

A empresa familiar na perspectiva da cognição e da emoção: um estudo em uma pequena empresa

SIMONE LETICIA RAIMUNDINI (Fafiman)

ISSN 1518-4382

REFERÊNCIA:

RAIMUNDINI, Simone Leticia. A empresa familiar na perspectiva da cognição e da emoção: um estudo em uma pequena empresa In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 4. 2005, Curitiba, **Anais...** Curitiba, 2005, p. 1-10.

Resumo

O trabalho aborda a empresa familiar no aspecto da cognição e da emoção. Esse aspecto está relacionado à subjetividade entre família e empresa, no que há de mais intangível: transmitir a herança dos preceitos familiares, à família e também à empresa da família, no sentido de quão a empresa é importante para a família e a família importante para a empresa. O processo cognitivo é resultado da interação entre o ambiente familiar e o ambiente externo à família. A emoção pode ser positiva ou negativa e é influenciada pelas circunstâncias vividas e qual período da vida ocorreu, uma vez que, a emoção é interiorizada e revivida em ocasiões futuras que podem suscitar a mesma lembrança do passado. Conclui-se que cognição e emoção são transmitidas de geração para geração, sem desconsiderar as particularidades de cada momento e a pessoa envolvida, mas constitui um dos elementos mais importantes na empresa familiar e processo sucessório, porém, é despercebida.

1. INTRODUÇÃO

A empresa familiar é predominante entre as organizações empresariais brasileira e do mundo e, as discussões sobre esse tipo de organização abrange, principalmente, aspectos relacionados à administração da empresa e processo sucessório (GRANERO; CÉLIA; MARTINS, 2001 e COHN, 1991). Isso remete à idéia que a empresa e a família é uma única organização, de difícil separação o que é da empresa e o que é da família. Ainda, o processo sucessório é, exclusivamente, de responsabilidade do fundador.

Nesse contexto, geralmente, discute-se sobre como administrar a empresa familiar, como planejar a sucessão e como evitar e/ou resolver os conflitos que pode acontecer entre os membros da família e a direção da empresa. Porém, pouco se discute sobre a subjetividade existente na empresa familiar, seja no processo administrativo, seja no processo sucessório. Tal subjetividade diz respeito a cognição e a emoção, originada de circunstâncias e sentimentos positivos e negativos na relação entre pai/fundador e filho/sucessor e no ambiente familiar e empresarial.

É partir da perspectiva da cognição e da emoção que o objetivo desse trabalho foi analisar como as circunstâncias e valores preservados pela família interferem na empresa da família ou como as circunstâncias e sentimentos que ocorreram na empresa e que podem interferir na família. Desse

modo, seção 2 descreve a metodologia de pesquisa adotada, que foi um estudo qualitativo, adotando a análise de conteúdo por possibilitar a descrição sistematizada de uma comunicação.

A seção 3, apresenta uma sucinta revisão bibliográfica que contempla os principais conceitos de empresa familiar, cognição e emoção. Em seguida, na seção 4, é apresentada análise do discurso do sucessor, proprietário e administrador de uma pequena empresa que comercializa motos, bicicletas, peças e acessórios. As conclusões (seção 5) indicam que quanto ao processo cognitivo há dois fatores que influenciam-no: a família, com maior participação, e o meio externo a família. Desse modo, como o ambiente externo contrapõe-se a alguns preceitos da família, o processo cognitivo é modificado, lentamente, de geração para geração enquanto à emoção, pode ocorrer o mesmo da cognição, porque apesar dos fatos serem os mesmos, o período de vida que se dá para cada pessoa é diferente e, isso implica na percepção diferenciada da emoção entre as duas pessoas.

2. METODOLOGIA DE PESQUISA

Esse estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa por tentar decodificar e interpretar os significados das ocorrências no contexto em que aconteceram (CASSELL; SYMON, 1994). As ocorrências refere-se aos dados obtidos em entrevista que foi realizada com o filho, que também é sucessor, administrador e um dos proprietários da empresa pesquisada: PC Bicicletas e Motos.

A entrevista, como técnica de coleta de dados, foi adequada porque obteve descrições do contexto que o entrevistado viveu e vive, possibilitando que esse relatasse as situações específicas e a seqüência de fatos que ocorreram. A vantagem de utilizar a entrevista foi a possibilidade de gravá-la e, posteriormente, realizar a transcrição escrita sob a forma de diálogo. Além disso, durante a entrevista, foi possível fazer anotações de expressões corporais do entrevistado que contribuiu para a análise do texto da entrevista.

Para fazer a análise da entrevista, ou seja, decodificar e interpretar os significados da fala do entrevistado no aspecto da emoção e da cognição, adotou a análise de conteúdo por ser uma técnica que possibilita a análise das comunicações escrita, oral, icônica e semiótica. Assim, a análise de conteúdo iniciou com a descrição das características do texto no aspecto cognitivo e emocional, seguido pela interpretação que é a significação das características descritas (BARDIN, 1977).

Nesse processo de descrição e interpretação das características o uso da inferência foi essencial para relacionar as causas e as conseqüências dos fatos relatados na entrevista. Desse modo, conforme Bardin (1977) e Cassell; Symon (1994), a análise de conteúdo possibilita o conhecimento de variáveis psicológicas, sociológicas, históricas entre outras presentes na realidade do objeto analisado.

3. EMPRESA FAMILIAR, COGNIÇÃO E EMOÇÃO

Empresa familiar é definida como uma forma de organização peculiar que envolve ao mesmo tempo a família e a empresa, isto é, o vínculo familiar é estendido à composição societária da empresa. Ainda, a continuidade da empresa está sustentada na sucessão pelos membros da família, ou seja, aos descendentes do(s) fundador(es). Além disso, os valores empresariais identificam-se aos valores familiares; o nome da família, geralmente, é emprestado para constituir o nome da empresa e; os eventos ocorridos na família podem refletir na empresa, ou vice-versa, devido a confiança e a afetividade que existe, seja nas circunstâncias familiares ou empresariais (BERNHOEFT, 1989 e LODI, 1993). Desse modo, empresa familiar é centralizada na pessoa do fundador, que consideram os filhos e demais familiares (genros e noras) como co-participantes da empresa os quais serão os sucessores e darão continuidade a ideologia do fundador.

A partir dessa definição sobre empresa familiar, ao comparar com as sociedades não familiares, identifica-se três fatores que diferenciam das empresas não familiares (BERNHOEFT, 1989,

COHN, 1991 e LODI, 1993): (1) a família e a empresa nem sempre estão distintas entre si; (2) a propriedade e o *status* é identificado pelo nome da família e; (3) a administração e o poder é mantido na unidade familiar. Desses três fatores, o primeiro, de a entidade familiar não distinguir-se da entidade empresarial é o fator mais preponderante, porque desse fator advém os dois fatores seguintes. Em decorrência disso, aspectos subjetivos como a cognição e os sentimentos emotivos está presente entre fundador e sucessores, simultaneamente, na relação pais e filhos.

Dessa forma, os valores e os objetivos da família são transferidos à empresa como parte da realização pessoal e profissional dos fundadores. Nesse momento, o processo de cognição começa ser desenvolvido nos filhos, mesmo sendo pequenos para atuar no negócio, na perspectiva de que esses venham atuar na empresa. Ou ainda, se a empresa é constituída entre pais e filhos, o processo de cognição dos filhos foi construído exclusivamente num ambiente familiar, que também implicará na relação societária entre pais e filhos.

Nesse momento é importante entender o que é cognição e o que é emoção. Para Eich *et. al.* (2000), cognição é a representação mental da realidade através da percepção, atenção, aprendizado, memória e pensamento enquanto emoção é a experiência subjetiva ocorrida em momentos agradáveis e desagradáveis e expressada em comportamento. Por isso, Granero; Célia; Martins (2001) comentam que, a separação do racional e do emocional é um fator importante, porém difícil, em empresas familiares porque espera que o comportamento dos membros da família sejam voltados para a família e para a empresa da família.

A influência da cognição é justificada pela participação da família, ao mesmo tempo em que é complexa, influencia na formação do *self*¹ e relaciona-se com o lado emocional da mente (EICH *et. al.*, 2000). Assim, experiências vividas na família, a própria história da família, a relação família-empresa, a relação da família com a comunidade e a pessoa da mãe são exemplos de fatores que implicam no processo cognitivo porque a ocorrência desses fatores fica associada na mente emocional como realidade. Devido a isso, quando no presente há uma manifesto do passado (a possibilidade de reviver ou de recordar o passado) a mente emocional reage de forma idêntica a reação que teve no passado ou ao manifesto que está guardado no subconsciente (FRANKS; McCARTHY, 1989 e EICH *et. al.*, 2000).

Como o processo cognitivo e a emoção estão atrelados, as reações emocionais podem ser contraditórias as ações racionais para o próprio indivíduo e também para seu sucessor. Assim, o filho que rejeita (ou não aceita) as ações do pai anula os ensinamentos desse e retoma para si os mesmos desafios que seu pai teve, dos quais muitas vezes foram irrealizados. Já o filho que não rejeita as ações do pai e assume a trajetória desse, consegue se apropriar dela, mas não tem a sua própria história e a satisfação dele está representado em outra pessoa (o pai).

Deste modo, o processo de sucessão em uma empresa familiar está associado a tradições e contradições e a harmonia e dissonância cognitiva, cuja fonte é a família. Por isso, ao considerar que a família é uma entidade que possui vínculos e qualquer manifesto de insolência em seguir a ideologia paterna pode interferir na empresa da família é porque há sobreposição de regras entre a família e empresa, ocorrendo um processo de luta e fuga da situação presente, por parte de um dos envolvidos (pai ou filho) (GRANERO; CÉLIA; MARTINS; 2001). Além disso, a percepção da realidade vivida e a representação dessa realidade para o indivíduo são diferentes entre duas pessoas, principalmente quando se trata de duas gerações (LINS, 1997).

No entanto, todo o conflito de idéias e de opiniões gerados entre os familiares, seja na própria família, estendendo-se até à empresa ou vice-versa, é positivo quando após o conflito estabelece ou continua um ambiente harmônico entre os envolvidos e ocorre uma mudança na família e/ou na

¹ A palavra *self* nesse texto tem o significado do eu próprio; ego.

empresa para a continuidade das duas organizações. Nessa situação há a lealdade, o respeito, a aceitação dos valores e da ideologia que estão fundadas na base familiar, de modo recíproco. Sobre essa questão há alguns pontos que tanto na concepção dos fundadores (os pais) quanto dos herdeiros (os filhos) são consideradas essenciais no processo cognitivo, o quais está implícito tanto na família quanto na empresa, logo no processo de sucessão (BERNHOEFT, 1989):

- respeito pelos valores introduzido pela família, logo na empresa;
- a preocupação em zelar o nome da família;
- o trabalho subjetivo da mãe na formação dos princípios do sucessor e dos sucedidos;
- o envolvimento na empresa desde a infância, no caso dos filhos;
- reduzir a proteção do fundador em relação aos sucessores, na tentativa de evitar que os sucessores passem pelas mesmas dificuldades que o sucedido passou;
- aceitação por parte do sucedido, que os sucessores é um nova geração e quer realizar mudanças na forma de gerenciar a empresa.

Esses pontos mostram que não basta apenas transferir aos herdeiros somente bens patrimoniais, porque isso levará a disputa pelo poder, a falta de comprometimento com a empresa e o individualismo. A transferência de bens patrimoniais juntamente com o legado ideológico que norteou a família e a empresa é a maneira como o fundador pode fazer para que seus próprios esforços tenham sentido e seja admirado pelos herdeiros e, esses também sintam-se co-responsáveis pela continuidade da unidade familiar e empresarial. Simultaneamente ao reconhecimento dos esforços e sacrifícios do fundador, esse também deve reconhecer os esforços das pessoas que o acompanha, nesse caso os filhos.

Nesse sentido, discutir as metas do fundador em contrapartida com os objetivos dos herdeiros é fazer com que os herdeiros — os sucessores — aprendam como a empresa funciona e dar oportunidades para que esses apliquem seu conhecimento obtido na empresa da família. Esse conhecimento que os herdeiros possuem referem-se a formação profissional, no qual geralmente o grau de estudo dos herdeiros é maior que o grau de estudo dos fundadores, e também em experiências passadas, como o trabalho em outras empresas, dando-lhe um *feedback* positivo e exigindo um comprometimento com a empresa (GRANERO; CÉLIA; MARTINS, 2001). Assim, dentro da empresa familiar é possível unir o passado com o futuro, através da transferência de valores do fundador, das vocações e visões dos herdeiros, perpetuando o objetivo inicial da empresa: proporcionar condições satisfatórias de sobrevivência aos membros da família (COHN, 1991).

O processo cognitivo e a continuidade da empresa familiar centralizam na pessoa do fundador, seja no seu caráter, na sua visão de mundo e na forma como percebe e aceita as diferenças racionais e psicológicas entre si próprio e o filho. Não obstante, os conflitos entre pai e filho estão assentados no conflito edipianos dessas duas pessoas, no qual a emotividade torna-se mais forte, uma vez que as emoções estão inclusas no processo cognitivo, e esse é construído também sobre racionalidade. Mas, as expectativas do fundador sobre seus herdeiros influenciam as ações desses, reforçando a emocionalidade, os quais devem ter habilidades entre o que aceitar e o que rejeitar dos valores apregoados pelos pais para formar sua própria personalidade (EICH *et. al.*, 2000 e LINS, 1997).

Isso levado para a empresa reflete se os herdeiros têm satisfação ou não em dar continuidade ao empreendimento que o pai iniciou, se o sentimento por aquele negócio traz-lhe recompensa ou não. Além disso, como a família e a empresa estão muito próximos, as emoções advindas da família interferem na empresa e as emoções advindas da empresa interferem na família. Com isso, a separação entre a emotividade familiar com a emotividade empresarial torna-se difícil, porque a relação do sucesso empresarial está relacionado ao sucesso familiar, ocorrendo o mesmo para o fracasso. A situação inversa também é verdadeira: o sucesso ou o fracasso familiar leva ao sucesso

ou ao fracasso empresarial (ASHKANASY; HÄRTEL; ZERBE, 2000, FINEMAN, 2000 e LODI, 1993).

4. O ESTUDO NA EMPRESA PC BICICLETAS E MOTOS

A pesquisa foi realizada com o atual administrador, o qual é sucessor do pai na empresa PC Bicicletas e Motos, da cidade de Campo Mourão, no Estado do Paraná. A atividade da empresa é comércio de peças para bicicletas e motos e prestação de serviços (consertos e reparos) em bicicletas e motos.

Para iniciar a entrevista foi solicitado ao sucessor da empresa, Paulo, que falasse da história da empresa. De acordo como entrevistado, a empresa foi fundada em 1981 pelo seu pai Alcides, juntamente com o irmão desse, seu tio Pedro. Naquela época, seu pai era torneiro mecânico e estava desempregado, com seus dois filhos pequenos: Paulo (o entrevistado) com 11 anos e Margarete com 8 anos. Já seu tio trabalhava como vendedor na região, mas pretendia abrir seu próprio negócio.

Foi do tio (Pedro) que surgiu a proposta de formarem uma sociedade e iniciar uma empresa com a atividade de comércio de peças para bicicletas e prestação de serviços, na cidade de Campo Mourão, uma vez que nesta cidade havia oportunidade para esse tipo de negócio. Seu pai permanecia na empresa, na condição de administrador, e o tio continuou como vendedor. Mais tarde, o tio (Pedro) retirou-se da sociedade.

De acordo com Paulo, desde o início da empresa ele auxiliava espontaneamente o pai nas atividades da empresa; fazendo cobranças, ajudando na oficina e no atendimento no balcão. Foi dito espontaneamente porque a vontade do pai era que o filho (Paulo) estudasse e por isso não obrigava-o a trabalhar na empresa. Com o decorrer do tempo, Paulo foi assumindo funções administrativas na empresa (negociação com fornecedores, controle de estoque, por exemplo), não atuando apenas no controle financeiro porque entre o pai e ele havia discordância na maneira como cada um fazia.

Paulo ainda falou que, em meados dos anos 1990 ele sentia-se limitado na empresa porque o pai queria permanecer na administração e não dava oportunidade para o filho. Com isso, pensou em afastar-se da empresa criar seu próprio negócio. Além disso, havia a preocupação com a ampliação da família, passando de uma família para três famílias (do seu pai, da sua irmã e a sua própria família) que dependiam da empresa para a manter os gastos familiares. Entretanto, no ano de 2000, seu pai faleceu e então assumiu definitivamente a administração da empresa.

Ao ouvir a entrevista e fazendo a transcrição de algumas passagens mais importantes relatadas pelo entrevistado, foi possível classificar as emoções sentidas pelo Paulo e o processo cognitivo dele com a) relação aos valores da família; b) relação ao meio externo à família e; c) relação aos fatos inesperados.

a) com relação aos valores da família

Os fatos ocorridos no meio familiar e a educação recebida dos pais ao longo dos anos são formas de construir a cognição e demonstrar as emoções que são guardadas na mente e, em momentos posteriores podem ser resgatadas quando fato semelhante faça reviver emoção, já sentida no passado. Nesse momento, o processo cognitivo demonstra como as ações e as reações dos pais estão presentes nos filhos, na formação da identidade pessoal e o que mudou entre o que os pais pretendia deixar e o que os filhos levaram consigo.

Nos relatos de Paulo, que seguem, grifa-se alguns trechos que evidenciam quanto à pessoa do pai foi importante para a formação da personalidade do filho, do qual é possível fazer uma correlação como valores e sentimentos do pai foram transmitidos para o filho.

“[...] Eu nunca passei ninguém para trás. O meu pai me ensinou a ser justo e me ensinou que tem que ser esperto, mas não enganando os outros; porque eu quero aquele cliente dando continuidade na empresa, todas as vezes que ele precisar do meu produto [...]].
 [...] Pai, eu não te ajudo mais nessa parte de finanças, pois eu quero fazer do meu jeito e o pai quer continuar com seu jeito simples’, o jeito simples dele, era engraçado. Ele começava o caderno de trás para frente e, assim ele tocou a empresa honestamente e por 19 anos [...].
 [...] O meu pai era pai, meu amigo e eu até brinco que eu, com respeito, chamava ele de senhor Alcides. Ele não gostava. Para ele eu tinha que o chamar de pai [...]”.

Observa-se que na fala de Paulo destaca-se o valor de ser honesto e ter respeito, além da afetividade. Nota-se que na relação pai e filho havia o respeito, a afetividade e a fidelidade, e esses valores e sentimentos, presentes na família, eram transmitidos à empresa, na relação com o cliente. Assim, como a honestidade está associada ao respeito e a honra entre os familiares essas eram transferidas para a empresa, na relação com o cliente. Com isso, percebe-se que a empresa era uma extensão da família, que os atos praticados nessa são também praticados na empresa.

Um ponto que retrata o respeito de Paulo a pessoa de seu pai está no momento em que mesmo não aceitando o jeito simples do pai administrar a área financeira da empresa, Paulo opta por deixar o pai continuar cuidando das finanças e mas continua empresa. Além disso, a pessoa do pai era também um amigo, merecedor de admiração, demonstrando que entre eles havia uma relação mutua de companheirismo. Por ora, para seu pai, ser pai estava acima de ser amigo, tanto que não gostava de que o filho que o chamasse de senhor na empresa, mas respeitava o filho por chamá-lo assim.

A relação pai e filho foram tão forte que Paulo sente-se satisfeito e feliz em continuar a empresa que o pai iniciou. Paulo transmite essa convicção ao dizer: “é uma honra estar dando a continuidade...”, demonstrando, novamente, quanto é sua admiração e respeito pela pessoa de seu pai e isso reflete quanto o pai lhe transmitiu conhecimento sobre valores que devem ser preservados de geração para geração (honestidade e respeito, por exemplo), não cabendo apenas no meio familiar, mas também no meio empresarial. Além disso, ao refletir sobre a palavra honra e buscarmos o significado encontra-se retidão, consideração à coragem, às boas ações ou às qualidades de alguém. Assim, observa quanto o filho procura representar o pai, na empresa que esse iniciou, ou seja, os objetivos do pai foram transmitidos ao filho.

Mas, como o processo cognitivo e as emoções estão relacionados, Paulo também demonstrou quão era sua preocupação com a continuidade da empresa, notando que a família crescia e a empresa permanecia no mesmo porte. Isso pode ser associado ao fato de quando seu pai estava desempregado e iniciou a empresa com grandes dificuldades financeiras, fato que contou com comoção.

Desse modo, a preocupação de Paulo era quanto à possibilidade da empresa passar por problemas financeiros, o qual poderia ocasionar, novamente, dificuldade financeira para a sua família, de sua irmã e à sua mãe. Isso é demonstrado quando disse:

“[...] Alguém tem que sair porque essa empresa está ficando pequena para nós... Nós temos uma loja que tem raízes e para abrir outra loja eu teria uma chance maior de dar certo. Pois, a empresa possui um capital pequeno que tem que ser bem administrado, pois se quebrar leva a gente tudo para o buraco [...]”.

Ao pensar na possibilidade da empresa da família sofrer com problemas financeiros, conseqüentemente refletiria na família, nesse momento Paulo falou com voz mais serena e com menor entusiasmo, conforme observação das expressões corporais do entrevistado. Pensando também que seu pai não deixaria a direção da empresa tão facilmente, a possibilidade dele assumir a direção era longínqua e, aproveitando a boa reputação da empresa, sua intenção era iniciar um

novo negócio antes que esse pudesse decair. Para isso, no intuito de diversificar o risco empresarial, Paulo estava disposto a ter seu próprio negócio por sentir-se preparado para tal fato. Provavelmente, tinha como exemplo seu tio Pedro, que mesmo trabalhando como vendedor, abriu um novo negócio com seu pai.

Após assumir a direção da empresa, com satisfação idêntica ao de seu pai, Paulo ainda teve que demonstrar que sua intenção sobre a empresa que o pai deixara não era de tomar posse da parte da herança que lhe pertencia, mas zelar de algo que o pai, juntamente com a família, havia construído ao longo de 19 anos. Paulo relatou esse fato ao recordar-se de um momento em que sua mãe interveio, como quem queria impedi-lo, sobre sua ação na empresa.

“[...] Um dia, quando eu já estava na direção da empresa minha mãe veio e disse: ‘Você não vai fazer isso Paulinho!’. Então eu respondi: ‘Por que não? Quem é que está administrando? Vocês disseram que eu ia administrar e agora estão duvidando? Se você quiser administrar eu não me responsabilizo. Sempre tomo as decisões junto com todos e digo por quais motivos. As vezes eu demoro para ver as oportunidades mas eu não deixo escapar se sei que vai dar certo’[...]”.

Observa-se que a confiança que Paulo recebera de sua mãe e irmã após o falecimento do pai foi questionada pela mãe, pela intervenção que essa fez ao filho. A ação da mãe pode estar associada à pessoa do senhor Alcides, que caso fosse ele, tal decisão não seria tomada ou seria mais cauteloso. Enquanto para Paulo, isso foi percebido como um ataque a sua responsabilidade e a confiança, reagindo fortemente, ao perguntar quem estava administrando, se era ele ou sua mãe que o questionara —nas entrelinhas, pergunta-se: quem conhece e sabe sobre o negócio, eu (Paulo) ou você (mãe?)—. Ao mesmo tempo, reafirma dizendo que também não se responsabiliza caso a mãe queira assumir a administração, ou seja, Paulo não tem confiança na mãe quanto à direção da empresa. O conflito gerado entre Paulo e sua mãe demonstram uma dissonância cognitiva entre os dois, talvez pela fato da mãe ter dedicado-se à casa enquanto Alcides, seu marido, dedicava-se a empresa.

O repúdio de Paulo a intervenção da mãe é demonstrado quando esse lembra sua mãe, que o fato dele estar na administração da empresa atualmente é resultado de que ela mesma aceitou tal condição. Além disso, ao colocar que as decisões tomadas não são decisões isoladas e sem fundamentação e, mas sim de um consenso entre todos os envolvidos na empresa, ou seja, Paulo está à frente da direção da empresa, mas não a administra sozinho, com ele participa os demais membros da família.

b) com relação a meio externo à família

O processo cognitivo e as emoções também são influenciados pelo ambiente externo à família. Esse ambiente são os amigos, as pessoas com quem trabalhamos, os fatos ocorridos que envolvem direta ou indiretamente a pessoa, entre outros. No cotidiano é recebido diversas informações, reage-se diversas vezes e de diversas maneiras, sente-se emoções positivas e negativas e, isso ao longo de anos, é denominado popularmente de experiência de vida, o qual implica na cognição do indivíduo.

Paulo também deixou claro durante a entrevista como o ambiente externo, as experiências vividas fora da família contribuíram para a formação de seus próprios valores e como isso interferiu na mudança dos valores que seu pai tinha com àqueles que Paulo tem atualmente. Durante a entrevista Paulo fez alguns comentários quando se falava sobre como era a relação dele, como administrador e proprietário, com os funcionários, sendo que no início da empresa ele também trabalhou junto com os funcionários da loja ou da oficina, no qual alguns funcionários mais antigos conhecem-o desde jovem:

“[...] Eu sei que aprendi pela vida. Eu estudei na prática conforme as necessidades da empresa, eu posso chegar e cobrar o serviço porque eu conheço [...]”.

[...] Estou certo do que quero para a empresa e vocês (funcionários) vão me ajudar. E certos de iremos ter sucesso nós temos que trabalhar em conjunto [...].
 [...] Faço reuniões com os funcionários, mostrando os objetivos e metas da empresa, visando a satisfação do cliente, seguindo um ritmo na empresa [...]”.

O conhecimento que Paulo adquiriu ainda jovem, quando trabalhava como cobrador, na oficina ou como vendedor da loja, ou seja, quando ele, mesmo sendo o filho do dono da empresa, e os funcionários tinham a mesma responsabilidade, permite que hoje, como administrador e sócio da empresa, tenha autoridade para exigir qualidade nos serviços que a empresa presta. Nesse período, percebeu quão os funcionários são importantes para a empresa, ao dizer que sabe o que quer para a empresa, mas precisa da colaboração dos funcionários para isso. Para existir essa colaboração, a proposta de Paulo aos funcionários é o trabalho conjunto.

Ao analisar o sentido do trabalho conjunto, podemos substituir essa expressão por trabalho cujas partes se reúnem, unem-se harmoniosamente. Verifica-se que esse estado de união está presente entre os membros da família, como se discutiu a pouco, e reafirma-se quando Paulo disse que faz reuniões com os funcionários. Em outras palavras, se Paulo reúne a família para discutir sobre decisões pertinentes a empresa, esse também reúne os funcionários para que as decisões tomadas (os planos) sejam alcançadas ao mostrar quais são os objetivos e metas da empresa, logo dos sócios (os familiares).

Desse modo, Paulo motiva os funcionários a trabalharem para a satisfação dos clientes, os quais asseguram a continuidade da empresa. Com a continuidade assegurada e a boa relação entre funcionários e sócios, a empresa torna-se bem sucedida, logo a família.

c) com relação aos fatos inesperados

Se no ambiente familiar a emoção e o processo cognitivo estão presentes simultaneamente, com relação ao ambiente externo à família o processo cognitivo é mais atuante do que a emoção, uma vez que essa acontece entre pessoas cuja afetividade é restrita. Já com relação à fatos inesperados, o falecimento do pai, por exemplo, demonstrou que a emoção é mais forte que a razão, a qual não se limitou apenas a família, mas também aos funcionários da empresa. Observou tal fato durante a entrevista, conforme as palavras de Paulo:

“[...] No outro dia do acontecido, no final da tarde, nós estávamos tão unidos, nos reunimos e sentamos na mesa para tomar café e eu disse: ‘Nós temos que tocar o barco!’ Vi que as pessoas esperavam algo de mim e disseram: ‘não sabemos de nada.’ (apesar de todos trabalharem na empresa, eles se referiam na questão de compras de produtos, finanças e administração). Daí eu respondi: ‘Eu também não, mas nós vamos tentar. Vou mudar algo na empresa e na maneira de administrar. Mas será aos poucos”.

“No primeiro dia que abri a loja após o falecimento do pai, busquei forças para reunir os funcionários e a família. Falei algumas palavras que contagiaram as pessoas e nesse momento senti que ele todos depositavam confiança em mim, o sucessor. E eu fui aceito naturalmente por todos, para continuar o que o pai havia deixado [...]”.

Nesse aspecto, expressões como estávamos tão unidos, forças para reunir (família e funcionários), contagia (no sentido de afetividade, emotividade) e continuar o que o pai deixou expressa emoções positivas que reagem ao sentimento de tristeza, por exemplo, que é um sentimento advindo de uma emoção negativa. Como as emoções apresentam-se de forma mais rápida que a razão, essas estavam presentes, conforme entrevista, no primeiro dia após o falecimento do pai (ao reunir a família para dar continuidade ao negócio, resolver os problemas burocráticos de partilha de bens, reunir os funcionários para que a empresa não tivesse problema com a mudança de proprietário entre outros fatos).

Após o declínio da emotividade, a cognição apresenta-se como a diretriz para as ações, quando Paulo reabre a empresa e precisa demonstrar segurança aos funcionários que as atividades da

empresa continuaria normalmente. Com isso, Paulo assume a administração da empresa, não somente pela sua própria vontade mas, também, pela vontade de sua mãe e de sua irmã, que percebia ele como um substituto do pai, alguém que sabe e conhece a empresa, alguém que entre os familiares mostrasse mais próximo e semelhante ao pai. Contudo, ao fazer essa sobreposição de pai e filho, há diferenças entre o que o pai era e o que o filho é de fato — a convicção de que irá mudar algo na empresa e na administração para torná-la ainda um estabelecimento melhor—, que por alguns momentos pode gerar um conflito, como o conflito relatado entre a mãe e o filho.

5. CONCLUSÕES

Conclui-se que em uma empresa familiar os valores presentes na família, entre os familiares, também estão presentes na empresa, porque para a família a empresa é considerada uma extensão dessa. Assim, o estreito vínculo entre a empresa e a família, onde o pai centraliza os papéis de fundador e administrador e os filhos, os papéis de herdeiros, sucessores e co-administradores, dificulta a distinção entre esses papéis na empresa e na família.

Pode-se concluir que a pessoa do fundador, geralmente o pai, ou os pais, ou ainda o pai e um familiar, assumem dupla responsabilidade: educar os filhos para a família e educar os filhos para a empresa. No que refere-se a educação familiar cabe a transferência dos valores cultivados pela família, ideologias, a afetividade entre os familiares, a relação pais e filhos e entre os irmãos, se é harmoniosa ou não. Quanto à educação para a empresa, esta se preocupa em transmitir a satisfação, os objetivos e a importância de ter a empresa da família e para a família. Como há sobreposição de ideologias e valores da família na empresa e vice-versa, implícitos no processo cognitivo, torna-se mais suscetível à emoção.

Tal suscetibilidade emocional ocorre tanto na família como na empresa, porém na família a emoção é mais forte e, acaba influenciando na empresa. As emoções ocorridas na empresa são transferidas à família com menor influência, porque essas emoções não acontecem exclusivamente entre os familiares, participam dela, principalmente, os funcionários e outras pessoas que estão envolvidas, direta ou indiretamente, no ambiente empresarial. Logo, se houver uma emoção na empresa, positiva ou negativa, que envolva as pessoas da família, essa é percebida também na família, mas dependerá do grau dessa emoção e quais pessoas estão envolvidas.

Conclui-se que há uma dificuldade de distinguir, até que momento a emoção age sobre a cognição e vice-versa, uma vez que há duas ou mais pessoas envolvidas. Nota-se que quanto ao processo cognição, a família tem uma preponderância nesse processo, ou seja, aquilo que é passado como certo ou errado e bom ou ruim, por exemplo, tem maior contribuição do que o ambiente ou as pessoas externas à família podem influenciar no processo cognitivo. Mas o ambiente externo, mesmo com pequena contribuição no processo cognitivo, proporciona mudanças nos valores, nas crenças, na maneira de pensar e agir, de uma geração para outra.

Assim o processo cognitivo modifica-se lentamente, o que é percebido entre uma geração e outra. A emoção nele contida também participa dessa mudança. Desse modo, o processo cognitivo é construído e modificado constante, apesar da base permanecer a família, mas os acontecimentos dos fatos são percebidos de forma diferente entre o pai e a geração seguinte, uma vez que o período da vida que cada um vivencia aquele fato é diferente, influenciando na emotividade que fica guardada na mente e, em uma outra ocasião que se assemelhe a um passado emocional interiorizado essa emoção volta a agir. Faz-se alusão a preocupação de Paulo caso a empresa da família venha ter problemas financeiros e tenham novamente a dificuldade financeira vivida há vinte anos atrás, quando ainda era adolescente ou ameaça demonstrada quando sua mãe adverte sobre suas decisões na empresa, questionando a responsabilidade e a confiança que lhe foi consentido e o Paulo, por sua vez, sente-se ameaçado e desacreditado.

Conclui-se, também, que em uma empresa familiar a cognição e a emoção dos herdeiros (e sucessores) está associada à família, num processo que essa passa tanto a satisfação ou não pela continuidade da empresa. Não se pode afirmar que a família tem papel exclusivo nesses fatores, mas é o principal. Quanto aos outros ambientes que podem influenciar tanto a cognição quanto à emoção vivida e expressa pelos envolvidos, são responsáveis pela dissonância que ora é mais forte, ora é mais pusilânime, cabendo à família o controle sobre essa dissonância, para não deixar que fator externo implique em uma decadência familiar. Além disso, tanto na administração da empresa familiar como no processo sucessório dessa, deve-se considerar tanto a cognição como a emoção entre os envolvidos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASHKANASY, N. M.; HÄRTEL, C. E.; ZERBE, W. J. **Emotions in the workplace: research, theory and practice**. London: Quorum Books, 2000.

BARDIM, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BERNHOEFT, R. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. 2ª ed. São Paulo: Nobel, 1989.

CASSELL, C.; SYMON, G. **Qualitative methods in organizational research: a practical guide**. London: Sage, 1994.

COHN, Mike. **Passando a tocha: como conduzir e resolver os problemas de sucessão familiar**. São Paulo: Makron Books, 1991.

EICH, E. *et. al.* **Cognition and emotion**. New York: Oxford University Press, 2000.

FEDERICO, A. A. L.; BARBOSA, J. D. **De pai para filho: uma análise do processo sucessório nas concessionárias de veículos de direção familiar em Aracaju**. Anais II Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas (EGEPE), Londrina: UEM/UEL, nov. 2001, p. 648-660.

FINEMAN, S. **Emotion in organizations**. London: Sage, 2000.

FRANKS, D. D.; MCCARTHY, E. D. **The sociology of emotions: originals essays and research papers**. London: Jai Press, 1989.

GRANERO A. E.; CÉLIA, H.; MARTINS, R. **A sucessão nas empresas familiares**. 36ª Asamblea Anual del Conejo Latinoamericano de Escuelas de Administración (CLADEA), Ciudad de Mexico, 25 al 28 de Spetiembre/2001

LINS, Daniel S. (org.). **Cultura e subjetividade: saberes nômades**. Campinas: Papirus, 1997.

LODI, J. B. **A empresa familiar**. 4ª ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

PEREIRA, F. I.; GONDIM, A. M. C. **Tais empresas, tais fundadores**. Há futuro para essas empresas? II Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas (EGEPE), nov. 2001, Londrina. Anais ... Londrina: UEM/UEL, 2001, p. 324-336.