FACULDADE ANTONIO MENEGHETTI

CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO

GESTÃO DO CONHECIMENTO E O PARADIGMA ONTOPSICOLÓGICO

MARIA ANITA MEDEIROS

SUCESSÃO E CONTINUIDADE DA EMPRESA FAMILIAR DO RAMO DO AGRONEGÓCIO: UM ESTUDO DE ABORDAGEM TEÓRICO

RECANTO MAESTRO, RS
2014

SUCESSÃO E CONTINUIDADE DA EMPRESA FAMILIAR DO RAMO DO AGRONEGÓCIO: UM ESTUDO DE ABORDAGEM TEÓRICA[1]

Maria Anita Medeiros[2]

RESUMO

A observação de que a sucessão e continuidade de um empreendimento necessitam de um planejamento prévio motivou a realização deste estudo. O trabalho é de revisão bibliográfica e os objetivos de pesquisa visam analisar o papel desempenhado pelo empreendedor do agronegócio bem como descrever aspectos sócio psicológicos da atitude relativas a esse profissional com base em autores da psicologia. Por último apresentam-se considerações do ponto de vista da escola Ontopsicologica que contribuem para o aprofundamento e compreensão ontológica do tema em questão. Constata-se, portanto, que para garantir a continuidade da empresa familiar, o empreendedor do agronegócio precisa cuidar do planejamento da sucessão que normalmente vai se concretizar entre os filhos ou herdeiros.

Palavras-chave: Agronegócio. Sucessão e continuidade. Empresa familiar.

INTRODUÇÃO

O Brasil é um país agrícola tanto do ponto de vista de sua origem como da extensão de terras produtíveis. A transferência de mão de obra e de capital do campo para as cidades foram intensificadas a partir da segunda metade do século XX, especialmente com o desenvolvimento industrial do país. Por um lado, as indústrias precisavam de mão de obra para garantir a produção e ofereciam emprego com salário fixo, direito a férias e demais benefícios previstos pelas leis trabalhistas. Isto se tornou um atrativo sem precedentes para o trabalhador rural que sofria pela falta de uma política agrária consistente.

No período que antecedeu o desenvolvimento industrial do país, praticamente 70% do povo brasileiro viva na zona rural e 30% nas cidades. Atualmente esses dados se inverteram. Os grandes centros urbanos cresceram muito e o campo se esvaziou, sobretudo pelo monopólio da terra e a monocultura (RIBEIRO, 1995). Segundo este mesmo autor, nenhuma cidade brasileira estava em condições de receber esse contingente de pessoas o que levou a um processo de miserabilidade e disputa por emprego. Mesmo assim, grande parte de economia dos municípios e dos Estados brasileiros provem do setor agropecuário, garantida pela mecanização deste setor.

---

[1] Trabalho final do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* "Gestão do Conhecimento e o Paradigma Ontopsicológico" da Antônio Meneghetti Faculdade, sob a orientação da Prof.ª Dra. Noemi Boer.

[2] Acadêmica do Curso de Pós-Graduação: "Gestão do Conhecimento e o Paradigma Ontopsicológico", da Antonio Meneghetti Faculdade.

No processo de transferência da mão de obra do campo para a cidade, muitos moradores que persistiram na atividade rural foram se apropriando de terras dos pequenos produtores e transformaram suas propriedades em um empreendimento de nível empresarial (RIBEIRO, 1995). Atualmente conhecidas como empresas familiar, foram formadas a partir de uma visão empreendedora de seu fundador.

A manutenção de uma empresa do ramo da agropecuária não é tarefa fácil porque a produção está sujeita a fatores ambientais que nem sempre são favoráveis às exigências do cultivo da soja e das demais espécies agrícolas. Além disso, há a política econômica que regula o preço aos produtos da lavoura e da pecuária, muitas vezes pouco favoráveis ao produtor. Esses fatores são determinantes para a continuidade do agronegócio que tem importante participação na economia e desenvolvimento do país. Por isso, quando há falta de perspectivas proativas ao cenário da produção agropecuária, muitas empresas familiares persistem até a morte do seu fundador. Filhos e herdeiros abandonam o agronegócio por não encontrar sentido ou incentivo a este tipo de trabalho.

Passos et al. (2006) relatam que dados mundiais confirmam que 67% das empresas familiares não ultrapassam a segunda geração. Portanto, apenas 33% sobrevivem nas mãos da família do fundador na transição da primeira para a segunda geração e apenas 14% dessas empresas sobrevivem a transição da segunda para a terceira geração. Já um estudo realizado por Rodrigues e Teixeira (2012), com 150 famílias empresárias brasileiras, mostra que 54% dessas famílias ainda não deu início ao planejamento da sucessão. A pesquisa também mostra que 71% dos líderes dessas empresas possuem idade superior a 51 anos. Embora não há uma idade específica para se fazer a sucessão, alguns casos indicam que quanto mais cedo iniciar o planejamento, melhor será para a continuidade da empresa. Segundo esses mesmos autores, apenas um terço das empresas familiares brasileiras conseguem passar da primeira para a segunda geração.

Nosso argumento é que a falência de empresas familiares do setor da agronegócio não se restringe apenas aos problemas relativos à política agrícola e econômica do país, mas, acima de tudo, a condutas de ordem pessoal e empresarial de seus administradores. As principais características de ordem pessoal podem estar relacionadas a existência ou não de um projeto de vida; na estruturação da profissionalização empresarial e familiar; no desenvolvimento de acordos societários e na preparação de herdeiros. Assim, a hipótese levantada é que para a continuidade da empresa familiar, a sucessão deve ser planejada e preparada com antecedência.

O presente artigo tem por objetivos: (i) analisar temas referentes ao papael desempenhado pelo empreendedor do agronegócio frente a sucessão e continuidade da empresa familiar; (ii) descrever aspectos sócio psicológicos da atitude do empreendedor do agronegócio com base em autores da psicologia; (iii), apresentar considerações do ponto de vista da Ontopsicologia que contribuam para o aprofundamento do tema em questão.

O estudo é de cunho bibliográfico, realizado a partir de consultas em fontes secundárias como livros e artigos retirados de periódicos impressos e *online.* Nos procedimentos de seleção e leitura dos materiais de consulta seguiram-se as recomendações de Chauí (2004) quanto à identificação do conteúdo de cada texto como expressões e conceitos relativos ao tema; na sequencia o entendimento do pensamento formulado pelo autor e, por último, a compreensão efetiva dos conceitos fundamentais e dos argumentos teóricos do autor tendo como parâmetros os objetivos traçados para a pesquisa.

Cabe esclarecer que este artigo foi elaborado a partir da tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação – Psicologia, da Universidade Estatal de São Petersburgo, Rússia, em maio de 2014. O estudo também está relacionado à experiência profissional da autora que há seis anos acompanha a trajetória de empresários rurais ligados a CNA - Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil e o SENAR – Serviço Nacional de Aprendizagem Rural.

Quanto à organização, o artigo compreende três seções inter-relacionadas além desta introdução e das considerações finais. Na primeira são apresentados aspectos relativos ao empreendedor frente à sucessão e continuidade da empresa familiar. Na sequência, discorre-se sobre aspectos sócio-psicológicos da atitude do empreendedor e, na última parte apresenta-se a visão da Ontopsicologia no planejamento sucessório de empresas familiares.

1 O EMPREENDEDOR DO AGRONEGÓCIO FRENTE A SUCESSÃO E CONTINUIDADE DA EMPRESA

Nesta seção é explicitado o contexto histórico em que empreendimentos familiares brasileiros são estruturados em empresas. Parte-se do fato de que, inicialmente, a família é proprietária de um empreendimento, seja ele do ramo da agropecuária ou não, mas é necessária a profissionalização para transformar este empreendimento em uma empresa. A profissionalização do negócio é capaz de garantir a perpetuação da obra do fundador ou da geração que a antecede para os herdeiros por meio do planejamento da sucessão. Isto é necessário porque o empreendedor constrói e dá sequência ao empreendimento, mas a condição fundamental para a perpetuação da empresa é a sucessão.

Para ser bem sucedido, o planejamento da sucessão da empresa familiar se apresenta como um desafio coletivo que deve cuidar também do projeto de vida de cada membro da família ou herdeiro porque pessoas insatisfeitas ou infelizes se tornam um entrave para a evolução da empresa. Em vista disso, no segundo tópico deste texto, são apresentadas as características do empreendedor frente a sucessão, bem como os principais objetivos de um modelo societário.

1.1 Origem e organização das sociedades familiares no Brasil

De modo geral as empresas brasileiras tiveram sua origem na constituição familiar, sejam elas do segmento agropecuário, industrial ou comercial. Considerando-se as características da formação do povo brasileiro, os fundadores das sociedades familiares, na sua grande maioria, foram imigrantes ou filhos de imigrantes.

De acordo com Bernhoeft (2002), em ordem quantitativa, o maior número de empresas brasileiras foi fundada por imigrantes italianos. Na sequência, portugueses, alemães, judeus de diferentes origens e árabes. No entanto, ressalta o autor, que o fluxo migratório mais recente é o japonês, concentrado em algumas regiões do país ou disperso na capital e Estado de São Paulo.

No período de 1930 a 1950 muitos imigrantes começaram a fundar seus negócios no Brasil. Os europeus trouxeram experiência técnica em tecelagens, produção de vinhos e agricultura. Sírio-libaneses e judeus contribuíram com a experiência comercial (BERNHOEFT, 2002). Segundo esse mesmo autor, os filhos desde cedo eram envolvidos na empresa familiar com o objetivo de dar continuidade ao empreendimento iniciado pelos pais. Até mesmo os casamentos eram frequentes entre os empresários do ramo, numa tentativa de perpetuar a empresa. Esta descrição caracteriza o modelo de sucessão pautado no empreendedor nato, que constitui a primeira geração da empresa. Cabe esclarecer que, neste estudo, o entendimento sobre empreendimento familiar, não se distancia da concepção de empresa familiar, por isso, os dois termos são utilizados com o mesmo sentido.

Silva Jr. (2013) constatou em seu estudo que os conceitos de empresa familiar, descritos por diferentes autores, possuem um determinante em comum. “Toda empresa familiar está ligada a origem da família e a sucessão a um herdeiro” (p.4). Na caracterização da empresa familiar, este autor identificou também características básicas como: a origem na família, quando membros de uma ou mais famílias iniciam um empreendimento; quando o controle acionário está diretamente ligado ao que possui mais da metade das ações, detendo o controle acionário da organização; gestão familiar, quando dois ou mais membros da família

ocupam cargos de decisão gerencial ou estratégica; sucessão familiar, quando o controle acionário se faz para um ou mais membros da família do fundador, podendo ser para um herdeiro ou por casamento como pode dar-se pelo segmento de gerações. Essas características são importantes porque permeiam diferentes pontos de discussão referente ao tema.

Lodi, (1993) explica que as empresas familiares nascem com a segunda geração de dirigentes, tendo em vista que o fundador abria caminhos basicamente para seus filhos. Dessa compreensão o autor define empresa familiar como aquela em que "a sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com o sobrenome da família ou com a figura de um fundador" (1993, p. 6). Corroborando com esta definição, Bernhoeft (2002), entende que uma empresa só é familiar se houver herdeiros para a continuidade dos negócios. Portanto, um empreendimento é considerado empresa familiar quando "está perfeitamente identificada com uma família há pelo menos duas gerações, e quando essa ligação resulta numa influência recíproca na política geral da firma e aos interesses e objetivos da família" (MACEDO, 2009, p.27). Em outra passagem, este mesmo autor explica que empresa familiar é toda organização originada na família que mantém o controle acionário, independente de seus membros participar ou não da gestão. "[...] desde que a sucessão do controle acionário aconteça para um ou mais membros da mesma família" (p.29).

De acordo com os autores supracitados, uma empresa familiar tem sua origem e sua história vinculada a uma família e, normalmente, mantém membros da família na administração dos negócios. Assim, o aspecto familiar está muito mais relacionado ao estilo com que a empresa é administrada do que ao fato de seu capital pertencer a uma ou mais família.

Além do conceito de sociedade familiar, no âmbito deste estudo, é procedente conceituar os seguintes termos: família, família empresária e herdeiro.

Passos et al. (2006, p. 25) define família como "grupo social unido por vínculos biológicos legais e/ou de afinidade, que está em constante transformação". Esses autores explicam que a família possui critérios próprios de inclusão como descendentes diretos, cônjuges e conviventes. Já a família empresária é definida como, "família unida por vínculos decorrentes do patrimônio e do legado, capaz de se comprometer com o destino de agregar valor para as próximas gerações" (p. 26). Os mesmos autores definem herdeiros como " aquele que , por descendência, direto legal ou doação, receberá parte, ou a totalidade, de uma herança" (p. 44). A primeira vista, esta definição remete às vantagens de um herdeiro desfrutar do patrimônio e do legado herdados. No entanto, alertam os autores, não é bem

assim. Mesmo antes de a herança chegar ao destinatário, há desafios a enfrentar. O herdeiro é como um depositário de um patrimônio e que tem a obrigação de preservá-lo e, se possível, passar para a próxima geração.

Segundo a experiência profissional de Passos et al. (2006), a educação de um herdeiro pode oscilar entre dois extremos; ser muito exigido ou excessivamente poupado. Herdeiros do primeiro grupo, são precocemente colocados diante da responsabilidade e do ônus que o papel exige. Herdeiros do segundo grupo também sofrem distorção porque são criados fora da realidade. Isto mostra que a herança envolve valores tangíveis como o patrimônio, empresas, recursos financeiros e valores não tangíveis como legados, crenças, valores morais e éticos, cultura, expectativas, repassadas por um modelo de educação. Essa informação é importante porque vai se refletir na sucessão. "Herdeiro é decorrência de um direito legal, [...] sucessor é aquele que vai assumir a posição de liderança, seja no âmbito familiar, do patrimônio ou da empresa "(PASSOS et al., 2006, p.47). Portanto, o sucessor terá que ser preparado, escolhido e legitimado pela família empresária.

Neste processo de sucessão, de acordo com Schlatter e Rodrigues (2010), na chamada primeira geração, é possível contatar com a figura do empreendedor nato que toma as decisões de forma centralizada. Da segunda geração em diante, segundo esses autores, é comum encontrar um grupo de sócios que devem negociar para decidir coletivamente sobre a sucessão na empresa. Considerando-se que grande parte das empresas brasileiras não são mais de primeira geração, na atualidade, a preparação de herdeiros, para dar continuidade ao empreendimento familiar, remete a uma mudança conceitual e prática que implica na passagem de um modelo individual para um modelo coletivo de administração.

Conforme descreveu Schlatter e Rodrigues (2010), o modelo coletivo é baseado na relação de confiança e respeito mútuo entre os sócios. Portanto, com base nos estudos de Pinedo, Schlatter e Rodrigues (2010), explicam que este modelo é resultado de três componentes: a) ter uma tarefa clara a ser realizada; b) estabelecer um sentimento de equipe no qual todos são co-responsáveis e contribuem com suas habilidades individuais para o resultado coletivo; c)proporcionar aprendizado coletivo. Os autores apontam que em famílias empresárias, o empreendedorismo é eficaz para atingir esses objetivos porque, ele assume um papel de campo de prova, com riscos calculados pela limitação do capital investido no qual é possível por em prática esses três componentes. Ressaltam que o modelo coletivo exige diálogo societário e a necessidade de aprender a lidar com conflitos e diferenças no grupo.

No processo de formação de herdeiros das empresas familiares, Schlattere Rodrigues (2010) esclarecem que há também um foco na formação dos gestores que devem ter uma

formação tão boa ou melhor que os profissionais não familiares. Os herdeiros que, por diversos motivos, ficam fora da administração da empresa familiar, serão sócios de seus irmãos ou primos. Isto exige mecanismos que garantem educação e a integração de diferentes tipos de herdeiros. Com a passagem de uma geração para outra, esta questão se torna mais acentuada e os conflitos tendem a aumentar entre os herdeiros. Neste aspecto, os autores chamam a atenção para o fato de que não se pode descartar conhecimentos técnicos administrativos como o conhecimento do mercado e da macro e microeconomia, mas eles por si só não bastam para administrar uma empresa familiar. Os administradores de uma empresa familiar precisam estar preparados para lidar com esta carga emotiva dos demais sócios, pois os herdeiros trazem consigo uma história familiar, de diferentes núcleos. Ressentimentos trazidos, muitas vezes de maneira despercebida e inconsciente, podem inviabilizar uma efetiva articulação coletiva e vir a comprometer a sobrevivência da empresa. Uma das alternativas apontadas por Schlatter e Rodrigues (2010) é preciso, logo de início, fazer a distinção e assumir as diferentes posições dos herdeiros. Normalmente, em qualquer empresa já existe um certo estranhamento entre os que administram e os que detém participação acionária. Em uma empresa familiar por sua específica natureza, essas percepções podem ser potencializadas.

Dessa maneira, concluem os autores supracitados, que o processo de formação dos herdeiros, se apresenta muito mais complexo do que o simples preparo para o exercício da gestão de uma empresa. Exige um olhar amplo e constante sobre a atuação de cada agente, na medida em que os laços afetivos são mais evidentes, latentes.

1.2 O empreendedor do setor agropecuário frente a sucessão e continuidade da empresa

Inicialmente cabe esclarecer que historicamente o conceito de empreendedorismo nem sempre teve a conotação atribuída na atualidade. De acordo com Greatti e Senhorini (2000) no século XII, o empreendedor era visto como a pessoa que incentivava brigas. No século XVI, empreendedor era a pessoa que dirigia uma ação militar. No século XII a palavra empreendedor foi utilizada para designar a pessoa que criava e dirigia um empreendimento, ou seja, pessoa inovadora que corria em busca de oportunidades para obter lucros. Pessoas com esse perfil eram agentes de mudança que promoviam o desenvolvimento econômico. Esses mesmos autores explicam que o empreendedor tem uma importância histórica

reconhecida concomitante à evolução das inovações sobre coisas que ninguém anteriormente ousou olhar de outra maneira.

Desse modo, as inovações são provocadas pela ação de pessoas ou de equipes com características visionárias, questionadoras e que se arriscam ao novo. No campo do agronegócio, o processo de modernização das atividades agropecuárias na contemporaneidade possibilitou a sua consolidação e transformou as estruturas produtivas rurais, constata Silva Jr. (2013). Em seu estudo, o autor conclui que o processo sucessório na empresa familiar é assunto relevante e ao mesmo tempo delicado. Deve, portanto, ser tratado não apenas na lógica da administração, pois envolve relações afetivas familiares, normalmente, de longa duração e que devem ser vistas com critério para que não comprometa a sobrevivência da empresa.

No setor agropecuário a sucessão é especialmente sensível por diversas razões. Por exemplo, é difícil dividir um imóvel rural entre os herdeiros, se levarmos em consideração algumas peculiaridades como a existência de: barragens, estradas,matas, morros, várzeas, coxilhas, pastagens, banhados, entre outros recursos naturais, bem como benfeitorias que valorizam ou depreciam o campo. Por outro lado, a sede da propriedade, normalmente tem um valor sentimental inestimável aos herdeiros. A disponibilidade financeira dos negócios do setor agropecuário, em comparação aos ativos, normalmente é baixa o que exige a profissionalização da família no sentido de saber administrar os conflitos e planejar o destino dos negócios, o patrimônio e a vida dos herdeiros de forma racional e proativa (GONÇALVES, 2013). Nesse sentido, o processo de sucessão no setor agropecuário segue os mesmos critérios válidos para empresas familiares de outros ramos, como descreve a literatura consultada.

Como características pessoais que marcam o discurso e a prática profissional do empreendedor que está no comando de uma empresa familiar, Bernhoeft (2002), aponta: austeridade, intuição, centralizador, capacidade de tomar decisões rápidas, valorização da vivência, confiança e competência, entre outras.

Este autor explica que a *austeridade* é um traço que caracteriza principalmente o fundador e que, de certa forma, é oriunda das dificuldades enfrentadas, mas que também exige uma postura coerente em todos os níveis, social, empresarial, familiar. O empreendedor, sendo uma pessoa autoconfiante, muitas vezes, não segue uma lógica de racionalidade na tomada de decisão e sim a *intuição*. Mesmo nas sociedades de fase inicial, sempre há um líder natural ou carismático. Os processos iniciais da empresa exigem fortes controles dos detalhes operacionais. Segundo Bernhoeft (2002), o empreendedor tende a *centralizar* para si

não apenas o processo decisório, mas o controle geral desde o mais simples ao mais complexo. O autor adverte que esta necessidade ou característica de controlar tudo e todos poderá ser o dificultador do crescimento do negócio. No contraponto, a capacidade de tomar *decisões rápidas* é uma característica para o sucesso de uma empresa. O autor esclarece que um processo decisório lento, provocado por divergências entre sócios ou herdeiros sócios, pode levar a empresa à destruição.

Outros atributos do empreendedor, indicados por Bernhoeft (2002) e por Bernhoeft e Gallo (2003) são a valorização da experiência prática, muitas vezes colocada acima de títulos acadêmicos, a confiança e competência. Os autores supracitados declaram que a competência como necessidade para o enfretamento dos desafios no contexto empresaria mais competitivo, não exclui a confiança. Assim, as sociedades familiares buscam profissionais competentes e leais.

Enquanto o fundador está vivo, as sociedades familiares têm como características a união pelo trabalho, o reinvestimento pleno do capital, a existência da figura de um "dono", estruturas enxutas, adesão pela lealdade e a família a serviço da empresa. A partir da segunda geração, as sociedades familiares deixam de ser sociedades de trabalho para se tornarem sociedades de capital. Tendo em vista que os herdeiros não participaram da construção do negócio, herdam também uma sociedade onde os sócios não tiveram a liberdade de se escolher e também não serão donos como na primeira geração (BERNHOEFT, 2002; PASSOS et al., 2006; SCHLATTER; RODRIGUES, 2010). Portanto, para dar continuidade ao empreendimento, o processo de sucessão na empresa familiar deve ser planejado com antecedência enquanto os fundadores encontram-se vivos.

No processo de sucessão, Bernhoeft (2002) aponta que uma sociedade familiar profissionalizada precisa tanto de gerentes como de sócios que podem ser familiares ou não, igualmente profissionalizados. Esse autor explica que "profissionalizar é, em primeiro lugar, tornar os herdeiros bons sócios" (p.64). Isto é, preparar os herdeiros para uma relação de crescimento e respeito mútuo. Se passado algum tempo, os herdeiros percebem que não é mais possível permanecer juntos, até para a separação é necessário uma visão profissional da sociedade, argumento o autor. Dessa compreensão, o autor descreve que há uma interdependência entre *família, sociedade* e *empresa,* onde a sociedade é o elo entre as outras duas estruturas. Esta mesma estrutura de relações também é apontada por Passos et al. (2006).

Esses autores são unânimes em dizer que além dos vínculos afetivos, passa a existir uma relação societária entre os membros da família e a empresa não é mais de um só dono que tudo decide: "existe uma Sociedade que controla o capital da Empresa" (BERNHOEFT,

2002, p.50). Disto resulta um modelo de gestão, definido por esse autor como Modelo Societário, que no seu entendimento, não deve ser copiado e sim adequado a cada caso.

Como objetivos principais do Modelo Societário, Bernhoeft (2002), apresenta:

a) *Administrar a separação entre os interesses da família/propriedade/empresa.*

Segundo o autor, o principal objetivo do Modelo Societário aplicado à empresa familiar é separa e administrar os interesses particulares de cada um desses três núcleos que estão em jogo.

b) *Fixar a missão do coletivo (a sociedade), procurando viabilizar a sobrevivência da empresa e a realização/satisfação pessoal/profissional dos sócios.*

Determinar uma missão coletiva é uma meta complexa porque exige compreensão e capacidade dos envolvidos em fazer concessões. Isto demanda esforço pessoal diante das resistências que surgem entre os sócios. Por isso, deve ser feita de forma participativa a fim de gerar compromissos. "A missão de uma sociedade está acima da vocação de um negócio" (BERNHOEFT, 2002, p. 55). Com isto, o autor quer dizer que a atividade empresarial ou a vocação de um grupo pode ser mudada com certa facilidade, mas a missão e a composição de uma sociedade, não. Nesta explicação se efetiva a ideia de profissionalização que também é reforçada por Passos et al. (2006). Esses autores entendem que no planejamento da sucessão e continuidade, o objetivo final é a profissionalização da família que vai muito além da profissionalização da empresa.

c) *Controla a pulverização da sociedade*

Segundo Bernhoeft (2002), " [...] entradas e saídas de sócios, transações acionárias e preservação do controle acionário com o grupo familiar estão na categoria dessas preocupações" (p. 55). Isto significa que, se o grupo familiar deseja capitalizar-se com a abertura de seu controle acionário, deverá tomar os devidos cuidados, alerta o autor.

d) *Contempla a perspectiva dos sócios na gestão e fora dela*

Sociedades de sucesso pressupõem sócios satisfeitos tanto na esfera pessoal como profissional, defende Bernhoeft (2002). Por isso, não é importante que a empresa familiar seja a única alternativa para os herdeiros. Estes devem ser estimulados a buscarem alternativas fora das empresas da família, com empreendimentos pessoais. Passos et al. (2006, p. 112) afirmam que "sócios felizes agregam valor e contribuem para o sucesso coletivo". Esses autores admitem que associar felicidade a negócios não é uma prática

comum porque, de modo geral, as pessoas situam empresa e trabalho num campo e felicidade noutro. No entanto, constatam os autores, que aproximar esses dois campos, traz uma relação mais sustentável e saudável, mesmo que a longo prazo.

e) Qualifica os três possíveis tipos de acionistas.

Na medida em que a empresa se pulveriza, deve também investir em mecanismos que garantam a preparação de seus acionistas, que Bernhoeft (2002) os categoriza em: a) *sócio acionista*; b) *sócio-conselheiro*; c) *sócio gestor*.

Quando o herdeiro decide permanecer na sociedade exercendo apenas o papel de *acionista,* ele precisa se preparar para atuar de forma inteligente e corporativa nas relações com os administradores de seu patrimônio. O autor reforça que é "formalmente útil que o acionista conheça seus direitos e deveres para poder participar ativamente das avaliações dos resultados da empresa" (BERNHOEFT, 2002, p.133). Para isto, o acionista deve adquirir noções básicas dos aspectos financeiros e informações gerenciais. Outro aspecto importante no preparo do acionista é buscar uma fonte de realização profissional, pois o pior acionista é o desinformado e frustrado, conclui o autor.

O preparo dos herdeiros que desempenham o papel de *sócio-conselheiro,* Bernhoeft (2002) defende que deve estar assentado sobre "uma forte habilidade política e diplomática" (p.134). O autor lembra que a possibilidade de perpetuar um grupo familiar depende mais do modelo societário do que do modelo gerencial. Além do conhecimento sobre gestão, uma habilidade necessária ao sócio-conselheiro é a capacidade de administrar conflitos de interesse com a devida isenção. Também para os herdeiros na posição de sócio-conselheiro, o autor identifica como fator importante que a realização profissional seja encontrada fora das atividades da empresa. É de fundamental importância que essa atividade seja não apenas satisfatória, mas que gere reconhecimento e sucesso. "Será muito difícil que pessoas fracassadas possam avaliar de forma isenta e profissional, o desempenho de outros gestores, especialmente se esses forem irmãos, primos ou cunhados" (BERNHOEFT, 2002 p. 134).

Para os herdeiros que optarem em assumir o desafio de *sócio gestor,* Bernhoeft (2002) defende que a primeira compreensão é de que não são os únicos donos do negócio, e que estão gerindo algo que pertence aos seus familiares. Essa sensibilidade os sucessores não aprendem na escola ou em cursos que venham a frequentar: Terão que conquistá-la no dia-a-dia e o sucesso almejado será determinado pelo grau de satisfação que consigam junto aos clientes, fornecedores e, acima de tudo junto aos sócios familiares..

Na medida em que avança o planejamento da sucessão e da continuidade verificam-se mudanças no processo decisório do contexto da família empresária. Esta passa de um modelo individual, calcado na figura de um dono – normalmente o fundador, para uma relação societária, em que o coletivo predomina. Assim, quando a família começa a se reunir de forma organizada para discutir as questões pertinentes à empresa e ao patrimônio, nasce o embrião de um fórum de decisões coletivas. Passos et al. (2006) explicam que desses fórum podem evoluir para fóruns específicos de governança criando os conselhos de família; societário e de administração. No entanto isto não se constitui em regra geral, mas sim numa possibilidade.

Com base nos autores consultados pode-se inferir que os temas relativos às empresas familiares são delicados porque envolvem emoções, sentimentos e relacionamentos de anos ou décadas em que as pessoas alcançaram sucesso, fizeram conquistas, vivenciaram momentos felizes, mas também de divergências e conflitos. Assim, para os herdeiros, as opções são várias desde assumir uma posição apenas de sócio acionista até sócio gestor. Esta opção é uma escolha individual, no entanto a formação do sucessor para dar continuidade à sociedade familiar depende de um processo de planejamento prévio. Segundo os autores consultados, este planejamento está associado a um projeto de vida pessoal e da empresa.

Passos et al. (2006) apontam cinco passos na elaboração de um projeto de vida sistematizados em: a) Realizar um processo reflexivo sobre os desafios e oportunidades no momento atual em que a pessoa e a empresa se encontram; b) Estruturar de forma prática o planejamento de vida e carreira, definindo papéis e ações para cada etapa; c) Negociar suporte e apoio com pessoas relevantes no processo, incluindo familiares e, d) Garantir que este projeto seja sustentável a médio ou longo prazo.

Como se pode observar, a literatura que trata do tema em estudo, ressalta características de ordem pessoal que interferem na sucessão e continuidade das empresas familiares. Entre esses aspectos incluem-se projetos e objetivos de vida, a busca de satisfação profissional na própria empresa ou fora dela e que pode ser resumida na palavra autorrealização. Aspectos relativos às características de personalidade são explicados por autores da áreas da psicologia como Erikson, Maslow, Adler e Skinner, conforme é descrito na seção a seguir.

2 ASPECTOS SÓCIO-PSICOLÓGICOS DA ATITUDE DO EMPREENDEDOR

Para fundamentar a atitude do empreendedor frete ao trabalho e a vida, buscou-se fundamentação em conhecimentos de psicologia, mas especificamente a partir do desenvolvimento psicossocial explicado por Erikson, das necessidades inatas de Maslow que agem no comportamento humano, da psicologia individual de Adler e da teoria do condicionamento operante de Skinner.

Erikson propõe que o desenvolvimento se dá em oito estágios psicossociais, que inicia com o nascimento e prolonga-se a morte. Os quatro primeiros referem-se ao período de bebê e de infância, seguido pela adolescência e, os três últimos períodos, aos anos adultos e à velhice. (SHAFFER, 2005; FERREIRA, 2000; ERIKSON, 1998).

Cada estágio descrito por Erikson é atravessado por uma crise psicossocial entre uma vertente positiva e uma negativa O núcleo de cada estágio é uma crise básica que existe não só durante um determinado estágio específico. Neste, a crise será mais proeminente, mas as consequências se farão sentir também em níveis posteriores, tendo raízes prévias nos estágios anteriores. Erikson traçou uma perspectiva do desenvolvimento tendo presente aspectos de cunho biológico, individual e social (ERIKSON, 1998; SHAFFER, 2005).

A este estudo interessa basicamente os últimos estágios que corresponde ao período em que, normalmente, as pessoas se encontram em fase produtiva, cuidam a família, da educação dos filhos e gerenciam seus negócios.

O sétimo estágio pode aparecer uma dedicação à sociedade à sua volta e realização de valiosas contribuições, ou grande preocupação com o conforto físico e material, sendo denominado *produtividade versus estagnação*. O conceito de generatividade abrange também a ideia de produtividade e criatividade. De acordo com Ferreira e Ries (2005, p. 114) "A generatividade é uma expressão do ser humano. Cuidar dos mais jovens, aceitar desafios, ter novas ideias, criar uma obra de arte, realizar um trabalho, produzir novos produtos, são atividades que dão sentido à vida". Isto dá fundamento para que a pessoa possa sentir-se útil à sociedade.

Segundo o próprio Erickson (1998), este é o período mais longo da vida. Duram trinta anos ou mais. É o período em que a pessoa estabelece um compromisso de trabalho ao qual dedica tempo e energia, incrementando uma vida sadia e produtiva. Caso isto não ocorra, instala-se um sentimento de estagnação que é fruto da própria infecundidade.

Por último Erikson descreve o estágio da *Integridade versus a desesperança*. Se o envelhecimento ocorre com sentimento de produtividade e valorização do que foi vivido, sem

arrependimentos e lamentações sobre oportunidades perdidas ou erros cometidos haverá integridade e ganhos, do contrário, um sentimento de tempo perdido e a impossibilidade de começar de novo trará tristeza e desesperança (ERIKSON, 1998; SHAFFER, 2005).

Se por um lado Erikson traçou uma perspectiva do desenvolvimento tendo presente aspectos de cunho biológico, individual e social, Maslow teve um olhar sobre o desenvolvimento humano a partir dos aspectos sócio-psicológicos com base em cinco níveis de necessidades inatas que o ativam e o direcionam. Essas necessidades são dispostas em ordem hierárquica, desde as mais primárias e imaturas (tendo em vista o tipo de comportamento que estimulam) até as mais civilizadas e maduras. Na base da pirâmide, Maslow (1970) situou os interesses fisiológicos e de sobrevivência. Ele explica que uma pessoa dominada essas necessidades tende a perceber apenas os estímulos que visam satisfazê-las (FRIEDMAN; SCHUSTACK, 2004).

O segundo nível da hierarquia é constituído, basicamente, pela necessidade de segurança. Essa é considerada um motivador ativo e dominante caso encontre-se em momentos de urgência. Na vida organizacional a segurança é importante porque as pessoas têm uma relação de dependência com a organização. (MASLOW, 1968).

O terceiro nível da pirâmide de Maslow trata das necessidades de afiliação e amor, referindo-se aos aspectos sociais das mesmas. Essas incluem aspectos que envolvem relacionamentos baseados na emoção, pois os seres humanos precisam sentir-se aceitos e fazendo parte de algo (ROTHMAN; COOPER, 2009). Segundo esses autores, quando estes elementos estão ausentes, as pessoas se tornam suscetíveis à solidão, ansiedade e depressão.

Maslow (1970) aponta a estima como a quarta escala de necessidades. O reconhecimento e admiração por parte do grupo são fundamentais para a pessoa sentir-se aceita. Quando uma pessoa não consegue atingir essa necessidade, pode se manifestar a baixa estima e o complexo de inferioridade.

Segundo os autores consultados, a autorrealização é o nível das necessidades mais maduras e construtivas da hierarquia de Maslow, pois compreende a realização integral do indivíduo. Envolve a utilização plena das potencialidades e capacidades que são necessárias à realização plenamente do ser humano. Essa tendência pode ser expressa como o desejo da pessoa tornar-se sempre mais do que é e de vir a ser tudo o que pode ser (MASLOW, 1968 e 1970; FRIEDMAN; SCHUSTACK, 2004).

Esses autores explicam que os aspectos motivacionais, que correspondem as necessidades do ser humano estão no mesmo patamar das recompensas intrínsecas que as pessoas esperam do trabalho: autonomia, maior responsabilização e novos desafios,

requalificação profissional, novas aprendizagens e desenvolvimento de competências, estimulo à participação e partilha de objetivos. Nesta direção, os trabalhadores sentem-se úteis, necessários e valorizados no local de trabalho, o que resulta em níveis elevados de motivação e de satisfação, defendem os autores.

Aos aspectos da teoria de Maslow permitem relacioná-la aos estudos de Adler (1967). Os principais conceitos desenvolvidos por Adler são: inferioridade e compensação; a luta pela superioridade; objetivos de vida; estilo de vida; esquema de apercepção; poder criativo do *self;* interesse social e cooperação. O primeiro conceito diz respeito a um sentimento de inferioridade, ou um complexo de inferioridade, que impediria o crescimento e desenvolvimento positivos. Entretanto, sentimentos de inferioridade mais moderados podem motivar os indivíduos para realizações construtivas (FADIMAN; FRAGER, 1986).

Fadiman e Frager (1986) explicam que a luta pela superioridade está relacionada a importância da agressão na luta pelo poder. Segundo esses autores, Adler se referia à agressão como incentivo à superação de obstáculos uma vez que a luta pela perfeição é inata, faz parte da vida, é um impulso, um algo sem o qual a vida seria inimaginável, afirma o autor. Sobre a superioridade, Adler (1967), explica que seu objetivo poderá tomar uma direção tanto positiva quanto negativa. Quando ele inclui preocupações sociais e interesse pelo bem estar dos outros, desenvolve-se numa direção construtiva e saudável. Assume a forma de uma luta pelo crescimento, pelo desenvolvimento das capacidades e habilidades e pela procura de um modo de vida superior. Entretanto, algumas pessoas lutam pela superioridade pessoal. Elas tentam realizar esse sentimento dominando os outros, ao invés de se adequarem a eles. Para Adler, a luta pela superioridade pessoal seria uma perversão neurótica, resultado de um forte sentimento de inferioridade e uma falta de interesse social. Geralmente não consegue dar o reconhecimento e a satisfação pessoal que o indivíduo está buscando. A meta da superioridade tem suas raízes no processo evolutivo de adaptação contínua ao meio ambiente. Todas as espécies devem evoluir no sentido de adaptar-se de forma mais efetiva, caso contrário extinguem-se e, assim, cada indivíduo é levado a lutar por um relacionamento mais perfeito com o meio ambiente. Se esta luta não fosse inata, nenhuma forma de vida poderia preservar-se (ADLER, 1967; FADIMAN; FRAGER, 1986).

Quanto ao estilo de vida, Adler enfatiza a necessidade de analisar cada indivíduo como um todo unificado. Considerava um estilo integrado de adaptação e integração com a vida em geral. Sua linha, chamada de psicologia individual, desenvolveu-se a partir do esforço para compreender o misterioso poder criador da vida, o qual se expressa no desejo de se desenvolver, de lutar e realizar-se. Esse poder seria teleológico e se expressaria na luta por um

objetivo e, nessa luta, todo o movimento corporal e psíquico é feito para cooperar. Considera que é absurdo estudar movimentos corporais e condições mentais de forma abstrata ou sem relação com um todo individual (FADIMAN; FRAGER, 1986).

Outros dois conceitos trabalhados por Adler são a apercepção e *self* criador. *A apercepção* se refere à percepção envolvendo uma interpretação subjetiva do que é percebido. É a concepção de que cada indivíduo desenvolve de si mesmo e do mundo, dentro de um estilo de vida. O conceito de mundo de uma pessoa é que determina seu comportamento. Entretanto, nossos sentidos não percebem fatos reais, mas apenas imagens subjetivas deles, como se fosse um reflexo do mundo externo. Por isso, determinado estímulo, como o medo, pode autorreforçar a leitura que se faz do ambiente. Dessa forma, uma pessoa medrosa perceberá ameaças no meio ambiente, reforçando a crença que o ambiente é ameaçador. O *self* criador consiste no fermento que age sobre os fatos e os transformam em uma personalidade que é subjetiva, dinâmica, unificada, pessoal e única em seu estilo. O processo de formação de um objetivo de vida, estilo de vida e esquema de apercepção é essencialmente um ato criativo (ADLER, 1967).

Fadiman e Frager (1986) interpretam o conceito de *self* criador , proposto por Adler, como a demonstração que ele tinha de homem como ser autoconsciente, capaz de planejar e dirigir suas ações, com plena convicção do sentido delas para a sua autorrealização. Nesta perspectiva, o homem é dono de seu destino ao invés de ser vítima. Esses autores destacam também, na obra de Adler, o interesse social é o desenvolvimento do comportamento cooperativo.

Na perspectiva behaviorista do desenvolvimento da personalidade, Skinner, ressaltou que não havia dúvidas de que a sua pessoa e a sua personalidade resultavam do histórico reforçamento de recompensas e punições recebido na infância, que foi vivida em um lar estável e afetuoso. De acordo com Hall, Lindzei e Campbell (2010), Skinner admitia que a sua vida e personalidade haviam sido controladas por eventos ambientais.

Retomando os enfoques dados por Erikson, Maslow, Adler e Skinner, pode-se identificar aspectos importantes no respaldo teórico à análise da pesquisa desenvolvida com pais e filhos ligados a empresas do setor agropecuário. Assim, com Erikson a pessoa sempre se vê diante de uma escolha entre dois modos de lidar com a crise: um modo adaptativo e um modo inadaptativo. Somente quando a crise de cada estágio é resolvida, modificando a personalidade, a pessoa tem força suficiente para enfrentar o próximo estágio do desenvolvimento.

Já o modelo teórico de Maslow é importante para compreender e explicar o comportamento das pessoas na situação de trabalho, especialmente em termos de satisfação, enfatizando a tendência humana de progredir e ultrapassar os respectivos níveis da escala hierárquica. De acordo com esta teoria, pode-se inferir que o trabalho tem papel importante para os indivíduos na medida em que os aspectos psicossociais favoreçam a satisfação das necessidades humanas. A hierarquia entre essas necessidades está ligada às características do ser humano, independente o modelo de negócio desenvolvido. Esta atividade precisa satisfazer o indivíduo, sob pena de criar/ampliar a pressão por parte dos sujeitos envolvidos.

Adler sustenta que as tendências agressivas humanas têm sido cruciais para a sobrevivência individual e das espécies e podem se manifestar como vontade de poder. Para ele, até mesmo a sexualidade é frequentemente utilizada para satisfazer a ânsia de poder. Conclui-se que, a agressão e a vontade de poder são manifestações de um motivo geral, um objetivo de superioridade ou perfeição, isto é, uma motivação para aperfeiçoar, desenvolver as capacidades e potenciais. Ainda, com base na psicologia individual de Adler, hábitos e traços de comportamento aparentemente isolados adquirem um significado dentro do contexto pleno da vida e dos objetivos do indivíduo.

Skinner defende que o ambiente é fator primordial no comportamento, na aprendizagem e no desenvolvimento humano. Como, para ele, o comportamento humano é mensurável, é possível medir e avaliar fenômenos comportamentais. Ao se evitar comportamentos que são punidos, evitam-se também estímulos aversivos condicionados.

Em resumo, as ideias sobre o planejamento da sucessão e continuidade das empresas familiares, elaborado com base em autores da Administração e Gestão Empresarial, bem como as teorias Erikson, Maslow, Adler e Skinner são importantes e funcionais no contexto em que foram escritas. Todavia, é necessário reconhecer o limite dessas teorias porque nenhuma delas resgata a dimensão ontológica do homem como projeto histórico e não fazem a leitura de mundo como bem disse Husserl. O nexo ontológico entre existência e o Ser é explicado pela escola Ontopsicológica. Desse modo, para que o planejamento do processo sucessório seja eficaz, não é suficiente observar os aspectos racionais ligados à gestão dos negócios e os aspectos legais dos herdeiros. Entende-se que é preciso adentrar no campo do inconsciente, especialmente contemplando as três descobertas demonstradas por esta ciência, que dão suporte à formação do líder.

3 VISÃO DA ONTOPSICOLOGIA NO PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO DE EMPRESAS FAMILIARES

A escola ontopsicológica, no contexto científico atual, é a mais recente entre as ciências que estudam a atividade psíquica inerente ao homem. Possui uma metodologia e instrumentos específicos que auxiliam na compreensão integral do homem. Apresenta três descobertas: o Em Si Ôntico, Campo Semântico e o Monitor de Deflexão que permitem entender a dinâmica de funcionamento do ser humano, independente do estágio de vida em que ele se encontra. Além das três descobertas e da aplicação prática desses conhecimentos nos mais diferentes setores que vai da arte à economia, o seu fundador, acadêmico Antônio Meneghetti dedicou-se à formação prática do líder.

Assim, para os propósitos deste estudo, é importante trazer os seguintes pontos: A formação do líder e a Formação Ontopsicológica Interdisciplinar de Liderança – FOIL.

1.3.1 A formação do líder

A figura do líder normalmente vem associada ao empreendedor que administra a sua empresa ou negócio, ou também que atua como agente transformador e criador de oportunidades para si e para seus colaboradores e familiares. Meneghetti (2001, p. 94) define líder como " aquele que sabe servir, que sabe fazer funcionar as harmonias das relações entre os operadores do contexto empresarial ou outro, para que exista o máximo de produção especifica ou resultado integral" . Em outra passagem o define como "pessoa-vetor com capacidade de síntese de um contexto de relações; é o centro operativo de diversas operações e funções" (2010, p. 339). Em sua obra a *Psicologia do líder*, o autor diz " um grande líder, quando desenvolve seus negócios, desloca bens, interesses, propicia trabalho a centenas de pessoas, estimula a sociedade, revitaliza-a, impõe uma dialética que dá impulso de progresso (2008, p.21).

O líder age em relação a um escopo definido: sabe fazer as relações com vantagem, busca as pessoas e meios, fazendo esses, funcionais ao seu escopo. O líder deve ter conhecimento de sua inteligência, deve conhecer seu projeto de natureza, para garantir trabalho a todos. Sabendo servir mais que os outros, o líder constrói harmonia nas relações existindo, assim, o máximo de produção de valor e de coisas (MENEGHETTI, 2010).

Segundo este mesmo autor, o líder é a pessoa que através da inteligência sabe garantir a função a todos que estão ao seu redor. O líder "não é uma pessoa que sufoca, inquire ou

destrói. O líder é aquele que [...] sabe construir a harmonia das relações entre todos para que exista o máximo nível de produção de valores e de coisas" (2008, p.16).

Para o desenvolvimento da liderança Meneghetti (2008 e 2010), salienta que devem ser considerados três aspectos: *formação cultural, transcendência dos estereótipos* e *conhecimento ontopsicológico.*

Em sua *formação cultural* o líder deve ter conhecimento geral da cultura de seu ambiente, de seu país, deve, também, ter cultura específica no campo em que opera e, experiência nas relações diplomáticas do seu contexto. É necessário que o líder transcenda, colocando-se acima de certos valores, não se enrijecendo em uma cultura fixa, para realizar seu projeto. Deve *transcender os estereótipos*, nem combatê-los, nem destruí-los e, sim, superá-los, mudando a si mesmo, realizando um escopo diferente dos modelos. Esta formação não se dá somente com a experiência e, sim, com a consultoria de autenticação. Exige, portanto, maturidade personológica. De acordo com Meneghetti (2010), o ser humano é uma força em projeto contínuo, estabelecendo uma necessidade de iniciativa. O ser humano apresenta também a falência, a regressão. Também é fundamental ter *conhecimento ontopsicológico,* conhecendo sobre o inconsciente, campos semânticos e Em Si ôntico. É com base neste conhecimento que o líder pode ter uma preparação global para atingir seu escopo.

Quanto à maturidade, Meneghetti (2005) explicita que esta é uma condição de conjunto onde diversos elementos contribuem para um determinado modo de ser, portanto, é algo relativo, contínuo e não definitivo. Refere-se que a maturidade "não há uma idade precisa, mas quando acontece a maturidade se dá no arco dos 35 aos 65 anos de idade" (p. 250).

Meneghetti (2005, p. 343) define "jovem é quem tem íntegro o potencial de poder dar evolução biológica, funcional, estética, carismática é, portanto, de liderança como top líder". O autor prossegue explicando que jovem "não pode ser circunscrito em uma idade precisa: tanto pode ser quinze quanto quarenta e cinco anos. No entanto, o potencial deve ser integro, "no sentido que neste indivíduo existe uma relação ainda ativa entre Em Si ôntico e Eu lógico histórico" (p. 343).

No campo da formação de jovens, uma vez individuado o Em si ôntico, é possível desenvolver uma pedagogia que consente o desenvolvimento do projeto de natureza. O autor apresenta diversas explicações para Em Si ôntico e também para Eu apriori. Nossa opção consiste em apresentar definições extraídas do Manual de Ontopsicologia. "O Em Si ôntico é o projeto base da natureza que constitui o ser humano. É o princípio formal inteligente que faz autóctise histórica. Ele constitui o critério base da identidade do indivíduo, seja como pessoa,

seja como relação" (MENEGHETTI, 2010, p. 219). O autor explica que o Em Si tem um potencial quase infinito, porém, atua historicamente segundo as coordenadas que são dadas pelo ambiente e pelas escolhas que o sujeito faz.

Já, "Eu a priori é a forma virtual do Eu antes do acontecimento histórico, portanto é a configuração da solução otimal do indivíduo no ambiente, aqui e agora. É a reflexão da ação do Em Si organísmico em situação histórica e define a ética otimal da ação" (MENEGHETTI, 2010, p. 219). Eu apriori e Em si ôntico são sempre conexos e se refletem. Assim, se ser jovem pressupõe estar mantida a relação ainda ativa entre Em Si ôntico e Eu lógico histórico, esses dois conceitos são básicos para se entender a concepção de jovem na visão ontopsicológica. Outro argumento reside no fato de que o Eu apriori dá a virtualidade, a forma e o 'como' o sujeito deve proceder para desenvolver-se.

Na concepção de Meneghetti (2005), ser jovem significa investimento, pois o jovem tem diante de si oitenta anos de história após os vinte que já possui. Pode desejar ser um escritor que pode influenciar opiniões, um artista que produzirá um espírito vital para milhões de pessoas, um empresário que será providência para milhares de operários, um político que promoverá crescimento responsável.

1.3.2 Formação Ontopsicológica Interdisciplinar de Liderança – FOIL

O método FOIL fundamenta-se nos princípios da Ontopsicologia e sua aplicação está voltada à realidade administrativa, empresarial de todos os setores e atividades humanas, conforme a definição do próprio autor. " A empresa (corpo, contexto, relação de economia, de política, de produção, de exposição, de socialidade, de ideologia) se torna o corpo meta-histórico da intencionalidade de todo o indivíduo" (MENEGHETTI, 2008, p. 83). Dessa definição é possível verificar que a realidade empresarial é sempre projetada pelo ser humano e que a empresa é uma consequência da personalidade de seu líder.

De acordo com Meneghetti (2008), os resultados da aplicação deste método no campo empresarial são três:

O primeiro é a possibilidade de conhecer a si mesmo. "Com o conhecimento ontopsicológico, um indivíduo, em primeiro lugar, está em condições de compreender a totalidade de estrutura do próprio inconsciente, que é a melhor parte do próprio quântico de inteligência, de vida (2008, p. 37). Esta citação mostra que o inconsciente não apenas existe mas é uma realidade que comunica continuamente. No inconsciente se encontra um parte, uma potencialidade que o ser humano não conhece e, portanto, não utiliza.

Com o conhecimento de si mesmo, o indivíduo pode compreender também o outro. Isto é fundamental para o sucesso do líder ou gestor da empresa porque permite identificar potencialidades, talentos naturais ou inclinações dos indivíduos que forma o corpo de colaboradores.

O segundo resultado apontado por Meneghetti (2008) é a compreensão do que o indivíduo causa nas outras pessoas, ou seja, possibilita ter consciência dos efeitos que o seu inconsciente causa nos outros e no ambiente onde opera. Observando os impactos que o sujeito faz com os outros, percebe também como os sujeitos reagem e refletem a sua realidade inconsciente. Com isto pode responsabilizar-se pelos resultados de sua vida e da empresa.

Por último, o autor aponta que este conhecimento possibilita identificar a influência das outras pessoas sobre a pessoa do líder. O indivíduo "é capaz de ter a sensibilidade acerca das interferências que as outras pessoas realizam em sua vida, na sua realidade, em âmbito inconsciente " (MENEGHETTI, 2008, p. 37).

Como uma breve conclusão deste tema, a Ontopsicologia, enquanto técnica que permite conhecer o ser humano, é também ferramenta ao gestor empresarial. É um conhecimento de benefício social, pois ao resolver o problema existencial humano pode também auxiliar na resolução dos problemas sociais, pois é o homem que constrói a sociedade. De acordo com o processo de sucessão e continuidade da empresa, seguindo o modelo FOIL é possível identificar os aspectos inconscientes que influenciam os movimentos e resultados dentro das organizações; do efeito que a personalidade do líder exerce na empresa e da investigação dos tipos de resultados que esta consultoria, fazendo uma análise, leva em conta e proporciona à organização. É possível com estes argumentos manter o patrimônio e o negócio se estiver no processo sucessório um líder capaz de fazer a empresa ir adiante, caso contrário tem-se quando muito, somente uma garantia de imobilização do patrimônio, mas não um negócio sustentável.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo teve por objetivos analisar aspectos referentes ao papel desempenhado pelo empreendedor do agronegócio frente a sucessão e continuidade da empresa familiar; descrever aspectos sócio psicológicos da atitude do empreendedor do agronegócio e, apresentar considerações da Ontopsicologia relacionadas ao tema de estudo. A revisão literatura e a análise das informações possibilitaram a elaboração das conclusões descritas a seguir.

Uma conclusão mostra que o planejamento do processo de sucessão é fator determinante para garantir a continuidade do empreendimento, seja ele de uma empresa familiar ou não. No ramo do agronegócio, o estudo mostrou que a continuidade dos empreendimentos rurais, em média, é mais alta do que em empresas de outros setores, como aponta a literatura consultada.

Na sucessão, os empreendedores filhos ou herdeiros, necessitam ter uma formação tão boa ou melhor que os profissionais não familiares porque serão sócios de seus irmãos ou primos e irão responder por um negócio da família. Essa formação requer conhecimentos técnicos administrativos, de mercado, da macro e microeconomia, bem como preparação para lidar com as emoções ligadas a história familiar. Para ser bem sucedido, o planejamento da sucessão da empresa familiar se apresenta como um desafio coletivo que deve cuidar também do projeto de vida de cada herdeiro porque pessoas insatisfeitas ou infelizes se tornam um entrave para a evolução da empresa. Portanto, para que o planejamento do processo sucessório seja eficaz, não é suficiente observar os aspectos racionais ligados à gestão dos negócios e os aspectos legais dos herdeiros. É preciso uma compreensão mais ampla e profunda do próprio ser humano.

As contribuições da teoria de Erikson mostram que a pessoa sempre se vê diante de uma escolha entre dois modos de lidar com a crise: um modo adaptativo e um modo inadaptativo. Somente quando a crise de cada estágio é resolvida, modificando a personalidade, a pessoa tem força suficiente para enfrentar o próximo estágio do desenvolvimento. Já o modelo teórico de Maslow ajuda compreender e explicar o comportamento das pessoas na situação de trabalho, especialmente em termos de satisfação porque enfatiza a tendência humana de progredir e ultrapassar os respectivos níveis da escala hierárquica.

Com base na psicologia individual de Adler se constata que as tendências agressivas humanas podem se manifestar como vontade de poder. Disso se concluí que a agressão e a vontade de poder são manifestações de um objetivo de superioridade que permite aperfeiçoar e desenvolver as potencialidades humanas. No contraponto, Skinner defende que o ambiente é fator primordial no comportamento, na aprendizagem e no desenvolvimento humano. Defende que o é observável, pode ser mensurável, de maneira que é possível medir e avaliar fenômenos comportamentais.

Na visão da Ontopsicologia a liderança tem sentido quando realizada de acordo com o projeto de natureza do próprio líder. O critério para a eficiência da inteligência e construção da própria identidade do líder é o Em Si ôntico. Em base nisso, as condutas do líder devem

estar fundamentadas, no mínimo, em três das quinze características do Em Si ôntico: identidade, funcionalidade e utilitarismo. Essa três características são básicas e entre as teorias estudadas constata-se que somente a escola Ontopsicológica dá a passagem exata sobre liderança e sobre o processo de sucessão e continuidade da empresa porque esta ciência estabelece o nexo ontológico com as demais ciências

REFERÊNCIAS

ADLER, A. **A Ciência da Natureza humana**. 6. ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1967.

BERNHOEFT, R. **Como criar, manter e sair de uma sociedade familiar** (sem brigar). 3. ed. São Paulo: Editora SENAC, 2002.

BERNHOEFT, R. ; GALLO, M. . **Governança na empresa familiar**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

CHAUÍ, M. de S. Tipos de pesquisa e técnica s de coleta de materiais: a pesquisa bibliográfica. In: LIMA, M. C. **Monografia:** a engenharia da produção acadêmica. São Paulo: Saraiva, 2004. p. 37 – 49.

ERIKSON, E. H. **O ciclo de vida completo.** Tradução Maria Adriana Veríssimo Veronese. Porto Alegre: Artes Médicas, 1998.

FADIMAN, J.; FRAGER, R. **Teorias da personalidade**. Tradução de Camila Pedral Sampaio, Sybil Safdié. São Paulo: HARBRA, 1986.

FERREIRA, B. W. ; RIES, B. E. Desenvolvimento psicossocial: Erik Erikson. In: _____ .(Orgs.). **Psicologia e educação:** desenvolvimento humano. 2. ed. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2005. p. 97 – 118.

FRIEDMAN, H. S. ; SCHUSTACK M. W. **Teorias da personalidade: da teoria clássica à pesquisa moderna.** Tradução Beth Honorato. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

GONÇALVES, R. P. **Holdings familiares no agronegócio,** 2013. Disponível em: http://affectum.jusbrasil.com.br/artigos/111947541/holdings-familiares-no-agronegocio. Acesso em: 31 jan. 2013.

GREATTI, L.; SENHORINI, V. M. Empreendedorismo: uma visão comportamentalista. I ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 1. Maringá, **Anais**....Maringá, out. 2000, p. 22-34.

HALL, C. S. ; LINDZEI, G. ; CAMPBELL, J. B. **Teorias da personalidade.** 4.ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

LODI, J. B.. **A empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1993.
MACEDO, J. F. de. **Sucessão na empresa familiar**: teoria e prática. São Paulo: Nobel, 2009.

MASLOW, A. H. **Introdução à psicologia do ser.** Rio de janeiro: Eldorado; 1968.

MASLOW, A. H. **Motivation and personality.** New York: Harper and Row, 1970.

MENEGHETTI, **A. Dicionário de ontopsicologia.** São Paulo: Ontopsicológica Ed., 2001.

MENEGHETTI. A**. Manual de Ontopsicologia.** 4. ed**.** Tradução Ontopsicológica Editrice. Recanto Maestro, RS: Ontopsicológica Editora , 2010.

MENEGHETTI. A. **Pedagogia Ontopsicologica**. 2 ed. Recanto Maestro, RS: Ontopsicológica Editrice, 2005.

MENEGHETTI. A**. Psicologia do líder.** 4. ed**.** Recanto Maestro, RS: Ontopsicológica Editrice, 2008.

PASSOS, E. et al. **Família, família, negócios a parte**: como fortalecer laços e desatar nós na empresa familiar. 5. ed. São Paulo: Gente, 2006.

RIBEIRO, D. **O povo brasileiro:** a formação e o sentido do Brasil. 2. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

ROTHMAN, I.; COOPER, C. **Fundamentos de Psicologia Organizacional e do trabalho**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009**.**

SHAFFER, D. R. **Psicologia do desenvolvimento:** infância e adolescência. Tradução Cintia Regina Pemberton Cancussu. São Paulo: Pioneira Thomson. Learning, 2005.

SILVA, JR. A. **A sucessão na contemporaneidade do agronegócio familiar**. 2013. 26 f.Trabalho Final de Conclusão de Curso (MBA) Faculdade Antônio Meneghetti, Restinga Seca, RS, 2013.

RODRIGUES, R. F. ; TEIXEIRA, W. L. **Sucessão e continuidade:** um dia serão prioridades. Disponível em: http://www.uneconsultoria.com.br/ .Acesso em: 12 abr. 2013.

SCHLATTER, A. R. B. ; RODRIGUES, R. (Orgs.). **Família empresária de A a Z:** duplicando as expressões nas empresas familiares. São Paulo: LCTE, 2010.