasses. Sua inserção pode acalmar, por exemplo, uma disputa entre os grupos familiares pelo controle gerencial da empresa.

Esse modo de inserção de mulheres da família na empresa, proporcionada por situações de mudanças e inflexões de acontecimentos, guarda semelhanças com as pesquisas de Durand (1984), para quem o bloqueio de posições de gestão para as mulheres é a regra, salvo nessas situações de "emergência". Na experiência das Profissionais, verifica-se uma censura velada ao discurso sobre a importância da filha para o sistema. Os familiares não declaram a necessidade da herdeira em seu interior. O que pode ser comprovado no fato de elas não terem sido convidadas para atuar na empresa, tendo ingressado apenas por uma exigência de um impasse de difícil solução. Mesmo depois de já estarem atuando na empresa, os pais não colaboraram para que elas adquirissem traquejo no trabalho. Diante disso, elas, ao que parece, racionalizam a carência de convites e a ajuda dos familiares, elaborando todo um discurso a respeito do profissionalismo e destinando ao mérito um sentido absoluto. Toda a experiência na empresa familiar passa a se ancorar num ideal de técnica e profissionalização.

Via de regra, as Profissionais se apegam a um momento certo, tomado como único, para justificar o ingresso no corpo gerencial de suas respectivas empresas. Ao mesmo tempo, sentem-se muito inseguras quanto à conservação dos cargos que ocupam. A vulnerabilidade de suas posições na empresa manifesta-se ainda na constante preocupação com a formação, com o crescimento profissional, com a conquista de mérito e espaço para ascender, e também com o mercado de trabalho. De todos os grupos, esse foi o que mais demonstrou, durante a entrevista, grandes preocupações com o crescimento pessoal e profissional. Entre elas, duas são Administradoras de empresas que fizeram curso de especialização (uma, inclusive, MBA) e uma terceira, Engenheira. Além disso, atuam nas mais diversas áreas, como financeira, suprimentos e desenvolvimento técnico.

Ao desenvolver essa postura diante dos negócios da família, as Profissionais procuram se precaver da possibilidade de se tornarem inflexíveis para o mercado de trabalho, procurando sempre desenvolver amplas competências que as tornem aptas para todos os tipos de negócios. Não tomam uma direção determinada exclusivamente pela empresa da família. A grande preocupação com a flexibilidade de suas carreiras e o desenvolvimento de diversas habilidades têm o objetivo de se preparar para ingressar, caso a situação exija, em outras empresas. Ao menos no discurso, não tomam a empresa familiar como a única opção de trabalho. Além disso, as Profissionais demonstraram, durante a entrevista, grande disposição para fornecer informações sobre a empresa, o mercado em que atuam, a complexidade da atividade que estavam desenvolvendo, revelando também preocupações geradas pelo corpo gerencial atuante e por suas qualificações. Isto é, informações que qualquer outro profissional da empresa, não necessariamente membro da família, poderia fornecer.

Diferentemente das mulheres do grupo de Invisíveis, as Profissionais acatam rigidamente a hierarquia e as normas da empresa. Acreditam que tais regras devem ser cumpridas por todos, sejam profissionais ou familiares. Na realidade, os familiares lotados nos cargos de gestão dessas empresas não gozam, de fato, de muitos privilégios (horários flexíveis, facilidade de acesso ao topo das decisões, salários muito acima dos praticados pelo mercado, etc). Entretanto, a rigidez com que se adequam a tais normas manifesta-se na consideração, feita por elas, de que há, no interior da empresa, uma pressão maior para que os familiares apresentem um comportamento profissional ideal e exemplar. Uma percepção difusa da diferença entre maturidade e profissionalismo permeia o discurso e as relações dessas herdeiras.

Por outro lado, embora a chave para o sucesso empresarial, seja ele em que ramo for, dependa bastante de uma rede de contatos que propicie articulações políticas, as Profissionais não vêem isto com bons olhos. Elas não se permitem lançar mão dessa estratégia para conquistar visibilidade na empresa e para, talvez também, a visibilidade da empresa.

Se elas, por um lado, superestimam a especialização técnica, de outro, tornam-se frágeis para compreender a complexidade do ambiente da organização familiar. Ora, num mundo de grandes transformações como o atual, "o modelo do indivíduo competente, porém isolado em seu setor, abre espaço para a equipe multidisciplinar" (Freitas, 1994: p.14). E, aí, habilidades diversificadas, tais como políticas internas e negociações, impõem-se como uma necessidade.

Ainda como resultado dessa postura rígida em relação ao ambiente que as cerca, as Profissionais estabelecem uma polarização em que, de um lado, situam a empresa e sua racionalidade e, de outro, a família e a vida pessoal, eivada de toda sorte de emoções. Isso é consequência também da forma como suas famílias lidaram com as dimensões da família e da empresa, fragmentando-as. Em todos os casos representados pelas Profissionais, as esferas em que a família se reunia restringiam-se à alçada técnica, isto é, Conselhos de administração, mas não de família.

Com participação acionária muitas vezes apenas simbólica, a um índice suficiente apenas para justificar a presença delas no Conselho e na reunião de acionistas, o fato de não possuírem rendimentos condizentes com a condição de acionista não lhes causa maiores transtornos. Embora as que ainda nada possuíam desejassem que isso acontecesse, o que foi assumido claramente, as Profissionais não consideravam prioridade, ou direito, a posse de uma parcela significativa de ações na empresa familiar. Afinal, a

empresa é vista como propriedade dos pais, sendo elas apenas profissionais no exercício de suas funções.

Duas dessas entrevistadas observaram que os fundadores (avôs) de suas respectivas empresas fizeram uma divisão desigual do patrimônio, o que ou teria prejudicado ou representado ameaças às mulheres das gerações anteriores. Acreditamos que essa deve ter sido a causa que as leva, hoje, a lutar por uma vida diferente do que foi a das tias e a das mães, e procurem desenvolver habilidades profissionais. Mas, ainda assim, manifestam diversas dúvidas a respeito do modo pelo qual o patrimônio será um dia dividido.

A dificuldade de considerar a empresa familiar – um local de concentração de todas as suas energias – como propriedade delas acaba desmotivando-as para lutar por uma posição mais formal de participação acionária e para serem reconhecidas como membro atuante da família. Mais uma vez, o desinteresse por situações que permitam discutir os planos da família para a empresa dificulta a posição das Profissionais no grupo familiar.

3.2.3. Estratégia

O fato de as Profissionais estarem preparadas para se retirar da empresa a qualquer momento que se tornar desvantajoso e mesmo a exigência de habilidades técnicas impostas pela empresa e por elas mesmas, postergando, com isso, o ingresso na empresa, são formas de estratégia dessas entrevistadas. Defensivo, esse tipo de comportamento revela o quanto elas se sentem permanentemente ameaçadas em suas posições. Diante disso, desenvolvem esse tipo de postura como forma de resistência. Caso viabilizassem de fato o afastamento, teriam de conviver com muitas dúvidas e culpa, derivadas do fato de não colaborarem com a empresa. Isto foi verificado no depoimento de P-3, mas não, por

exemplo, no grupo de entrevistadas denominado de "Âncoras". Estas desenvolveram experiências que, por mais conflitos que enfrentassem na empresa familiar, não previam projetos voltados para administrar um provável afastamento da empresa. Diferentemente das profissionais, as Âncoras se identificam intensamente com as atividades que desenvolvem.

Outra forma de resistência manifestada pelas Profissionais é a relutância em decidir-se especializar no *core business* do negócio. Em uma delas, pude perceber que, para ela, caso o *core business* fosse dominado, isso representaria uma indesejada vinculação ou comprometimento de sua pessoa com os rumos do negócio familiar. Para lidar com essa ameaça latente, não assumida por seu discurso, mas subjacente a ele, ela passou a investir em formas variadas de profissionalização.

A entrevistada P-3 nega que haja qualquer tipo de nepotismo permeando a política da empresa. Emprega, em diversos momentos, a palavra mérito significando um ideal a ser perseguido. Sua estratégia consiste em se "retirar da competição", o que a leva a desenvolver uma peculiar compreensão do que seja o comportamento profissional, assim como uma crença na conquista de um grau ideal de profissionalização e num provável momento também ideal para iniciar a participação na empresa. Em seu caso específico, isso aconteceu não por decisão própria, mas por mudanças no sistema, desencadeadas pela doença do pai.

Já a entrevistada P-6 desenvolveu como estratégia um comportamento modelar, procurando, com isso, tornar-se apta para enfrentar possíveis conflitos proporcionados pela competição com seu irmão. Mesmo percebendo a falta de opção da família entre os homens, num universo de primos incapazes de se profissionalizar ou de atender expectativas mínimas para ingressar e permanecer na empresa, e ainda que admita que esse comportamento modelar

acarrete conseqüências nada satisfatórias, P-6, ainda assim, mantém essa postura inalterada.

A terceira entrevistada agrupada entre as Profissionais, P-8, é filha única e, por isso, não sofre ameaça de nenhum irmão. Mas, de forma velada e potencial, há uma competição estabelecida entre ela e o pai, que, num processo de profissionalização instalado na empresa, teve de ceder seu posto executivo para ela. Essa substituição foi exigência de um grupo maior de acionistas que acreditava que a única saída para a empresa seria a profissionalização. Esse delicado processo de substituição do pai levou P-8 a desenvolver a idéia de que só a postura profissional favoreceria seu crescimento na empresa.

Nesses três casos, renúncias, esforços, submissão às estruturas e normas, mudanças de planos pessoais e familiares, capacidade diferenciada de autocontrole e maturidade regulam o comportamento profissional dessas herdeiras. Se elas, por um lado, submetem-se às regras da empresa, de outro, revelam uma forma particular de resistência, já que nunca se "entregam" completamente à empresa. Além de desfrutarem do prestígio proporcionado pela postura profissional, essas herdeiras conquistaram também outra grande recompensa, derivada do fato de não terem de assumir as conseqüências da vinculação de seus destinos com os da empresa.

3.2.4. As entrevistas

A seguir apresentamos as três entrevistas desse grupo: P-3, P-6 e P-8.

ENTREVISTA P-3

1) "A Dimensão da Família":

a) Estrutura e Valores da Família:

A terceira entrevistada origina-se de uma família em que o pai, já falecido, fundou, empreendeu e tornou-se o "Proprietário controlador" da empresa familiar. Primogênita e filha única de um total de três irmãos com idades próximas, é casada e mãe de três filhos que, neste momento, estão em fase de decidir sobre carreira profissional (cf. genograma em anexo).

Em 1959, a decisão de fundar a empresa resultou da visão de que, com o início da montagem do parque industrial automobilístico, o ramo de autopeças se ampliaria:

Meu pai tinha todo esse dinamismo. Chegou até a formar uma *joint-venture* em 1972 ou 1973 com um grupo alemão. Ele foi pioneiro nessa área. Era muito dinâmico. [...] Talvez, um de seus méritos fosse viajar sempre para o exterior, objetivando fazer pesquisas tecnológicas [...]. Durante sua gestão, ele importou muitas inovações que ninguém ainda adotava. [...] Ele privilegiava a tecnologia em detrimento até de outras áreas que, diria, são mais preocupantes. Por isso, sempre investimos muito em tecnologia, mas às custas de outras questões que talvez não pudessem ter sido desprezadas.

Como as empresas familiares expressam, em geral, os valores e a cultura da própria família, nessa, especificamente, o fato de o pai da entrevistada possuir todo o controle acionário proporcionou que seu principal valor, a tecnologia, ficasse difundido na cultura da empresa. Ao valorizar muito o preparo técnico (além de outras questões que a entrevistada considerou também importantes, tais como a própria experiência na empresa), acabou por não facilitar o acesso dos filhos. Além disso, a concepção do pai de que a família, quase sempre, não contribui positivamente para a gestão do negócio acabou sendo reforçado pela entrevistada, que acredita que os profissionais do mercado têm maiores contribuições a oferecer à empresa.

Na fase atual da "Sociedade entre os Irmãos", muitos aspectos característicos da postura da entrevistada perpetuam o modo como o pai lidava com a empresa familiar: bastante racional, sua gestão foi também marcada pela tentativa de separar rigidamente os dois espaços, o da empresa e o da família.

2) "A Dimensão da Empresa"

a) *Estágio do Negócio Principal:*

O grupo compõem-se de três empresas, com vendas anuais de R\$ 70 milhões e um quadro de 600 funcionários. Entre elas, há uma recém-formada *joint-venture*, cujo controle acionário é dividido com terceiros.

Na gestão do pai, o principal negócio desse grupo atingiu a maturidade. Passou a requerer, progressivamente, um estratégico redirecionamento que incluísse diferentes associações com outros capitais, o que só se efetivou após a consolidação da fase da "Passagem do bastão" para a da geração dos filhos no poder. Hoje, a empresa passa uma acelerada fase de regeneração dos negócios. Suas unidades novas quase ultrapassam os valores do negócio tradicional.

Na família, não há membros em número suficiente para ocupar as importantes posições de gerência. O porte e a complexidade atual dessas empresas superam, em muito, os da família. Aí, uma gestão eficaz só é possível se forem contratados profissionais. Os executivos que foram contratados na gestão dos filhos são todos profissionais reconhecidos no mercado.

b) *Profissionalização, Regras de Acesso, e Privilégios:*

A fase em que P-3 e seus irmãos tomavam decisões de carreira para o acesso à empresa familiar era uma fase de expansão e formalização, num momento em que empresa evoluía de uma estrutura centralizada no fundador, para outra voltada para ampliar as suas funções.

Como observa Gersick (1997), nessa fase de desenvolvimento das empresas ocorre uma pressão pela contratação de profissionais em papéis vitais e uma conseqüente delegação de autoridade a pessoas não pertencentes à família. Mas, como esse processo de delegação de autoridade foi instituído na presença do fundador, o pai de P-3, esse processo se desenvolveu, como sempre acontece, com muito conflito e divergências. Por isso, na prática, acabou prevalecendo um padrão de mudança lento, do tipo "começa e pára", até o momento em que o fundador teve de aceitar seu novo papel. Até lá, o ato de contratar profissionais, demitir, reassumir o controle, delegar e assim por diante gerou um contexto altamente conflituoso para os jovens se iniciarem na empresa.

Uma rígida imposição de normas para os membros da família ingressarem na empresa foi estabelecida desde a gestão do fundador e mantém-se ainda hoje. Tanto P-3 (engenheira) quanto os irmãos (um engenheiro e o outro, economista) só foram admitidos na empresa familiar muito tempo depois de adquirirem experiência no mercado de trabalho. Durante muito tempo, o pai não desejou que isso acontecesse. Ainda que o negócio fosse bem sucedido e apresentasse crescimento acentuado durante algumas décadas, ele condicionou o ingresso dos filhos a uma exigência desmedida de profissionalismo. Justificava isso dizendo que eles deveriam estar preparados para trabalhar tanto na empresa da família quanto no mercado. Após conquistarem experiência externa e iniciarem suas atividades na empresa familiar, o pai também não encorajou uma administração produtiva de conflitos. Apesar de cumprida a exigência, os filhos homens, ainda assim, lutavam e ansiavam por uma posição na direção, o que só conseguiram após a retirada do pai do comando da empresa:

Foi uma briga muito grande no sentido de que eles assumissem alguma coisa lá. Meus irmãos queriam, meu pai não. [...] Foi um critério dele [...], realmente uma batalha muito grande. Pelo menos para meus dois irmãos que estavam na empresa, ficava claro que eles teriam de subir por **méritos**, não por ser filho deste ou daquele. [...] Eles não possuíam cargos de diretoria, nunca tiveram, nenhum deles. Até o falecimento de meu pai, eles ocupavam uma espécie de gerência de engenharia e de administração [grifo meu].

A entrevistada não tem interesse que seus filhos dêem continuidade à empresa. Só que essa decisão ocorre justo agora, quando os mais velhos deles se encontram em fase de tomar decisões sobre carreira.

c) A Trajetória na Empresa:

P-3 começou a trabalhar na empresa familiar somente há dez anos, pouco tempo antes do falecimento precoce de seu pai, então na fase da "Passagem do bastão". Nunca ocupou cargos executivos. Na ocasião da entrevista, respondia, por escolha própria, a uma assessoria técnica, enquanto seus irmãos, as principais diretorias das empresas controladas pelo grupo (cf. organograma em anexo). Participava também do Conselho de administração. Essa posição, no entanto, foi conseqüência menos de sua qualificação profissional do que de sua condição de acionista:

[...] basicamente meus dois irmãos assumiram como diretores, e eu ocupando um cargo que seria uma espécie de assessoria. Não uma participação direta, mas uma de assessora técnica de diretoria.

Não ocupo cargo de decisão, não quis assumir. Isso não quer dizer que as decisões não me sejam comunicadas, já que temos participação igual nas ações: 33%, 33% e 34%.

A posição da filha na empresa era contraditória. Apesar de engenheira formada por uma das mais prestigiadas escolas brasileiras (o que não ocorreu com seu irmão também engenheiro), e de ter adquirido experiência profissional numa reconhecida empresa de projetos de engenharia, a entrevistada, ainda assim, idealiza muito a atividade profissional. Quer estar ativa na empresa da família, mas nunca se julga pronta nem preparada para assumir altos cargos:

[...] Eu acreditava que deveria ter certa experiência antes de assumir um cargo. Tão logo saí da faculdade, não me julgava capaz ter todo aquele, vamos dizer, expediente para cuidar de uma empresa. [...] Realmente, eu me achava muito imatura para assumir uma responsabilidade desse nível. Só bem no final, quando estava me sentindo mais segura, quis trabalhar com ele [com o pai]. Mas nossas idéias conflitavam muito.

A certa altura de sua fala, P-3 chega a justificar os obstáculos criados pelo pai ao responder às demandas dos filhos por maiores atribuições na empresa:

No fundo, no fundo, acho que ele [o pai] não estava de todo errado. Mas essa é uma opinião minha, muito particular. [...] Sinto cada vez mais que o que ele falava é verdade.

Diante da contradição na relação com o pai, ela não percebe com clareza seus verdadeiros objetivos e sentimentos, se queria ou não participar da empresa familiar, se estudava engenharia para trabalhar na empresa familiar ou fora dela:

Ah, não posso ter saudades porque essa fase já passou [quando trabalhava em outra empresa]. A gente sabia que mais dia menos dia isso ia acabar.

Houve um momento que meu pai precisou de ajuda. Me senti um pouco omissa... Hoje, a consciência pesa. Talvez porque amadureci.

[...] No final, eu já começava a pensar no assunto [trabalhar na empresa]. Ele [o pai] dizia: "Puxa, por que você não integra?" Antes, ele nunca tinha deixado claro que gostaria que eu trabalhasse lá, nunca!

Eu gostava [de engenharia]. Não era por causa dela [da empresa familiar]. Houve um período em que até pensei em fazer carreira acadêmica.

Não pensava, digamos, em assumir nada. Meu pai não transmitia a idéia de que houvesse uma necessidade de continuidade com a gente. Nunca transmitiu, mesmo com meus irmãos.

Pelo depoimento, verifica-se que a alta exigência de qualificação profissional gera a maior barreira para a efetiva participação e contribuição da entrevistada. Ela própria interiorizou de tal modo essa idealização da atividade profissional, a ponto de deixar que isso determinasse seu comportamento. Em sua ótica, o conhecimento profissional fica num patamar tão elevado que nunca

se julga suficientemente preparada para assumir cargos de importância:

A tarefa do executivo deixa a obrigação de ter de cumprir certas tarefas com muitos atributos... Sei lá, são mil atribuições, tem de ser ótimo. [...] Hoje, para que alguém possa ser diretor industrial é preciso saber de tudo. Isso é impossível. Não se sabe. Exige-se muito. O conjunto da fábrica exige muito.

A construção dessa idealização pode ainda ser constatada no modo como ela mesma avalia a gestão de seu pai:

Meu pai tinha [profissionais no quadro gerencial], mas eram pessoas subordinadas a ele, sem muita autonomia. Ele tentava dar, mas depois tirava. [...] Ele não procurava profissionais que, vamos dizer, tivessem algumas pré-qualificações. Talvez lhe satisfizesse só um curso superior, mas não precisava ser de primeira linha nem ter um bom domínio do inglês. Exigências que hoje a gente acha imprescindíveis.

Essa forte idealização do saber profissional acaba por desencadear outros conflitos. Por exemplo, a distância que separa suas atribuições (técnica em tropicalização de formulas e conselheira) de seu desejo de oferecer outras contribuições pessoais, que julga importantes para a empresa familiar. Essas contribuições ela denomina de "utopias":

Eu sempre tive uma atuação em toda essa parte de tropicalização de fórmulas. Essa é a prática. Quanto às utopias [...], relacionam-se, por exemplo, com a satisfação emocional dos funcionários. [...] Tentei me fazer entender, mas parece que não consegui.

Essa grande distância entre seu cargo e a atividade que realmente julga ser de valor para a empresa acaba por produzir um direcionamento pessoal nada compatível com a busca de desenvolvimento profissional adequado. Isso pode ser verificado, por exemplo, quando comenta não ter feito nenhum curso para complementar sua formação e que nem tampouco, agora, tem planos para isso:

Infelizmente [não fez nenhum MBA]. Na verdade, a ... [a empresa em que trabalhava antes] era uma verdadeira escola. Nesse sentido fiquei muito satisfeita.

Quando a entrevistada se refere às dificuldades decorrentes de sua atuação na empresa familiar, percebe-se que há certa tendência a abordá-las tendo em vista apenas o aspecto profissional, sempre relacionando maturidade com profissionalismo. Assim, ao ser abordada sobre quem na empresa mais facilitava ou atrapalhava seu desenvolvimento e sobre a possibilidade da existência de conflitos com seus irmãos, ela respondeu da seguinte forma :

Restrições e barreiras de jeito nenhum. [...] Formação de grupos, eu diria que há certas doses, mas, de certa forma, todos foram sempre bastante adultos.

Mas a seguir, revela, com um pouco mais de abertura, que, num dado momento de sua vida, talvez quando a relação com os irmãos não estava equilibrada, existiram questões conflituosas que devem ter sido difícil lidar:

É. Esse irmão do meio impunha-se bem mais que o último. Mas, hoje em dia, a gente fala, de certa forma, de igual para igual.

A idealização de um comportamento profissional instituído na empresa familiar — e que a entrevistada procura seguir à risca — acaba também permeando diversas outras questões, como a necessidade em separar com rigidez a razão dos sentimentos, gerando uma falta de clareza do que seja, de um lado, maturidade profissional e, de outro, exigência exacerbada de profissionalismo:

Não é assim que se decide profissionalmente. Em algumas reuniões, o que prevalece às vezes é mais o afloramento dos sentimentos do que o aspecto profissional.

Essa indecisão permeia também aspectos importantes, como o de saber se deve ou não tomar partido do negócio e, em caso positivo, ferir a unidade da família, quando a questão antagoniza os dois irmãos:

Às vezes tenho uma política que considero mais conciliatória. Dizem: "Ah, mas você não toma partido". É difícil tomar partido quando o que está em jogo não é a parte profissional, mas os sentimentos.

Mas essa posição não se ajusta com a que segue:

Você me pede para julgar. Isso para mim é difícil, impossível. Eu e minha mãe fomos acusadas de tomar partido do irmão menor.

As questões referentes a sua relativa visibilidade e aceitação na empresa familiar não são trabalhadas, por ela, internamente e de modo claro: uma névoa encobre a idéia que faz do profissionalismo, levando-a a se negar, quase inconscientemente, a estabelecer distinções que poderia sofrer se fosse ficar atenta à sua condição de mulher e à existência de dois irmãos homens também profissionais. Ao contrário, P-3 assume o tempo todo uma postura conciliatória e conivente com isso. Mesmo durante a entrevista.

Sua peculiar compreensão de profissionalismo, que permeou e permeia todas as relações nesse cenário, gerou as grandes barreiras de seu acesso e mesmo sua ascensão na hierarquia da empresa. Aí, expressões tais como "mérito", "preferência" e "nepotismo" são empregadas com muita frequência e fazem parte de uma cultura simbolizada pela herdeira com um peso diferenciado.

Contrapondo-se a todas as barreiras que o ideal de profissionalismo lhe impunha, também as vantagens de poder ser profissional e não estar vinculada aos destinos da empresa familiar são reveladas por P-3:

Foi muito complicado [o ingresso na empresa familiar]. Lá [na outra empresa em que trabalhou] era bem mais fácil. Você é empregado. Empregado no bom sentido. Você tem um horário a cumprir e, de certa forma, sempre recebe aquele salário no dia certo, têm aqueles benefícios todos. Quando você passa para a empresa da família, fica um pouco incerto quanto a uma série de coisas.

3) "A Sociedade e a Participação do Capital":

a) Grau de Centralização/Pulverização do Controle do Capital:

No grupo familiar em questão, o pai, até falecer, foi o único proprietário. Sua autonomia, a de um proprietário Controlador, foi dificilmente equilibrada com o desejo dos filhos interessados em participar. Ele relutou o quanto pôde em aceitar a assistência deles em cargos de maior decisão, temendo perder sua independência. Nesse clima, que prevaleceu ao mesmo tempo que a empresa crescia e alcançava sucesso, ocorreu muita competição latente com os filhos, que demandavam atenção, aceitação e aprovação do controlador.

Mesmo diante desses acontecimentos, nenhuma estrutura de propriedade futura foi pensada, seja em favor da empresa, seja tendo em vista as peculiaridades de cada filho. Como ocorre freqüentemente nas empresas familiares em que se estabelece uma política para desencorajar a luta pelo poder, nesse grupo familiar ocorreu a tradicional divisão em três partes eqüitativas do capital entre os filhos, seguida da formação de uma Sociedade entre irmãos. Em geral, esse tipo de formação raramente acalma antigas rivalidades na família.

Hoje em dia, o desafio de conseguir um controle dividido entre os três irmãos, evitando-se a formação de grupos em conflito, é solucionado pelo trato profissional das questões que surgem entre eles, e com a ameaça permanente da saída para outras estruturas acionárias.

Outros arranjos societários já foram criados. Formaram-se companhias *joint-ventures* com outros sócios, como resultado da liberdade de atuação num modelo mais compatível com o momento econômico e, portanto, mais próximo da visão dos sócios atuais. Nessa fase da empresa, sob o comando da segunda geração já há dez anos, observa-se que o objetivo não é mais dar continuidade ao antigo modelo de gestão estabelecido pelo controle exclusivo da família. Há certa tendência no sentido de que a família abandone o controle para, que assim, aumente o poder competitivo da empresa num mercado já totalmente diferente do que existia na gestão do pai, isto é, fechado ao capital externo e às importações.

[...] essa minha postura [participar apenas como acionista] foi desde o início. Quando se está lá dentro [da parte operacional], por mais que não se queira, sempre ocorre "nepotismo". Você tende sempre a dar preferência. Agora, com um diretor profissional, não.

Ao menos nesse momento, pareceu-nos que a postura da entrevistada de se recusar a participar de cargos executivos é a mais adequada, já que a complexidade da gestão das empresas aumenta. Assim, sua indecisão quanto a participar ou não do quadro gerencial ao longo de toda a sua carreira não foi muito significativa: o próprio tempo se encarregou de sinalizar uma saída sem muito sofrimento.

Quanto aos irmãos, pretendem futuramente apenas participar do Conselho, mas talvez como "uma coisa para mais distante"..

Hoje, eles [os irmãos] querem ser conselheiros, entidades acionistas no Conselho e não mais diretores operacionais [...] mas talvez como "uma coisa para mais distante".

Retomando a abordagem de definição das empresas familiares feita por Litz (1995) – discutida na parte teórica desse trabalho –, percebe-se, nessa entrevista, em especial, uma necessidade dessa visão que sugere incluir numa tipologia de empresa familiares a intenção de seus membros de continuar mantendo a empresa como familiar. Na empresa de P-3, a postura da entrevistada é a de que sua atuação, bem como a dos irmãos acionistas, deve se voltar sobretudo para criar estratégias de grupo, tais como novas fusões e *joint-ventures*, idéias que sugerem o abandono da idéia desse grupo familiar como sendo o controlador.

b) Esferas de Representação dos Acionistas:

No que diz respeito às esferas de representação dos acionistas, tudo tende a mostrar que os três irmãos prestam pouca atenção ao aspecto familiar da empresa. De início, a mãe se retirou da sociedade passando todas as ações aos filhos, que procuram poupá-la de desgastes com questões relativas à sociedade. A entrevistada é enfática nesse seu desejo de poupar a mãe de decisões que poderiam colocá-la em situações de ter que decidir sobre os conflitos entre os filhos:

A gente procura poupá-la porque tudo isso causa um desgaste enorme para ela. Enorme. Então, já que tem de se desgastar mesmo, é preferível que a gente se desgaste. Poupá-la é mais saudável, procurando sempre apresentar alguma decisão ou consenso, alguma coisa a que já se chegou. Participar no meio de campo é que é complicado. Você acaba às vezes se expondo a um fim, sei lá, viu? Apesar de eles às vezes quererem alguma participação, eu me oponho. Digo não. Esqueçam. Ah, não! Começa a embananar terrivelmente o meio de campo.

Os demais familiares envolvidos, como os agregados, estão afastados de qualquer tipo de participação, já que em situações anteriores a intervenção deles não surtiu muito êxito:

No passado, elas [as cunhadas] participaram de certa forma. Bem pouco, mas participaram. Isso não deu certo. Não. Foi muito doloroso, muito triste. [...] Elas chegaram a ser "operacionais", vamos dizer. Talvez essa tenha sido uma gerente administrativa. Essa não chegou a participar tanto. Mas essa sim. [...] A gente isolou. Por mais decisões erradas que a gente possa tomar, é preferível do que tentar compartilhar.

Diferentemente da maioria das outras empresas familiares em que não se estabelece uma fronteira clara entre as diferentes dimensões que interferem na gestão dos negócios (família, empresa e sociedade), nesta, as fronteiras estabelecidas polarizam completamente as dimensões, excluindo a importância da família no negócio.

Se, por um lado, esse posicionamento deixa a empresa ágil na tomada de decisões – já que toda decisão parece ser técnica –, por outro elimina qualquer possibilidade da continuidade da empresa familiar enquanto tal, já que os membros familiares excluídos de tais decisões (filhos, sobrinhos, cunhadas e mesmo o marido da entrevistada) não têm qualquer arena para expor suas visões ou expectativas sobre a empresa familiar.

ENTREVISTA P-6

1) "A Dimensão da Família"

a) Estrutura e Valores:

A sexta entrevistada pertence à terceira geração de uma família em que o avô foi o fundador, o grande empreendedor e, durante muitos anos, o "Proprietário controlador" da empresa familiar. Segunda filha numa fratria mista (cf. genograma, Anexo 6.2), preponderantemente feminina, P-6 é divorciada e possui dois filhos.

Em 1987, a empresa familiar foi submetida a um processo de reestruturação do controle acionário, obedecendo ao tradicional perfil já observado em outras entrevistas e referido por Rodriguez (1991). Em conformidade com esse modelo, o avô transferiu, por doação, as "empresas vivas" aos filhos homens e, às filhas mulheres, as fazendas e imóveis. Com essa nova reorganização societária, iniciou-se também um trabalho de profissionalização da empresa, já que o número elevado de dezesseis netos e de inúmeros agregados preparava-se para entrar no mercado de trabalho. O momento em que P-6 passa a integrar os quadros da empresa familiar coincide com esse período em que o grupo controlador (o avô e seus filhos) está reorganizando o controle acionário da empresa:

Questões acionárias, de sucessão e de disputa entre os herdeiros pelos postos de comando não devem interferir na administração executiva do grupo. Dessa forma, a profissionalização da administração ocorre ao mesmo tempo em que os herdeiros da terceira geração da família, que têm vocação empresarial e envolvimento profissional com a empresa, estão sendo treinados e qualificados para o trabalho na mesma e para assumir cargos de liderança (extraído do livro comemorativo dos 40 anos de fundação da empresa no Brasil).

Como testemunha a própria entrevistada, a cultura típica dessa empresa consiste na sobrevalorização do profissionalismo e do conhecimento técnico, especialmente a tecnologia do produto, já que essa foi área privilegiada pelo fundador, um técnico experiente imigrado da Alemanha:

O vovô dominava muito bem a parte de tecnologia do produto. Era técnico formado na Alemanha. A parte administrativa ele delegou aos dois filhos homens mais velhos. [...] a produção ocupava grande parte de sua atenção. Para você ter uma idéia, ninguém desligava um forno sem sua permissão. Trabalhava sábado e domingo em casa, para onde levava todos os cálculos.

Ao salientar a questão dos agregados, P-6 aponta um problema de grande importância para ela: a preferência que essa

família destina aos homens e o fato de não possuir opção entre eles, como genros e filhos capazes de ocupar posições gerenciais:

Somos cinco filhos do papai, um homem e quatro mulheres. Custou muito conseguir o homem tão desejado [risos]. [...] o papai não tem opção de genro, de outro filho. [...] Acho que sou uma falta de opção para ele. Se tivesse outro filho ou então um genro interessado na empresa ele daria prioridade. Já tentou várias vezes com outros genros, com os filhos do meu tio, com um pessoal que não deu continuidade, não estudou e nem quis estudar. Quando as coisas começavam a apertar, eles saíam fora.

P-6 demonstra e aceita internamente a prioridade concedida pelo pai aos homens no modo como apreende o comportamento profissional de seu irmão, apenas quatro anos mais jovem que ela, e na comparação que traça com seu próprio estilo de trabalho:

Ele hoje ainda é muito meninão. Gosta muito de farra, de auê, de beber. Vai ter de mudar um pouquinho esse perfil para se tornar uma pessoa mais confiável. Ele é mais impulsivo. [...] É muito inteligente e, já, já, vai estar dominando essa parte de assistência técnica. Tem uma memória fantástica, estratégica.

Faço uma coisa que é diferente, inclusive da que meu irmão faz. [...] Diante de qualquer dificuldade, ele vai falar com meu pai. Ai fica aquela coisa desagradável da fofoca. Eu, particularmente, não ia gostar que uma pessoa que trabalha comigo fosse falar de mim com o vice-presidente. É chato porque aí você tem de ir lá explicar o que foi e o que não foi. Não gostaria de passar por essa situação. Ele age assim. [...] Meu irmão fala muito inclusive quando está alterado, quando bebe. Quando começa a beber, começa também a brigar por coisas da empresa.

É possível supor que a forma de P-6 representar seu irmão, um "meninão imaturo", sinaliza seu desejo de negar qualquer possibilidade de competição entre eles. Essa visão é bastante conveniente a ela, pois a postura do irmão enquanto tal oferece pouca ameaça para sua estabilidade de P-6 na empresa. Na fala abaixo, ao tomar as diferentes funções que eles desempenham como evidência de que o espaço de cada um já está bem delimitado, a entrevistada empreende esforços para não ter de admitir que o irmão pode contribuir para desequilibrar sua posição:

Acho que tem espaço para os dois. A área dele [assistência técnica] eu não domino e não vou largar a etapa em que estou para conhecê-la. Vou conhecer um pouco aqui, ali, mas largar a gerência não.

[...] Se tivesse segurança aqui dentro, que ia ter um espaço em que eu pudesse avançar, eu arriscaria, de repente, a passar um, dois anos aprendendo assistência técnica.

Por outro lado, ao conceber o irmão como um indivíduo imaturo e impulsivo, P-6 acaba também por manifestar uma visão peculiar do universo masculino. Em contraposição, acaba por ressaltar o altruísmo feminino e a imensa capacidade que certas mulheres desenvolvem para renunciar a si próprias, apresentando uma visão marianista das relações de gênero. Como já observado no desenvolvimento teórico deste trabalho, machismo e marianismo

são partes recíprocas de um arranjo e de um padrão de comportamento que devem ser compreendidos no interior da dinâmica entre os dois fenômenos.

Essa imagem a respeito do irmão e de si própria desfavorece a ela mesma, pois, diante disso, P-6 busca esforçar-se por assegurar sua competência sobre o irmão. Além disso, sua demasiada preocupação com seu próprio estilo de trabalho manifesta-se também no fato de ela sempre procurar, ao contrário dele, poupar o pai com os problemas de sua área, o que, segundo ela, escamoteia seu próprio desempenho, revelando apenas um bom comportamento:

Eu não converso nada daqui com ele. [...] O papai almoça comigo uma vez por semana e a gente não conversa sobre a empresa não. [...] Em termos profissionais, faço algumas coisas particulares para ele. Às vezes, meu maior contato com ele se deve mais a essas coisas do que à empresa mesmo. [...] É interessante porque eu acho realmente que tenho de seguir a hierarquia. Esse esquema é e não é interessante.

Meu pai tem confiança em mim, sabe que eu não vou estar passando por cima dele, não vou ficar fazendo fofquinha. Agora, por outro lado, o problema é que meu pai não sabe o que faço. Sabe que sou gerente de RH. Mas se eu dou ou não resultado, ele não sabe.

Ao que tudo indica, um contato mais próximo com o pai ocorre apenas quando se trata de assumir tarefas típicas de uma filha. No trato das questões da empresa, a relação que se impõe entre eles é a profissional.

2) *"A Dimensão da Empresa"*

a) *Estágio do Negócio Principal*

Fundada em 1954, ao longo de sua história a empresa passou por um crescimento mais intenso, sobretudo no período entre 1976 a 1986, quando novas perspectivas foram visualizadas. Após uma progressiva expansão, o grupo construiu outra unidade industrial e passou a investir também na criação de um setor agro-industrial.

Na ocasião da entrevista, P-6 e seu irmão eram os únicos membros da família que trabalhavam nessa indústria de porte médio, que então contava com aproximadamente 350 funcionários em todas as suas unidades e com um total de R\$ 25 milhões anuais em vendas. Ela ocupava a gerência de Recursos Humanos enquanto o irmão, uma assessoria técnica. A direção do grupo é, naturalmente, do pai, o presidente, que se tornou o "Proprietário controlador" após comprar a participação do único irmão vivo que atuava nos negócios (cf. organograma e esquemas de movimentações do capital em anexo).

Seu pai, embora atualmente seja o controlador da empresa, só se tornou um acionista importante após 1987, ao comprar a participação do irmão, isto é, apenas na fase adulta de sua vida, quando já tinha cerca de 50 anos. Hoje, P-6 não acredita que ele, com 64 anos, tenha intenção de realizar a "Passagem do bastão" para a sua geração.

Dessa forma, a família de P-6 encontra-se, no que diz respeito ao aspecto do estágio de seu desenvolvimento, na fase do "Trabalho conjunto". Como aponta Gersick (1997), o grande desafio dessa fase é o encorajamento de uma administração produtiva de conflitos, cujo mecanismo fundamental é a qualidade da comunicação entre os membros da família. Esse aspecto seria, então, um dos mais importantes, já que a esfera do próprio negócio, além de necessitar de renovação estratégica, é controlada por uma única pessoa.

b) Profissionalização, Regras de Acesso e Privilégios:

Diante das expectativas de sucessão da terceira geração, o processo de profissionalização dessa empresa familiar, cuja cultura fundamenta-se na técnica, ocorreu mediante a criação de regras para o ingresso desses indivíduos, divulgadas por um ciclo de palestras educativas. Entre as principais, constam um currículo mínimo exigindo curso superior, o domínio de um segundo idioma e um experiência inicial fora da empresa familiar:

A gente começou a ter algumas palestras sobre sucessão familiar, um treinamento com a terceira geração, os netos. Criaram um currículo mínimo para a gente entrar e ter chances melhores dentro da empresa. [...] Tinha de ter curso superior, experiência mínima numa empresa grande, não controlada pela família, e falar pelo menos um idioma.

Embora o processo de profissionalização e a conseqüente criação de novos critérios evidenciem o intuito de controlar o acesso dos herdeiros, as situações geradas pelo modo de vida específico dos membros da terceira geração acabaram por adaptar tais regras à nova realidade:

Mas a terceira geração não estava muito interessada em estudar. Muitos já estavam começando a constituir família. E aí ficava aquela situação desagradável porque não havia emprego no mercado. Mas como as pessoas não adquiriram esse currículo e precisavam sobreviver e sustentar família, elas entraram de qualquer jeito.

Após algum tempo, mesmo com a flexibilização das regras para o acesso aos postos da empresa, grande parte dos indivíduos da terceira geração não permaneceu em seus quadros:

Todo mundo saiu, por um ou outro motivo. Ou por não atender às expectativas, ou por brigas em família, ou para procurar outra coisa. [...] Na realidade, não eram nem os filhos que estavam vindo para cá, mas os genros. [...] Não que ele [o ex-marido de P-6] tivesse vindo,

ele nunca trabalhou aqui. Vieram os agregados. Isso criou muitos problemas familiares e as pessoas foram saindo. O que mais tivemos aqui foi agregados.

c) A Trajetória na Empresa:

Num quadro familiar em que quase ninguém procurou fazer um curso superior, P-6 estudou Administração de empresas e possui muito clareza quanto à importância de desenvolver sua competência profissional (segundo ela, a distribuição dos cargos para os membros foi feita de acordo com a qualificação de cada um):

Acho que, quando começou esse treinamento da terceira geração, as pessoas já começaram a visualizar um pouquinho seu horizonte. Começaram então a adequar o currículo da gente para aquilo ali. Quem estava na área de medicina, psicologia, continuou. Mas como minha área já é administrativa, isso facilitou.

Ficaram todos os profissionais. Tipo, você está nesse cargo por que tem a qualificação para ele. Eu fiz Administração de Empresa e Contábeis.

Assim como o pai pouco contribuiu para o ingresso de P-6 no grupo familiar – o que foi proporcionado por uma situação de emergência, e não por um convite formal de sua parte –, ele tampouco se dispôs a lhe facilitar a aquisição e conquista de experiência no trabalho. Ainda assim, naquele momento, ela percebeu que aquela era uma das grandes oportunidades a que deveria se apegar e valorizar:

Eu entrei para cuidar das fazendas no lugar de um tio meu. Foi em 1990 ou 1991. [...] Quando eu entrei, a fazenda já não tinha mais jeito: já estava dando prejuízo. Foi interessante porque conseguimos reverter a situação da fazenda Então eles o afastaram [tio].

[...] Meu pai queria, mas não era colocado “olha, quero que você venha”.

Para mim, foi uma oportunidade de sair do nada para ir trabalhar. Eles me abriram a porta para isso. Quem me orientou muito foi esse vice-presidente da empresa [...] em termos de direcionamento profissional. Com ele, aprendi a analisar contrato, fazer negociações e programações financeiras. Em termos profissionais, eu aprendi com ele. [...] Com meu pai nunca aprendi nada.

Sua clareza quanto à necessidade de ter de estar apta para enfrentar o mercado de trabalho, caso seus projetos na empresa da família inviabilizem-se, leva-a a uma busca permanente de aperfeiçoamento profissional. Na época da entrevista, ela estava finalizando um MBA:

Estou agora mais preocupada em pegar minha carreira administrativa [...], disposta a sair para o mercado de trabalho para que meu projeto profissional vá para frente. [...] É preciso pensar também em se tornar uma profissional do mercado. A pior coisa é estar aqui nessa condição: “você está me fazendo um favor e esse

cargo não é seu". A pessoa tem de ter capacidade para enfrentar um mercado. A partir do momento em que sente segurança e o mercado te chama, a pessoa recebe cotação, vê que realmente dá resultado. Do mesmo jeito que estou aqui, vou estar em outra empresa e é isso. Quero fazer meu trabalho. Não estou muito preocupada se vai ser aqui ou em outro lugar não. [...] a pessoa que sai de um MBA tem muita expectativa de crescer, mudar. Se ela não tiver esse espaço, pode sair de onde está no momento. Estou tentando montar o projeto, tentando mudar e se não der eu estou caindo fora. Hoje não tenho nenhum horizonte determinado aqui. Só se realmente for mudar a linha de atuação da empresa. O objetivo do meu pai é que a gente monte uma controladoria que faça as medições de resultado. Se isso sair, será interessante continuar na empresa. Eu gosto muito disso, de estar de um jeito e depois mudar.

Esse profissionalismo – da forma como o termo está definido tendo em vista a divisão dos grupos nesta pesquisa – é tomado enquanto tal especialmente quando P-6 demonstra preocupação com a própria carreira e com a possibilidade de ter de atuar no mercado, em empresas não pertencentes à família:

Se eu parar e pegar a parte técnica aí tenho de decidir não ficar mais aqui. O universo de empresas nesta parte técnica é muito menor e o universo que exige especialização administrativa é muito maior. Na realidade, frente ao quadro que tenho na empresa, se eu fizer isso vou estar perdendo um tempo que hoje eu não estou disposta a perder.

Assim, uma vez que o mercado de trabalho centrado na técnica é bastante restrito e que, na empresa, essa área tende a ser centralizada pelo irmão, P-6 planeja sua carreira profissional tendo em mente a possibilidade de permanecer ou não na empresa da família. Para ela, caso se especialize na área técnica, sua carreira profissional, de um modo ou de outro, estaria bastante comprometida, já que o mercado, além de restrito, tende a não permitir que filhos de concorrentes ocupem cargos nessa área, em empresas que não as suas próprias:

Já meu irmão, molda sua profissão de acordo com a empresa. Sua expectativa está voltada totalmente para a empresa. Meu pai queria que meu irmão fosse para a assistência técnica. Eu também reconheço que precisamos de uma pessoa lá. Mas o problema é o seguinte: até que ponto a profissão vai estar batendo com a pessoa. Ele vai ter de conciliar isso aí. Se está bem para ele, então, tudo bem. [...] Esse mercado é muito difícil para nós que somos filhos de um concorrente. Se uma outra empresa quiser contratá-lo. [...] Ele sempre vai ser filho de um concorrente. Ninguém vai contratá-lo para trabalhar na área técnica. O mercado não é grande, é bem restrito.

Diante dessa situação, podemos supor que, além das preocupações da entrevistada com a competição pela sucessão do controle da empresa, há também outros receios relacionados ao próprio risco do negócio, peculiar a essa família, e com a necessidade de ela ter de optar e estar preparada para enfrentar o mercado externo de trabalho. Isso explica seu comportamento extremamente profissional e a baixa expectativa e paixão com que

se entrega ao *core business* da empresa familiar. Ao desenvolver essa estratégia diante dos negócios da família, ela procura se precaver da possibilidade de se tornar uma profissional não flexível ao mercado de trabalho, procurando sempre desenvolver amplas competências que a torne apta para todos os tipos de negócios, não necessariamente direcionadas para essa empresa. Fato que, naturalmente, não deve ocorrer com seu irmão.

No entanto, a empresa como um todo, bem como seu corpo gerencial não possui um nível compatível com o ideal de profissionalização de P-6:

Eu te falo que nós somos profissionalizados entre aspas porque as promoções e contratações não são tão profissionais. A gente tem a descrição de cargos, mas se a pessoa não tem o curso que o cargo exige, ah, então a gente troca a descrição.

Sua relação com o pai, um tanto marcada por ambivalências, assim como a desproporção entre seus planos de carreira e as reais condições de trabalho na empresa, levam-na a assumir uma postura análoga à de um profissional alheio à família, a ponto de o fato de ser membro da família que controla a empresa significar quase nada para ela:

Eu tenho minhas horas de trabalho. Mas, da mesma forma que é difícil para mim, é difícil para todo mundo. [...] Acho que comigo é até mais rigoroso. As pessoas esperam sempre que a gente dê o exemplo. [...] Eu não pulo hierarquia. Se há algum problema na minha área, vou sempre conversar com meu superior. [...] Sempre resolvemos de acordo com a visão da empresa. A solução é bem profissional. Trago os dados, as análises e a gente consegue resolver aquilo numa boa.

Essa fala evidencia uma visão muito rígida e formal de separação entre a esfera familiar e a empresarial. O verdadeiro sentido de profissionalismo que orientou a nomeação desse grupo, "Profissionais", parece encontrar nessas falas as melhores provas. Parecem estar de acordo com uma abordagem racional da empresa familiar que vê o âmbito da família como foco de interferências negativas para os negócios. Em nenhum momento, P-6 considera que a empresa familiar poderia estabelecer uma conciliação satisfatória entre as demandas da esfera privada e do trabalho. Ainda assim, em alguns momentos, P-6 deixa escapar certas contradições relativas às vantagens que o fato de ser membro da família que controla a empresa lhe proporcionam. Entre elas, ressalta a maior liberdade de ação e de cometer erros (cf. Kets de Vries, 1993).

Acho que aqui dentro eu tenho essa chance. Por exemplo, eu caí em suprimentos. Eles precisavam de um gerente nessa área. Disseram, "olha, venha para cá". Organizaram, disseram "vai, se vira e faz". Pensei: "posso ir, posso quebrar a cabeça e posso fazer tudo dentro dos limites". Isso não quer dizer que eu não tome umas ferradas, não. Tudo dentro da forma que tem de ser. Mas, por ser filha, eu enxergo essa facilidade. [...] Ninguém nunca me passou nada

de RH. "Precisa-se de alguém, você está encarregada, é você". Meu pai vai, solta e pronto. [...] E não acho ruim não, acho até bom.

Num momento raro da entrevista em que vislumbra as vantagens que o fato de ser filha do presidente proporciona a seu modelo de profissional, P-6 se empolga, admitindo, inclusive se sentir apta para ocupar também a área técnica:

Não conheço a parte técnica, mas se precisar. [...] Toda a área, toda a parte técnica. Se precisar pegar, eu vou pegar.

Além disso, quando demonstra compreender minimamente as dificuldades de um processo sucessório (a chamada "conspiração" contra o time sucessório), ela se instala numa mesma hierarquia de problemas que seu irmão:

Porque o objetivo é que eu fique quieta e parada aqui dentro. A empresa como um todo diz: "você fica aí no seu lugar, não atinja nem incomode ninguém." Mas esse não é meu objetivo. Não é que eu queira pegar outra gerência, mas englobar outra além dessa aqui. Ou então mudar realmente de posição, de trabalho ou de atuação.

E isso não acontece só comigo não, mas com a terceira geração. Meu irmão também tem muito problema de boicote.

Em síntese, o que a sequência de trechos supracitados ressalta com grande clareza é a dificuldade que P-6 possui de continuar sustentando seu ideal de profissionalismo, em choque com sua posição na empresa. Tal como na entrevista anterior, percebe-se que a ênfase no profissionalismo é uma estratégia voltada para legitimar as hierarquias na composição do grupo gerencial sucessor.

3) "Dimensão da Participação Acionária"

a) Grau de Centralização/Pulverização do Controle do Capital:

No processo de reconcentração do capital ao longo da história dessa empresa, os valores culturais determinaram, mais uma vez, o modo de divisão de bens, destinando às mulheres terrenos e fazendas e aos homens, as empresas vivas. Mas, na prática, os negócios das mulheres eram geridos pelos próprios maridos das tias. Foi, aliás, na condição de seus representantes e com a anuência deles que essa divisão acionária ficou assim estabelecida:

Com essa antecipação [da herança], as fazendas ficaram com uma tia da Alemanha e com outra irmã dela, com as duas mulheres. Elas ficaram contentes com essa distribuição.

[...] E a gente lidava aqui era com o marido dela. Ela transferiu todas as suas ações para ele. Ele era também um acionista. Tivemos a anuência dele.

Após essa reconcentração do capital na empresa, ela adquiriu uma configuração mais simples:

Agora ficou uma empresa também familiar que está começando. A gente fala em terceira geração, mas o papai [agora, após a divisão da herança] está na primeira e eu na segunda.

Hoje, o pai controla a empresa graças a uma movimentação do patrimônio da família, desencadeado por doações, e compra e venda de participações. Assim, a sociedade familiar, tendo atravessado a fase em que se tornou uma "Sociedade entre Irmãos", retorna a um estágio menos complexo de participação acionária, com a ascensão de um "Proprietário Controlador".

Pelo fato de seu pai deter o controle total, P-6 apresenta uma visão simples da empresa, tomando-a como propriedade exclusivamente dele, e não como patrimônio da família. Nem mesmo sua presença nos quadros da empresa modifica essa visão. Entre pai e filhos não há qualquer diálogo sobre o assunto, sequer sobre a possibilidade de aumentar o percentual de ações e o poder de voto dos herdeiros ativos na administração:

A gente vê hoje que a empresa é dele [do pai]. A gente não sabe se vai existir alguma coisa para distribuir. Se ele quiser fazer seja o que for, é um direito dele. Não estamos brigando por isso. Cada um está seguindo seu passo. [...] eu acho que você tem de respeitar um pouco o que ele é, o que pensa e o que espera. É a linha dele.

A minha postura hoje é: ele tem a linha dele, vai segui-la, fazer o que quiser. Eu não vou deixar de ser feliz por isso, não vou deixar de ser profissional por causa da linha que ele quer. Se está compatível bem, se não, vou seguir o meu caminho.

Nesse momento, mais uma vez, P-6 revela sua dificuldade de considerar essa empresa como uma propriedade sua e de lutar por uma posição mais formal de participação e de reconhecimento como membro atuante da família.

b) Esferas de Representação dos Acionistas:

Sendo o pai da entrevistada o único acionista da empresa, nenhuma esfera especial se faz necessária para a representação de seus direitos. Apesar disto, poderia haver o interesse na criação de um Conselho de família tanto para que fossem iniciadas discussões sobre o futuro da empresa quanto com o objetivo de realizar uma preparação de seus filhos para ocupar futuramente posições de acionistas. A entrevistada nada comentou sobre tais esferas, nem sobre o interesse de seu pai sobre o assunto.

Esse desinteresse em situações que permitam discussões dos planos da família para com a empresa dificulta, mais uma vez, a posição de P-6 no grupo familiar.

1) "A Dimensão da Família":

a) *Estrutura e Valores da Família*

A oitava entrevistada, aqui nomeada de P-8, é filha única de uma mãe (segunda entre as irmãs) que pertence a um grupo de herdeiros de segunda geração. A empresa, por sua vez, encontra-se na fase de consolidação da "Passagem do bastão", já da segunda para a terceira geração. (Cf. a análise de sua posição nessa família ampliada, no genograma apresentado no Anexo 6.2)

Na entrevista, um tema que se destacou, revelando os valores da família, foi o modo de transferência da empresa familiar para as três filhas herdeiras do fundador, assim como o processo de sua reorganização, tendo em vista um funcionamento interno mais profissional, liderado por elas. Nessa sucessão de acontecimentos, gestaram-se as possibilidades de acesso de P-8 à empresa familiar.

Fundada pelo avô, os negócios da empresa foram, até seu falecimento, controlados por ele e por seu único e primogênito filho homem. A morte do fundador representou um marco na história dessa família, pois desencadeou uma ruptura fundamental: a nova reorganização do grupo controlador não favoreceu a permanência desse filho único, que optou por se desligar do grupo e montar seu próprio negócio:

Quando meu avô morreu, esse meu tio era o único que trabalhava na empresa. Ele não quis ficar mais com a empresa, [...] quis se desvincular e não aceitou ficar um tempo aqui até as mulheres tomarem pé da situação. [...] não quis nem participar. Depois montaram uma fábrica no mesmo ramo. [...] Abriram uma concorrência a nós [...]. A família também ficou assim. Hoje todo mundo se cumprimenta, conversa, mas não é mais a mesma coisa.

Aparentemente, a tradição de transferência de herança em que aos homens se destinam as "empresas vivas" e, às mulheres, os imóveis e terrenos foi rompida. No entanto, a característica essencial dessa tradição permaneceu, pois, do ponto de vista do único filho único homem, não interessava levar adiante um negócio partilhado com tantas sócias (Rodrigues, A., 1991).

No momento de divisão dos bens, estabeleceu-se uma grande discussão para decidir se a empresa seria vendida ou, em caso contrário, quem assumiria seu controle:

Nenhuma das mulheres tinha noção do que era a empresa! [...] Só nesse grupo aqui, o grupo A, havia um primo melhor preparado. Embora ele tivesse apenas 25 anos, era uma pessoa que já se destacava. Já era formado e já tinha uma pequena empresa.

Decidiu-se, então, que esse primo melhor preparado ajudaria as tias a assumir, o que permitiu manter a empresa com a família. Num primeiro momento dessa nova reorganização, seu pai e os maridos de suas tias assumiram o controle com o apoio do primo:

Um [genro] de cada grupo familiar entrou e o meu primo assumiu a diretoria. [...] Nenhuma das mulheres participou dessa distribuição dos cargos. Essa nova reorganização prevaleceu entre 1985 a 1991.

Num segundo momento após a morte do fundador, o diretor presidente, na figura do primo, deu início a trabalhos de consultoria na empresa com o objetivo de profissionalizá-la de tal forma que ela pudesse ser regenerada:

Quando aconteceu essa profissionalização, o enfoque das mulheres mudou. Elas passaram a ter poder. Elas decidem quem pôr no Conselho, quem tirar, recebem a retirada. Mudou-se totalmente o enfoque, que antes era dos maridos. [...] É lógico que os maridos não gostaram muito. Mas, no grupo em que a cultura patriarcal é forte, manteve-se o controle do homem.

Ainda que modificada, essa família conservou as principais características da cultura patriarcal. O fato de essa mudança ter sido proporcionada por uma situação de emergência — a morte do fundador e a ameaça de venda da empresa — coincide também com uma característica essencial dos processos sucessórios, analisada por Durand (1984) e comentada no desenvolvimento teórico desse trabalho. Nessa ótica, as situações de emergência ou de modificação estrutural são normalmente propícias para que as mulheres ascendam à hierarquia da empresa familiar.

P-8 se beneficiou dessas mudanças para melhorar sua visibilidade no sistema dessa empresa familiar.

2) *"A Dimensão da Empresa"*

a) Estágio do Negócio Principal:

Conforme já dito anteriormente, a empresa passou por modificações profundas e por uma progressiva reestruturação gerencial após a morte do fundador. Nesse momento, ela se encontrava na fase da "maturidade" e seu principal negócio consistia num segmento do ramo têxtil que, então, sofria dificuldades conjunturais. A necessidade de regenerá-la decorreu das exigências do mercado:

No começo da década de 90, quando o mercado abriu, sentimos muito a concorrência dos importados [...] houve uma saturação do mercado tradicional.

Se a gestão da época permanecesse [a dos genros nas diretorias], não iríamos conseguir acompanhar essa mudança, essencial no crescimento que a empresa ganhou.

Acho que foi até por isso [abertura do mercado do início da década de 90] que se estabeleceu essa mudança em sua estrutura.

A reestruturação gerencial da empresa foi então sendo alinhavada em diversos passos até culminar na administração mais profissional que hoje a caracteriza:

De 85 para cá é outra empresa. [...] Entre 1985 e 1992, com a direção do meu primo, a empresa começou a mudar de cara. Sua administração era moderna e gerou várias mudanças. [...] O objetivo da profissionalização era acabar com essa linha de diretoria e ficar só a de gerência, que foi instituída nesse período (comercial, industrial e administrativa). Na mudança, ficaram três gerentes profissionais e três genros foram transferidos para o Conselho. Aí ficou o presidente, meu primo, e a gerência.

Recentemente, foi feita uma união com outra empresa do mesmo ramo com o objetivo de obter maior sinergia nos negócios que possuem linhas de produtos complementares. Formou-se também uma *joint-venture* com outro grupo, também familiar, com uma distribuição do capital de 50% para cada uma (no mesmo Anexo 6-2, cf. também a estrutura de governança dessa *joint-venture*).

As modificações estruturais dos últimos dez anos resultaram num significativo crescimento da empresa. Até a criação dessa *joint-venture*, ela possuía 200 funcionários e vendia em torno de R\$ 8 milhões anuais. Hoje conta com 450 funcionários e com R\$ 18 milhões em vendas.

Os únicos familiares que ocupam posições gerenciais atualmente são a entrevistada, que coordena as compras, e seu primo, o diretor presidente (sobre a estrutura desse grupo, confirmar organograma em anexo 6.2).

b) Profissionalização, Regras de Acesso, e Privilégios:

Com as mudanças já apresentadas, aumentaram-se as exigências de formação e experiência para o corpo gerencial:

De 1992 para cá, o gerente comercial foi trocado, não é mais o mesmo. O atual trabalhava numa multinacional em São Paulo. O gerente industrial está concluindo o mestrado em Campinas. [...] Eu fiz em Americana, junto com esse gerente administrativo. Ele também fez mestrado em finanças.

c) A Trajetória na Empresa:

P-8 passou a fazer parte da empresa familiar em substituição a seu pai que, na condição de agregado da família do fundador, ocupava uma das diretorias:

Os três genros, inclusive meu pai, saíram em 1992 quando houve a instituição do Conselho de Administração. Na saída de meu pai, assumi a área de compras que era dele. Entrei só depois dessa segunda mudança estrutural em 1992.

No histórico de vida da entrevistada, observa-se que suas expectativas profissionais foram se alterando paulatinamente. No início de sua formação, cursou, sem muita convicção, administração de empresas. Mas a realização do curso pós-graduação em Administração Financeira foi motivado pela busca de desenvolvimento profissional. Os dois cursos foram feitos em escolas do interior, em regiões próximas à cidade em que mora. Durante a entrevista, P-8 admitiu que, ao freqüentar escolas de pouco prestígio, deixou-se levar por certo comodismo. Hoje, no entanto, deseja recuperar possibilidades perdidas de conquista de uma boa formação profissional.

Não fiz pensando no trabalho. Naquela época, acho que eu nem pensava, sabe? Acho que eu pensava em casar e ter filhos. Em formar, sim, mas apenas para ter um diploma.

Devido a todos os problemas que havia aqui com meu tio, não fiz Administração pensando em vir trabalhar na empresa. [...] Fui então fazer esse curso em Americana. Na época, pela imaturidade, eu me acomodei ao estudar nessa cidade. Isso foi comodidade da minha parte. No terceiro ano da faculdade, vim fazer estágio aqui.

[...] Fiz o mestrado em finanças por que gosto de trabalhar e quero me desenvolver.

A trajetória da formação profissional descrita por P-8 evidencia que sua opção pela carreira foi sendo melhor determinada com os acontecimentos e as possibilidades abertas na empresa familiar. Por outro lado, a conquista de sua profissionalização não se deu sem que ela se submetesse a um processo interno de reorganização do casamento e de seus planos com relação a filhos, demonstrando, com isso, dificuldade de conciliar vida privada e trabalho:

[...] mudei muito meu pensamento. Agora eu quero crescer profissionalmente. Acho que perdi muito tempo. Estou com 30 anos e preciso correr atrás de meu aprimoramento em certas áreas. Quero ainda estudar, fazer outra especialização. [...] Filho dificulta muito. Estou casada há quatro anos e meio. Fiz a pós-graduação depois de estar casada. Acho que isso dificulta. O casamento já dificultou. [...] Quero dar uma parada, fazer alguma coisa e só depois ter filhos. [...] Estou sempre tentando acompanhar a evolução do meu primo. Para mim, ele é o modelo de profissional.

A imensa preocupação de P-8 com a própria formação e com o crescimento pessoal deriva do fato de que sua entrada e, sobretudo, sua permanência na empresa dependeram do processo de profissionalização instituído na empresa, e do qual ela participou ativamente:

Na verdade, quem acompanhou o trabalho de instituição do Conselho e da profissionalização fomos eu, o ... [o primo, executivo

principal] e um primo do outro grupo. [...] Nós três sempre acompanhávamos as reuniões. Cada um trabalhava no interior de seu grupo familiar. [...] Havia todo um trabalho interno para fazer o grupo aceitar a mudança. Eu tinha de convencê-los de que ela traria melhoras. Na idade em que as pessoas estavam [segunda geração] a continuidade da situação era cômoda. Meu pai era o mais novo dos três.

Num sentido político, acho que essa parte aí foi a mais importante até hoje [o momento de criação do Conselho e de afastamento de uma diretoria familiar]. Depois eu assumi o trabalho cotidianamente, mas já não existia mais essas questões políticas. Na época, decidiu-se que as pessoas melhor preparadas viriam para a empresa.

Mesmo sendo P-8 filha única no seu núcleo familiar ela não é essencial para a sobrevivência e continuidade do grupo empresarial. Por outro lado, no interior de seu núcleo familiar (grupo B), parece haver certo consenso quanto à indicação para que ela permaneça na empresa e garanta, com isso, uma posição mais sólida de seu grupo entre os demais (A e C). Esse consenso, no entanto, não ocorre sem conflitos, pois o consentimento do pai para que ela o substituísse não foi tranquilo, decorrendo menos de um desejo pessoal do que da pressão da situação como um todo:

[...] no fundo, sabe que sou filha única e que não tem outra pessoa com quem dividir. [...]

Na época em que meu pai saiu, foi difícil. Minha ocupação da área em que ele atuava foi difícil. Acho que era muito imatura e talvez tenha sido por isso que consegui fazer sem pensar muito. Quando via, já estava fazendo. Foi muito complicado por que tem muita disputa. O vínculo pai e filha ficou muito magoado. Tenho a impressão de que ele mais sofreu do que ficou feliz.

[...] Acredito que, mesmo que tenha ficado chateado, foi melhor que fosse eu do que outra pessoa. Acredito que tudo isso foi uma estratégia que, mesmo assim, foi difícil.

Hoje em dia não. Vejo que ele vem, pergunta, quer saber como está tudo, o que eu estou fazendo. Mas na época foi um pouco difícil.

Eu tive muito ajuda do gerente industrial. Essa parte técnica é difícil. Mas do meu pai mesmo, não tive nenhuma.

No decorrer da entrevista, ao falar sobre sua posição e responsabilidades atuais na empresa, P-8 demonstra pouca preocupação sobre a questão de mérito. Entretanto, enfatiza sua submissão à hierarquia da empresa ao destacar que as condições que lhe são oferecidas aí são iguais às de qualquer outro funcionário:

Eu estou abaixo da gerência administrativa. Meu cargo aqui é coordenadora de compras. Ganho como compradora. Participo normalmente da folha de pagamento e cumprio os horários de trabalho normais. Tenho um gerente que fica acima de mim a quem devo prestar contas.

A hierarquia aqui é muito bem traçada. Tudo que preciso na área de compras, me reporto primeiro à gerência. Não posso pular hierarquia e

ir direto ao ... [o primo, Diretor Presidente]. E isto se refere não apenas a mim. Toda a estrutura é muito bem organizada.

Nesse trecho da entrevista, percebe-se, com clareza, uma visão gerencial que ainda não visualiza modelos administrativos mais modernos, — e que prescindem de uma hierarquia tão rigorosa —, nem tampouco questiona se o seu ideal de profissional é adequado e eficaz para sua carreira na empresa, quanto para a própria empresa. Com a complexidade da família de P-8 se equilibrando com a da empresa — há aí um número considerável de posições gerenciais — sua permanência só se sustenta por meio da profissionalização, o que permitiu seu ingresso. Porém, mais do que uma preocupação com mérito e com nepotismo, sua atenção se volta para os momentos favoráveis e os espaços passíveis de serem ocupados, mas não criados por ela:

Acabei a faculdade bem na época dessa mudança estrutural, de formação do Conselho. Em consequência de meu pai ter saído da área de compras, entrei.

Suponhamos que, por algum motivo, meu primo não quisesse mais a presidência. Nesse caso, não haveria uma pessoa da família apta para ocupar hoje a presidência e que preenchesse todas as normas impostas pelo Conselho. Seria então contratado um profissional.

A meu ver, as pessoas estão muito bem posicionadas. Parece-me que não encontro brechas para subir. Tenho antes de me preparar para depois pensar nisso.

Para P-8, sua posição na empresa é vulnerável. A preocupação com a formação, com o crescimento profissional, mérito ou espaços para subir, bem como com o mercado de trabalho é reveladora das dificuldades que as herdeiras agrupadas como “as profissionais” têm para se sentirem mais seguras quanto à conservação das posições que ocupam.

Penso sempre em me formar profissionalmente tanto para melhorar aqui ou mesmo lá fora. Por tudo que já aconteceu aqui, não acho que daqui a dez, vinte ou trinta anos estarei trabalhando na empresa. Não tenho ambição quanto a isso.

Eu gosto, cuido das coisas com muito entusiasmo, mas não quero estar preparada para atuar só aqui. Se houver qualquer desavença, quero estar preparada para o mercado.

Busco não me acomodar, acho que há uma tendência para isso, achar que minha família tem participação e que vou ficar aqui. Mas, como a empresa é dinâmica, se eu quiser ficar aqui dentro tenho de crescer tanto quanto se estivesse no mercado. Acho que não tem muita diferença.

Como as demais de seu grupo, também P-8 restringe seu ingresso e a conquista do cargo a um momento específico da história da empresa, momento esse que acredita não poder ser negligenciado, caso se queira avaliar a história de sua própria carreira aí dentro.

Sua submissão às exigências impostas, convicta de que essa é a única via de acesso desencadeia as mudanças em seus planos

de mãe e esposa. Mais do que a modificação desses seus planos pessoais, uma das grandes oportunidades para uma posição de maior liderança seria buscar uma atuação em esferas mais estratégicas: no já existente Conselho de Administração de sua empresa ou no Conselho da *joint-venture*, da qual ainda não participa. Seria um ato dirigido mais para a esfera política dos atuais controladores do que exclusivamente um caminho profissional.

Essa atuação política se faz ainda mais importante quando se tem em conta que é necessário um processo de controle que, embora dividido entre os três grupos (A, B e C), não permita que algum ramo familiar se constitua numa facção autônoma, situação que poderia enfraquecer a posição de P-8.

3) "A Dimensão da Participação Acionária"

a) Grau de Centralização/Pulverização do Controle do Capital:

O controle da empresa está dividido entre três *holdings* de propriedade de cada um dos três ramos familiares A, B e C. Detêm respectivamente 40, 30 e 30% do capital da empresa. O ramo familiar do atual presidente da empresa, o C, tem o controle da empresa. Cabe ainda ressaltar que no ramo familiar de P-8, o B, sua mãe é a acionista principal com 70 % dessa *holding*, e seu pai com 30%.

Mesmo que a entrevistada tenha sido reconhecida como representante da família na empresa, sua participação acionária é apenas simbólica, a um índice suficiente para justificar sua presença no Conselho e na reunião de acionistas. Aparentemente, o fato de não possuir rendimentos condizentes com sua condição de acionista não lhe causa maiores transtornos:

Eu tenho a remuneração do Conselho que todos têm. É insignificante, mas tenho. A remuneração do Conselho fica a critério das três [as filhas herdeiras acionistas e controladoras].

Não é um serviço a mais. Participar do Conselho é um crescimento que te deixa sempre ao par da situação. Por exemplo, se eu participasse apenas das funções criadas pelo cargo que ocupo, não ficaria sabendo de tudo o que acontece aqui.

É importante observar aqui que, mesmo sendo a controladora da *holding* de seu ramo familiar (B), sua mãe não lhe facilita uma melhor condição de acionista na empresa, ou seja, não reconhece um valor especial no trabalho da filha na empresa familiar. Permite que ela tenha uma participação meramente simbólica nas reuniões

do grupo de acionistas e do Conselho, bem como uma remuneração também insignificante para essa representação.

b) Esferas de Representação dos Acionistas:

Os três grupos de acionistas da empresa exercem sua representação por meio de um Conselho de Administração formal, instituído pela profissionalização e com o afastamento da segunda geração do trabalho executivo da empresa.

A geração dos pais de P-8, hoje atuante apenas no Conselho, recebeu tardiamente um posição de poder nessa empresa. Se essa geração controladora, composta sobretudo por mulheres, for resistente à transferência de liderança, a postura profissional de P-8 irá apenas retardar sua possibilidade de atuação num nível de maior decisão.

3.3. As Âncoras

Filhas primogênicas dos fundadores de suas respectivas empresas, as herdeiras que constituem o grupo aqui denominado de Âncoras têm em comum um modo análogo de inserção na empresa familiar. Além de "âncoras", A-1, A-2, A-4, A-5, A-7, A-12 são muito visíveis e essenciais para suas respectivas empresas familiares.⁵

A importância dessas herdeiras para o sistema manifestou-se, ao longo de suas experiências, de diversas formas, em diferentes graus e sempre em conformidade com as fases de desenvolvimento das esferas da família e do negócio. Na fase inicial da empresa familiar, quando o sonho de que ela se viabilizasse devia ser transformado em realidade, a importância da contribuição dessas herdeiras era real, mas também partilhada com todos os membros da família, que deviam se manter solidários entre si. Em outros casos, a necessidade de suas contribuições podia ser circunstancial, levando-as a ocupar cargos estratégicos determinados pela necessidade de conduzir os negócios rumo a uma liderança para o futuro. Nesse caso específico, a importância da contribuição da herdeira para a empresa era fruto de uma fase avançada dos negócios, quando um setor, por exemplo, de serviços requiritava a transição da liderança dos negócios para uma efetiva continuidade deles. A determinação da necessidade podia também ter sido criada pelo desejo da família de treinar algumas de suas mulheres para que aprendessem a cuidar das demais filhas. Isso ocorreu especialmente em famílias com fratrias exclusivamente femininas. Nesses casos, observou-se que a inserção da filha na empresa familiar tinha o claro intuito de fazer com que ela "aprendesse a se cuidar" e, assim, não repetisse a história de algumas mulheres que se tornaram um peso para a família. Por fim,

em outros casos, algumas filhas foram destinadas a tomar conta da sobrevivência da empresa, enquanto outras, tendo se casado e constituído família, ficavam livres para não colaborar.

O que distingue a experiência dessas herdeiras é a certeza de que tinham sido escolhidas para sucessoras. Mesmo quando enfrentavam relação difícil e conflituosa com os sucedidos, elas, ainda assim, não se sentiam ameaçadas na posição para a qual acreditavam ter sido escolhidas.

A experiência dessas herdeiras guarda uma grande afinidade e proximidade com o fundador. Quando pequenas, o fundador passou por diversos momentos delicados a que elas assistiram. Situações como greves, fiscalização, complicações com outros sócios, perda de participações, entre outros acontecimentos, contribuíram para estreitar o vínculo entre eles, demonstrando-lhes as dificuldades iniciais da empresa familiar. Além desses fatores, o estreitamento do vínculo entre pai e filha revela-se ainda no fato de manterem traços comuns de personalidade. Essa identificação abriu espaço para que travassem uma relação marcada por sentimentos intensos, mas também por muita competição. Embora admirem seus pais, os empreendedores, essas herdeiras dirigem críticas excessivas ao modo como eles centralizam a condução dos negócios, pois desejam para si uma participação também mais decisiva.

O forte vínculo emocional que estabeleceram com a empresa e com o fundador torna essas herdeiras bastante preocupadas com os negócios e seus rumos. Valorizam intensamente a atividade empresarial, colocando-a no centro de suas experiências. Mesmo quando são forçadas a se desligarem da empresa e desenvolver outras atividades, mantêm-se interessadas e motivadas com a empresa familiar.

Em geral, nas empresas familiares das Âncoras, houve sempre uma cultura de valorização da solidariedade e dedicação

dos membros da família, vistas como essenciais para a consecução de metas. Essas famílias não se preocupavam muito com o mérito dos filhos na ocupação de cargos, mas com a dedicação com que desenvolviam suas atividades. Essa cultura que confere grande importância e valorização da contribuição dos familiares foi de tal forma transferida para os negócios que um realimentava o outro. Com isso, a empresa familiar tornou-se um foco de identificação entre os membros da família.

Nessas empresas, não se observou uma demarcação muito clara entre as fronteiras do sistema. Nas primeiras fases das experiências dessas filhas, coincidindo, às vezes, com o início da empresa familiar, as linhas divisórias que separam a família da empresa e a filha herdeira da filha profissional não foram muito bem estabelecidas.

No conjunto dessas experiências, o direcionamento da filha para a empresa, a constatação de sua importância na organização, bem como o estabelecimento de regras na família obedeceram aos mais variados critérios. Em geral, a vida pessoal dessas herdeiras foi inteiramente marcada pela experiência na empresa familiar: os casamentos foram consequência do convívio no ambiente da empresa familiar ou mesmo pautados por restrições impostas pela empresa.

Em algumas dessas famílias, a comunicação entre os familiares é melhor verbalizada do que em outras. Em graus variados de compreensão e de abertura para falar sobre a situação, elas comentaram a respeito da sociabilidade no interior da empresa, assim como das intensas cargas emocionais que tiveram de despender para lidar com a interferência da empresa na vida pessoal.

3.3.1. A Visibilidade

Diversas características da estrutura familiar das Âncoras permitem reuni-las em um único grupo. Todas são filhas primogênicas dos fundadores das empresas e de famílias pequenas com fratrias exclusiva ou quase exclusivamente femininas (cf. os genogramas das famílias em anexo). Todas são também membros da segunda geração da empresa familiar. Em quatro casos, são filhas dos proprietários controladores e, em outros dois, filhas dos fundadores, não controladores atuais da sociedade. Como herdeiras necessárias para o sucesso da empresa familiar, tornaram-se muito visíveis para a ocupação dos cargos.

Vistas em conjunto, o porte das empresas das entrevistadas agrupadas como Âncoras apresentou grande variação: há desde pequenas empresas até grupos nacionais de grande expressão no país, variando de 90 até 2000 funcionários.

Nessas empresas, a ocupação dos cargos de gerência e diretoria ocorre também sob as mais variadas formas. Há alguns casos em que a diretoria é quase toda constituída por profissionais não familiares (a empresa de A-1, por exemplo, em que todos, exceto ela própria e seu pai, não são membros da família). Mas, em outros, todos os cargos de topo da empresa são exclusivamente preenchidos por familiares (A-2 e A-4).

Como empresas jovens, o porte do negócio foi se alterando bastante ao longo da experiência dessas herdeiras. O porte atual não nos permitiu tirar conclusões sobre a maior necessidade das filhas no sistema. Para a análise da necessidade, recorreremos ao início das atividades das empresas, quando se estabeleceram as relações de solidariedade e colaboração de todos para a empresa familiar.

3.3.2. Experiência e Trajetória:

Desde muito cedo, houve um direcionamento das Âncoras para a empresa familiar. Elas escolheram suas profissões visando, quase sempre, a uma carreira que fosse compatível com as necessidades da empresa. Nesse grupo, três estudaram Administração de empresas e uma delas, Direito empresarial.

Nessas entrevistas, ficou muito claro que, além de conselhos verbais direcionando essas herdeiras para uma carreira indicada pela família, havia um esquema muito sutil moldando seus desejos conforme as necessidades da empresa. Em muitos casos, o processo assumiu uma feição substancial, como se a escolha tivesse sido feita natural e espontaneamente.

Retomando a espontaneidade e naturalidade da ingresso dessas entrevistadas na empresa familiar, cabe lembrar, mais uma vez, as colocações feitas por Marceau (1989) em relação às decisões de carreira dos herdeiros no mundo dos negócios. Ao abordar a aparente naturalidade com que é feita a escolha da profissão, essa autora observa que, desde a mais tenra idade da vida dos herdeiros, desencadeia-se um processo contínuo em que as expectativas dos familiares e o desejo do herdeiro vai um se moldando pelo outro. Dessa forma, as opções de carreiras desses indivíduos adquirem traços de atos naturais e espontâneos. Embora Marceau tivesse estudado esse processo apenas em relação a filhos homens, ele se reitera também na escolha de carreira dessas filhas primogênicas, o que nos leva a concluir que há, na dinâmica familiar, determinações significativas representadas pela posição na fratria. Essa evidência impossibilitando-nos de pensar idade ou sexo dos filhos como categorias em si (Rodrigues, 1981).⁶

Apesar de essas filhas terem tido a percepção de que a abertura de espaços na empresa dependeria da postura

profissional, elas, ao que tudo indica, não sentiam que a permanência em seus postos pudesse sofrer qualquer tipo de ameaça. Ainda que buscassem, em certa medida, crescer profissionalmente e avaliar suas conquistas sob o aspecto do mérito, atrelaram o desenvolvimento profissional à experiência na própria empresa familiar, e não fora desta, como aconteceu com as herdeiras do grupo de Profissionais.

Em suas respectivas empresas, como o discurso dos familiares, os convites, as portas abertas, tudo facilitou e deu a entender que a inserção delas foi um processo e que a condição de gênero era irrelevante. Com isso, as Âncoras não só não se preocupavam com questões relativas à condição feminina, como a tomava como algo estranho às suas experiências. Conforme já foi comentado no item 1-2-2 deste trabalho, Belle (1993) entende que uma organização "moderna" permite uma integração concorrencial das mulheres, como se tudo estivesse sendo feito à maneira delas. Tudo contribui para que se sintam artífices de suas próprias carreiras. Como possuem grande autonomia e responsabilidade, desenvolvem um sentimento de que estão agindo no trabalho por conta própria. Com isso, em muitos desses casos, essas mulheres tendem a desenvolver uma confusão entre seus próprios objetivos e os da empresa.

Nesse contexto cultural, pudemos observar que, no momento em que entrou na competição um indivíduo inesperado (cunhados, por exemplo), elas tiveram muita dificuldade para compreender as sutilezas das relações entre os gêneros. Na verdade, nunca precisaram tomar conhecimento dessa questão, pois, até então, puderam estabelecer uma identidade na empresa familiar que considerava a especificidade e os projetos de uma mulher.

Dessa forma, durante seus relatos observou-se que, sob os mais diversos aspectos, as Âncoras desenvolveram uma perspectiva a respeito da empresa, tomando-a como um espaço

que aceitava e reconhecia as diferenças entre os gêneros. Ao comentar a respeito de suas contribuições, elas admitiram que havia uma troca mútua de benefícios, tanto para elas quanto para a empresa. A-5, por exemplo, acredita que, justamente por ser mulher, teve, no interior da empresa familiar, oportunidades que não teria em nenhum outro lugar. Aquelas que se beneficiaram e souberam se aproveitar das vantagens que o trabalho na empresa ofereciam a elas como mulheres, reconheceram também que havia, aí, uma maior facilidade para conciliar a vida pessoal e a agenda profissional. Essas mulheres valorizam também a experiência precoce nessas empresas, lembrando que, nas fases mais jovens de carreira, tiveram oportunidade de crescer profissionalmente.

Kets de Vries (1993), observando os pontos positivos e negativos da empresa familiar, aponta que a possibilidade de começar a trabalhar, aí, precocemente e avançar rápido na carreira é, de fato, uma característica positiva na experiência dos herdeiros. Salganicoff (1990) cita também as vantagens que o trabalho da mulher ganha no interior da empresa familiar, levando-a a desenhar sua carreira. Conquistam melhores posições na hierarquia, rendas mais altas, uma maior flexibilidade da agenda, a possibilidade de uma ausência prolongada (quando acarretada por doenças, problemas pessoais e educacionais), assim como uma atuação em setores predominantemente masculinos, como construção civil, etc. De fato, essas são vantagens que podem ser constatadas na experiência das mulheres do grupo Âncora.

Muito significativo para ilustrar o modo como as Âncoras percebiam a aceitação, no interior da empresa familiar, das diferenças entre os gêneros é a relação que travam com a área técnico-industrial, tradicionalmente tida como de domínio exclusivo dos homens. Apesar de não negarem a importância dessa área para suas empresas, admitiram, porém, certas reservas e até receio caso um dia tenham de assumir responsabilidades nesse

setor. Aliás, sentiram-se à vontade para confessar esse receio, não se predispõem tranquilamente a dominá-lo, reconhecendo suas preferências em outros campos, como o mercadológico, o financeiro, entre outros.⁷

Como a inserção das Âncoras na empresa familiar foi um processo natural, elas só começaram a refletir sobre a condição de gênero depois que sua posição de líder foi sofreu alterações, isto é, só depois de longos anos de trabalho e investimento na empresa familiar.

Em dois casos, só muito depois de diversas mudanças significativas no cenário de suas respectivas empresas familiares, e ao longo do tempo, as entrevistadas puderam perceber e fazer alguma associação entre suas experiências e a condição de gênero. Essa mudança de percepção ocorreu subitamente, num processo desencadeado por algum elemento ou fato novo. A partir desse momento, elas procuraram mudar a estratégia para se manter nos respectivos cargos, deixando-se orientar, então, por uma tentativa de neutralizar a diferença sexual no ambiente da empresa familiar.

Embora não tivessem qualquer dificuldade em estabelecer sua própria identidade no interior da empresa, conseguindo até ocupar, com muita facilidade, muitos espaços, a identidade pessoal das Âncoras atrela-se muito à empresa familiar. Isso pode ser constatado pelo fato de elas priorizarem, mais que as herdeiras dos outros grupos, uma colocação na própria empresa e no negócio. Possuem uma grande compreensão do que seja ter e pertencer a uma empresa. Ainda que detenham pequenas participações acionárias, muitas vezes simbólicas, consideram-se sócias e construtoras do patrimônio familiar.

O grande vínculo entre a identidade da Âncora e a empresa familiar pode ser também atestado no momento em que a empresa familiar deixar de ser uma alternativa viável, levando-as a ter de

procurar outras oportunidades de trabalho. Nesse momento, ela enfrenta grandes dificuldades para reconstruir sua identidade e reconquistar uma auto-estima mais favorável. Ao que tudo indica, ainda que não lhes proporcione benefícios econômicos, a posição de destaque dentro do grupo familiar é fundamental para as Âncoras. De fato, em muitas fases, a necessidade de suas contribuições para o crescimento das respectivas empresas acarretava um intenso envolvimento com os negócios, proporcionando-lhes uma posição de muita influência e poder no sistema.

3.3.3. Estratégia

Algumas estratégias de manutenção do poder são características importantes das filhas do grupo Âncora. Numa primeira fase, como ingressam na empresa de um modo muito natural, elas não desenvolvem nenhuma estratégia explícita ou consciente. Ocupam, em geral, postos que possuem maiores carências, ainda que convivendo com muitos conflitos. Com efeito, em quase todas as situações, enfrentam pelo menos um dilema. Ao assumir a responsabilidade do que lhes é delegado, as herdeiras Âncoras ficam divididas entre o peso dessa responsabilidade e a perspectiva do poder no interior do sistema.

Conforme já foi anteriormente comentado, esse conflito possui um aspecto ambíguo, pois, a adequação ou a inadequação aos papéis designados para as filhas pode acarretar tanto penalidades quanto recompensas. A dúvida que as assalta no momento de decidir é permeado tanto pelo desejo de sucesso quanto pelo receio de que a decisão favorável possa interferir em sua vida pessoal.

Sob diversos aspectos, o discurso das Âncoras demonstra insegurança quanto à verdadeira aferição de sua capacidade profissional. Durante a entrevista, indagavam-se, vez ou outra,

acerca da possibilidade de obter sucesso fora da proteção e do respaldo da empresa familiar. Esse grupo nos pareceu o mais propenso a desenvolver uma auto-estima baixa, o que as torna hesitantes para avaliar se a influência do nome da família atrapalharia ou ajudaria o desenvolvimento de uma carreira.

Na esfera da empresa familiar, ressalte-se, uma vez mais, que é comum uma ponderação a respeito das vantagens e desvantagens tanto dos aspectos da vida familiar quanto profissional. Nesse sentido, a família tende, em geral, a pedir às filhas que lhe dê netos, seja uma boa mãe e valorize essas questões. Mas também lhes exige um bom desempenho profissional e eficiência. A presença imediata da família nessas empresas as torna um ambiente particularmente atraente e sedutor para as mulheres, pois ele valoriza o sucesso em ambas frentes, reduzindo assim pressões sobre o desempenho profissional.

Conforme ilustra o depoimento de A-5, que comparou o ambiente familiar a um "ninho", as Âncoras sentem-se recompensadas pelo poder desfrutado no interior da empresa familiar. Para elas, a agradável sensação de conforto proporcionada pelo ambiente familiar deriva do fato de haver, em seu interior, todo um sistema que legitima naturalmente o poder em favor delas, sendo que muitos aspectos desagradáveis se tornam pequenos diante dessa situação.

Ainda assim, ao se verem, de certa forma, prisioneiras da empresa familiar, as Âncoras tendem a desenvolver a postura de vítima das obrigações e responsabilidades que a atividade empresarial demanda. Isso foi claramente verificado principalmente nos depoimentos de A-7 e A-12. Com essa postura, conseguem, de certa forma, atenuar a contradição de seu papel, ocultando, assim, um pouco da insegurança e a admiração que têm pela posição de poder.

Em casos extremos, a filha se agarra com muito afinho à sua função de âncora, tornando-se superprotetora da família e do negócio e sentindo-se no dever de corrigir uma situação de desordem. Essa situação é particularmente sedutora para as filhas, ainda que signifique penalidades e renúncia na vida pessoal (Hollander, 1990: p. 142).

Em geral, as Âncoras só se dão conta de seu desejo de poder muito tarde, quando diversos fatos vierem alterar sua importância para o sistema, diminuindo, assim, sua proeminência. Apenas depois de perderem a posição de destaque na família é que se dão conta do quanto isto era importante para elas.

Essa tomada de consciência pode ocorrer também na fase de maturidade dos ciclos da família, quando se estabelece um conflito desencadeado pelo fundador. Para transferir a liderança para a geração da filha, ele lança mão de argumentos específicos que reduzem a importância dela. Essa argumentação desfavorável à atuação das filhas é conhecida e verificada também na experiência das Invisíveis: gira em torno da condição feminina, da falta de disponibilidade em "tempo integral", da necessidade do cuidado com os filhos, do desconhecimento e da dificuldade das mulheres com o setor técnico-industrial, entre outras.

Instala-se, então, um novo conflito que dificulta uma decisão entre as possíveis soluções. Entre elas, pode haver um recuo a uma forma tradicional de atuação, levando-as a assumir uma postura adequada ao estabelecido e que, embora não seja a desejada, não provoca maiores dissabores para os membros da família. Nesse caso, a adequação pode ser uma forma de altruísmo e identificação com a família, mas também uma busca de garantia de amor e reconhecimento, fundada na insegurança. Em outra solução, a herdeira pode optar por uma postura mais independente e agressiva, evitada de questionamentos, mas que a leva a se

arriscar a receber críticas negativas, gerando ansiedades para a família.

A partir dessas reviravoltas, observou-se, em três casos, uma mudança de estratégia dessas filhas no ambiente da empresa familiar. Muitas vezes, essas mudanças as obrigaram a deixar a empresa até o momento em que, numa fase delicada para os negócios, refizeram suas estratégias: ao retornarem, procuram estabelecer uma melhor distinção entre a filha herdeira e a profissional (A-5 e A-1). Com isso, pretendem delinear claramente as fronteiras entre a família e a empresa, e impedir, assim, que esta domine tanto os espaços de suas vidas familiar e conjugal.

Nessa nova estratégica, fica também evidente que, se até então procuravam fazer com que as diferenças entre os gêneros fossem reconhecidas e aceitas na empresa familiar, a partir da diminuição de sua importância para a empresa, elas procuram neutralizar essas diferenças, ainda que, para tanto, o custo interior que ela e suas famílias têm de pagar seja alto. De qualquer forma, a partir de então elas tentam separar o sucesso nas diferentes esferas.

Em uma entrevista, a de A-1, observou-se que, após os inesperados acontecimentos que a afastaram por quase dez anos da empresa, ela começou a se preocupar com o estabelecimento e a preservação de suas redes de contato e de apoio. Antes disso, ela considerava que essas preocupações eram desnecessárias.

Essa postura confirma o trabalho de Lyman (1988), que investiga as redes de relacionamento das filhas herdeiras em cargos gerenciais das empresas familiares, comparando-as com mulheres em postos equivalentes de empresas não-familiares. Segundo esta autora, uma das maiores responsabilidades das filhas da empresa familiar é manter os laços entre seus membros e transmitir, para as gerações futuras, as tradições e a história da família. Devido a esse encargo, suas redes de relacionamento no

mundo dos negócios ficam muito reduzidas. Sem poder contar com isso, essas mulheres tendem a não comparar suas experiências com a de outras mulheres, lotadas em empresas não-familiares. Por isso, acabam muitas vezes se fazendo de prisioneira da estrutura familiar.

O embaralhamento das fronteiras das esferas familiar e empresarial não facilita que as Âncoras resgatem a condição especial de líder do grupo familiar, quase sempre constituído por mulheres que ou estão fora do negócio ou atuam em áreas de pouca relevância na empresa. Além disso, o fato de se considerarem sócias do negócio impede que percebam a maior vulnerabilidade e o forte vínculo de suas carreiras com os destinos da empresa. Com isso, a estratégia de diferenciar a filha da profissional torna-se problemática, já que, mais do que propriamente profissionais da empresa, são filhas com habilidades empreendedoras.

3.3.4. As Entrevistas

A seguir três das entrevistadas desse grupo: A-1, A-5 e A-12.

ENTREVISTA A-1

1) "Dimensão da Família"

a) Estrutura e Valores:

A primeira entrevistada (A-1) é filha primogênita de uma fratria exclusivamente feminina, composta de três mulheres cuja diferença de idade entre elas é de apenas dois anos. A **visibilidade** de A-1 na empresa familiar era, na época da entrevista, indisfarçável.

A-1 retrata seu pai – o fundador da empresa, de origem humilde – como um homem desbravador, empreendedor, autodidata e muito criativo. Para ela, o pai teria conduzido suas atividades profissionais de modo a torná-las muito presentes na vida da família, o que lhes garantiu sobrevivência e posterior enriquecimento.

Tão logo começou a funcionar, a empresa se transformou em familiar. Nessa época, A-1 tinha quase vinte e três anos de idade e estava para concluir o curso de Psicologia:

[...] a questão jornal sempre esteve presente em nossas vidas [...]. Um dia, meu pai então resolveu comprar [a empresa da família]. [...] Comprou com porteira fechada, sem saber o que tinha, como tinha ou quais eram os problemas. [...] deparou-se com uma série deles, o que tornou o início difícil.

Da mesma forma que o pai possui um laço emocional muito forte com a empresa, a relação de A-1 com ele é também bastante estreita. Ela demonstra possuir um forte sentimento de identidade com ele, valoriza muito sua natureza empreendedora e orgulha-se de ser muito parecida com ele. Acredita que ambos têm as mesmas ambições, o que, segundo ela, já acarretou diversos desgastes:

[...] eu tinha alguns desgastes com meu pai [...]. Ele sempre foi muito ciumento comigo, muito possessivo. A gente tinha muitas brigas [...]. Era super-autoritário. [...] Temos também o mesmo signo [risos]. Sou uma pessoa que gosta de desafios, de coisa que dizem "isso é difícil". Eu gosto e vou até o final. Acima de tudo quero estar realizando coisas. Quero ver essa empresa crescendo, espero que a gente seja um grupo forte.

Como o sustento de todos era garantido pela atividade do pai, um dos objetivos prioritários do grupo após a aquisição do negócio foi viabilizar o projeto da empresa em familiar. Transferidos para a empresa, os principais valores dessa família eram, então, **solidariedade e dedicação**. A ela não importava muito se os filhos mereciam ou não as posições que ocupavam. Preocupava-se mais com o fato de que eles deviam executar com afinco e dedicação

suas atividades para que, assim, pudessem realizar as metas da empresa.

A empresa precisava de uma reestruturação total. Havia muitas questões políticas, era meio cabide de emprego. A área de Recursos Humanos, principalmente, era bastante complicada. [...] não sei como foi, sei que meu pai me perguntou se eu não queria vir para cá.

Não somente A-1, mas toda a família usufruiu do crescimento e das oportunidades gerados pela empresa. O negócio se tornou também uma grande fonte de identificação entre os familiares, já que todos os membros dedicam-se a ele. O casamento de todas as três filhas teve origem em relações que estabeleceram em seu interior. Após o casamento, seus maridos tornaram-se diretores da empresa.

No momento em que a empresa garantiu sucesso, crescimento, oportunidade de emprego, riqueza e *status* à família, o controlador conquistou uma grande influência sobre ela. A identidade e a reputação dessa família estão associadas à empresa. Nesse cenário, travou-se entre os filhos muita disputa pela atenção e aprovação do controlador (Gersick, 1997:38).

Única das filhas que se dispôs com afinco a conquistar cargos gerenciais, A1, ao ingressar na empresa familiar, estabeleceu um forte elo entre sua vida profissional e pessoal.

2) "A Dimensão da Empresa"

a) *Estágio do Negócio Principal:*

Com vendas líquidas na ordem de R\$ 150 milhões e um corpo de 900 funcionários, essa empresa já atingiu um estágio de elevada complexidade. À exceção da presidência, exercida pelo pai, todos os demais cargos executivos são ocupados atualmente por profissionais de nível reconhecido no mercado. Na ocasião da entrevista, A-1 era a única mulher da família que possuía uma posição gerencial. Ocupava então uma diretoria de novos negócios (cf. organograma em Anexo 6-2).

Contraposto ao tamanho atual da família, o porte da empresa revela a necessidade de se realizar, aí, uma profissionalização que recrute indivíduos no mercado. A atuação de seus membros em posições executivas não se faz mais necessária.

A entrevistada comentou que os familiares já reconhecem que devem se capacitar para uma possível participação futura em outras esferas, tais como num Conselho de administração ou consultivo. Subjacente a essa visão, há também a idéia de que eles

devem se envolver com a empresa de modo mais estratégico. Na conjunção dessas visões surge novamente um espaço para A-1.

b) Profissionalização, Regras de Acesso e Privilégios:

Como todas as empresas jovens, nessa também não havia regras para o acesso de familiares ao corpo gerencial. O número de pessoas da família com disponibilidade para envolvimento no negócio era pequeno.

Apesar do tamanho reduzido da família, a ausência de regras para o acesso a cargo gerenciais não impediu que, num determinado momento, ocorressem diversas disputas pelos principais cargos. Os grandes entraves da carreira de A-1 foram gerados por sua relação com os agregados.

c) A Trajetória na Empresa:

Psicóloga de formação, A-1, nos momentos iniciais da compra da empresa, já estava desenvolvendo clínica. O entusiasmo do pai com o negócio acabou por contagiá-la, a ponto de ela optar por se desligar da clínica:

Acabou que eu gostei do negócio. Inicialmente, o que mais precisava aqui era mudar pessoas ou treinar, enfim, verificar essas necessidades. Foi um trabalho supergostoso que a gente começou do zero. Tinha muita coisa para fazer. [...] Era uma coisa de muito desafio. Resolvi optar e larguei a clínica completamente. Foi tudo realmente muito espontâneo, foi acontecendo

Aqui, torna-se necessário retomar a "espontaneidade" ressaltada pela entrevistada, para lembrar, mais uma vez, as colocações feitas por Marceau (1989) em relação às decisões de carreira dos herdeiros no mundo dos negócios. Ao abordar a aparente naturalidade com que é feita a escolha da profissão, essa autora observa que, desde a mais tenra idade da vida dos herdeiros, ocorre um processo contínuo em que as expectativas dos familiares e o desejo do herdeiro vai um se modelando pelo outro. Dessa forma, as opções de carreiras dos herdeiros adquirem traços de atos naturais e espontâneos. Embora Marceau tenha estudado esse processo tendo em vista apenas os filhos homens, ele pode ser observado também na criação dessa filha primogênita.

Essas considerações a respeito da "naturalidade" na escolha de carreira levou-nos a retomar, ainda, a impossibilidade de se pensar idade ou sexo dos filhos como categorias em si, quando se buscam determinações sociais que governam a dinâmica familiar (Rodrigues, 1981).

Assim como o ingresso de A-1 na empresa da família ocorreu de modo muito natural, por meio de convites e com as portas

abertas, ela também não encontrou dificuldades em impor sua identidade nesse contexto. Ela não mencionou qualquer barreira derivada do fato de ser mulher. A ocupação de seu espaço na empresa foi natural e não houve preocupação com méritos. Ela possui segurança de que desenvolveu um bom trabalho. O fato de ser "filha do dono" não lhe trouxe maiores desconfortos. O primeiro momento em que trabalhou na empresa caracterizou-se, então, por sua posição de destaque no sistema da empresa familiar, por tal sistema necessitar de suas contribuições nos cargos gerenciais, assim como pela solidariedade entre os membros da família:

Foi muito interessante porque eu nunca senti um peso por ser a filha do dono. Nunca, nunca. **Eu não tinha essas dúvidas ou incertezas.** Questões como "ah, será que eles não estão me vendo como profissional?", eu não tinha. Tinha certeza que estava fazendo um bom trabalho. Havia reconhecimento dos profissionais. Tinha bom entrosamento com as pessoas.

Após a fase inicial, quando o projeto de transformar a empresa em familiar já havia se tornado realidade e quando toda a família era solidária com a empresa e com A-1, a empresa entrou num período de intenso crescimento que demandava maior formalização das estruturas, adequada ao porte alcançado. Nessa nova fase, um cunhado de A-1 (marido de sua irmã e um profissional reconhecido na área financeira) impôs um processo de "profissionalização" da empresa, num singular entendimento do termo que pressupunha o afastamento da família das funções gerenciais:

Quando ele entrou aqui, tirou todo mundo da família. Uma de suas condições era que ela não participasse. Não queria.

A partir desse momento, a carreira da entrevistada ganhou outros rumos, novas experiências totalmente imprevistas, vivências diferentes do que esperava e havia projetado. Nessa segunda fase, o sistema da empresa familiar já não tinha tanta necessidade dela, pois os diversos genros se ocupavam agora das posições-chave. Diante desses acontecimentos, seus projetos pessoais se desmoronaram.

Essa nova fase foi também marcada por uma crescente competição do pai com o prestígio da entrevistada e seu marido. Os argumentos do cunhado em favor de uma **profissionalização** e do afastamento dos membros da família das posições gerenciais encontraram expressão na competição latente do pai com A-1 e o marido. A visibilidade, cada vez maior, alcançada pelo casal nos rumos estratégicos da empresa e o reconhecimento que obtinham dos funcionários acabaram aguçando a sensibilidade e os sentimentos do pai. Lembremos que ele é o total controlador, possui poder da decisão final e, por isso, deveria "brilhar" mais nesse sistema:

Acho que ele [o pai] viu que eu e meu marido tínhamos muitas atribuições, que a gente era muito querida aqui dentro da empresa. Não sei, tenho um pouco essa leitura. Acho que também, na época, existiu um ciúme muito grande de meu pai. Talvez a gente não tivesse tido habilidade suficiente para lidar com essas questões todas. [...] Trabalhávamos todos na empresa, enfim, talvez quiséssemos impor as coisas de uma forma muito rápida. Exigíamos dele determinadas coisas que talvez na época ele não conseguisse entender.

Nesse contexto, a estratégia do pai consistiu em propor o afastamento não da filha herdeira, mas do marido. Sua proposta de transferir o genro para uma unidade da empresa de futuro ainda incerto não parecia clara ou mesmo deliberada, aproximando-se de algo que transcendia a consciência dos envolvidos. Acreditamos que seria difícil a um pai aceitar a idéia de afastar uma filha que até então tinha sido tão importante para a empresa e que, em função dela, alterou inclusive os rumos de sua carreira:

Aí foi uma briga, uma coisa super-ruim, supertriste, traumática. Meu marido saiu da empresa. E eu também, nós dois. A gente ficou muito perdida, sem saber realmente o que fazer. Ficamos meio sem rumo, sem norte. Não esperávamos aquele fim daquela forma.

O desligamento de A-1 da empresa durou dez anos, tempo superior à permanência do cunhado. Nesse período em que considera que perdeu a direção de sua carreira, ela se articulou com outros projetos, mas sua maior **motivação** ainda era a empresa familiar. Apesar de ter se mantido distante, não se desligou jamais de questões importantes para a sobrevivência e manutenção do **valor** do negócio. Abalada, a reconstrução de sua identidade foi difícil e a recuperação da auto-estima, um processo demorado. Como ela mesma salientou, ficou muito tempo “sem rumo” e “sem norte”.

Diante de sua grande visibilidade e da facilidade com que, no início, teve acesso aos cargos gerenciais, A-1, em nenhum momento, se fez alerta quanto a eventuais dificuldades para se manter no cargo que ocupava. Em seu depoimento, deixa evidente o quanto aqueles acontecimentos foram, para ela, inesperados. Diante dessas novas situações não apresentou qualquer **estratégia de resistência**.

A certa altura desse processo, ela foi convidada para retornar à empresa. Com os divórcios de suas duas irmãs e o posterior afastamento dos cunhados, a entrevistada propôs uma rearticulação da família e de seus valores, auxiliada por uma consultoria que, mais tarde, lhe trouxe grandes benefícios. Conforme ela mesma informa, o convite do pai foi feito pelo consultor, nos seguintes termos:

Olhe, seu pai e o vice-presidente acham que você deveria voltar para o jornal. Acham que tem de ter lá uma pessoa da família e você tem muito interesse, jeito, você gosta. [...] Pense bem, a decisão é sua, só

que seu pai quer conversar com você sobre isso, quer que você volte. Ele acha que você tem perfil.

Uma vez mais, a opção de A-1 pela empresa familiar se deu de modo quase natural. Naquele momento, ela estava desenvolvendo outros projetos profissionais fora da empresa familiar. Depois de algumas tentativas não muito bem sucedidas, tinha finalmente articulado um projeto de consultoria pelo qual, segundo ela, estava sendo bem remunerada. Mesmo lamentando ter de abandonar esse projeto, sua decisão de retornar à empresa familiar foi tomada com consciência.

Comentando esse momento, A-1 relembra os sentimentos que seu retorno lhe despertou e as revelações que daí extraiu: primeiro, a de que anteriormente a pressão dos fatos exigia a negação da empresa enquanto negócio familiar; além disso, temia que a relação do pai com o marido pudesse criar conflitos para sua volta:

A discussão sobre sucessão só começou depois que ele [o cunhado] foi embora. Foi só depois disso que se abriu o **espaço para a gente falar de sucessão, enfim, que somos uma empresa familiar. Não adianta negar isso.** O ... [cunhado] negava um pouco essa questão. [...] havia uma expectativa muito grande de que alguém fosse vir para o jornal. Lá no íntimo eu sabia sempre que *provavelmente* esse alguém seria eu.

Da perspectiva deste trabalho, o gesto de negar a uma empresa a condição de familiar pode ser revelador daquilo que se afirma como contraponto: o não-familiar, isto é, o profissional que, em geral, se torna apenas mais um instrumento à disposição dos envolvidos na luta pelo poder na organização (Vilette, 1975).

Nessa terceira fase da carreira de A-1, o conflito que a inaugura refere-se ao fato de que o sucesso de seu retorno dependia de sacrifícios na relação conjugal. Apesar de seu marido também ter se deslocado pelas manobras da profissionalização, a A-1 parecia imperativo concordar com o afastamento definitivo dele. A justificativa do consultor para que ele não retornasse mais à empresa era a de que estivera ausente do ramo por todos aqueles anos e que, por isso, não tinha condições de trazer novas contribuições:

Eu tinha esse desejo [de voltar para a empresa], mas tinha também muito medo, muito receio do meu relacionamento com meu pai, com meu marido também. Meu pai não quer que ele volte. É uma coisa que o próprio consultor não recomenda. Ele acha que não seria muito bom trazê-lo de volta. Até porque ele também foi uma pessoa que, profissionalmente, não construiu muita coisa voltada para a área. Suponhamos, se ele tivesse trabalhado em outros negócios ligados a isso, mas não. Ele trabalhou em coisas muito diferentes. [...] Ele até está vivendo um momento profissional bastante difícil.

Aqui, torna-se importante ressaltar a necessidade de A-1 concordar com o afastamento do marido, significativa de sua nova

estratégia para permanecer na empresa. No primeiro momento de sua experiência profissional, o fato de não ter desenvolvido qualquer estratégia para se manter no cargo evidencia uma postura que confundia as esferas privada e pública, entrelaçando vida pessoal, familiar e profissional no espaço único da empresa. Naquele momento, não havia necessidade de estabelecer uma clara distinção entre essas esferas. A empresa familiar assemelhava-se a um confortável ninho "maternal", um espaço propício para as mulheres, pois aceitava a diferença da mulher.

Contudo, ao longo de sua carreira, as experiências na empresa familiar mostraram-se profundamente marcadas por acontecimentos inerentes à dinâmica familiar, já que os casamentos geraram as competições no interior do grupo. Quando da profissionalização sugerida pelo cunhado, A-1 resolveu tomar "as dores" do marido e acabou se demitindo da empresa. Apesar de todos esses acontecimentos, ela não se afasta com tanta facilidade da empresa, já que sua identidade foi construída em seu interior.

Na fase mais recente de sua carreira, a criação de estratégias para se manter no cargo levou-a a estabelecer um limite entre as esferas e a articular redes de apoio. A dinâmica familiar não deve interferir mais em sua vida profissional. Ela isola sua vida conjugal para tornar possível uma inserção mais segura na empresa. Se, anteriormente, o fato de ser herdeira da empresa familiar permitia-lhe construir, com certa liberdade, uma identidade diferenciada como mulher, agora ela percebe que essa feminilidade deve ser **neutralizada** para que possa estabelecer um limite mais rígido entre as esferas pessoal e profissional. Esse processo de neutralização da feminilidade consiste em não pôr à mesa de negociação questões relativas ao fato de ser mãe, mulher e filha, definindo um comportamento profissional quase sem vínculos com o grupo familiar controlador.

Por um lado, essa neutralização parece acalmar a questão da sua permanência na empresa. Mas, por outro, gera e dá início a diversos conflitos na esfera pessoal. Os diversos papéis que deve desempenhar nesse sistema parecem confundi-la. Uma vez que, para que se mantenha como profissional, sua estratégia pede uma separação mais rígida dos papéis de profissional e filha, mulher e esposa, saber exatamente qual a extensão e os limites de cada um desses papéis passa ser tarefa difícil.

A estratégia adotada por A-1 para se manter na empresa familiar, aparentemente inconsciente, resolve os problemas de sua vida profissional, mas requer, ao mesmo tempo, uma negação de sua condição feminina. Dentro de casa passa a ter de conviver com uma inversão de papéis. Enquanto ela assume uma postura ativa na empresa, o marido fica isolado, desenvolvendo uma atividade profissional de menor destaque. Com isso, ela se põe a questionar

e a ponderar a respeito dos tradicionais papéis “masculino e feminino”. Mas essa negação não se faz sem culpas.

Pode-se cogitar que os problemas gerados pela exclusão do marido da empresa poderiam ter ocorrido também com o cônjuge de um filho herdeiro. Uma análise mais detida, porém, revela que as maiores complicações dessa situação decorrem da visão já consolidada de ambos, marido e mulher, quanto aos papéis que se espera da mulher e do homem na esfera familiar:

É muito difícil, especialmente para o meu marido, [...] me ver crescendo, tendo reconhecimento das pessoas que estão aqui dentro, da família, do meu pai. Ele dizia que novamente eu estava me casando com a empresa e que eu não tinha mais tempo [...]. Eu tento equilibrar um pouco isso. Mas é complicado, pois, em alguns momentos, ele faz muito mais o papel de dona-de-casa do que eu. Ele segura as pontas com minha filha, vai buscá-la na escola, vê as tarefas dela. É um modelo diferente e, ao mesmo tempo, há horas em que eu acho muito difícil, complicado, não é? Eu não fui criada dentro desse modelo. Fui criada num modelo com um pai superforte, ele era o provedor. De repente, isso está invertido.

Diante dos temores gerados pelo conflito de definição das esferas de sua vida, A-1 procura impor limites a seu pai, buscando estabelecer uma distinção entre a **filha herdeira e a profissional**. Mas tal distinção parece difícil. Ela não consegue, por exemplo, se diferenciar das irmãs ao falar do grupo de acionistas. Lembremos que A-1 é a única da família a empreender e a ocupar um cargo gerencial.

Em sua nova estratégia de permanência, ela consegue estabelecer um melhor posicionamento de sua situação profissional e, devido a isso, faz exigências para retornar à empresa. Se, na fase inicial de sua experiência profissional, a entrevistada não se preocupava muito com posição e mérito, mas com o valor de seu empreendimento, ao retornar procura conquistar uma posição mais adequada na estrutura da empresa e articular maior apoio político, para que suas idéias sejam valorizadas:

Falei, “**não quero ser assessora**”. [...] Dentro dessa perspectiva de sucessão familiar, quero entrar para uma área de desenvolvimento de novos negócios, de expansão. É uma visão estratégica, vou continuar – o que eu acho super-importante – vendo a empresa de outra forma.

Hoje me sinto muito amparada nessa volta para a empresa. Coisa que no passado eu não tive idéia do que fosse. Sinto que tenho o ... [consultor] que é meio um guru, um terapeuta que me ajuda nas minhas crises com minha família.

Nessa busca de posicionamento, ela exige também que o pai a trate como profissional e que saiba separá-la da condição de filha:

Mudei a relação com meu pai na forma de pôr os limites, de dizer como é essa relação, de dizer “olha, até aqui você está indo bem, daqui você está ultrapassando. Você tem de me *respeitar acima de*

tudo como profissional. Eu sou sua filha, mas sou também profissional”.

3) “A Dimensão da Participação no Capital”:

a) Grau de Centralização/Pulverização do Controle do Capital:

O fundador da empresa detém, até hoje, todo seu controle: nenhuma das filhas possui qualquer participação acionária. No entanto, as questões referentes à propriedade não preocupam a entrevistada. Apesar de toda a **vulnerabilidade** de sua carreira ao longo dos acontecimentos na empresa familiar, ela parece se colocar na mesma posição das irmãs não envolvidas na gestão dos negócios:

Não temos nenhuma participação, apenas para efeito contábil, 0,5%, mas as ações e o controle ainda são dele.

A-1 parece se colocar na posição apenas de filha, futura herdeira que possui os mesmos direitos das outras. Não demonstra qualquer pretensão de exigir uma participação acionária diferente no capital, seja para garantir maior direito de voto ou mesmo qualquer recompensa especial pela vulnerabilidade da sua carreira:

Começamos a aprender a ser acionistas, a nos preparar para isso. Fizemos também reuniões com todos os diretores para nos conhecer melhor, ver o que eles estavam fazendo

Durante a entrevista, parecia claro que a posição de A-1 como intermediadora entre a empresa e os membros da família era uma forma de compensá-la pela indiferenciação entre as irmãs. Ela, no entanto, acredita que tal posição é motivo de orgulho. Representante da mãe e das irmãs no grupo de acionistas, vê sua posição de “âncora” como desdobramento natural de suas habilidades, que tanto valoriza:

Tenho um papel entre a empresa e as acionistas. Tenho de passar para elas tudo que se passa aqui dentro [...] Sou o canal de comunicação entre elas e a empresa. Elas participam das reuniões do Conselho e das quadrimestrais. Só que muita coisa que acontece fora dessas reuniões eu tenho de passar para elas. **Ai de mim se não passo.**

[...] É difícil, não é? Eu sou sozinha [...]. Acho que adquiri uma habilidade graças à minha profissão, ao meu autoconhecimento em desenvolvimento. Há pessoas que dizem também que eu sou meio a *âncora* da família. [...] Lógico, pinta muito ciúmes de minhas irmãs, da minha mãe também. [...] Talvez então ela [a mãe] tenha um pouco de ciúme da filha que está aqui. Sempre teve também um pouco de ciúme da minha relação com meu pai, porque ele sempre foi muito ligado a mim.

Percebe-se, na fala acima, que, ainda que sua estratégia de permanência no cargo seja feita às custas de grandes penalidades

pessoais — acarretando o conflito familiar e conjugal, a vulnerabilidade da carreira e a falta de recompensa adequada na participação —, ela pode trazer também vantagens relativas a sua posição central na família.

b) Esferas de Representação dos Acionistas:

Como o controle nessa empresa é único, não há aí necessidade de uma esfera formal de representação dos acionistas. Por isso, a entrevistada se empenha na tarefa de canalizar de forma positiva qualquer contribuição familiar. Ela articula a educação do futuro grupo de acionistas, bem como o resgate de valores familiares para tornar possível uma contribuição positiva da família para os negócios.

Quero deixar que minhas irmãs participem sempre da forma que elas puderem. Às vezes, até gostaria que elas ajudassem em alguma coisa. Por exemplo, hoje estou criando o Instituto... [que leva o nome do pai]. [...] Tem uma série de coisas que nossa empresa faz, voltada para a comunidade. A memória, tem de deixar uma coisa para as futuras gerações, para meus filhos, os netos. Acho que às vezes elas poderiam entrar mais nisso, mas não entram. [...] para que o modelo de acionistas possa funcionar é muito importante que eles tenham realização própria, que sejam felizes estando ou não na empresa. Ter realização pessoal é uma forma de agregar valor ao negócio.

ENTREVISTA A-5

1) "Dimensão da Família"

a) Estrutura e Valores

Pela observação do genograma familiar da quinta entrevistada (A-5), verifica-se que ela é primogênita de uma família com fratria predominantemente feminina, composta de duas filhas e um único filho, sete anos mais jovem que a entrevistada. Sua condição de primogênita torna-a extremamente visível na empresa familiar, especialmente tendo em vista a grande diferença de idade entre ela e os irmãos. Com 45 anos de idade, é casada e possui duas filhas, sendo que uma delas já está em idade de definir sua carreira (cf. genograma em Anexo 6-2).

Nas origens humildes dos pais, imigrantes italianos e fundadores da empresa familiar, assentam-se as causas da extrema valorização da tecnologia trazida da Itália. Diante disso, uma das principais características culturais dessa empresa torna-se a ênfase na área técnico-industrial:

Meus pais chegaram aqui em 1952 com meio dúzia de máquinas. Montaram uma pequena fábrica de cadeados, fechaduras, de ferros elétrico e à vapor, e outros produtos que meu pai tinha patenteado na Itália. Foram tempos difíceis. Ele gosta muito da área industrial em si, da técnica e da produção. Tem o curso técnico de mecânica.

O processo de socialização da vida de A-5 ocorreu na empresa, espaço que não se distinguia da casa familiar. O fato de os pais serem imigrantes que não podiam contar com amigos e parentes no Brasil provocou o envolvimento de todos nos negócios da família e contribuiu para que não se estabelecessem aí distinções entre homem e mulher, filho ou filha:

A empresa e a família é tudo uma coisa só. Fui sendo treinada desde pequena. Já fui me aculturando com problemas de custos, de equipamentos, fiscais, bancários ou de greve, relacionamento com funcionários, decepções ou não, furto, o que pintava. Não tinha essa coisa "ah, é filha mulher, não sabe". [...] eu sabia quando o fiscal vinha extorquir meu pai, quando faltava dinheiro para pagar fornecedor, qualquer coisa; por volta dos anos 60, quando havia muita greve, lembro-me delas. Depois a fábrica cresceu e a gente passou a morar no andar de cima. Como os dois [pai e mãe] estavam sozinhos, um era conselheiro do outro. Tudo era então muito dividido. Comigo também, com meus irmãos, tudo foi sempre muito discutido.

Segundo ela, seus pais, nessa época, determinavam uma participação e uma recompensa iguais para os filhos:

Quando um filho fazia 18 anos, meu pai já emancipava e dava uma participação na sociedade. Da mesma forma, meu irmão, quando fez 18 anos, entrou na empresa e também ganhou a sua. Com minha irmã, que é dezesseis anos mais nova que eu, aconteceu a mesma coisa.

Meus pais são muito igualitários. Tudo que faziam para um faziam para os outros dois.

O ingresso de A-5 na empresa ocorreu de um modo muito natural, sem que ela questionasse a possibilidade de seguir outros rumos. Mas essa naturalidade não se restringe apenas à carreira da entrevistada. Nessa empresa, o ingresso dos membros nucleares da família, assim como o dos agregados, é quase automático. Após o casamento, também o marido de A-5 foi trabalhar aí:

Meu pai é muito envolvente. Como eu participei de tudo desde criança, foi uma coisa muito natural. Não fui eu que falei assim: "Eu gostaria de ser médica" e ele respondesse: "Ah, não. Você tem de trabalhar na fábrica". Eu mesma quis. [...] Sendo da família, é automático. Entra na faculdade, já recebe a participação e já vai trabalhar na empresa. Quando me casei, aos 24 anos de idade, meu marido, que também é advogado, veio trabalhar na empresa.

Assim, toda a família usufruiu do crescimento e das oportunidades gerados pela empresa. O negócio passa a ser, também, uma grande fonte de identificação entre os familiares, já que todos estão envolvidos com ele. Entretanto, verifica-se um maior entrelaçamento entre vida profissional e familiar a partir do momento em que A-5 ingressou na empresa. Era dela a maior liderança exercida em seu interior.

2) "Dimensão da Empresa"

a) Estágio do Negócio Principal:

Essa empresa familiar é uma das maiores indústrias de seu sub-setor. Possui cerca de 1300 funcionários e alcança um total de vendas no valor de R\$ 100 milhões/ano. Moderna e dinâmica, é uma empresa tecnicamente avançada. Apesar dessa posição de vanguarda, a entrevistada teme, no entanto, que o pai esteja perdendo oportunidades de realizar maiores inovações, perdas essas que podem estar sendo provocadas pelas características de seu estilo de gestão. Isso sugere que, apesar de madura, a empresa carece de um dinamismo não apenas técnico.

Atualmente, as duas principais posições executivas são ocupadas por familiares: o pai de A-5 é o diretor presidente e seu irmão, o vice-presidente. As demais posições gerenciais são ocupadas por outros familiares e também por profissionais não pertencentes à família (cf. organograma em Anexo).

Na ocasião da entrevista, A-5 não ocupava nenhuma posição gerencial. Após dezesseis anos de experiência na empresa familiar, ao longo dos quais ocupou diversos cargos gerenciais (entre eles a gerência de exportação, promoção e propaganda, bem

como uma diretoria de Recursos Humanos), A-5 se desligou da gestão.

A complexidade da empresa requer hoje um número de profissionais que a família sozinha não consegue prover. O desligamento de A-5 da gestão, longe de significar seu desinteresse pela empresa ou um congestionamento de familiares nos postos gerenciais, ocorreu mais como consequência de mudanças na sua posição de liderança na empresa.

b) Profissionalização, regras de acesso e privilégios:

Como em quase todas as empresas jovens, nessa também não havia regras para o acesso de familiares ao corpo gerencial. Essa inexistência de regras para o ingresso de sua geração possibilitou que A-5 começasse a trabalhar aí quando ainda muito jovem. Para ela, o ingresso precoce na empresa da família foi positivo, pois teria permitido a consolidação de sua experiência:

O fato de você poder trabalhar numa empresa familiar é bárbaro. Você tem muito mais abertura, entende? Se você vai trabalhar numa empresa onde você não é da família nem nada, **principalmente para a mulher**, você tem muito menos chance de ocupar postos, demora mais. Já com 20 anos de idade, eu tinha uma responsabilidade enorme. Era assim "se vira". A gente montou uma filial comercial no Canadá, nos Estados Unidos, na Argentina. Quer dizer, a gente vive em treinamento intensivo e tem uma abertura muito grande. [...] O fato de você estar numa empresa familiar e entrar direto não é de todo ruim. Tem suas vantagens e suas desvantagens. Não tem um modelo. Você tem um treinamento intensivo e direto da fonte

Para ela, a experiência precoce na empresa familiar beneficia não apenas os herdeiros, particularmente as mulheres, como também a própria empresa. Ao comentar as vantagens de um treinamento intensivo da fonte e reconhecer o valor da liderança do empreendedor, percebe-se que, para ela, a idéia de profissionalização, realizada exclusivamente por meio de indivíduos alheios à família, não é a melhor alternativa. Ela também acredita que são as mulheres quem retiram disso as maiores vantagens:

Como sempre, trabalhei em minhas coisas, tinha um horário muito elástico. Sempre deu para conciliar. É diferente de quem tem de marcar cartão e estar no emprego à hora certa. Sempre conciliei e meu marido sempre me incentivou muito a trabalhar.

c) A trajetória na Empresa:

A-5 estudou Advocacia e especializou-se em direito empresarial numa escola de renome, a do Largo de São Francisco. Ela mesma optou por essa profissão e resolveu seguir essa

carreira motivada pela convicção de que iria atuar na empresa familiar. Além de ter se formado numa das melhores escolas do país, tudo em sua carreira profissional deslanchou de uma forma bastante acelerada, como ela mesma define:

[...] sempre dizia que eu ia ser advogada porque tinha certa facilidade para me relacionar com as pessoas, para falar, mas que ia trabalhar na empresa. Ia fazer Direito, mas trabalhar na empresa. E assim foi. [...] Desde os 19 anos comecei a trabalhar *full time* na empresa. Comecei com a gerência de exportação. [...] com 21 anos, já tinha terminado a São Francisco, já falava bem inglês, francês, italiano. Sempre fui acelerada.

Ao lado do processo natural de ingresso de A-5 na empresa familiar, a facilidade com que foi ocupando os espaços contribuiu também para que conquistasse uma posição visível e de destaque. Mas sua natureza polêmica e provocativa também favorecia isso. Parecida com o pai, esse seu modo de agir gerou também muitos conflitos:

Sempre fui muito curiosa, ativa, sempre me metendo em tudo. Não ficava quietinha no meu canto. Aí começaram os problemas. Porque sempre tive um relacionamento muito forte com meu pai e então havia certas rixas. Eu também sempre fui ocupando muito espaço e comecei a questionar o modelo da empresa. Acho que até hoje tudo é muito autoritário, muito centralizador.

No entanto, sua extrema dedicação à empresa não lhe garantiu os privilégios gozados pelos irmãos. Durante a entrevista, expôs sua indignação com a confortável postura profissional do irmão, se comparada à sua. Ela própria acaba sendo condescendente quando é o caso de julgar os atos de sua irmã caçula na empresa.

Nunca tive isso de dizer "ah, coitada de mim". Tanto que eu trabalhei até na noite anterior ao nascimento de minha filha mais velha. Quinze dias depois eu já estava na fábrica trabalhando. [...] Minha irmã fez Administração, meu cunhado também e meu irmão, Engenharia Mecânica. [...] Meu irmão demorou 10 anos para fazer a FEI [...]. Ele não fala inglês direito. [...] É diferente de mim. Então, meu pai deita e rola. [...] Minha irmã, por exemplo, trabalha na empresa, mas teve outra experiência. Às vezes você liga às 10:00 h na empresa e ela ainda não chegou. Liga no meio da tarde e ela já foi embora. Não tem a minha índole, não é uma *workaholic*. Meio café com leite. Provavelmente ela também tem outra personalidade. Quando está muito chateada, critica algumas coisas. Me liga e diz: "Mas isso é um absurdo. Eu falei e ninguém me escuta". Acho que o pessoal a trata um pouco como a pequenininha. Não lhe dá muita importância.

Mesmo não sendo objetivo deste trabalho observar e comparar as experiências de todas as filhas herdeiras em uma dada família, talvez valesse a pena destacar a afirmação de A-5 segundo a qual a irmã caçula "teve outra experiência", distinta da dela. A posição na fratria e a diferença de idade já comentada acabam tornando a entrevistada uma herdeira que possui uma

proeminência maior, direcionada para cargos gerenciais e, portanto, uma experiência diferente da da irmã.

Apesar de ressaltar a admiração com o estilo administrativo do pai, A-5 elenca também diversas queixas, tais como a centralização excessiva em torno de sua figura, o que acaba deixando pouco espaço estratégico para os demais executivos. Oportunamente, relacionou aos pontos negativos do trabalho a dificuldade de construir uma identidade no cenário de uma empresa familiar.

Ele é um excelente administrador, uma pessoa muito hábil. Apesar de todos os altos e baixos do país, a empresa está entre as cinco do Brasil [...]. Eu não posso nem criticar a administração do meu pai. [...] A única preocupação que eu tenho é que, o dia em que ele não estiver mais lá, a coisa desmorona. Ela é muito centrada nele e as pessoas que estão abaixo estão acostumadas a esse comando. Ele é essencial lá: define uma série de estratégias em termos de preços e de produto. [...] você, muitas vezes, tem de se subordinar por ser filho. Quando há um fundador que é muito brilhante, a tendência é anulação dos que estão em volta. Porque não cabe, não tem espaço. Dá mesmo trombada. Não tem jeito.

As preocupações com o estilo do pai levaram A-5 a liderar diversos projetos para abrir espaço nos processos administrativos e para desenvolver a capacidade dos indivíduos na empresa:

Comecei então a provocar. Como cuidava de RH, comecei a fazer *workshops* sobre planejamento estratégico, a fazer questionamentos internos nas diversas gerências. Procurava ver, sondar e participar um pouco mais das decisões. Motivava um pouco mais os diretores, os gerentes. Fizemos então um planejamento estratégico.

Nesse processo de agitação e dinamismo proporcionado pelo questionamento da empresa como um todo, os filhos, liderados por A-5, solicitaram do pai maiores definições sobre o futuro da sociedade familiar. O fundador, no entanto, antes de qualquer discussão sobre soluções que refletissem a opinião do grupo, se precipitou e tomou a seguinte decisão:

[...] ele reuniu os diretores (eu estava com 35 anos) e falou: "A partir de agora meu filho vai dar continuidade à empresa. Minha filha, como mulher, é casada, tem filhos, vai continuar vindo na empresa normalmente, mas não pode se dedicar da mesma forma.

Depois de tanto tempo trabalhando na empresa familiar, A-5 relatou que, pela primeira vez, sentiu-se quase como num brusco despertar, que o fato de ser mulher tinha adquirido um novo significado:

Porque eu nunca tinha sentido essa coisa de dizer "você é café com leite". Eu nunca fui café com leite. Sempre fui igual, pau para toda obra. "Se precisa tirar a mesa daqui e levar para lá, leva. Vai para Zimbabwe, vender nosso produto". Nunca fui tratada como dondoca. Me senti então muito mal. **Por que, de repente, eu era mulher?** Até então, ser mulher, mãe, não afetava em nada. Aliás, eu era cobrada como qualquer homem.

A partir de então, o pai elegeu uma nova habilidade, a técnica, como critério fundamental para justificar sua escolha. Embora A-5 não desconhecasse a importância dessa área no estilo da empresa, não imaginou que repentinamente essa habilidade, que não tinha desenvolvido, pudesse ser decisiva para o exercício da liderança:

O que adiantou eu querer me esmerar, crescer profissionalmente, se na hora do vamos ver, isso não contou ponto? Conta mais ser homem e engenheiro mecânico. Eu me senti muito injustiçada com isso. [...] Meu irmão está muito voltado para a área técnica. Meu pai sempre achou que quem dirigisse a empresa tinha de ter formação técnica. Acha que a empresa não pode ser dirigida por alguém que seja só administrador ou advogado. Acredita que essa pessoa tem de conhecer tecnicamente as coisas. Eu acho que ele vê nessa pessoa a **imagem dele**.

Nessa peculiar forma de alterar as posições de poder, o deslocamento dos critérios de medida das funções, assim como o subsequente aumento de prestígio da técnica, permite que determinadas escolhas ganhem legitimidade, especialmente se forem feitas alusões às pressões do meio ou a imposições do mercado (Villete, 1975). Além disso, parece que, entre os controladores de empresas, há uma tendência para escolher sucessores que possuem certa identidade com eles próprios, para que essas escolhas sejam feitas, conforme ressalta a entrevistada, "à imagem" do controlador, confirmando, com isso, as observações de Marceau (1989).

Apesar dos acontecimentos desfavoráveis a ela, A-5 racionaliza o discurso do pai ao compreender que as novas variáveis eleitas como importantes (ser homem e ter competência técnica) são apenas partes de uma estratégia que visa apenas ganhar tempo:

Na verdade, o que ele fez, foi ganhar tempo. Como meu irmão era mais novo, meu pai tinha de preparar seu futuro. Ele teve um ganho. Ele e a empresa tornaram-se uma coisa tão simbiótica que fica difícil para ele dividir com alguém. Mesmo sendo sangue do sangue dele, seja filho ou filha. Acho que nesse caso não tem nem muito a ver com o fato de ser mulher ou homem. Ele também não abre a guarda para o meu irmão. É dele e ponto.

A partir daquele momento, A-5 se desligou da empresa, seguida pouco tempo depois pelo marido. Quanto a seu desligamento, seu pai adotou uma postura ambígua: quer que ela volte, mas teme a competição. Sempre que precisa trocar idéias sobre situações mais delicadas, é a ela e ao marido que o pai pede ajuda. Nesses momentos, ela se revela nitidamente uma âncora: disponível e importante em situações de necessidade:

Quando há problemas mais graves, meu pai conversa comigo e com meu marido. [...] eu percebo que ele procura dividir a responsabilidade. Vira e mexe ele fica me cutucando: "Olha, sua sala

ainda está aí... Você não quer voltar para cá?." Ele já tentou várias vezes, já falou: "Você pode ser presidente da empresa." Falo: "Presidente para que? Você sabe que ou eu posso dar opinião e participar ou não me interessa ficar como títere." Ele ainda não desistiu.

Quando eu digo que praticamente foi ele quem me pôs para fora, ele fala: "Não, imagina, não foi nada disso. Você entendeu mal.

Pode-se notar, então, que há uma mudança nítida no padrão de experiência vivida por A-5: de uma anterior em que ela nem questionava sua condição de mulher dentro do sistema da empresa familiar, para outra experiência, a atual, em que essa condição torna-se indisfarçavelmente central, com todas as regras do jogo anterior reveladas, como num cair o pano de um cenário. Há, assim, um antes e um depois dessa percepção.

Devido ao caráter totalmente imprevisto desses acontecimentos, A-5 não apresentou, naquele momento, qualquer estratégia de resistência às novas condições, optando por se desligar da empresa. Após o desligamento, não só sua auto-estima ficou muito abalada, como se tornou difícil a reconstrução de sua identidade profissional. Houve diversas hesitações. Além disso, questionamentos que antes nem sequer eram cogitados, como mérito e competência, tornaram-se objeto de sua preocupação:

Se eu tenho competência, se é que eu tenho, eu devo ter também fora da empresa. E tenho de provar isso também, não é? É muito fácil você achar que é boa dentro de uma estrutura familiar. [...] O fundador acaba anulando tanto a auto-estima da pessoa que ela não acredita que possa. [...] Gostaria até que elas [as filhas da entrevistada] não fossem trabalhar na empresa. Gostaria que fizessem a carreira delas. Seria melhor até para a auto-estima delas não entrar direto na empresa. [...] Tive uma pequena recaída, achei que eventualmente podia voltar a trabalhar, mas não deu certo. [...] foi uma experiência péssima, porque percebi que meu irmão também não estava vendo aquilo com bons olhos, a ponto de ele chegar na empresa e dispensar um funcionário meu, num dia em que eu não estava lá. Aí também já desisti.

Nunca tive isso de fazer o papel de filha do dono. Achava isso horrível. Você tem de estar numa posição por méritos, não por ser filha do dono. [...] Sempre detestei isso.

Diante da dimensão de sua decepção com as mudanças implementadas pelo pai, A-5 admite qual o sentido desse extremo empenho e dedicação na empresa familiar, empreendidos sem qualquer avaliação mais objetiva a respeito da competição aos postos de direção:

Precisa ter coragem para sair da empresa. Não é brincadeira. É **muito mais gostoso ficar no ninho, ter o poder**. Você abdica, engole alguns sapos, mas tem a infra que está garantida. Você peitar, bater a porta e ir embora é complicado. **Precisa ter coragem, auto-estima**. Não é assim tão simples. A maioria vai levando. E esse "vai levando", vai anulando a iniciativa, a criatividade.

Ao comentar que até aquele momento sua experiência equivaleria a um estar no ninho, A-5 revela um pouco de sua estratégia de permanência na empresa: uma extrema dedicação e envolvimento com a empresa familiar, ainda que exijam sacrifícios e provas duras, poderiam ser recompensados pelo conforto proporcionado por essa permanência no ninho. Em outras palavras, mesmo liderando e criticando o sistema, ela se preserva de maiores desafios que o respaldo familiar poupa. Como observou Hollander (1990), essa natureza extremamente dedicada de certas filhas lotadas em empresas familiares carrega, ao mesmo tempo, "muito de uma coisa ruim, mas também muito de uma coisa boa".

Nenhum dos amigos e profissionais com quem A5 discutiu após sua "demissão" se mostrou perplexo com tais fatos, alegando que seria natural esperar que o pai escolhesse o filho homem. Inicialmente relacionou, rindo, essa sua falta de percepção a uma falta de inteligência. Mas também agora, fora da empresa, se sente mais viva:

Eu prefiro ficar do lado de fora [da empresa], [...] mesmo errando. Pelo menos me sinto mais viva fazendo minhas experiências. É preferível do que ficar lá "sim senhor, sim senhor".

A-5 acaba reconhecendo o carácter social das relações entre os gêneros quando ela arrola, nesse sistema, responsabilidades que são não apenas dos homens, como também das mulheres. Cita, por exemplo, a contribuição da mãe a esse cenário:

Minha mãe que não está no organograma também tem um poder muito grande. Meu pai troca idéias com ela direto. Eu brigo muito com ela, falo que ela protege meu irmão, que é sua maior incentivadora dele. [...] Acho que é meio natural. A mãe protege o filho homem.

3) "Dimensão da Participação Acionária"

a) Grau de Centralização/Pulverização do Controle do Capital:

O pai de A-5 controla a empresa com 64% da sociedade. Os 36% restantes estão distribuídos entre os três filhos, que detêm igualmente 12% cada um. Inicialmente, os filhos recebiam 3% dessa participação que foi crescendo com o tempo, num processo paulatino de transferência das ações da mãe para os filhos:

Começamos com 3% e foi subindo. Minha mãe tinha participação, mas ele tirou depois e distribui entre os filhos [risos].

Apesar da disposição do pai de distribuir cotas da sociedade aos filhos ainda em vida, essa distribuição não foi feita em conjunto com a criação de instrumentos que permitissem aos filhos acionistas minoritários terem seus direitos representados, o que acabou por invalidar a boa ação do pai:

[...] eu até brinco com ele, digo "ah, sócios aqui não apitam nada". Mas, meio que vira piada. Tudo bem. Ninguém está a fim de criar confusão com ele. Ele é um excelente administrador, uma pessoa muito hábil.

Mesmo que possua uma participação na empresa que não lhe permite defender seus direitos de acionista, A-5 não hesita em **continuar sócia** da empresa. Imobilizada nessa sociedade (não há nenhum mercado para a venda ou negociação dessa sua participação no capital), ela ainda se sente optando por permanecer sócia. Isso parece indicar que essa filha herdeira se considera também a construtora do patrimônio familiar com o pai:

Eu já tinha me desligado dos negócios do dia-a-dia , mas continuo sócia da empresa.

b) *Esferas de Representação dos Acionistas:*

Conforme foi discutido, o controlador dessa empresa não abre espaço para que se utilize instrumentos formais para representar as participações minoritárias:

[...] discutem-se os negócios em família, sempre, informalmente, até por telefone. É tudo muito informal.

Mesmo afastada da empresa, A-5 tem muita preocupação em saber como serão os mecanismos de governança quando a situação de "monocomando", como sempre define o estilo do pai, acabar. Suas preocupações revelam, mais uma vez, o quanto ela é importante para a empresa, sua posição de líder do grupo e como o isolamento de sua condição de primogênita a torna ainda mais motivada. Apesar de todos as alterações em sua carreira profissional, ela, como o pai, não se separa emocionalmente da empresa:

Como vai ser o dia em que ele não estiver mais lá, o dia que meus pais não estiverem mais? Há três famílias. E aí o *modus operandi* tem de ser diferente. Nenhum dos três vai ser totalmente dono. Se você não aprende a lidar com certa democracia desde jovem, como vai fazer depois? Cada filho tem uma tendência, tem qualidades diferentes, defeitos diferentes. A minha idéia foi que aquilo sempre seria um triunvirato. Com três cabeças não é possível que não dê uma. Mas não é bem assim. [...] ele [o pai] tem a visão que tem de ter um comandante em chefe. Se o comandante em chefe é imposto de cima para baixo, não é reconhecido pelos demais, fica complicado, não é? [...] Não seria melhor se houvesse um pequeno Conselho com os três irmãos? Pode-se até pensar em alguma presidência alternada ou mesmo tentar trazer gente para esse pequeno Conselho. Mas não há essa preocupação. Ela é só minha. **Só eu tenho essa visão estratégica. Talvez por ser a filha mais velha, ter filhos mais velhos, tenho mais experiência fora.**

Foi sua dedicação que proporcionou a aquisição de tamanha compreensão dos desafios da empresa, favorecendo, num momento necessário, seu retorno a uma posição num Conselho de Administração. Essa sua habilidade a distingue do grupo familiar. Ao mesmo tempo, o resgate dessa habilidade gerencial é difícil, como demonstra sua proposta de formas de atuação futura para a terceira geração. Pretende que suas filhas participem do Conselho de Administração munidas de um conhecimento superficial da empresa, proporcionado apenas por treinamentos de leituras de balanço:

[...] não acho que o fato de você ser da família ou ter cotas da empresa te dá o direito de tocá-la. Eu gostaria que minhas filhas tivessem cabeça para fazer parte de um Conselho de Administração, saber ler balanço e questionar uma série de coisas. Mas aí é um outro tipo de treinamento, diferente do que eu tive. Eu tive um na experiência, no dia-a-dia.

A-5 tem uma dificuldade – muito comum em empresas com poucos acionistas — para separar as distintas esferas de representação dos interesses dos proprietários, da propriedade, da família e da empresa. Sem essa distinção, o papel específico de um Conselho de Administração pode ser esvaziado e tornar-se um foro de expressão das insatisfações familiares, o que dificultaria o resgate da capacidade gerencial diferenciada da entrevistada em seu sistema familiar (Gersick, 1997).

ENTREVISTA A-12

1) "Dimensão da Família"

a) Estrutura e valores:

A última entrevistada, A-12, é a primogênita do segundo casamento de seu pai. Possui um irmão sete anos mais novo, além de uma meio-irmã mais velha que ela, filha do primeiro casamento do pai (cf. genograma em Anexo 6-2). Durante a entrevista, ao se referir à liderança na empresa familiar, acredita-se a única herdeira, evidenciando, com isso, sua grande visibilidade na família:

[...] sou a única sucessora na linha da empresa. Mas tenho dois irmãos e vou ter de conviver com isso. [...] Não tenho a mínima preocupação que um dia ele vá querer vir para cá administrar. É diferente de outras famílias em que há concorrências.

A extrema visibilidade de A-12 evidencia-se ainda na grande responsabilidade que ela tem para com a empresa. Preocupa-se com o futuro, com a continuidade do negócio e com articulações que deverá enfrentar, em especial com sua meio-irmã. Quanto a seu irmão mais novo, acredita que ele pôde ficar isento dos encargos da empresa:

Meu irmão foi mais esperto. As pessoas não dependem tanto dele. [...] não se compromete, foi estudar fora de São Paulo para ficar longe. [...] Quando a gente enfrenta problemas de caixa, ele não quer nem saber, troca de carro, faz o que quer. [...] acha que a empresa existe para financiar a vida que ele quer ter. O que a empresa faz não interessa. Desde que consiga que ela o sustente, fica em seu canto. Quando faltar dinheiro e eu não conseguir fazer isso para ele, vou ter problemas.

Mas tenho uma irmã complicadíssima. [...] De tempos em tempos ela manda um fax dizendo que quer a herança dela adiantada. O dia que meu pai e minha mãe faltarem, com certeza vou ter problemas jurídicos com ela. Vai querer fechar a empresa e distribuir o patrimônio igualmente. Ela me dá problema.

A característica mais marcante que A-12 destaca em sua família é a dificuldade de estabelecer uma convivência menos conflituosa entre seus membros. Em virtude das tensões e conflitos que ela tem sofrido no interior da família, a entrevista ganhou um caráter de confissão, presente já desde a pergunta inicial que ela fez à entrevistadora:

Você quer a teoria ou a prática? A prática é outra conversa.

Essa família dispõe de conhecimento teórico para o trato das questões de sucessão e liderança na empresa familiar, já que tanto ela quanto seus pais são consultores organizacionais. Mas, para a entrevistada, esse conhecimento não corresponde à prática

estabelecida no interior da empresa. Assim, sua revelação parece ressaltar as distorções entre fatores cognitivos e afetivos no processo decisório das empresas. Mais do que se pode observar nas demais entrevistas, A-12 parece solicitar uma atenção para a verdadeira compreensão da dinâmica da empresa familiar. Para além de observar apenas na superfície os comportamentos dos principais atores, ela nos conduz a uma busca das estruturas mais profundas, das motivações, fantasias, resistências e realidades intra-psíquicas (Kets de Vries, 1996:6).

Esse fenômeno apontado por A-12 não difere substancialmente do que pôde ser verificado na experiência das demais entrevistadas. É compreensível que tal comentário parta dela, já que dispõe de algum conhecimento teórico do campo em que está sendo entrevistada. Ainda assim, não deixa de ser surpreendente que sua fala confirme a necessidade de dirigir a atenção para a compreensão de tais fatores.

Em função disso, sua posição na empresa familiar contrasta com as diversas abordagens funcionalistas – as mais freqüentes na literatura – que ressaltam uma lógica coordenada entre proposta e ação. A-12 revela com clareza uma grande dificuldade de se levar a cabo decisões que impliquem uma verdadeira mudança de postura nas organizações:

A relação deles [dos pais] comigo é tão tumultuada quanto a dos clientes deles com seus filhos. Meus pais não conseguem resolver. Talvez eu também não, embora saibamos, os três, como resolver. Nós três conhecemos a teoria, mas é complicadíssimo.

Para ela, na resolução de conflitos inerentes a uma empresa familiar, é fundamental a presença de alguém alheio a ela, de um consultor revestido também do papel de terapeuta organizacional:

Por incrível que pareça, acho que as coisas só se resolvem quando há uma pessoa de fora para ser mediadora. Talvez por isso funcione com nossos clientes.

Na ótica da entrevistada, diversos problemas que enfrenta no interior de sua empresa podem ser justificados pelas origens latinas (italiana e espanhola) de sua família:

Talvez porque somos todos muito italianos demais. [...] Então mistura-se mesmo quem está falando. É a filha que está falando ou é a subordinada, a mãe ou a chefe? Acontecem então aquelas brigas italianas.

2) “A Dimensão da Empresa”

a) *Estágio do Negócio Principal:*

A empresa em questão trabalha com consultoria empresarial e, apesar de reconhecida no mercado, possui um porte pequeno. Conta com menos de 90 funcionários e serviços na ordem de R\$

1,3 milhões anuais. Hoje, outras atividades estão associadas aos negócios da família, mas ainda não respondem por valores expressivos de faturamento. A consultoria continua a ser sua principal fonte de renda.

Nos cargos principais, responsáveis pela maior produção (os pivôs), estão os pais da entrevistada. A-12 ocupa uma gerência de projetos (cf. organograma em Anexo 6-2). Atualmente, a presença de um diretor externo parece ter acalmado um pouco os conflitos.

Como esta é uma empresa pequena e de consultoria – o que não facilita o acesso sem uma qualificação adequada e tampouco ganhos fáceis –, não há, aí, uma competição aos postos. Como já comentado, o irmão da entrevistada estuda Medicina e aparentemente não tem nenhuma intenção de dar continuidade ao negócio. Sua meio-irmã, herdeira apenas de parte do pai (um acionista minoritário), também não deseja fazer carreira na empresa.

b) Profissionalização, Regras de Acesso e Privilégios:

O fato de essa empresa familiar ser prestadora de serviços de consultoria facilita a compreensão do modo como uma empresa familiar deve orientar a entrada dos filhos para seus cargos. Apesar de dominarem, por dever de ofício, a necessidade de se implementar regras para o ingresso dos filhos, nenhuma delas, no entanto, foi posta em prática num momento em que A-12 teve necessidade de retornar à empresa:

O que a teoria dizia para não fazer eu fiz: voltei [para a empresa familiar] sem função definida, voltei pedindo, não fui convocada para voltar; não tinha uma sala nem espaço.

c) A trajetória na Empresa:

A-12 começou a desenvolver sua experiência profissional muito cedo, quase junto com a fundação da empresa. Ao se recordar de seus primeiros momentos como profissional, ressalta a idéia de não ter tido opção **“de querer outra coisa”**:

[...] há 21 anos atrás. [...] vim trabalhar com eles exatamente no mesmo ano da fundação da empresa. Comecei como recepcionista. [...] Não tive a opção de querer outra coisa

Formada em Administração pela PUC, A-12 revela ter concluído uma pós-graduação em gestão empresarial em uma escola de educação corporativa, mas não considera esta uma opção muito séria. Dona de uma apurada capacidade autocrítica, só recentemente ela começou a questionar se sua carreira foi uma decisão própria ou uma imposição familiar. Segundo ela, sempre

que na juventude pensava que uma ou outra profissão seria interessante, a família interferia dizendo que seu futuro naquela área seria o mesmo que “dormir no chão”. Dizia ainda que determinado projeto profissional de A-12 jamais poderia ir “além do sonho”.

Houve um tempo que eu questionei se isso [Consultoria em Administração] era costume ou gosto. Mas acho que é gosto mesmo. **Em Administração você pode fazer tudo. É mais amplo.** [...] Na verdade, quando era pequena, queria fazer Jornalismo. Eu gostava, achava que tinha um lado aventureiro. Mas meu pai disse que eu ia vender a cama, dormir no chão e morrer de fome, que não ia ter dinheiro para nada. [...] Depois meu sonho era ter uma livraria. Sou fanática em livros, dou para a coisa. Se consultoria não der certo na minha vida, vou montar uma livraria.

O encaminhamento para uma carreira que legitime a posição da filha no mundo dos negócios pode ser visto como uma necessidade dos pais em prepará-la para a empresa familiar, o que a distingue como uma âncora. O fato de ela ser necessária e importante para a empresa revela-se de modo mais subliminar do que em outras famílias. Para ela, inclusive a forma como seu pai lida com sua carreira evidencia que ele não reconhece o valor e a necessidade dela para a empresa:

Já houve diversas tentativas de acompanhá-lo em consultoria [ao pai]. Mas ele não consegue trabalhar com outra pessoa. Muito menos com a filha. Não consigo aprender com ele o que faz. Aprendo com alguns clientes que tenho. Mas não consigo ter orientação de meu pai. Quando peço alguma orientação para saber como devo proceder com um cliente, ele prefere ir lá e fazer. Não existe então essa transmissão de tecnologia. [...] Para ele, eu não existo. [...] não quer saber desses problemas, só dos clientes dele. [...] É o que acontece com muitos empresários. Vão trabalhando e as famílias ficando ao léu.

Mas a entrevistada acredita também que, apesar de todos os conflitos dos quais são agentes, seus pais têm boas intenções:

Embora sejam [os pais] completamente tumultuados em suas devidas personalidades – relacionamentos com filhos e entre eles mesmos – você vê que o desejo de continuar é sincero. Embora também eles se auto-sabotem o tempo todo para a coisa não ir para frente.

Como o testemunho de A-12 exemplifica, a escolha da carreira é algo construído ao longo de toda a vida de um jovem, de tal forma que possa seguir os negócios familiares. Esse fato já foi observado por Marceau (1989), especialmente em relação aos filhos homens. Mas, como é primogênita e muito mais velha que seu irmão, a experiência de A-12 recebeu um tratamento análogo a esse apontado por Marceau. Ela evidencia também que a posição na fratria é importante para a determinação da carreira dos filhos (Longo, 1986), já que seu irmão, sete anos mais novo, não foi direcionado para os negócios e pôde estudar Medicina. A-12 tem, então, certeza de ser importante para a família e de que ninguém virá atrapalhar sua posição na empresa.

Mais uma vez, verifica-se que, entre as entrevistadas, o fato de Administração ser um campo amplo também contribui para que se opte por essa carreira. Além de A-12, o mesmo foi mencionado por outras entrevistadas. Nesta entrevista, em particular, esse aspecto adquire maior relevância e sinaliza que a amplitude do campo de Administração é decisiva para que essas jovens possam resolver os impasses gerados pela escolha de uma profissão desfavorável aos pais. A concordância com Administração traz às filhas o consolo de que, como um campo amplo que é, esse curso pode, mais tarde, proporcionar formas de trabalho variadas e diferentes. Por outro lado, esse apego ao aspecto diversificado oferecido pelo curso de Administração evidencia também a maior vulnerabilidade dessas jovens na determinação de seus próprios caminhos. Diante das dificuldades de escolha enfrentadas pelas filhas, a empresa familiar se torna uma boa opção.

Sob diversos aspectos, o discurso de A-12 demonstrou sua insegurança quanto à verdadeira aferição de sua capacidade profissional. Vez ou outra indagava se obteria sucesso fora da proteção e do respaldo da empresa familiar. Uma baixa auto-estima faz com que ela se torne hesitante para avaliar se a influência do nome da família atrapalharia ou ajudaria o desenvolvimento de uma carreira independente da empresa familiar:

O nome do meu pai complicou mais ainda. Tive um bom chefe que uma vez me disse o seguinte: "Demorei para te contratar porque você é filha do... Você poderia ser boa demais para o cargo que eu tinha para te oferecer ou dondoca demais e não poderia render o que eu esperava de você. Por isso demorei a te contratar." Realmente, o nome do papai criou muito mais obstáculos do que facilidades nesse mercado. Tanto que eu optei pela PUC, não pela GV, onde meu pai já tinha dado aula. Tentei então fazer um caminho que não passasse por eles, para ficar inclusive um pouco mais leve, entendeu?

Em seguida, fazendo um caminho inverso a essas constatações, ela revela:

Foi uma amiga da secretária do meu pai que me arrumou esse trabalho. Ela é uma espécie de *read-hunter* de média gerência.

A insegurança quanto a suas capacidades acaba permeando toda a relação profissional, colocando-a dividida entre o desejo de deixar a empresa a qualquer momento e o de permanecer aí a todo custo. Como seus familiares não reconhecem seu trabalho, isto a impele a perguntar a respeito de seu mérito a toda a empresa:

Não vou fazer isso, ficar saindo de um lado para o outro sem sair para lugar algum. [...] Eu tenho de acertar, não tenho a opção de não acertar.

Ontem mesmo eu estava perguntando para a secretária do meu pai: "Como você acha que o escritório fica sem a minha presença." Ontem eu estava especialmente cheia. Ela falou: "[...] os funcionários vêm você como uma continuidade. Você não pode largar aqui."

A-12 supõe que seus clientes têm uma visão exemplar do funcionamento do sistema de sua empresa e pensa que eles acreditam que, aí, a teoria funciona:

Primeiro, eles [os clientes] não têm noção de como as coisas funcionam aqui. [...] Lá fora eles pensam que a coisa funciona. Se funciona fora daqui, deve funcionar provavelmente para mim também. Essa é a visão do cliente.

Diante dessa suposição, A-12 estabelece uma grande cisão entre o comportamento de sua família no interior de sua empresa e o de seus clientes em suas respectivas empresas, às quais ela assiste. Ao comentar a suposta visão de seus clientes a respeito do corpo profissional de sua empresa, ela a isola totalmente, colocando-a num rol único de empresas onde “a teoria é uma e a prática é diferente”, isto é, aquelas onde os conflitos seriam de difícil solução. Num outro pólo, localiza as empresas de seus clientes, onde a teoria funcionaria:

Minha retórica para fora é completamente diferente. A retórica é para fora, mal funciona aqui dentro. [...] Para nós, é muito fácil estabelecer um organograma correto, uma definição de papéis com os clientes. E até funciona. Mas aqui dentro não vai.

Consciente ou não, essa sua visão polarizada parece fazer com que ela levante para si uma suspeita quanto à real eficácia de seu trabalho. A-12 pode não aceitar o fato de as coisas não funcionarem só para sua empresa familiar. Essa suspeita pode estar justificando sua grande insegurança na ocupação de seu cargo.

A estratégia que parece adotar para lidar com sua insegurança e com a postura pouco “grata” de seus pais, relativa a seus méritos e dedicação, foi a de se obrigar a ir sempre além de seus limites, para, com isso, provar sua grande resistência pessoal e a capacidade de suportar frustrações e privações:

Até hoje não tenho a chave do escritório. Chego depois que alguém já está e saio antes de a última pessoa sair. A chave do escritório é sinal de um poder a que eu teoricamente não tenho direito. Embora as pessoas me conheçam, não tenho a chave do escritório. [...]

Vim então trabalhar aqui nessa mesinha furada. Eu enfiava o pé aqui. Trabalhava oito horas por dia nesta mesinha ao lado dele [do pai], para fazer as coisas que eu tinha de fazer. Era briga o dia inteiro. Dessa mesinha, transferi-me para outra talvez um pouco maior. Isso em 97, há dois anos atrás. [...] Eu tinha duas saídas na minha vida: ou ia chorar minhas mágoas o resto da vida ou ia me tornar uma pessoa forte. Acho que consegui a segunda opção. **Tenho uma resistência de cão a stress e a decepção.** Tudo isso faz criar uma resistência muito grande.

Aceitei tanta coisa na minha vida [risos]. Quando voltei em 93, voltei pedindo. Estava com sérias dificuldades e minha mãe me arrumou duas consultorias. Fui fazer esse trabalho durante dois anos e voltei a trabalhar no apartamento da Doutora [a mãe]. Era um horror! Tinha uma mesinha pequena, voltada para a janela que era voltada para a

cozinha do apartamento do vizinho. Passava oito horas por dia lá. Digitava os contratos que ela tinha de digitar e conversava com alguns clientes ao telefone. Chegava às nove, nove e meia, e às cinco estava indo embora. Três anos passaram-se assim. Tinha certeza que ia ser uma pessoa profissionalmente medíocre. Certeza.

Como se não bastasse todo o tempo que levou para conquistar um espaço definido na empresa (até mesmo físico, sala e mesa), A-12 não se permitiu também tomar a iniciativa de ficar com a sala que vagou no escritório, demonstrando uma grande dificuldade em dar valor a si mesma e a seu trabalho:

Aí, minha mãe contratou essa pessoa [o diretor da empresa]. Foi engraçado porque uma de suas exigências era que eu trabalhasse no escritório. Foi um horror! [...] Perguntei ao...., o diretor, se ele queria a sala [que tinha vagado] e ele me respondeu: "Quem vai ficar lá é você."

A certa altura da entrevista, A-12 revela acreditar que, caso pleiteasse uma posição no mercado, deveria melhorar seu desempenho. O fato de "nunca se considerar preparada" ilustra a insegurança com seus méritos:

No mercado, talvez eu fosse melhor remunerada. Isso com certeza. Desde que eu **consertasse algumas coisas em mim**. Tenho um defeito igual ao do papai. **Acho que nunca sei o suficiente**. Então eu estudo o dia inteiro. Se você pegar meu currículo vai ver que tem palestra de tudo quanto é coisa. Acho sempre que não vou dar conta.

Outras características de sua personalidade, ressaltadas por ela mesma, são normalmente apontadas como traços freqüentes da personalidade dos fundadores (Kets de Vries, 1996:26). As suspeitas que desenvolveu em relação a todo tipo de autoridade, a necessidade que tem de controlar as situações, assim como a dificuldade de dosar submissão com dominação revelam uma personalidade próxima da de seus pais, os fundadores:

Nesses sete ou oito anos em que trabalhei fora, percebi que **não tenho perfil para receber ordens**. Tenho um perfil para trabalhar em equipe. Desde que eu seja escutada. Não obedeco às pessoas. **Faço o trabalho que acho certo**. Se a pessoa me pede um trabalho que eu acho coerente, faço com todo o prazer. Agora, se eu não acho, esse trabalho não sai por algum motivo. Não consigo. Eu me esforço, mas o trabalho não sai. Alguma coisa acontece, dá pepino.

Ao adotar, como estratégia de resistência às tensões na empresa familiar, uma extrapolação cada vez maior de seus próprios limites, A-12 nos remete a dois aspectos importantes que devem ser ressaltados. Em primeiro lugar, essa estratégia confirma a idéia de que as mulheres desenvolvem uma grande capacidade para se submeterem a toda sorte de esforços e privações. Por outro lado, essa extrema capacidade se contrapõe ao comportamento dos homens (no caso, de seu irmão), que adotam, ao contrário, uma postura "esperta", sem maiores disposições para

lidarem com as dificuldades. Com isso, A-12 demonstra também que seu entendimento a respeito da relação, em seu sistema familiar, entre os gêneros está impregnado de valores machistas e marianistas. Como já observado na entrevista de P-6 e no desenvolvimento teórico deste trabalho, essa visão de A-12 a respeito dos gêneros modela seu comportamento e a montagem de sua estratégia, que deve ser compreendida no interior da dinâmica entre esses dois fenômenos — machismo e marianismo.

Essa sua visão e a conseqüente dedicação extremada na relação com a família manifestam-se também na forma como lida com o pai e com as dificuldades dele na gestão da empresa. Apesar da grande insegurança pessoal, é ela quem lhe fornece apoio psicológico e muitas das diretrizes de trabalho, ao mesmo tempo que espera receber um pouco de seu apoio. A fala abaixo demonstra a forma determinada com que impõe suas posições frente ao pai, o que nos faz mais ainda identificá-la como ancora :

“Meu pai, esquece esse assunto, não dá dinheiro para nós. Você tem de reconhecer que vai ter de falar sobre ... [tema da conferência do pai].” Aí ele responde: “Mas eu não quero mais falar sobre isso.” “Mas vai ter de ser assim, você escolheu isso.” [...] Ele acredita em quem é marketeiro, não sabe diferenciá-lo de outra pessoa que tenha substância técnica. É por causa dos marketeiros que tenho de ficar puxando a orelha dele, engulo mesmo ele.

Embora ele [o pai] fuja bastante, sou fria, calculista, estatística, sou números. Ele fica meio sem conseguir reagir. Não bate de frente. Com o papai, não tem discussão não, ele acata. Mas quando cisma de não fazer não faz mesmo. Faz escondido, como se fosse criança. Tem um pouco de medo.

Um segundo fator relevante dessa entrevista remete-nos às colocações de Kets de Vries (1993) quanto aos aspectos positivos e negativos das empresas familiares. Esse autor adverte a respeito da tendência dessas empresas de se tornarem um território especialmente atrativo para pessoas de personalidade dependente e insegura. Essa atração ocorre geralmente quando o estilo da organização é autocrático e paternalista, manifestando-se principalmente nas primeiras gerações. A pouca tolerância dos que pensam por si próprios, além de afugentar os melhores, pode infantilizar os que ficam, o que os torna, na maioria das vezes, um grupo medíocre.

Ao procurar ainda transferir, para a situação particular de inserção das mulheres nas empresas familiares, as colocações de Kets de Vries, acima citadas, houve a necessidade de retomar, neste trabalho, Hollander (1990), para quem, a imersão da filha num papel de extrema dedicação pode designar “muito de uma boa coisa” ao invés de “muito de uma coisa ruim”. Hollander indica como positivo a ambivalência entre o desejo de sucesso profissional e o medo que este desejo pode proporcionar. Para ela,

esse conflito pode levar o indivíduo a optar pela empresa familiar como forma de minimizar os desafios que a busca de sucesso pode acarretar. Para sufocar um pouco esse desejo de sucesso, muitas filhas se tornam super-dedicadas, procuram não contrariar ainda mais os pais e adotam, por isso, uma postura conformista. Essa postura atrai especialmente as filhas mulheres em empresas familiares, devido a presença imediata da família.

Não é o caso de julgar, aqui, se a permanência de A-12 na sua empresa familiar deve-se à tendência desse tipo de empresa de atrair personalidades dependentes, ou mesmo avaliar se ela teria ou não tal personalidade. Pretende-se apenas ressaltar que, por diversos motivos, as empresas familiares exercem maior sedução sobre as mulheres e que, uma visão mais apressada nos leva apenas à perspectiva de uma visão desvantajosa para as mulheres.

Pela análise da experiência de A-12, verifica-se que, em sua dinâmica familiar, há necessidades recíprocas: a empresa familiar não pode abrir mão de sua contribuição para continuar funcionando. Por outro lado, devido ao grande investimento de carreira que ela já fez no ramo e na empresa familiar, A-12 também necessita do cargo e do trabalho na empresa. Sua própria identidade está associada ao trabalho desenvolvido em sua empresa. Como aponta Gersick (1997:92), os conflitos na fase de "Trabalho Conjunto" de uma empresa familiar, quando não são administrados, intensificam-se mais que nas outras fases, já que ambas as gerações investiram muito na empresa. No entanto, uma vez que tais necessidades não são admitidas, seu comportamento parece oscilar entre um desejo de profissionalismo e de abandono da empresa familiar, seguido de um retorno ao mercado.

Mesmo que A-12 apresente uma preocupação com o mérito de sua posição na empresa e ainda que isso gere diversos conflitos — deixar ou não a empresa —, ainda assim, acreditamos que ela pode ser inserida no grupo das âncoras. Esse tipo de preocupação e conflitos permeiam, em geral, a experiência do grupo denominado, neste trabalho, de profissionais. Ao que tudo indica, A-12, não é uma filha herdeira que possui as mesmas características dessas entrevistadas. Sua inserção no grupo de âncoras deve-se ao fato de considerarmos que sua necessidade de estar sempre atenta ao mercado de trabalho é mais uma estratégia de redução de sua insegurança do que um efetivo desejo de se tornar uma profissional do mercado. Foi no espaço da empresa familiar que construiu sua identidade e é para onde deseja continuar canalizando seus esforços. Ela necessita apenas de encontrar uma forma mais confortável de afirmação, nesse sistema, de sua identidade. Às vezes, ela parece estar alcançando esse objetivo:

Nesse último ano, dei umas seis ou sete entrevistas, já sai na *Veja* com o meu nome, o que é o principal, não é? [risos]. Não dei a entrevista em nome da empresa ou deles, mas em meu nome. Antigamente eu dava e pedia para colocar o nome de meus pais. Hoje em dia não mais.

3) "A Dimensão da Participação Acionária":

a) Grau de Centralização/Pulverização do Controle do Capital:

Essa empresa familiar é uma sociedade do casal e dela o pai possui apenas 20%, e sua mãe 80%. A entrevistada não detém aí cotas de valor significativo, mas apenas uma herança que sua mãe lhe transferiu:

Minha mãe detém a parte majoritária, com 80%. Meu pai trabalhou muito e não teve tempo de cuidar dos próprios negócios. Minha mãe é neta única, filha única e sobrinha única. Então, tudo que recebia de herança ela colocava na empresa. [...] Tenho uma coisinha minúscula na holding por herança. Minha mãe tinha conseguido convencer minhas tias, irmãs da minha avó, de que deviam colocar as coisas mais protegidas. Elas estavam muito velhinhas e o imposto de transmissão de herança ia ser muito grande. [...] Como minha mãe tem um problema de relacionamento com essa filha mais velha dele, fez com que essa herança não fosse para ela. Fez com que suas heranças fossem transferidas para os dois filhos.

É importante notar que, mesmo sendo sua mãe a acionista controladora, não há o menor esforço para melhorar a situação de A-12 como acionista potencial. A pequena porção de cotas que recebeu de herança foi menos um reconhecimento da mãe quanto ao valor de seu trabalho na construção conjunta da empresa do que uma simples manobra tributária. Mais uma vez, neste trabalho, evidencia-se a característica social das relações de gênero. Na relação entre as duas mulheres, mãe e filha, reproduzem-se as características essenciais das construções sociais do papel do homem e da mulher. O trecho abaixo ilustra as lutas de poder e por espaço travada com tanta intensidade entre elas:

No caso da minha mãe, com quem trabalho mais diretamente, ela me deixa participar até em excesso das coisas dos clientes dela. Acompanho as reuniões, faço todo o material, ela fica meio assim, mas é como ela fala: "Após 60 anos, para meus clientes eu só sorrio. É você quem trabalha." Em contrapartida, ela não me dá a autoria das coisas. É ela a líder do projeto. [...] bate: "Não faço." "Por que?" "Porque eu não quero."

Compilava o que ela queria dizer aos clientes e mandava fazer. Trabalhava na casa dela, não era aqui. A mamãe achava, e acha até hoje, que minha presença no escritório pode causar problemas na relação de poder que ela tem com os funcionários. É uma coisa meio doida. [...]

Mas eu escuto todo dia [da mãe]: "Agora que você arrumou um cliente, largou todos os outros." O que não é verdade. [...] Se amanhã ela quiser cancelar, cancela. Fico meio na corda bamba com esse cliente. Mas, por exemplo, ele se senta com a Doutora e ela diz uma coisa completamente contrária. Aí, tenho de administrar isso.

O gesto de conferir legitimidade à filha herdeira como evidência da intenção de lhe transferir o patrimônio é praticado, nessa família, pelo avesso. Ao contrário, certos comentários dos pais revelam um traço, em seus comportamentos, de sabotagem, como se nota na frase abaixo:

Eles dizem a seu clientes que, quando perceberem que estão morrendo, vão torrar tudo [risos].

b) Esferas de Representação dos Acionistas:

Nessa sociedade familiar tão pequena inexistem formas de representação dos acionistas. Os pais, os únicos sócios, não percebem a necessidade de que essas esferas sejam criadas para educar os filhos que, se hoje não estão na gestão e estratégia da empresa, no futuro serão também acionistas.

A-12 nada comentou a respeito da necessidade de formalizar um trabalho desse tipo com sua família. Seus membros já poderiam estar lidando com a ansiedade gerada pela perspectiva de os irmãos, no futuro, participarem da empresa. Reuniões de família serviriam para amenizar as expectativas dos filhos que estão fora da empresa, além de permitir que A-12 tivesse uma visão mais concreta dos desafios futuros.

Mas, por outro lado, ao antecipar que, na ausência dos pais, os "fantasmas dos irmãos" podem complicar a dinâmica da empresa, ela talvez esteja realmente se utilizando disso para realçar e justificar sua penosa experiência no ambiente da empresa. E, com isso, confirmando sua estratégia de manutenção da posição que ocupa.

Notas

¹ A transcrição das fitas de gravação das entrevistas, que duraram em média uma hora e quinze minutos, gerou um extenso material contendo cerca de 250 páginas digitadas. Embora tenham sido feitas doze entrevistas, nos resultados desta pesquisa abordamos individualmente apenas os depoimentos de nove delas. Isto por que a grande extensão da amostra acabou por gerar muitas experiências similares, no grupo que aqui denomino, como se verá, de "Âncoras". Assim, apesar de esse grupo reunir seis entrevistadas, a experiência de três delas será agregada aos resultados do grupo. Desta forma, embora não esmiuçado em capítulo especial, o discurso de três delas está incorporado e analisado ao longo das reflexões deste trabalho.

² Para uma melhor compreensão das diversas referências feitas aqui à família, este trabalho adotou a seguinte nomenclatura: "família nuclear", "elementar", é aquela que a entrevistada nasceu e se constituiu. Consta, portanto, de apenas duas gerações. A família "ampliada" ou "estendida" refere-se a toda a família, como avós, tios e tias e constitui duas ou mais gerações. A família de "constituição" é a que a própria entrevistada formou ao se casar. Alguns critérios de nomenclatura da família foram retirados de Déry (1993).

³ Para proteger a identidade das entrevistadas, quando estiver me referindo a cada uma delas, empregarei doravante as letras A, P e I, respectivamente, para "Âncoras", "Profissionais" e "Invisíveis", seguidas do número que corresponde à ordem em que cada entrevista foi feita.

⁴ Um genograma é uma representação esquemática da família, muito usado em trabalhos sobre empresas familiares. O uso de símbolos permite que uma representação padronizada auxilie o entendimento da estrutura de associação dos membros, bem como a complexidade de uma família. Nessa codificação que traça a história da família e do relacionamento entre seus membros, os círculos representam as mulheres e os retângulos, os homens. As linhas que ligam os círculos aos retângulos indicam casamentos ou uniões, enquanto as separações ou divórcios são representados por cortes nessas linhas de união, tais como //. As idades são colocadas no centro das figuras. Quando essas figuras aparecem cruzadas por um "X" central, isso significa que o indivíduo em questão já faleceu. Para mais informações sobre o tema ver McGoldrick, Gerson & Shellenberger (1985).

⁵ Conforme já comentado, devido ao grande número de casos com experiências similares aqui agrupadas, os comentários abordarão seis entrevistadas, embora apenas o discurso de três esteja detalhado ao longo do trabalho: o de A-1, A-5 e A-12. Esse procedimento justifica-se pelo tamanho da amostra.

⁶ Arakcy Rodrigues desenvolve em toda a sua obra "o conceito de primogenitura enquanto um jogo de expectativas e correspondências a esta e não propriamente como uma posição absolutamente definitiva na fratria". Longo, 1985:257)

⁷ Como não detalhamos as entrevistas das Âncoras A-2, A-4, e A-7, julgamos oportuno ressaltar, de seus depoimentos, os trechos em que essas mulheres, desprovidas de formação especializada em áreas técnicas (ambas são administradoras de empresas), revelam com naturalidade a dificuldade em lidar com assuntos referentes à área técnico-industrial:

(A-2): "Uma vez, comentei com o meu pai: 'Sinto uma grande insegurança em relação à fábrica, insegurança caso um dia precise administrar a parte industrial'. Tanto meu pai quanto meu tio construíram muita máquina aqui. Projetavam as máquinas e as construíam [...]. Nem da parte do meu tio, nem da do meu pai ou da dos meus primos, nunca sofri a menor diferença por ser mulher. Nunca. Inclusive, foi meu tio que me empurrou para a fábrica.

(A-4): "Não vou fazer engenharia, não adianta. Prefiro dividir um pouco, contratar mais engenheiros, oferecer participação nos lucros, alguma coisa assim, do que eu mesma fazer. Essa parte de engenharia não é comigo [...]. Não sei, não tenho interesse de dar uma reciclada e conhecer também essa área, eu não gosto muito dessa área de engenharia [...] e mesmo a de vendas, não gosto muito não."

4. DISCUSSÕES FINAIS:

Nestas considerações finais, destaco as principais observações gerais sobre cada um dos três grupos de entrevistas do capítulo anterior e, em especial, os pontos comuns que se reiteram na experiência de **todas** as herdeiras. O objetivo é também confirmar, aqui, a veracidade das hipóteses que foram levantadas.

Ao longo do desenvolvimento desta Dissertação, foi possível verificar o papel determinante da estrutura da família para a visibilidade da herdeira no sistema da empresa familiar. A meu ver, o maior ou menor grau de visibilidade da filha nesse sistema é determinante e essencial para sua **experiência essencial** profissional.

Nesta pesquisa, foi a observação da visibilidade de cada grupo de herdeiras no interior de seu respectivo sistema empresarial que me permitiu deduzir a respeito das diferenças significativas que marcam suas experiências. Tendo em vista essas diferenças, essa observação favoreceu também a nomeação de cada um dos grupos como "Âncoras", "Invisíveis" e "Profissionais", nomes esses extraídos das características que fundamentam suas experiências. Em se tratando das Invisíveis, a característica principal de seu comportamento profissional é a divisão que estabelecem entre a condição de herdeira do patrimônio e a de empreendedora do negócio. Quanto às Profissionais, elas tendem a incorporar, de um modo exacerbado, a ideologia do profissionalismo, desenvolvendo uma postura de sobrevalorização da técnica. Já na experiência das Âncoras, a espontaneidade que marca seu processo de inserção na empresa e sua total adesão ao espírito do negócio dão o tom.

Observados do ângulo da estrutura familiar, os pressupostos sobre a visibilidade da herdeira também confirmam a importância

desse fator como fio condutor da análise. A análise da dimensão da família das entrevistadas – tanto da família ampliada quanto da nuclear – evidenciou que sua estrutura, configurada pelo tamanho e pela composição das fratrias, é determinante para que a filha possa ser vista como candidata potencial a cargos gerenciais. Isso porque, conforme os genogramas desenhados para as famílias ampliadas, em todos os grupos observados a visibilidade da filha estava relacionada com o menor número de homens na família ou mesmo com a inexistência deles. Seja na experiência das Invisíveis, normalmente filhas de famílias grandes com muitos homens, ou na das Âncoras, o que efetivamente condicionou sua visibilidade foi a **necessidade** de sua contribuição e, conseqüentemente, o fato de elas terem sido preparadas para assumir profissionalmente a empresa familiar. Com relação às Profissionais, elas são em geral filhas de uma família de porte intermediário entre a total ausência de homens, como no caso das Âncoras, e a abundância de primos, tios e irmãos, como no caso das Invisíveis.

Definida a visibilidade da herdeira entre os membros da família, a característica mais essencial de sua experiência acaba se revelando, pois, em geral, as filhas são ou não formadas para integrar o grupo sucessor. Quando não recebem desde muito cedo um claro direcionamento voltado para alcançar esse objetivo, mais difícil será sua absorção nesse grupo. Ao atingir a maturidade, os outros herdeiros do sistema já terão sido legitimados como os verdadeiros sucessores e, em conseqüência, sua inserção na empresa familiar não mais será pautada por seu desejo.

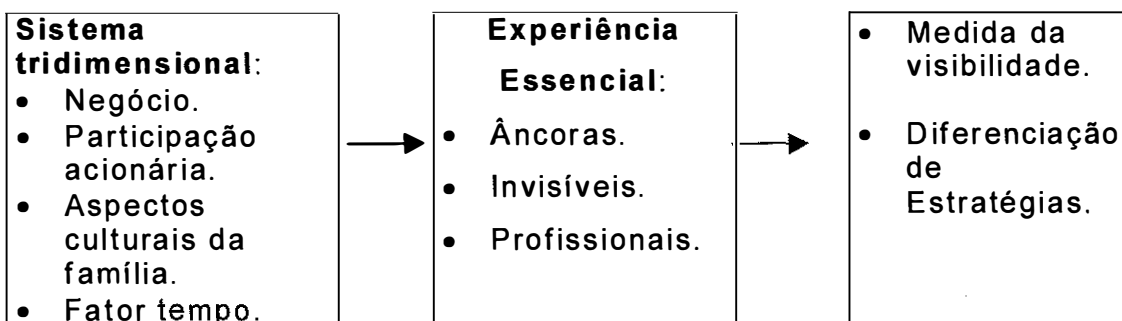
Esquemáticamente, as observações, diluídas ao longo da pesquisa, sobre o fator visibilidade podem ser ilustradas no esquema abaixo:



Apesar de a visibilidade na família ser determinante para o tipo de **experiência essencial**, esse fator não pode ser tomado como elemento absoluto de compreensão da experiência das filhas. Se isolado como fator exclusivo de análise, a visibilidade não permite tampouco fazer inferências sobre as estratégias usadas pelas herdeiras para se manter em seus cargos. No interior de cada grupo, é possível identificar inúmeras nuances que permitem caracterizar melhor o traço essencial dessas experiências. Além da estrutura da família e, conseqüentemente, da visibilidade da herdeira, há outros fatores que evidenciam com, maior clareza, suas estratégias, oferecendo um material mais farto para traçar inferências. Para alcançar esse propósito, uma análise mais completa do sistema da empresa familiar (família, empresa, grupo de acionistas) foi essencial, já que cada um dos sistemas específicos determinou uma **medida de visibilidade**. Uma vez que esta pesquisa optou por incorporar o referencial tridimensional de desenvolvimento da empresa familiar, acreditando que ele seja mais completo que os outros, essas constatações já eram previsíveis.

Nesse sentido, o porte e a complexidade do negócio, a observação articulada entre genograma e organograma da empresa, a intenção da empresa de ser familiar, a cultura de que dispõe para articular a família e a empresa, entre outros fatores, permitiram compreender e traçar maiores explicações sobre as experiências essenciais das herdeiras, anteriormente caracterizadas. Foi por isso importante observar que cada tipo de empresa tinha sua própria representação a respeito do termo

“gênero”, o que confirma a tese de que, nas mais diversas culturas das inúmeras organizações, há formas distintas de conceber esse termo. Dependendo da forma como cada empresa constrói seu significado, cada entrevistada adota estratégias específicas para se manter no cargo e conquistar posição diferenciada na hierarquia. Essas estratégias não são mais do que padrões ou tendências de comportamentos adotados tendo em vista a compreensão que fazem do termo gênero. Esquemáticamente, isso pode ser representado da seguinte forma:



Na tabela 2, a seguir, o agrupamento das experiências das entrevistadas conforme o estágio de desenvolvimento de cada dimensão da empresa familiar permite uma melhor avaliação de outras observações conjuntas.

Dimensão	Estágios			
	1	2	3	4
Participação acionária	Proprietário Controlador A-1 A-4 A-5 A-7 P-6	Sociedade entre Irmãos A-2 P-3 P-6 P-8 I-9 I-10 I-11	Consórcio de Primos P-8 I-9 I-10	
Família	Jovem Família Empresária	Entrada na Empresa	Trabalho Conjunto A-1 A-4 A-7 A-12 P-3 P-6 I-9 I-10 I-11	Passagem do Bastão A-2 A-5 P-8 I-9 I-10
Empresa	Início A-4	Expansão/ formaliza- ção A-1 A-12	Maturidade A-2 A-5 A-7 I-9 I-10 I-11 P-6	Rejenera- ção P-3 P-8

Tabela 2 - Distribuição das entrevistadas conforme a fase predominante de desenvolvimento de cada esfera.

→ Representação para fase de transição

Que leitura essa tabela pode oferecer? Nesta pesquisa, parece evidente que a experiência das Âncoras agrupa-se, com maior freqüência, em empresas que possuem um único controlador, com poucas exceções para as que se encontram na fase da Sociedades entre irmãos, onde as parcerias envolvem poucas pessoas. Além disso, suas empresas encontram-se ainda num estágio inicial ou então se formalizando, embora possuam também algumas empresas hoje já maduras. No entanto, as filhas com experiência do tipo âncora participaram efetivamente da empresa desde sua formação.

A preparação das Âncoras direcionada desde cedo para a empresa familiar confirmou, com clareza, a **necessidade** de sua colaboração e contribuição para a empresa. Na observação da tabela, é possível verificar que a necessidade é maior em empresas em que o **controle** é, em geral, unicamente de um fundador e nas quais, muito provavelmente, o negócio encontra-se em suas fases iniciais. Nesse caso, a necessidade da herdeira acaba se impondo como um fato natural. A sociedade de controle único facilita sua inserção, já que a disputa é travada num único ramo familiar e, em especial, conforme já comentado, quando as fratrias são predominantemente femininas.

A tabela acima demonstra também que a **visibilidade** das filhas decresceu à medida que os sistemas das empresas familiares alcançaram fases mais avançadas em relação ao estágio da Participação no capital e ao estágio do desenvolvimento do negócio da empresa. Isso não significa que à medida que uma empresa cresce e pulveriza seu capital, uma experiência essencial caracterizada como profissional possa se tornar invisível, o que seria absolutamente improvável. O fator decrescente da visibilidade limita-se a um momento único da empresa e não pode ser ampliado para todas as fases da experiência da herdeira, quando comparada com a da empresa. A demonstração, pela tabela, desse

decrescimento procura apenas ressaltar que, durante as entrevistas, ficou claro que as filhas, cujas empresas estão num estágio mais avançado, não tinham sido tão facilmente direcionadas para o trabalho com a família, diminuindo, assim, as chances de se tornarem visíveis pelo sistema.

Quanto às herdeiras Profissionais, todas elas possuem empresas maduras, com participações acionárias que já foram, são ou estão se tornando mais complexas (Sociedade entre irmãos e Consórcio de primos). Por outro lado, sua inserção, determinada pela necessidade da empresa, ganha um caráter político, pois seu ramo familiar pode precisar se fazer representar na sociedade, sendo que a filha pode facilitar a resolução ou mesmo solucionar algum conflito.

Ainda quanto à tabela acima, as Invisíveis tendem a pertencer a sistemas com participações acionárias mais complexas de um empresa mais madura. No caso dessas mulheres, verifica-se que elas foram excluídas, desde muito cedo, da possibilidade de participar da gestão, pelo fato de não terem sido necessárias. Caso ela, na vida adulta, manifeste algum desejo de participar de cargos de gestão, isso exigirá de suas famílias uma articulação política junto aos demais acionistas para que seja aceita. Mas isso, em geral, é difícil de acontecer, já que elas nunca foram preparadas para ocupar tais posições. Já é muito tarde para que sejam incluídas.

Pelo que foi exposto acima é possível avançar um pouco mais nas conclusões e ressaltar que a experiência das herdeiras relaciona-se intrinsecamente com sua visibilidade que, por sua vez, liga-se à **necessidade** de sua contribuição para o sistema. Se, há algum tempo atrás, a necessidade era a forma mais fácil de acesso da mulher à empresa familiar, hoje isso parece não ter se modificado muito, mesmo se forem consideradas todas as novas possibilidades que, ultimamente, foram oferecidas às mulheres,

geradas, principalmente pelo maior acesso à educação superior e ao mercado de trabalho. Isso confirma a nossa primeira hipótese de que a visibilidade de filhas nas empresas familiares observadas continua, **sim**, determinada diretamente pela necessidade que o sistema tem delas, o que define a possível experiência.

Essas conclusões reforçam os pressupostos do pensamento de Marceau (1989) quanto ao perfil conservador dos processos sucessórios em geral. Em nossa pesquisa, o conservadorismo se confirma na forma como os detentores do controle da sociedade privilegiam a participação dos homens da família, quando eles existem. Em outras palavras, o critério de escolha do sucessor leva em conta o indivíduo que possua um perfil análogo aos antigos detentores do poder, aquele feito à sua imagem e semelhança.

Entretanto, mesmo considerando o aspecto conservador desse critério de escolha do sucessor e da administração da mudança, foi possível observar que, quando se configura a ausência de homens na família, a visibilidade das filhas tornou-se muito intensa, levando-as a se encarregar de responsabilidades para com a empresa familiar. Nos casos em que foram "aceitas" ou até mesmo convidadas a atuar, foi constatado que a naturalidade e a facilidade de acesso aos postos isentavam-nas de qualquer preocupação com estratégias para se defender de conflitos gerados por sua condição de mulher. Em duas das três Âncoras, a criação de estratégias de defesa, mesmo a tomada de consciência quanto à existência de diferenças geradas pela condição feminina, só foi acontecer depois de muitos investimentos na carreira e na empresa, e assim mesmo como resposta a eventos inesperados que alteraram sua visibilidade. Essa mudança de estratégia revelou que o discernimento anterior sobre a forma como o gênero estava construído na empresa era precário, já que antes, para elas, a aceitação de sua feminilidade era irrestrita.

Por outro lado, como as filhas do grupo de Invisíveis sempre tiveram dificuldades de acesso a diversos esquemas da empresa, e bloqueado para o corpo gerencial, em suas experiências ficou bastante clara e perceptível a diferença, nos arranjos familiares, de tratamento para com a mulher. Por se preocuparem mais com a igualdade de gênero tanto na família quanto na empresa, elas lançaram mão de estratégias polarizadas de inserção, seja neutralizando a feminilidade, seja utilizando-a de modo instrumentalizado, isto é, procurando capitalizar algumas características "femininas" que possam favorecer sua aceitação nesses ambientes.

Entre a aceitação das filhas aos cargos e a discriminação que sofrem configura-se o desenvolvimento das estratégias de entrada na empresa ou de permanência nos cargos. Suas estratégias articulam a noção de **igualdade do gênero** com o **reconhecimento das diferenças**. Observando as estratégias que elas adotam, constatou-se que a conciliação entre igualdade e diferença de gêneros não se fez sem muitos conflitos.

Assim, foi a observação das experiências das entrevistadas, que adotam as mais diversas estratégias de defesa ou de resistência, que me permitiu verificar o quanto as noções de gênero são também diversas.

Com isso, confirma-se a segunda hipótese dessa pesquisa, a de que, nas experiências das herdeiras, a maior visibilidade propiciou uma menor atenção às questões relativas às diferenças de gênero. Sempre que, na busca de visibilidade, os ambientes se tornaram mais competitivos para as filhas, houve uma maior consciência de que, no ambiente empresarial, a diferença entre os gêneros era fato. Conquistada a consciência, prevalecia a tentativa

de neutralizar a feminilidade, o que levava as entrevistadas em causa a desejar se comportar como seres assexuados¹.

Na articulação de suas estratégias, o comportamento ambíguo das herdeiras parece apresentar afinidades com uma das posturas que permeia o movimento feminista: como se situar entre as exigências de indiferenciação, homogeneidade, universalidade e assimilação, pautadas pelo paradigma de igualdade de gênero, e a demanda de identificação e reconhecimento das diferenças? A respeito disso, quem fala é Alvesson & Detz (1999: p. 251):

Se a experiência feminina surge de uma diferença essencial (física e /ou socialmente produzida), sua importância não pode ser negada e precisa ser levada em consideração, mas seguir o argumento essencialista é negar o construtivismo social e pode ser facilmente usado em uma sociedade em que os homens têm recursos para estigmatizar ainda mais as mulheres. Não é fácil escapar às tensões teóricas.

De posse de um reconhecimento das tensões mencionadas por Alvesson & Deetz, é possível traçar uma associação entre elas e o que aponta Cappelin (1996), quando alega que a articulação de estratégias pelas mulheres é sempre difícil, pois, em geral, é nebuloso perceber e diferenciar o que **são as formas de discriminação e o que são formas de comportamentos**, "que nascem da articulação entre opções subjetivas e disponibilidades objetivas de mercado". Essa autora também adverte que "por opções e por escolhas pode-se renunciar a fazer um percurso de carreira profissional, pode-se não se envolver numa reconversão de qualificação profissional, pode-se procurar uma atividade que não seja o trabalho assalariado, etc. Assim, existem espaços ocupacionais que são gerados por uma adaptação e não é fruto de discriminação" (p.168).

Diversos fatores que acarretam conflitos no cenário da empresa familiar, tais como a postura ambígua do fundador na

¹ Um mapeamento resumido dessas questões foi apresentado no Anexo 6-4.

aceitação dos filhos para seus sucessores, a complexidade da articulação de sistemas acionários, familiares e empresariais, e a dificuldade dos empresários, especialmente o brasileiro, de se valer de estruturas diferenciadas de decisão, aplicam-se indistintamente a todos os agentes do sistema da empresa familiar. Especialmente nesse tipo de empresa, inúmeros aspectos contraditórios parecem dar mais espaço para que se confunda discriminação pura e simples das mulheres com conflitos inerentes a todos os gêneros. Diante disso, como discernir, então, as dificuldades que a condição de gênero desencadeia para a inserção das filhas profissionais daquelas que afetam todos os envolvidos num sistema de empresa familiar? Como discernir a discriminação sofrida pelas filhas daquelas que são inerentes a suas **opções** profissionais, principalmente no caso dessas mulheres burguesas que, em tese, têm certa variedade de escolha à sua disposição?

O próprio comportamento dessas mulheres é ambíguo, pois, também elas não dissociam muito as dificuldades inerentes ao gênero daquelas que são comum a todos. Tudo parece turvar mais ainda a possibilidade de discutir com lucidez as questões relativas ao feminino. Nessa falta de clareza, as próprias filhas não conseguem perceber que, para enfrentar a questão, lançam mão de dispositivos que acarretam penalidades, mas também recompensas. Cabe lembrar que muitas delas revelaram que, quando se ausentaram ou mesmo tiveram de abandonar a empresa familiar, sofreram muito com isso, mas se sentiram também muito recompensadas por poder fazer coisas pessoais de que gostavam ou precisavam. Sentiam-se melhor por terem mais tempo para si próprias, para a família e filhos, e por poder, enfim, desenvolver atividades de que estavam privadas. Verificou-se também que as contradições do papel da filha e da profissional eram intensas e dependiam do ambiente organizacional, se ele acentuava os

aspectos positivos ou negativos, as vantagens ou as desvantagens associados a esses papéis. Dessa forma, essas contradições na ocupação do cargo criavam as maiores dificuldades para distinguir discriminações geradas pela ocupação do posto das escolhas e opções de carreira. Com essas afirmações não se pretende, aqui, negar a determinação do sistema com um todo em toda sua estrutura. Pretende-se apenas salientar que ainda dentro desse espaço determinado pela estrutura há uma articulação nem sempre consciente entre penalidades e recompensas.

A meu ver, há, na relação entre gêneros, uma lógica contraditória que reconhece os poderes detidos tanto por homens quanto por mulheres (Saffiotti, 1993). Nessa lógica, foi possível perceber que a ambigüidade das filhas diante do papel que representavam no sistema acentuava-se também pelo modo como exercem o poder, gerando, para elas, dificuldades para conseguir alterar essencialmente suas estratégias. Para tanto, teriam de implementar mudanças significativas que podiam gerar tanto reconhecimento da posição quanto perdas.

Isso comprova a terceira hipótese desta pesquisa. As estratégias que as filhas lançam mão para alterar sua visibilidade nos cargos gerenciais sucessórios geram, a um só tempo, penalidades e recompensas, pois, quanto mais se acentua a ambigüidade imposta pelo papel de filha e herdeira, mais dificuldades elas têm para discernir esse esquema de contradições.

Cabe averiguar ainda a hipótese de que o conjunto atual de empresas brasileiras pode estar gerando novos padrões de aproveitamento das contribuições das mulheres e se esse padrão contribui ou não para o fortalecimento da empresa familiar. Certamente a atual conjuntura das empresas brasileiras tem gerado formas diferentes de aproveitamento desse tipo de contribuição. Mas isso não tem ajudado a fortalecer a empresa familiar.

Na averiguação dessa hipótese, deve-se levar em conta, conforme sugere Segnine (1998), dois aspectos inter-relacionados, a saber: o das **relações de gênero** e o das **relações de trabalho**, fatores esses que afetam esse padrão de aproveitamento da contribuição das filhas.

Do ponto de vista das relações de gênero e da busca de correção das desigualdades, a trajetória de muitas dessas filhas herdeiras que buscam oportunidades iguais às que são oferecidas aos homens da família, ainda que prenhe de contradição, possui diversos aspectos positivos. As mulheres já realizaram diversas conquistas sociais, especialmente no que diz respeito ao fato de muitas delas terem assumido uma postura ativa, seja para se proteger da falta de uma presença masculina a seu lado, seja para reparar injustiças sofridas pelas filhas, quando comparadas aos filhos. Ainda que não seja possível resolver a dificuldade de acesso e de participação sob a perspectiva da correção das desigualdades, a avaliação dessas dificuldades pela ótica das relações sociais de gênero mostra a crescente possibilidade para que as mulheres manifestem seus protestos e preferências. I-10, por exemplo, tem espaço para não aceitar as ações preferenciais sugeridas pela família, bem como I-11 pode se impor como vigilante das injustiças que os homens já cometeram com as mulheres da família. Se esses atos são ou não satisfatórios para a empresa é o que comentaremos a seguir. Mas inegavelmente eles representam uma conquista dessas filhas.

Por outro lado, ao observar a forma de inserção das filhas sob a ótica das relações de trabalho, é possível constatar, quase sempre, o seguinte padrão: quanto menor o número de homens na família dispostos a assumir cargos gerenciais e quanto mais nova for a empresa maior o espaço aberto ao trabalho da filha. Esse padrão pode estar evidenciando, na verdade, uma forma de racionalização. Por esse termo entende-se, nesse contexto da

empresa familiar, que a inserção da filha pode estar representando um melhor controle do sistema empresarial e, por conseguinte, objetiva um aumento da produtividade. Cabe lembrar que a cultura paternalista, freqüente nos estágios iniciais da empresa, costuma confiar só nos familiares para representá-la na gestão dos negócios.

De acordo com Segnine (1998: p. 190), o longo processo de aprendizagem cultural e social das mulheres, exigindo delas uma conciliação das esferas pessoal e privada, as torna, em especial, mais facilmente ajustadas e adaptadas ao ambiente atual, que requer o desempenho de múltiplos papéis e funções necessárias para o desempenho excelente. Desta forma, a despeito das inúmeras conquistas que as mulheres alcançaram, do ponto de vista do trabalho a superação das diferenças parece que ainda não saiu do papel. O fator necessidade e a racionalização tornam-se evidente na inserção da mulher.

Tendo em vista então esses padrões de aproveitamento das contribuições das filhas, é o caso, agora, de verificar se, com isso, a própria empresa familiar se fortalece ou não. A presença das filhas no ambiente da empresa familiar muda a dinâmica do sistema. Como já visto, dependendo da disponibilidade de homens para a empresa elas são excluídas ou não da participação da gestão. Mas, da perspectiva desta pesquisa, essa exclusão ou inclusão torna-se mais uma estratégia, visando à reprodução social dos envolvidos no sistema, que transcende a consciência dos agentes. Dessa forma, um grande paradoxo começa a se manifestar.

Na esfera da empresa, os agentes ou os controladores excluem alguns e cultivam em outros filhos o espírito empreendedor, para que, assim, a continuidade do negócio se torne viável. Esta é certamente uma prática que tanto gera nos agentes uma necessidade de negar os conflitos quanto se resolve

melhor na base da repressão. No entanto, esses conflitos não se restringem ao espaço empresarial e são transportados para o ambiente familiar. Nessa esfera, os conflitos que são reprimidos no interior da empresa emergem com intensidade. Aí, então, os menos favorecidos procurarão pôr em prática o anseio de igualdade que não foi realizada na esfera do negócio.

De acordo com minha perspectiva, foi esse conflito que levou muitos controladores de nossa pesquisa a optar por dividir, em partes iguais, o patrimônio entre filhos e filhas. Quando efetivamente ocorreu o favorecimento de um grupo ou de alguns filhos mais articulados com o negócio, transferindo-lhes uma maior parcela de ações (ou de parcela com maior poder de voto), as tratativas, como no exemplo de I-11, desfizeram o impasse após a saída do controlador. Os empreendedores acabaram ficando "engessados" pela divisão igualitária, tomando decisões que resultaram quase sempre em rendimentos inferiores a todos os sócios, sejam eles os empreendedores envolvidos no negócio ou não, seja a própria empresa.

O paradoxo consiste então no desejo de que as capacidades dos verdadeiros empreendedores do negócio sejam desenvolvidas e valorizadas **ao mesmo tempo** em que se procura alcançar a igualdade entre os filhos. Um esforço cancela o outro e no final tanto a empresa familiar quanto a família acabam prejudicadas. Nesse sentido, as famílias acabam tratando igualmente todos filhos na esfera da participação acionária da empresa e, com isso, não faz diferença entre participações com alçada de decisão, quando era o caso de distinguir as contribuições individualmente.

Na verdade, esse modo de efetivar a igualdade não deixa de ser uma tentativa de recompensar as desigualdades estruturais no oferecimento de oportunidades, que assentam suas raízes desde a formação e a educação pela família. Ora, se a formação profissional de uma filha não lhe permitiu adquirir, em pé de

igualdade, uma posição de liderança no grupo sucessor – seja porque sua família conduziu sua formação de modo inadequado seja ainda em razão da opção profissional, e de sua falta de desejo e intenção de investir nessa frente –, quando chega o momento de impor limites efetivos à sua ação e favorecer a tomada de decisão pelos que foram formados para, tanto, os controladores se sentem no desejo recompensar a desigualdade. Depois de terem posto em prática toda uma estrutura voltada para produzir a diferença, no momento de consagrá-la, os agentes não se permitem levar às últimas conseqüências o que já haviam plantado durante longos anos.

Tomando essa mesma questão pela perspectiva das herdeiras, sensibilizadas por sua história de lutas e exclusão, as Invisíveis se defendem partindo em busca da igualdade entre os filhos pelo controle decisório da empresa, enquanto as Âncoras, que efetivamente têm potencial para empreender o negócio, ficam presas pela busca de afirmação da auto-estima e acabam não valorizando uma posição melhor no controle acionário.

Durante a entrevistas, verificou-se que a questão da competência de um membro da família na ocupação de uma posição dentro de uma empresa familiar foi um tema comum que marca tanto a experiência das Profissionais quanto das Âncoras, nesse caso, numa fase mais avançada de sua carreira. Rodrigues (1991: p. 36) adverte que esse dilema acomete mesmo o sucessor realmente qualificado: “ficará em dúvida quanto às suas verdadeiras habilidades gerenciais, internalizando parcialmente o rótulo que a opinião pública lhe confere. Será sempre discutível, isto é, restará sempre a pergunta: ‘Ele conseguiria a mesma ascensão profissional em outra empresa?’”

Aqui, acredita-se que essa maior insegurança e dúvida, verificada muito claramente nas fases mais tardias das

experiências das Âncoras, decorreu da forma intensa com que foram direcionadas para o trabalho na empresa familiar e da falta de liberdade e apoio que muitas delas sofreram para escolher e investir nos caminhos profissionais desejados.

Demonstrando maior insegurança quanto à verdadeira aferição de sua capacidade profissional, vez ou outra indagando se obteriam sucesso fora da proteção e do respaldo da empresa familiar, tornavam-se hesitantes para avaliar se a influência do nome da família atrapalharia ou ajudaria o desenvolvimento de uma carreira, independente da empresa familiar. Essas questões as impediam de ver o problema do controle com maior lucidez e, diante disso, não exigiam uma diferenciação decisória maior no grupo dos filhos.

As Profissionais, por seu turno, mesmo capacitadas e podendo se tornar, teoricamente, empreendedoras, excluem de suas conquistas a importância do poder formal representado pela posse de ações, justamente por se posicionarem como profissionais. Isso também as inibe a se especializar no *core business* do negócio, afastando também, dessa forma, o aproveitamento de todo o potencial que poderia estar a serviço da atividade empreendedora da empresa.

Há ainda outros aspectos a respeito do modo de inserção das filhas, com implicações na continuidade da empresa familiar, que merecem ser discutidos. Durante as entrevistas, verificou-se que o ingresso das Invisíveis para o corpo gerencial da empresa ocorria invariavelmente pela área de Recursos Humanos (RH). Isso acontecia porque ou elas não possuíam qualquer tipo de qualificação ou então porque os membros da família não prestigiam muito essa área. Além disso, também a área social da empresa acabava reproduzindo o mesmo modelo de RH, isto é, em ambas as atividades, RH e Social, não se considerava a necessidade de absorver pessoas qualificadas. Aí, o critério de escolha do pessoal

considerava apenas as mulheres com o nome da família, encarregadas de tais atividades.

Muito provavelmente, boa parte dos problemas dessas empresas podia estar sendo gerada pelo fato de não se considerar RH como uma área séria, vista apenas como aquela que serve para ocupar quem pode atrapalhar em outras esferas. Considero esse um triste destino para essa área, justamente pelo fato de a administração de Recursos Humanos ser uma área essencial, um "canal que materializa a consistência interna da cultura" (Freitas, 1991: p. 92). Desde que as atribuições típicas dos departamentos de recursos humanos passaram a ser vistos à luz de uma análise cultural, tais atividades ficaram revestidas de um caracter especial, exercendo importante papel para manejar os símbolos e valores da cúpula. O bom desempenho desse departamento seria indispensável para a vitalidade de uma cultura dominante.

Atitudes paliativas voltadas para acomodar as mulheres não fortalecem as empresas familiares que poderiam, antes, aproveitar as áreas social e RH de forma muito mais estratégica. Na falta de um RH estratégico, essas empresas acabam também dando pouca importância ao desempenho gerencial e, conseqüentemente, valorizam pouco o desempenho da empresa como um todo. Essa constatação pode ser evidenciada por meio de pesquisas empíricas, feitas com empresas americanas por Astracham (1994). Essas empresas deixam evidente o importante papel que as práticas dos departamentos de Recursos Humanos, ao lado das de governança, exercem sobre o sucesso e a sobrevivência das empresas, medidos respectivamente por vendas e número de gerações da empresa.

Ao longo da pesquisa, outras observações do que aqui se considera como significativo para o fortalecimento da empresa familiar referem-se ao fato de as entrevistadas manifestarem uma dificuldade de pensar sua empresa familiar como uma que possui

muitas características em comum com a não-familiar, especialmente no que tange ao entendimento das organizações como espaços políticos. Todos os três grupos de herdeiras manifestaram essa dificuldade de tomar a própria empresa como uma não-familiar. Para elas, a configuração de esferas de poder e a existência de disputas, conflitos, negociações, articulações de redes de apoio e "puxadas de tapetes" não se compatibilizavam com sua própria idéia do que seria uma empresa familiar. Freitas (1994: p. 13) afirma que "à medida que as sociedades se tornam mais abertas; o poder, mais questionável; as pessoas, mais reivindicativas, a participação nas decisões passa a ser considerada como um direito não só dos cidadãos, mas também dos membros organizacionais". Considerando que, na empresa familiar, o poder se torna, em especial, mais questionável, há uma elevação do potencial de conflitos.

A meu ver, essas organizações familiares demandam, com mais ênfase, indivíduos hábeis, flexíveis e com capacidade de negociação e mediação. Mas, nossa pesquisa revelou, justamente, uma grande fraqueza das entrevistadas em perceber essa dimensão das organizações. Em parte, essa visão peculiar da empresa familiar pode ter sido gestada pelo fato de que esse tipo de organização sempre se configura como um espaço muito atrativo para as mulheres da família, na medida em que ela atenua os desafios profissionais, valorizando o sucesso tanto na frente profissional quanto na privada. Isso gera expectativas de que sempre haverá, no interior da empresa familiar, uma maior proteção a todos os tipos de situação. No entanto, as experiências demonstram que isso pode não acontecer.

As Âncoras constataam com surpresa a existência de acordos, concessões e acomodações unilaterais e, perplexas, reconstroem sua vida profissional com muitas dificuldades. Para as

Profissionais, o ideal de profissionalismo, que tanto valorizam para preservar as posições que ocupam, leva a compreensão de que tal profissionalismo pode ficar isento de articulações políticas, mesmo no interior da própria família. Já as Invisíveis, consideram-se as únicas injustiçadas do sistema, pois de fato foram formadas para ser excluídas, que suas empresas são as únicas que tecem tramas políticas e que, nas empresas não-familiares, as coisas seriam mais claras e menos articuladas politicamente. (É o caso de I-9, quando afirma que acha mais fácil entrar numa empresa na qual as pessoas sabem onde pisam e que não sabe lidar com esse tipo de coisa).

5. BIBLIOGRAFIA:

- A.H.Eagly, M.G.Makhijani & B.G.Klonky (1992). Gender and Evaluation of Leaders: a Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, 111, 3-22.
- Alves-Mazzotti, A. J. & Gewandsznajder, F. (1998). *O método nas Ciências Naturais e Sociais*. São Paulo: Editora Pioneira.
- Alvesson, M. & Deetz, S. (1999). Teoria Crítica e Abordagens Pós-Modernas para Estudos Organizacionais. In S. R. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord (Eds.). *Handbook de Estudos Organizacionais Modelos de Análise e Novas Questões em Estudos Organizacionais* (Vol.1)). São Paulo: Editora Atlas, 227-266.
- Aranoff, C. E., Astrachan, J. H. & Ward, J. L. (Eds.) (1996). *Family Business Sourcebook II: A guide for Families Who Own Businesses and the Professionals Who Serve Them* (2nd ed.). Marietta, GA.: Business Owner Resources.
- Astrachan, J. H. & Kolenko, T. A. (1994). A Neglected Factor Explaining Family Business Success: Human Resources Practices. *Family Business Review*, 7 (3), 251-262.
- Barbieri, E. M. B. (1997). *A batalha das Herdeiras na Empresa Familiar*. Porto Alegre: Sagra-D.C. Luzzatto Editores.
- Barnes, L. B. (1988). Incongruent Hierarchies: Daughters and Younger Sons as company CEOs. *Family Business Review*, 1 (1), 9-21.
- Belle, F. (1993). As Executivas: Quais as diferenças na diferença? In J. F. Chanlat (Ed.), *O Indivíduo na Organização-Dimensões Esquecidas* (1994 ed., Vol. II). São Paulo: Editora Atlas S.A., 195-231.
- Berembeim, R. (1984). *From owner to professional management: problems in transition* (research report nº. 851). New York: The Conference Board, Inc.
- Bernhoeft, R. & Cortoni, S. Z. (1993). *As Herdeiras* São Paulo: Livraria Nobel S/A.
- Bernhoeft, R. & Castanheira, J. (1995). *Manual de Sobrevivência para Sócios e Herdeiros*. (3ª Ed.). São Paulo: Editora Nobel.

- Bernhoeft, R. (1996). *Como criar, Manter e Sair de uma Sociedade Familiar (sem brigar)*. São Paulo: Editora Senac São Paulo.
- Betiol, M. I. S. & Tonelli, M. J. (1991). A Mulher Executiva e Suas Relações de Trabalho. *Revista de Administração de Empresas RAE/FGV*, 31 (4), 17-33.
- Birley, S. (1986). Succession in the Family Firm. *Journal of Small Business Management* (July), 36-43.
- Bourdieu, P. (1994). *Razões Práticas Sobre a teoria da Ação* (Mariza Corrêa, Tradutora). Campinas-SP: Editora Papirus.
- Bourdieu, P. (1989). *La Noblesse d'Etat*. Paris: Ed. de Minuit.
- Brockhaus, R. H. (1994). Entrepreneurship and Family Business Research: Comparisons, Critique and Lessons. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19 (1 fall), 25-38.
- Brush C. (1992). Research on Women Business Owners: Past Tends, a New Perspective and Future Directions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16 (4 summer), 5-30.
- Calas, M. B. & Smircich, L. (1996). From "The Woman's" Point of View: Feminist Approaches to Organization Studies. In S. R. Clegg, C. Hardy & W. R. Nord (Eds.). *Handbook of Organization Studies*. London: Sage Publications, 218-257.
- Capellin, P. (1996). A Valorização do Trabalho Feminino: Contextualizando as Ações Positivas. *Revista de Estudos Feministas*, 4 (1º semestre 96), 158-170.
- Carrier, C. (1996). Intrapreneurship in Small Businesses: An Exploratory Study. *Entrepreneurship Theory and Practice*, fall, 5-20.
- Castro, M. G. & Lavinas, L. (1992). Do Feminino ao Gênero: A Construção de um Objeto. In A. G. d. O. Costa & M. C. A. Bruschini (Eds.). *Uma Questão de Gênero* São Paulo: Editora Rosa dos Tempos- Fundação Carlos Chagas, 216-251.
- Churchill, N. C. (1987). Non-Market Based Transfers of Wealth and Power: A Research Framework for Family Businesses. *American Journal of Small Business*, 12 (2), 53-66.
- Citelli, A. (1994). *O Texto Argumentativo*. São Paulo: Editora Scipioni Ltda.

- Cohn, M. (1991). *Passando a Tocha- Como Conduzir e Resolver os Problemas de Sucessão Familiar* (Marisa do Nascimento Paro, Tradut.). São Paulo: Makron Books do Brasil Editora Ltda.
- Cole, P. (1997). Women in Family Business. *Family Business Review*, 10 (Nº4), 353-371.
- Danco, L. A., & Nager, R. W. (1998). *L'entreprise Familiale: Préparer l'Avenir le Secret d'une Transmission Réussie* (Tradução de Eméric Danco, do original "Beyond Survival", 1975): The University Press, Inc.
- Davis, P. (1983). Realizing the Potential of the Family Business. *Organizational Dynamics* (summer 1983), 47-56.
- Davis, J. A. & Tagiuri, R. (1989). The Influence of Life-Stage on Father-Son Work Relationships in Family Companies. *Family Business Review*, 2(1), 47-74.
- Déry, R., Dupuis, J.P., Hugron, P. & Émond-Péloquin, L. (1993). *La Variété des Entreprises Familiales: Construction Théorique et Typologique*. (Cahier de Recherche GREF-93-08). Québec, Canadá: École des Hautes Études Commerciales (HEC-Canadá).
- Dias, M.O.S. (1992). Teoria e Método dos Estudos Feministas: Perspectiva Histórica e Hermenêutica do Cotidiano. In A. G. O. Costa & M. C. A. Bruschini (Eds.) *Uma Questão de Gênero*. São Paulo: Editora Rosa dos Tempos-Fundação Carlos Chagas, 39-53.
- Donnelley, R. G. (1967). A Empresa Familiar. *Revista de Administração de Empresas (R.A.E/F.G.V)*, 7 (23), 161-198.
- Dreux IV, D. R. & Goodman, J. M. (1997). *Business Succession Planning and Beyond: A multidisciplinary Approach to Representing the Family-Owned Business*. Chicago, Illinois: American Bar Association Publishing.
- Dumas, C. A. (1989A). *Daughters in Family-Owned Businesses. An Applied System Perspective*. Unpublished doctoral dissertation in Human and Organizational Systems, The Fielding Institute.
- Dumas, C. A. (1989B). Understanding of Father-Daughter and Father-Son Dyads in Family-Owned Businesses. *Family Business Review*, 11 (1, spring 1989), 31-46.
- Dumas, C. A. (1990). Preparing the New CEO: Managing the Father

- Daughter Succession Process in Family Businesses. *Family Business Review*, III (2, summer 1990), 169-181.
- Dumas, C. A. (1992). Integrating the Daughter into the Family Business Management. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(4), 41-56.
- Dumas, C. A. (1995). Factors that Influence the Next Generation's Decision to Take Over the Family Farm. *Family Business Review*, 8(2 summer 1995), 99-120.
- Dumas, C. A. (1998). Women's Pathways to Participation in the Family-Owned Firm. *Family Business Review*, 11(3), 219-228.
- Durand, J. C. G. (1984). Acesso à Propriedade, Família e Herança(Formação e Reprodução da Pequena Burguesia Têxtil em São Paulo). *Revista de Administração de Empresas*, 24 (4 out/dez), 107-112.
- Eco, U. (1977). *Como se Faz uma Tese* (Gilson César Cardoso de Souza, Trans., 12ª edição). São Paulo: Editora Perspectiva.
- Ely, R. J. (1995). The Power in Demography: Women's Social Constructions of Gender Identity at Work. *Academy of Management Journal*, 38 (1), 635-672.
- Fontana, Y. M. (1996). *Como fritar as Josefinas: A mulher nos bastidores da empresa familiar brasileira*. São Paulo: Cultura Editores Associados.
- Foster, A. T. (1995). Developing Leadership in the Successor Generation. *Family Business Review*, 8 (3), 201-209.
- Fraser, N. & Nicholson, L. (1988). Social Criticism without Philosophy: An Encounter between Feminism and Postmodernism. *Theory, Culture & Society*, 5, 373-394.
- Freitas, M. E. (1991). *Cultura Organizacional: Formação, Tipologias e Impacto*. São Paulo: Makron Books do Brasil Editora Ltda.
- Freitas, M. E. (1994). Organização: um Espaço de Negociação. *Revista de Administração de Empresas*, 34 (5), 13-20.
- Freitas, M. E. (1997). *Cultura Organizacional: Sedução & Carisma?* Tese de Doutorado, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.
- Freitas, M. E. (1999). *Cultura Organizacional: Identidade, Sedução e Carisma?* São Paulo: Editora Fundação Getúlio Vargas.

- Friedman, S. (1986). Succession Systems in Large Corporations: Characteristics and Correlates of Performance. *Human Resource Management*, 25, 191-213.
- Friedman, S. (1987). *The Succession Process: Theoretical Considerations*. Paper Presented at the Annual Meeting of the Academy of Management, New Orleans.
- Friedman, S. (1991). Siblings Relationships and Intergenerational Succession in Family Firm. *Family Business Review*, 4 (1), 3-20.
- Gallo, M. A. & Lacueva, F. (1983). A crise Estrutural nas Empresas Familiares: uma Observação Internacional do Fenômeno. *Revista de Administração de Empresas RAE/FGV*, 23 (3), 15-21.
- Gersick, K.; Davis, J. A.; Hampton, M. M. & Lansberg, I. (1997). *Generation to Generation: Life Cycles of the Family business*. (1st ed.). Boston, Massachusetts: Owner Managed Business Institute.
- Gersick, K.; Lansberg, I.; Desjardins, M. & Dunn, B. (1998). *Stages and Transitions: Managing Change in the Family Business*. Paper Presented at the International Conference of the Family Business Network, Paris.
- Gélinier, O. (1996). *La Réussite des Entreprises Familiales—Les Moyennes Entreprises Patrimoniales un Atout pour l'avenir*. Paris: Maxima.
- Gherardi, S. (1995). *Gender, Symbolism and Organizational Cultures*. London U.K.: Sage Publications, Inc.
- Gilles-Donavan, J. & Moynihan-Bradt, C. (1990). The Power of Invisible Women in the Family Business. *Family Business Review*, III (2), 153-167.
- Glennon, L. M. (1983). Synthesism: A Case of Feminist Methodology. In G. Morgan. (Ed.), *Beyond Method Strategies for Social Research*. Newbury Park, California: Sage Publications, 260-271.
- Goodnow, J. (1985). Topics, Methods and Models: Feminist Challenges in Social Science. In J. Goodnow & C. Pateman (Eds.) *Women, Social Science and Public Policy* Sydney: George Allen & Unwin, 1-31.
- Granovetter, M. (1992). Problems of Explanation in Economic

Sociology. In N. Nohria & R. G. Eccles (Eds.) *Networks and Organizations: Structure, form and Action*. (1st ed.), Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 25-55.

Grün, R. (1992). Quem é Moderno? Um Estudo sobre as Estratégias Discursivas de Gerentes Brasileiros. *Revista Brasileira de Ciências Sociais (RBCS)*, ano 7 (18), 96-108.

Grün, R. (1995). *A revolução dos Gerente Brasileiros*. São Carlos: Editora da Universidade Federal de São Carlos.

Gutierrez, L. H. S. (1987). O Clima Organizacional em uma Empresa Familiar. *Revista de Administração*, 22 (2), 36-43.

Handler, W. C. & Kram, K. E. (1988). Succession in Family Firms: The Problem of Resistance. *Family Business Review*, 1 (4), 361-381.

Handler, W. C. (1989). Methodological Issues and Considerations in Studying Family Businesses. *Family Business Review*, 11 (3), 257-276.

Handler, W. C. (1990). Succession in the Family Firm: A Mutual Role Adjustment Between Entrepreneur and Next-Generation Family Members. *Entrepreneurship Theory and Practice*, fall, 37-51.

Handler, W. C. (1994). Succession in Family Business: A Review or the Research. *Family Business Review*, VII (2), 133-157.

Hollander, B. S. & Elman, N. S. (1988). Family-Owned Businesses: An Emerging Field of Inquiry. *Family Business Review*, 1 (2 Summer), 145-164.

Hollander, B., & Bukowitz, W. R. (1990). Women, Family Culture and Family Business. *Family Business Review*, III(2, summer), 139-151.

Hoy, F. & Verser, T. G. (1994). Emerging Business, Emerging Field: Entrepreneurship and the Family Firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, fall, 9-23.

Hugron, P. & Dumas, C. (1993). *A Profile of Family Owned Business in the Province of Québec, Canada* (Cahier de Recherche n° 1195-1451). Montréal: École Des Hautes Études Commerciales (HEC).

Hugron, P. (1993A). *Les Fondements du Champ de Recherche sur*

les Entreprises Familiales (1953-1980) Partie I – Littérature générale (Cahier de Recherche GREF-93-01A). Québec, Canadá: École des Hautes Études Commerciales (HEC-Canadá).

Hugron, P. (1993B). *Les Fondements du Champ de Recherche sur les Entreprises Familiales (1953-1980) Partie II– Littérature sur la Continuité, la Survie et la Succession* (Cahier de Recherche GREF-93-01B). Québec, Canadá: École des Hautes Études Commerciales (HEC-Canadá).

Hugron, P. (1993C). *Les Fondements du Champ de Recherche sur les Entreprises Familiales (1953-1980) Partie III– Discussion sur les Méthodologies de Recherche sur la Succession* (Cahier de Recherche GREF-93-01C). Québec, Canadá: École des Hautes Études Commerciales (HEC-Canadá).

Iannarelli, C. L. (1992). *The Socialization of Leaders in Family Business: An Exploratory Study of Gender*. Unpublished doctoral dissertation, University of Pittsburgh.

Kignel, L. (Ed.) (1993). *Patrimônio e Sucessão: como Garantir os Herdeiros e os Negócios*. São Paulo: Editora Maltese.

Kogan, L. A. (1991). *Daughters Leading Family-Owned Businesses: the Relationship of Gender and Role*. Unpublished doctoral dissertation, Washington University.

Lakatos, E. M. & Marconi, M. A. (1991). *Metodologia Científica*. (2^a edição). São Paulo: Editora Atlas S.A.

Lansberg, I. (1983). Managing Human Resources in Family Firms: The Problem of Institutional Overlap. *Organizational Dynamics*, Summer, 39-46.

Lansberg, I. E. P. (1991). Understanding and Working with Leading Family Businesses in Latin America. *Family Business Review*, IV (no. 2), 127-147.

Lansberg, I. (1999) *Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Lanzana, A. & Constanzi, R. (1999). As Empresas Familiares Brasileiras diante do Atual Panorama Econômico Mundial. In I. G. S. Martins, P. L. Menezes & R. Bernhoeft (Eds.) *Empresas Familiares Brasileiras Perfil e Perspectivas*. São Paulo: Negócio Editora, 31-50.

- LaPierre, L. (Ed.) (1995). *Imaginário e Liderança* (1ª ed.). (Vol. 1). São Paulo: Editora Atlas S.A.
- Leite, C. B. L. P. (1990). *As Pioneiras: Um Estudo sobre Mulheres que ocupam Posições Dominantes nas Organizações*. Dissertação de Mestrado. São Paulo : EAESP/FGV.
- Levinson, H. (1971). Conflicts that Plague Family Businesses. *Harvard Business Review* (March-April), 90-98.
- Levinson, H. (1974). Don't Choose Your Successor. *Harvard Business Review* (November- December 1974), 53-62.
- Levinson, H. (1983). Consulting with Family Businesses: What to Look for, What to Look out for. *Organizational Dynamics* (Summer 1983), 71-80.
- Lipovetsky, G. (1999, 21/11/99). A Era da Mulher Sujeito: Entrevista por Juremir Machado da Silva. *Folha de São Paulo-Caderno Mais*.
- Litz, R. A. (1995). The Family Business: Toward Definitional Clarity. *Academy of Management Review-Best Paper Proceedings*, V 55, 100-104.
- Litz, R. (1997). The Family Firm's Exclusion from Business School Research: Explaining the Void; Addressing the Opportunity. *Entrepreneurship Theory and Practice* (Spring), 55-71.
- Lodi, J. B. (1987). *A Empresa Familiar*. (3ª ed.). São Paulo: Livraria Pioneira Editora.
- Lodi, J. B. (1989). *O Fortalecimento da Empresa Familiar*. (3a. edição). São Paulo: Livraria Pioneira Editora.
- Lodi, J. B. (1994). *A Ética na Empresa Familiar*. São Paulo: Livraria Pioneira Editora.
- Longo, H. M. (1985). *Administradoras: suas Trajetórias e os Recortes do Cotidiano*. Dissertação de Mestrado. São Paulo: EAESP/FGV.
- Lyman, A.; Salganicoff, M. & Hollander, B. (1985). Women in Family Business: An Untapped Resource. *SAM Advanced Management Journal, Winter*, 46-49.
- Lyman, A. R. (1988). Life in the Family Circle. *Family Business*

Review, 1 (4 Winter), 383-398.

- Machado, L. Z. (1992). Feminismo, Academia e Interdisciplinaridade. In A. G. O. Costa & M. C. A. Bruschini (Eds.) *Uma Questão de Gênero*. São Paulo: Editora Rosa dos Tempos- Fundação Carlos Chagas, 24-38.
- Marceau, J. (1989). *A Family Business? The Making of an International Business Élite*. (1st ed.). Cambridge UK: Cambridge University Press.
- Martinelli, D. P. & Santos, K. L. (1999). *Empreendedores e Sucessão em Empresas Familiares*. Artigo apresentado ao II Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Industriais. São Paulo: FGV -6 a 8 de outubro.
- Martins, G. A. (1997). Abordagens Metodológicas em Pesquisas na Área de Administração. *Revista de Administração USP*, 32 (3), 5-12.
- Martins, I. G. S.; Menezes, P. L. d. & Bernhoeft, R. (Eds.). (1999). *Empresas Familiares Brasileiras Perfil e Perspectivas*. São Paulo: Negócio Editora.
- Massi, M. (1992). *Vida de Mulheres- Cotidiano e Imaginário*. (1ª ed.). São Paulo: Imago Editora.
- Matwychuck, M. L. (1997). Estratégias de Casamento, História de Mulheres, e Experiências de Mulheres entre Famílias de Usineiros em Paraíba, Brasil. *Cadernos Pagu* Campinas- São Paulo: Núcleo Estudos de Gênero / Unicamp, 211-247.
- McGoldrick, M., Gerson, R. & Shellenberger, S. (1985). *Genograms Assessment and Intervention* (2nd ed.). New York: W.W. Norton & Company, Inc.
- Mello, C. G. (1984). *A Profissionalização de Empresas Familiares*. Dissertação de Mestrado, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Mendoza, D. & Krone, S. P. (1997). An Interview with Judy G. Barber: Prenuptial Agreements, Intimacy, Trust and Control. *Family Business Review*, 10 (1), 173-178.
- Miller, D. & Mintzberg, H. (1983). The Case for Configuration. In G. Morgan (Ed.), *Beyond Method Strategies for Social Research* Newbury Park, California: Sage Publications, Inc. 57-73.

- Neubauer, F. & Lank, A. (1999). Stages of Evolution of Family Enterprises, *The Family Business* (pp. 26-55). New York: Routledge.
- Oliveira, D. P. R. (1999). *Empresa Familiar : Como Fortalecer o Empreendimento e Otimizar o Processo Sucessório*. São Paulo: Editora Atlas S.A.
- Palmeira, M. (1995). *O Impacto da Sucessão Familiar e de Fatores contextuais Sobre a Estratégia de Marketing de uma Pequena Empresa –um Estudo de Caso da Ferragens Hauer em Curitiba*. São Paulo: EAESP-FGV.
- Pervin, A. (1997). A Conversation with Henry Mintzberg. *Family Business Review*, 10 (2, Summer), 185-198.
- Prado, D. (1981). *O Que é Família*. (6ª ed.). (Vol. 50). São Paulo: Editora Brasiliense S.A.
- Procianoy, J. L. (1994). O Processo Sucessório e a Abertura de Capital nas Empresas Brasileiras: Objetivos conflitantes. *Revista de Administração de Empresas RAE/FGV*, 34 (4), 74-84.
- Reinharz, S. (1992). *Feminist Methods in Social Research*.: Oxford University Press.
- Rodrigues, A. M. (1981). Dinâmica Grupal e Indivíduo no Sistema de Distribuição de Privilégios na Família. *Cadernos de Pesquisa*, nº 37. São Paulo: Fundação Carlos Chagas, 52-59.
- Rodrigues, A. M. & Fukui, L. (1984). *Projeto de Pesquisa: Mulher, Família e Trabalho* (mimeo.). São Paulo.
- Rodrigues, A. M. (1991). Padrões Afetivos na Família e Empresa Familiar. *Revista de Administração de Empresas RAE/FGV*, 31 (4), 35-48.
- Rodrigues, A. M. (1992). Lugar e Imagem da Mulher na Indústria. In A. G. O. Costa & M. C. A. Bruschini (Eds.) *Uma Questão de Gênero*. São Paulo: Editora Rosa dos Tempos– Fundação Carlos Chagas, 266-288.
- Rubenson, G. C. & Gupta, A. K. (1992). Replacing the Founder: Exploding the Myth of the Entrepreneur's Disease. *Business Horizons*, November–December, 53-57.
- Rubenson, G. C. & Gupta, A. K. (1996). The Initial Succession: A Contingency Model of Founder Tenure. *Entrepreneurship Theory*

and Practice, Winter, 21-35.

- Rudio, F. V. (1986). *Introdução ao Projeto de Pesquisa Científica*. (23ª edição). Petrópolis: Editora Vozes.
- Saffioti, H. I. B. (1979). *A Mulher na Sociedade de Classes: Mito e Realidade*. (2ª ed.). Petrópolis: Editora Vozes Ltda.
- Saffioti, H. I. B. (1992). Rearticulando Gênero e Classe Social. In A. G.O. Costa & M. C. A. Bruschini (Eds.) *Uma Questão de Gênero*. São Paulo: Editora Rosa dos Tempos- Fundação Carlos Chagas, 183-215.
- Salem, T. (1980). *O Velho e o Novo Um Estudo de Papéis e Conflitos Familiares*. Petrópolis: Editora Vozes.
- Salganicoff, M. (1990). Women in Family Business: Challenges and Opportunities. *Family Business Review*, III (2), 125-137.
- Schein, E. H. (1983). The Role of the Founder in Creating Organizational Culture. *Organizational Dynamics*, Summer, 13-28.
- Schein, E. (1992). How Founders and Leaders Embed and Transmit Culture, *Organization Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Inc. Publishers, 228-253.
- Scott, J. & Griff, C. (1984). Family, Kinship, and Corporations. In J. Scott & C. Griff (Eds.) *Directors of Industry: The British Corporate Network (1904-1976)* (1st ed.). Cambridge UK: Polity Press, 100-126
- Scott, J. (1985). Theoretical Framework and Research Design. In F. N. Stokman; R. Ziegler & J. Scott (Eds.) *Networks of Corporate Power*. Cambridge, UK : Polity Press, 2-19).
- Segnini, L. (1998). *As Mulheres no Trabalho Bancário: Difusão Tecnológica, Qualificação e Relações de Gênero*. (1ª ed.). São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo.
- Segnini, L. (1999). Nota Técnica: Do Ponto de Vista do Brasil: Estudos Organizacionais e a Questão do Feminismo. In S. R. Clegg; C. Hardy & W. R. Nord (Eds.) *Handbook de Estudos Organizacionais Modelos de Análise e Novas Questões em Estudos Organizacionais* (1ª ed., Vol. 1). São Paulo: Editora Atlas, 330-333.
- Selltiz, C.; Jahoda, M.; Deustsch, M. & Cook, S. W. (1987).

Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais. (2a. ed. 3 volumes). São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária Ltda.

Sharma, P.; Chrisman, J. J. & Chua, J. H. (Eds.). (1996). *A Review and Annotated Bibliography of Family Business Studies*. Norwell, Massachusetts: Kluwer Academic Publishers.

Silva, M. T. (1986). *A Engenharia: Um Estudo Empírico da Divisão Sexual do Trabalho*. Dissertação de Mestrado. São Paulo: EAESP/FGV.

Sonnenfeld, J. (1986). Heroes in Collision: Chief Executive Retirement and the Parade of Future Leader. *Human Resource Management*, xxv (Summer), 305-333.

Sorj, B. (1992). O Feminismo na Encruzilhada da Modernidade e Pós- Modernidade. In A. G. O. Costa & M. C. A. Bruschini (Eds.) *Uma Questão de Gênero*. São Paulo: Editora Rosa dos Tempos-Fundação Carlos Chagas, 15-23.

Stevens, E. P. (1973). Marianismo: the Other Face of Machismo in Latin America. In A. Pescatello (Ed.) *Female and Male in Latin America*: University of Pittsburgh Press, 89-101).

Strauss, A., & Corbin, J. M. (1990). *Basics of Qualitative Research – Grounded Theory Procedures and Techniques*. Newbury Park, Ca.: Sage Publications, Inc.

Swogger, G. J. (1991). Assessing the Successor Generation in Family Businesses. *Family Business Review*, 4 (4), 397-411.

Tagiuri, R. & Davis, J. A. (1992). On the Goals of Successful Family Companies. *Family Business Review*, V (no. 1 Spring), 43-62.

Upton, N. B. & Sexton, D. L. (1987). *Family Business Succession: The Female Perspective*. Paper presented at the 32nd Annual Conference of the International Center of Small Business ICSB.

Upton, N. B. (1991). *Family Business* (Review of Business, Summer-Fall vol. 13 n^{os}. 1-2 p.6 (4)). Waco TX USA: The Institute for Family Business at Baylor University.

Upton, N. B. & Heck, R. K. Z. (1997). The Family Business Dimension of Entrepreneurship. In D. L. R. W. S. Sexton (Ed.), *Entrepreneurship 2000* (1st. ed.). Chicago, Illinois: Upstart Publishing Company, 243-266.

Vilette, M. (1975). O Acesso às Posições Dominantes na Empresa.

Actes de la Recherche en Sciences Sociales, 4 (juillet), 98-101
(trad. de José Carlos G. Durand).

Vries, M. F. R. K. (1985). The Dark Side of Entrepreneurship. *Harvard Business Review* (November-December 1985), 160-167.

Vries, M. F. R. K. (1988). The Dark Side of CEO Succession. *Harvard Business Review* (January-February 1988), 56-60.

Vries, M. F. R. K. (1991). A Inveja, Grande Esquecida dos Fatores de Motivação em Gestão. In J. F. Chanlat (Ed.) *O Indivíduo na Organização: Dimensões Esquecidas* (2ª ed., Vol. 1). São Paulo: Editora Atlas, 67-82

Vries, M. F. R. K. (1993). The Dynamics of Family Controlled Firms: The Good and The Bad News. *Organizational Dynamics*, 21 (3 Winter), 59-71.

Vries, M. F. R. K. & Miller, D. (1994). Narcisismo e Liderança: uma Perspectiva de Relações de Objetos. In L. Lapierre (Ed.), *Imaginário e Liderança nas Sociedades, no Governo, nas Empresas e na Mídia* (Vol.1.). São Paulo: Ed. Atlas, 282-301

Vries, M. F. R. K. (1996). *Family Business: Human Dilemmas in the Family Firm* (1st ed.). Boston MA USA: International Thomson Business Press (ITBP).

W. Gibb Dyer, J. (1988). Culture and Continuity in Family Firms. *Family Business Review*, 1 (1), 37-50.

W. Gibb Dyer, J. & Handler, W. (1994). Entrepreneurship and Family Business: Exploring the Connections. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19 (1, fall), 71-83.

Wagen, M. (1998). The Wheels of Governance at Peugeot (F. B. N. Newsletter ed.) *Family Business Network*, 14-16.

Ward, J. L. (1987). *Keeping the Family Business Healthy How to Plan for Continuing Growth, Profitability, and Family Leadership*. (1st ed.). San Francisco, California: Jossey-Bass Inc., Publishers.

Whiteside, M. F. & Brown, F. H. (1991). Drawbacks of a Dual Systems Approach to Family Firms: Can We Expand Our Thinking? *Family Business Review*, IV (4), 383-395.

Wortman, M. S. J. (1994). Theoretical Foundations for Family-

Owned Business: A Conceptual and Research-Based Paradigm.
Family Business Review, VII (1), 3-27.

Yin, R. K. (1989). *Case Study Research Design and Methods*. (6th ed., Vol. 5). Newbury Park, CA: Sage Publications.

Zaleznik, A. (1990). *Executive Guide to Motivating People: How Freudian Theory Can Turn Good Executives into Better Leaders*. Chicago, IL : Bonus Books, Inc.

Zoonen, L. von. (1992). Feminist Theory and Information Technology. *Media, Culture and Society*, 14, 9-29.

Curimbaba, F. (2000). *As Experiências Profissionais das Filhas Herdeiras nas Empresas Familiares Brasileiras*. Master's Thesis presented to Escola de Administração de Empresas de São Paulo – Fundação Getúlio Vargas (EAESP/FGV). Academic Department: Organizations, Human Resources and Planning.

Abstract:

This study explores the experiences of daughters in managerial positions in the particular context of the Brazilian family-owned business, in light of the developmental model of family business by Gersick et. al.(1997) where gender was taken as a perspective of analysis. Twelve open-ended, in-depth interviews were conducted and followed by a careful analysis of the speeches. By following the pathways and the strategies used by the daughters to enhance their visibility in the family business system, the inherent contradictions to the roles of professional and of the inheritor emerged. It points out the difficulty the daughters face in dealing, at the same time, with the desire for gender equality and for identity in the organizational setting. The findings suggest a conservative way that daughters turn out to be visible in the family structure and how this way may not contribute to the growth and continuity of the family business.

Keywords: women's studies, Brazil, executive female, managerial experience, family-owned business, Family, daughters .

6. ANEXOS

6.1. Características das entrevistadas:

O contato com as candidatas à entrevista foi feito por meio de cartas enviadas a vinte e cinco mulheres, cujos nomes foram obtidos mediante consulta a diversas fontes (cf. carta enviada em anexo 6.3). Para a melhor definição dos nomes, procurei entrar em contato com as associadas de entidades, no Brasil, voltadas para a pesquisa e o desenvolvimento de temas relacionados às empresas familiares, tais como a Family Business Network e a Family Firm Institute – Brasil Chapter. Participei também, como interessada, de programas de formação de sucessores, realizados pelas principais consultorias brasileiras, especializadas em empresa familiar. Aí, tive acesso a uma lista de nomes de herdeiras, entrevistadas potenciais. Além disso, diversas pessoas que tomaram conhecimento deste trabalho foram fazendo sugestões e indicações de nomes de herdeiras. Esse diversos contatos resultaram em uma listagem extensa de nomes de tal forma que, a certa altura, a pesquisa tinha um material maior do que suas intenções. Das herdeiras contactadas por carta, obtive resposta de doze pessoas interessadas em colaborar. Assim, mesmo com a redução dos vinte e cinco nomes iniciais, esse grupo final reunia a variedade de características que esperava obter, para o desenvolvimento adequado da pesquisa.

Os quadros esquemáticos abaixo têm o objetivo de permitir ao leitor uma melhor compreensão da variedade de ambientes das entrevistadas. As empresas estão melhor caracterizadas no capítulo de apresentação das entrevistas.

Distribuição das entrevistas:

Tabela 6.1.1. Características das empresas familiares das participantes, segundo vendas:

Vendas R\$ milhões	Nº de empresas
Até 20	4
De 21 até 100	3
De 101 até 1.500	5

Tabela 6.1.2: Idade das filhas participantes:

Faixa de idade	Nº de entrevistadas
25-30	3
30-35	2
35-40	1
40-45	5
45-50	1

**Tabela 6.1.3 – Características das empresas das entrevistadas,
segundo o setor e localização geográfica**

Porte empresa:	Localização geográfica e ramo de atividades	Vendas R\$ e n ^o de func.
Grande	SP/ Alimentação	1,5 bilhões (líq.) 22000 func.
Grande	SP/ Farmacêutico	700 milhões 2950 func.
Grande	SP/ Sucro-Alcooleiro	250 milhões (líq.) 1500 Func.
Médio	RJ/ Comunicação	150 milhões (líq.) 900 func.
Médio	SP/ Metalurgia	100 milhões 1300 func.
Médio	SP/ Transportes	120 milhões 1400 func.
Médio	SP/ Autopeças e Derivados Petroquímicos	72 milhões 600 func.
Médio	MG / Minerais não Metálicos	25 milhões 350 func.
Pequeno	SP/ Têxtil	18 milhões 450 func.
Pequeno	Minerais não Metálicos	12 milhões 300 func.
Pequeno	SP/ Serviços industriais	5 milhões 100 func.
Pequeno	SP/ Consultoria de Negócios	1.3 milhões 90 func.

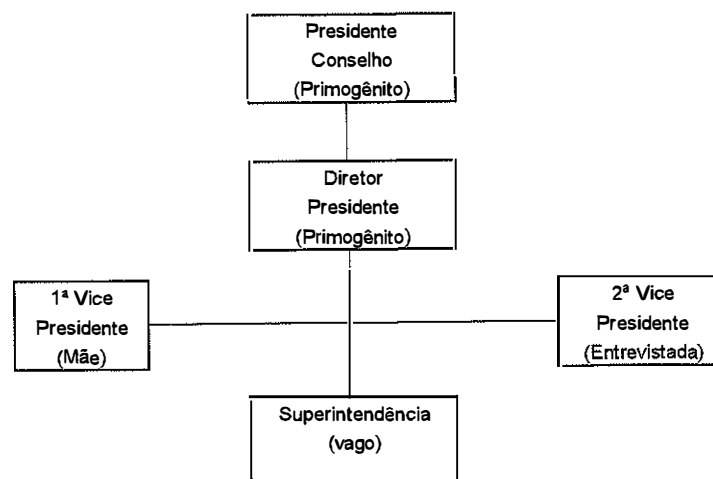
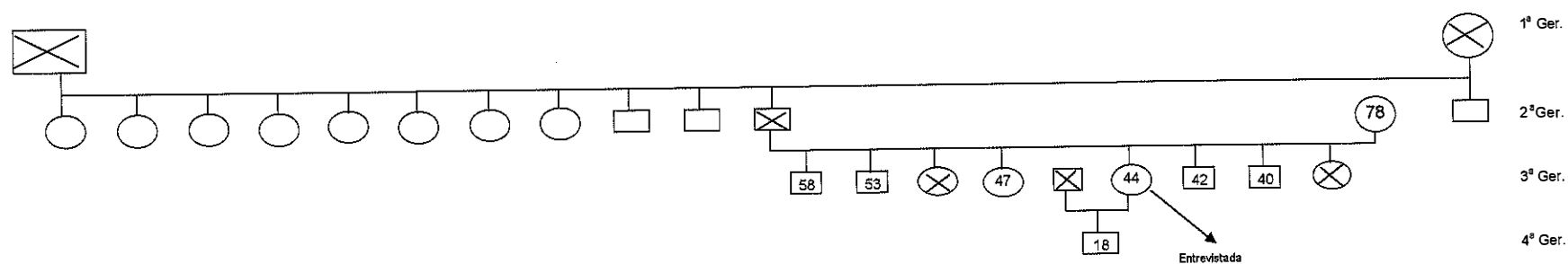
Na ocasião da pesquisa (em maio e junho de 1999, pouco tempo depois da grande desvalorização da moeda brasileira do início desse ano), a taxa de conversão R\$/US\$ era de 1,80 R\$ / 1,00 US\$.

6.2. Genogramas e Organogramas

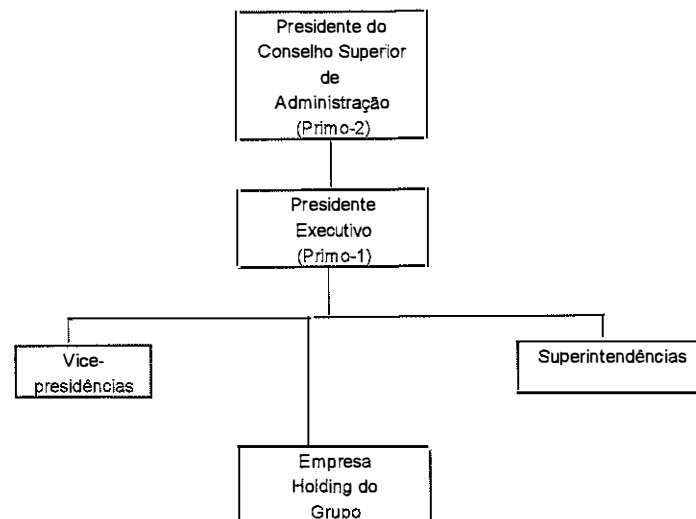
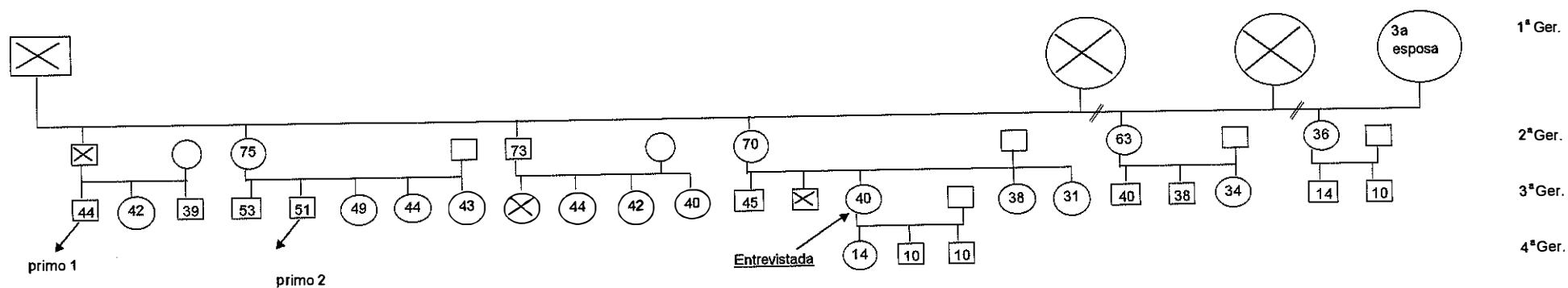
Os genogramas e organogramas foram apresentados de acordo com a ordem dos grupos, a saber:

Invisíveis	I-9
	I-10
	I-11
Profissionais	P-3
	P-6
	P-8
Âncoras	A-1
	A-2
	A-4
	A-5
	A-7
	A-12

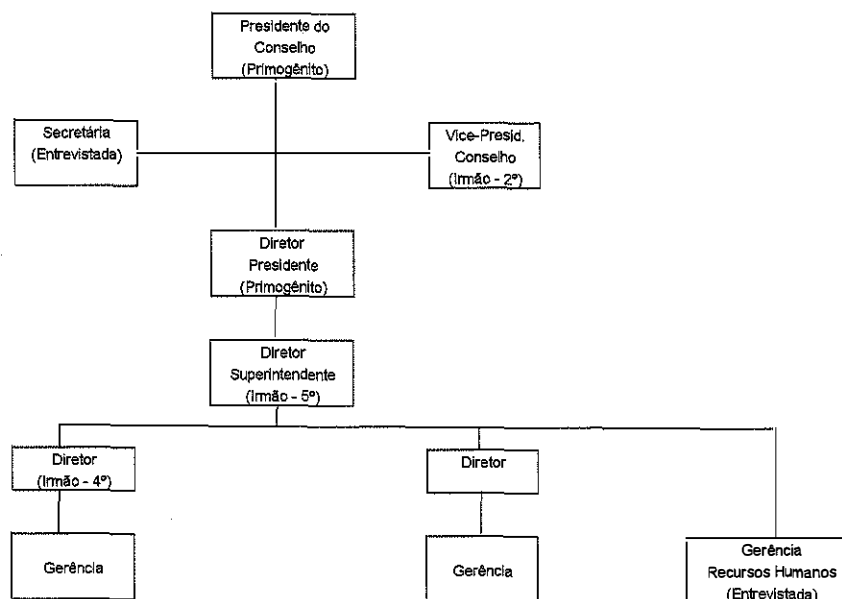
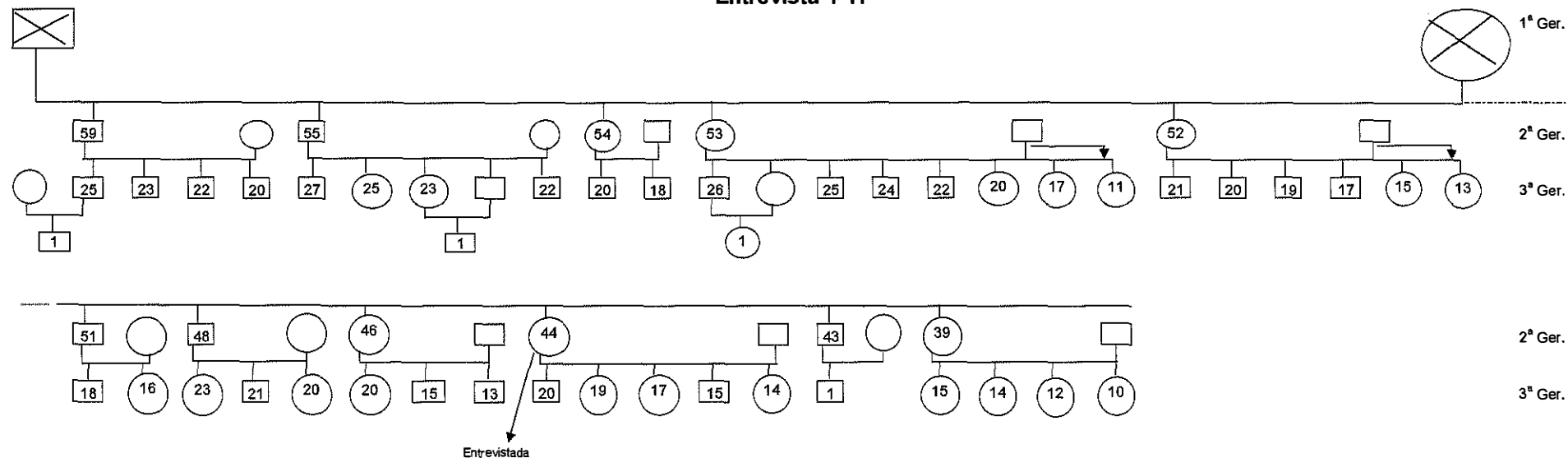
Entrevista I-9



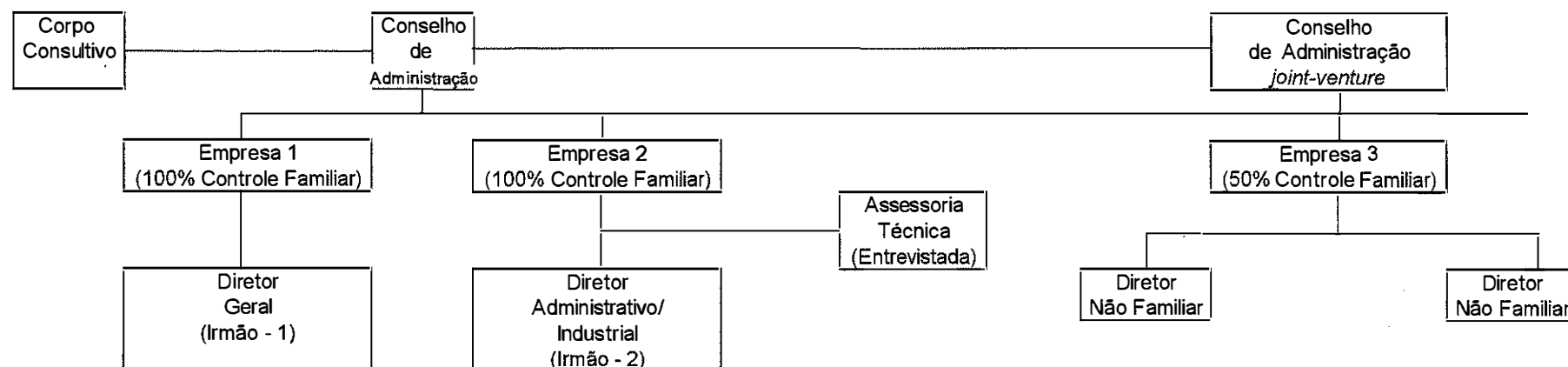
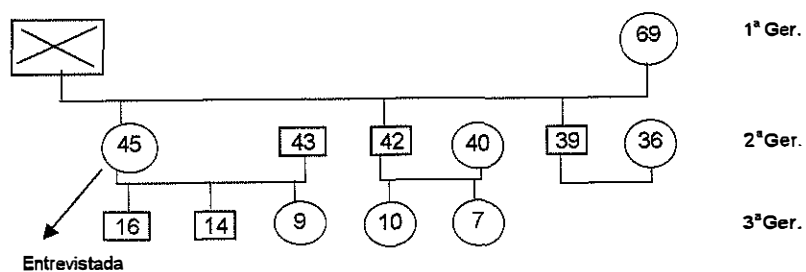
Entrevista I-10

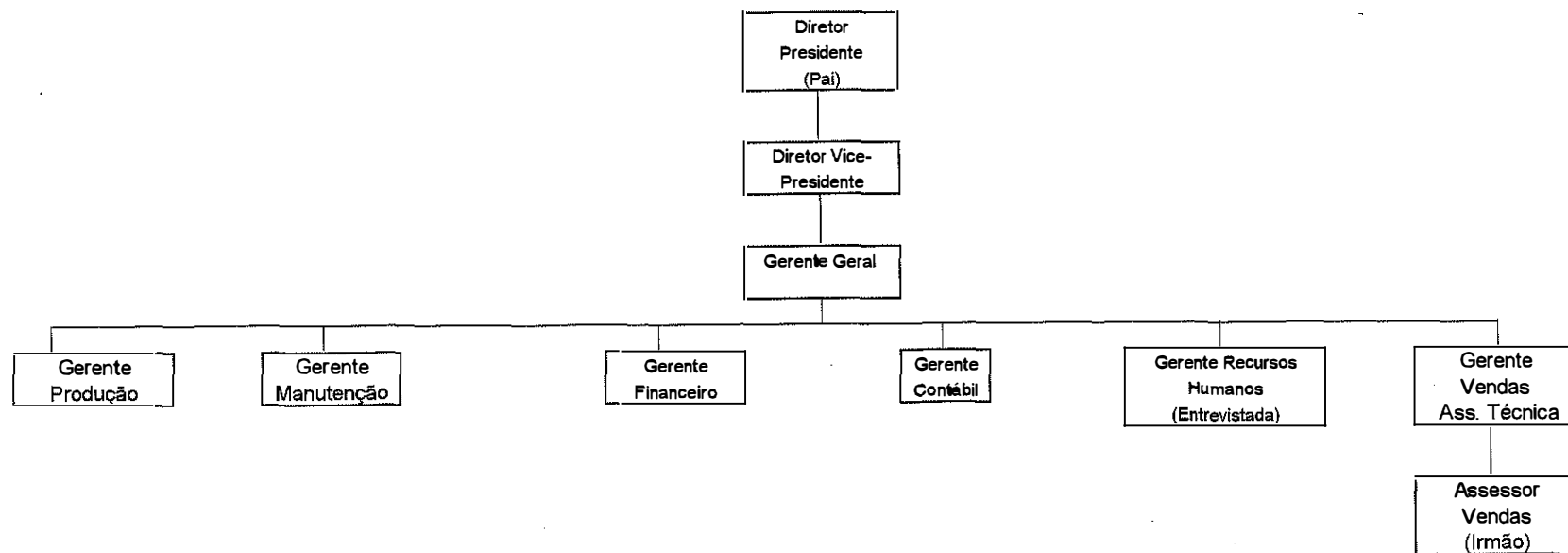
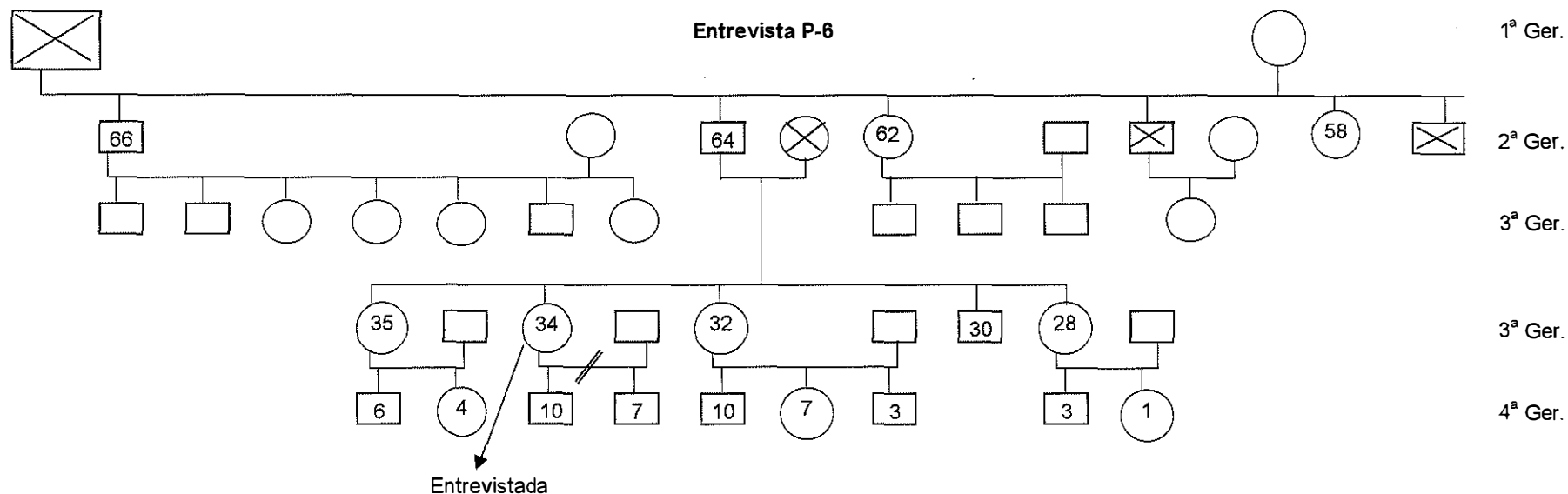


Entrevista I-11

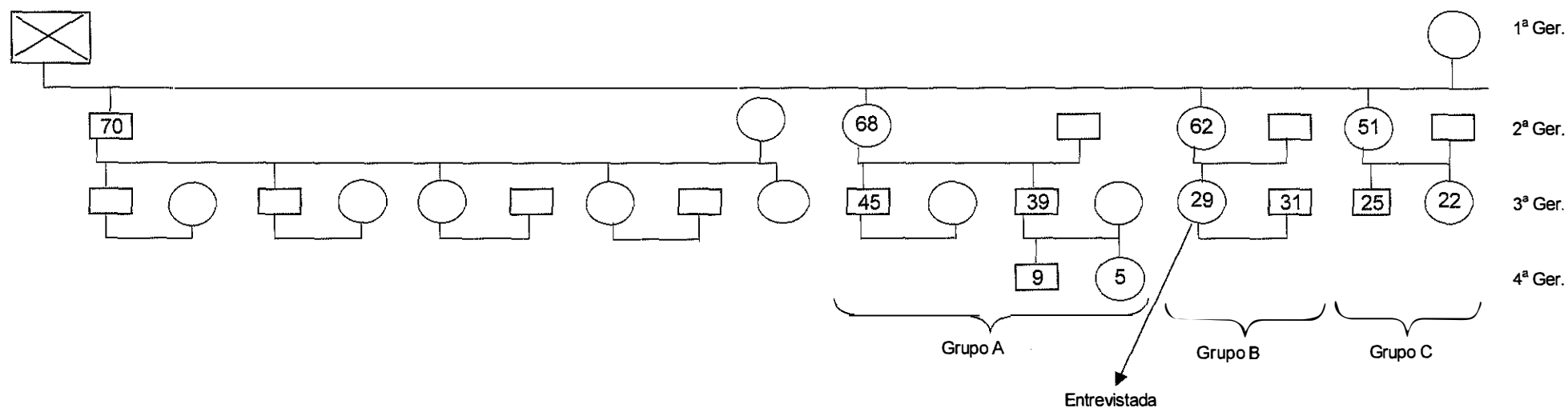


Entrevista P-3



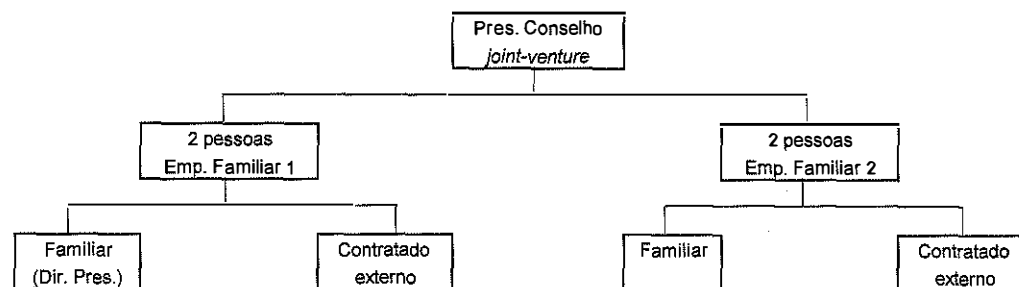
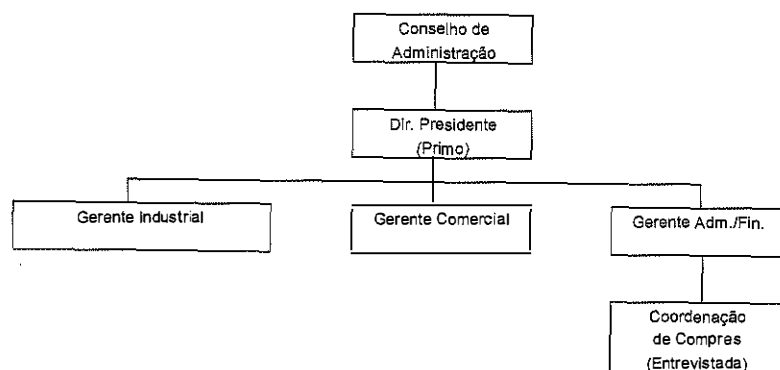


Entrevista P-8



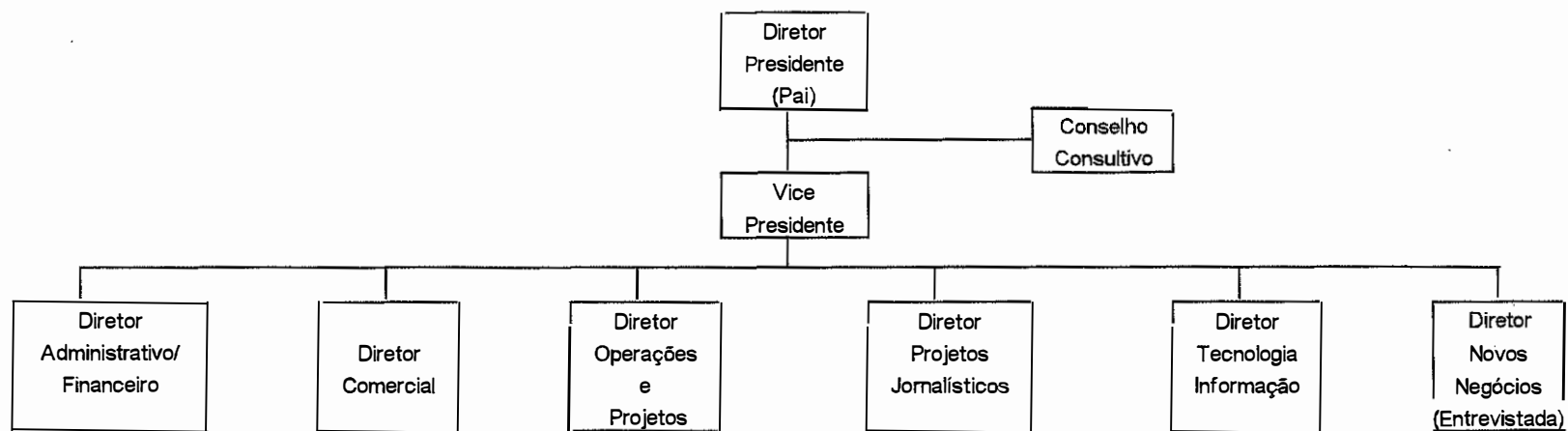
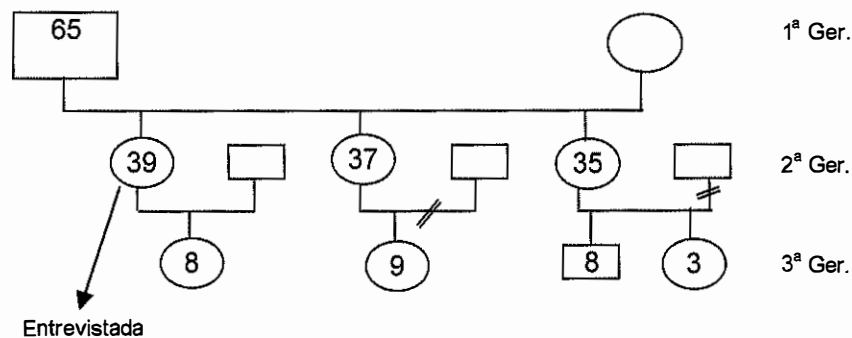
Estrutura do Conselho de Administração - Joint Venture

Organograma Empresa familiar 1

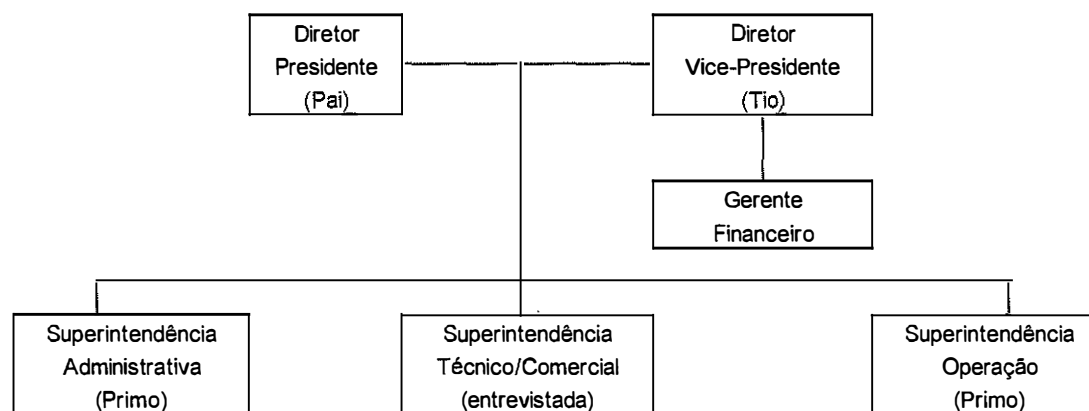
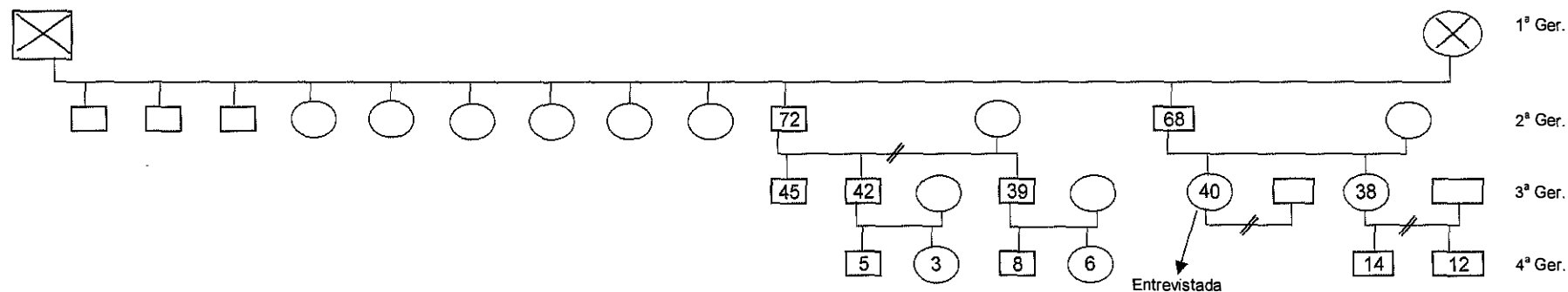


Entrevista A-1

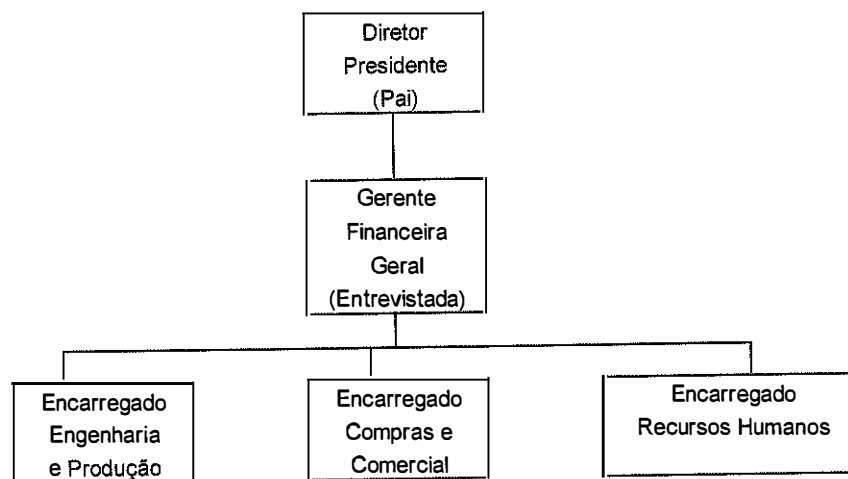
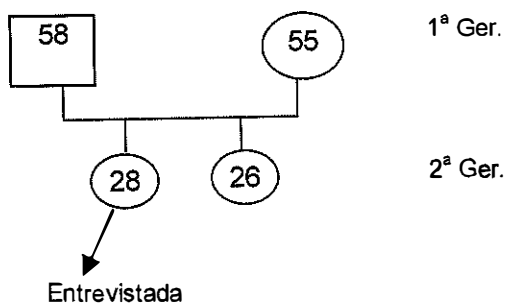
Anexo 6.2
"Âncoras"



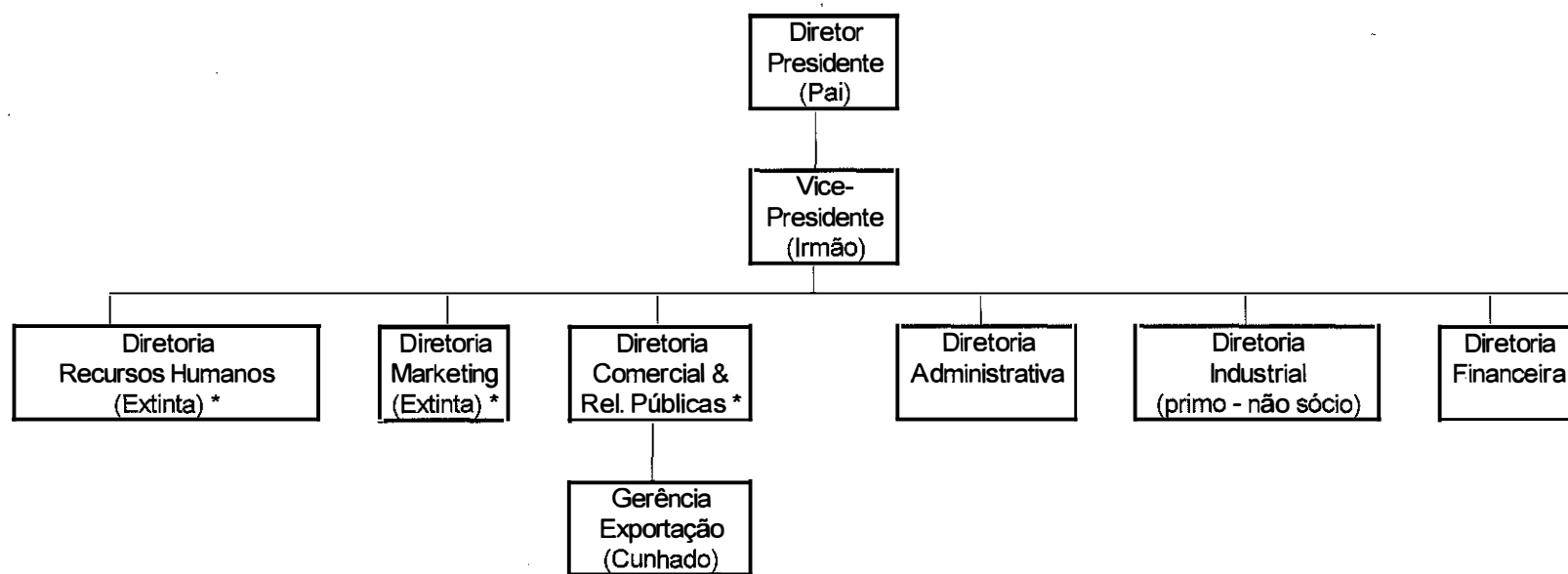
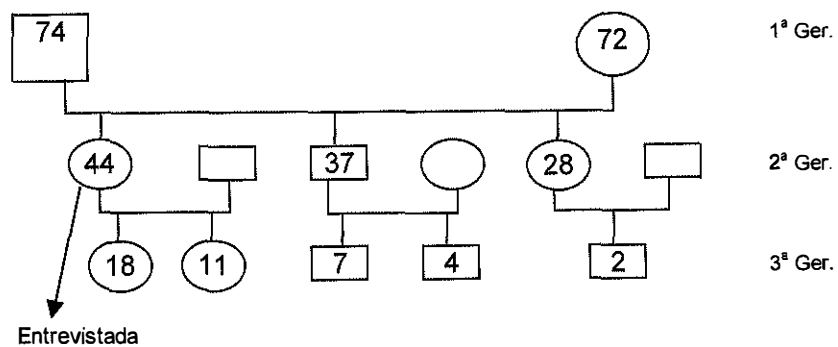
Entrevista A -2



Entrevista A-4

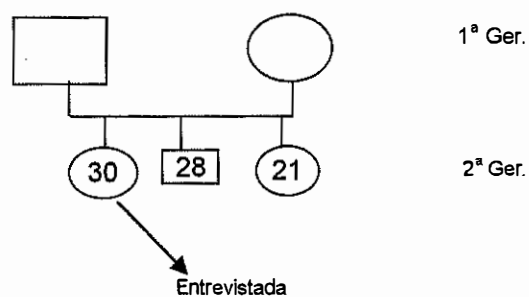


Entrevista A-5

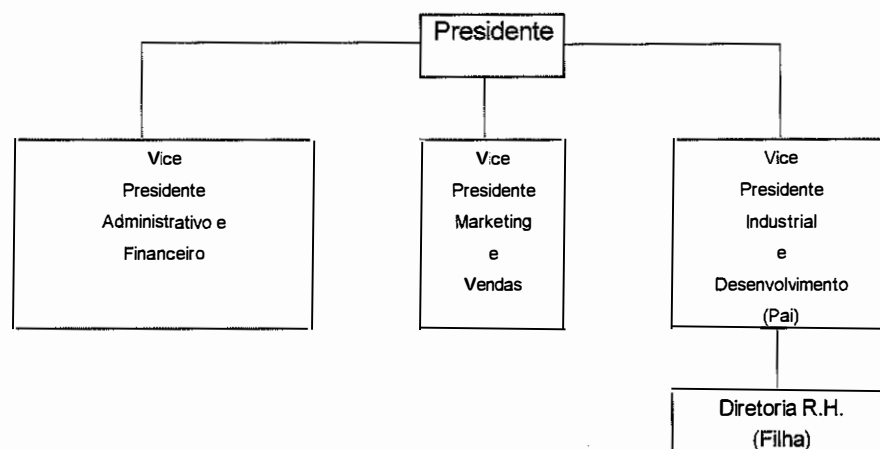


* Diretorias já ocupadas pela entrevistada.

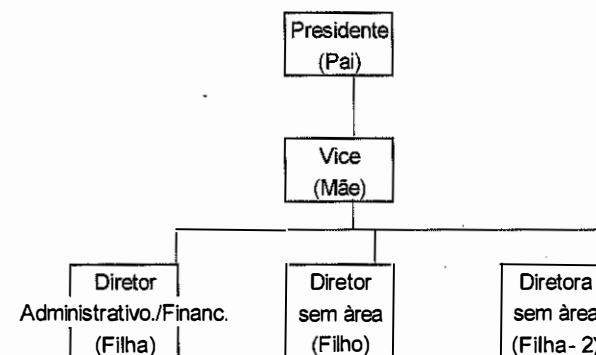
Entrevista A-7



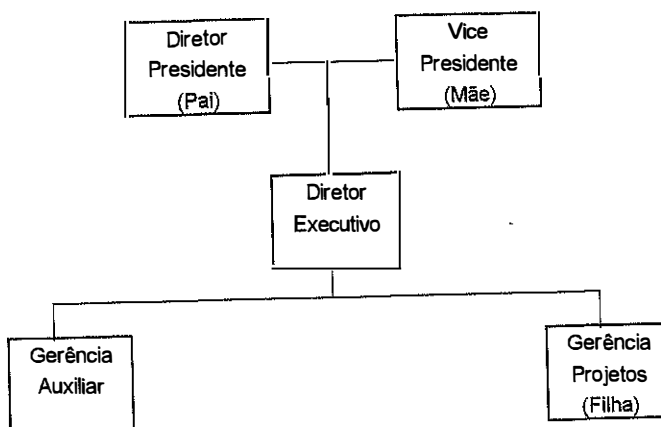
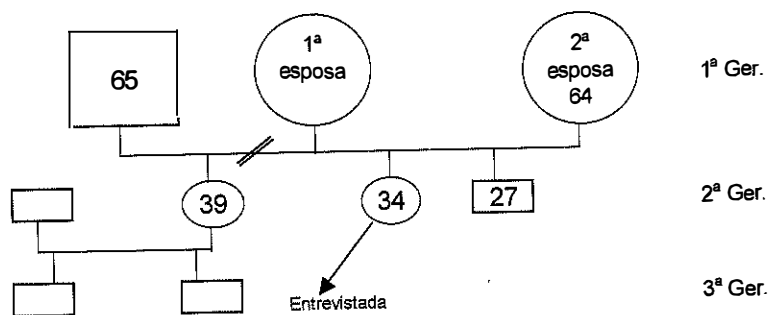
* Na Empresa:



* Na Holding Familiar:



Entrevista A-12



6.3. Entrevista: Roteiro e Carta Convite

Roteiro da Entrevista

Estrutura inicial:

- Apresentação da entrevistadora
- Explicar a finalidade da entrevista dentro do ramo de *Family Business*
- Explicar como foi escolhida
- Agradecimento
- Garantir anonimato
- Breve explicação de como será dividida a entrevista

**** Ligar o gravador**

A família:

- Quando se deu a **fundação** da empresa e por quem?
- Construção do **Genograma** das famílias desde o fundador
- Como são a **participação acionária** e a **liderança** por ramo familiar?
- Onde e quando se dão atualmente as **discussões** dos negócios familiares?
- Há um **Conselho de família**?
- Quem da família **trabalha** na empresa ?

O indivíduo:

- Em que **escola e curso** se formou?
- Como se deu a **escolha** desse curso?
- Desde quando e por que veio trabalhar aqui?
- Que **expectativas** de carreira tinha quando entrou na empresa?
- Quais as **contribuições especiais** suas trazidas para a empresa ?

- Há alguém, na família ou na empresa, que mais **colabore** para o seu sucesso ou desenvolvimento?
- E há alguém que mais represente **barreira** para a melhor realização de seus projetos na empresa?
- Como você vê o **clima** na sua empresa hoje?
- Quais suas **expectativas** profissionais hoje?
- Como é sua **jornada típica**? Descreva um pouco.
- Que tipo de dificuldades de **conciliação** da vida profissional com a pessoal você enfrentou?
- Como seus pais interferem nesse processo de conciliação?

A empresa:

- Alguns dados básicos que revelem o **porte** da empresa
- Que áreas da empresa constituem o maior **foco de atenção** pela direção da família?
- Quais são as principais **políticas de RH** para os cargos gerenciais?
- Como essas políticas gerenciais se **diferenciam** para os membros da família?
- Que **exigências** são feitas aos familiares que se candidatam aos cargos gerenciais?
- E para a ocupação de posições no **Conselho de administração**?
- Há alguma **rotação** de gerentes e/ ou diretores familiares ?

Início: horas

Fim: horas

São Paulo, 20 de abril de 1999

Prezada Senhora,

Gostaríamos de convidá-la a participar de uma discussão sobre a sua experiência como filha herdeira em cargo de direção numa empresa familiar. Essa discussão será conduzida por Florence Curimbaba, aluna do nosso Curso de Mestrado em Administração de Empresas e que deverá ter a duração aproximadamente de uma hora. O objetivo dessa discussão é realizar uma pesquisa sobre a vivência profissional das filhas nas empresas familiares brasileiras.

Salientamos que esse trabalho é de natureza puramente acadêmica e que garantimos a confidencialidade dessa discussão: tanto o nome da filha participante quanto o da empresa familiar serão tratados por códigos que os diferenciem.

Essa pesquisa resultará na Dissertação de Mestrado de Florence Curimbaba e possivelmente, no futuro, poderá ser referida em artigos de revistas acadêmicas.

Agradecemos a sua participação e acreditamos que a experiência acumulada por pessoas que vivem o cotidiano desta situação poderá nos ajudar a construir um pouco mais da Teoria das Organizações brasileiras.

Estamos a seu inteiro dispor para quaisquer esclarecimentos, através do e-mail mfreitas@fqvsp.br ou no telefone (011) 281-7740.

Cordialmente,

Prof.^a. Dra. Maria Ester de Freitas

Depto de Administração Geral e Recursos Humanos

São Paulo, 14 de abril de 1999

Prezada Sra.,

Sou mestranda em Administração de Empresas e esta carta é um convite para a sua participação no estudo acadêmico que será apresentado à Fundação Getúlio Vargas como requisito para obtenção do meu título de Mestre em Administração. A duração do encontro será de aproximadamente uma hora.

Nesse estudo, o centro da análise são as experiências das filhas herdeiras nas empresas familiares brasileiras. Acredito que existem na atualidade mudanças sociais que acarretam diferentes possibilidades de experiências profissionais para as filhas nas organizações familiares. O melhor entendimento dessas possibilidades é o meu objetivo ao contatá-las.

Posso garantir o sigilo das informações obtidas nas entrevistas e o anonimato da empresa através da utilização de códigos que diferenciem os participantes sem identificá-los.

Ficarei muito feliz em enviar-lhe, ao final desse estudo, um relatório contendo suas análises e contribuições.

Agradeço antecipadamente pela atenção e aguardo com expectativa sua resposta.

Atenciosamente,

Florence Curimbaba

Tel/fax: (011) 258-3567

email: curim@netpoint.com.br

Rua Pará 269/161

01243-020

São Paulo.

6.4. Quadro esquemático das observações:

Nas duas páginas seguintes, apresentamos um quadro que, encerrando os anexos deste trabalho, permite uma visualização conjunta das observações da pesquisa.

Quadro esquemático das observações

GRUPO	VALORES DA FAMÍLIA E EMPRESA	EXPERIÊNCIA	TRAJETÓRIA	ESTRATÉGIAS	CONTRADIÇÕES DO PAPEL
INVISÍVEIS <ul style="list-style-type: none"> • nenhuma visibilidade; • sistemas grandes e complexos; • burocracia; • maturidade. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reverência ao valor da produção e da máquina; • igualdade familiar no discurso; • embaralhamento das esferas da empresa e da família. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ambivalência, herdar ou construir; • valorização dos empreendedores homens e em gerações passadas; • visão dos cargos e da empresa como fonte de privilégios e poder; • pouca demarcação do espaço família/empresa; • pouco respeito à hierarquia, estrutura e normas. 	<ul style="list-style-type: none"> • iniciadas ou impostas pela necessidade que as herdeiras tinham dos cargos; • irreverência para com regras e hierarquia da empresa; • vida pessoal mais valorizada do que a profissional; • formação profissional orquestrada pelas próprias herdeiras; • ocupação de espaços em Recurso humanos e áreas sociais da empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Busca de igualdade de gênero de forma polarizada /dual; • neutralização da feminilidade; • uso instrumental da feminilidade: sutileza, humildade e vigilância discreta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Não exigência de formação profissional afasta as filhas das posições de comando; • liberdade de escolhas profissionais; • prioridade à vida pessoal e ao casamento.
PROFISSIONAIS <ul style="list-style-type: none"> • relativa visibilidade; • sistemas "evoluídos"; • grande valorização da técnica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura tecnocrática; profissionalismo como uma radical separação entre esferas da família e do negócio; • universalismo; • maturidade associada a profissionalismo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incorporação e adesão da ideologia de profissionalismo da empresa familiar; • pouco valor ao uso de políticas para a conquista de poder e reconhecimento; • muita adequação a regras, normas e modelos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrada só em momentos específicos (necessidade externa a elas) para construção da trajetória; • visão de oportunidade (mercado); • trabalho em áreas variadas da empresa; • resistência na especialização no core business. 	<ul style="list-style-type: none"> • Resistência para a entrada (nunca pronta); • neutralização da feminilidade; • oportunidade da empresa familiar como se fossem as do mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Grandes investimentos pessoais na carreira; • mudanças planos pessoais de vida ; • não vinculação de seu destino profissional ao da empresa familiar.

GRUPO	VALORES DA FAMÍLIA E EMPRESA	EXPERIÊNCIA	TRAJETÓRIA	ESTRATÉGIAS	CONTRADIÇÕES DO PAPEL
ÂNCORAS <ul style="list-style-type: none"> Grande visibilidade; sistemas emergentes e em rápida evolução; pouca distinção dos espaços da família e empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> Cultura da modernidade; sedução; inexistência da fronteira família/ empresa; solidariedade e confiança na família; inovação e espírito empreendedor. 	<ul style="list-style-type: none"> Naturalidade de entrada para a empresa; ausência de estratégia quando da ocupação com naturalidade; super -dedicação aos negócios; visão dos cargos como fontes de responsabilidades; identificação com os empreendedores e suas atividades. 	<ul style="list-style-type: none"> Trajetória constituída em diferentes momentos e necessidade da herdeira na empresa; mudanças súbitas de posição(em geral redução de sua importância); reposicionamento só a partir dos problemas e dificuldades ; ocupação de espaços em áreas variadas da empresa, conforme a necessidade do momento. 	<ul style="list-style-type: none"> Adequadas à necessidade que o momento faz das herdeiras; aceitação e incorporação das diferenças de gênero nos momentos de maior visibilidade; neutralização da feminilidade em momentos de menor visibilidade. 	<ul style="list-style-type: none"> Posição de poder e prestígio na família; vinculação excessiva de vida pessoal e profissional; sucesso em ambiente que se acredita mais protegido; grande vinculação da carreira profissional ao destino da empresa familiar.