



**FACULDADE ANTONIO MENEGHETTI  
GESTÃO DO CONHECIMENTO E O PARADIGMA  
ONTOPSICOLÓGICO**

**ARTUR LORENTZ**

**SUCCESSÃO EM EMPRESAS FAMILIARES:  
a visão Ontopsicológica**

**Recanto Maestro  
2016**



**ARTUR LORENTZ**

**SUCCESSÃO EM EMPRESAS FAMILIARES:  
a visão Ontopsicológica**

Trabalho de conclusão apresentado ao curso de Gestão do Conhecimento e o Paradigma Ontopsicológico, Faculdade Antonio Meneghetti-AMF, como requisito parcial para obtenção do título grau de especialista.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Ana Petry

**Recanto Maestro  
2016**



**ARTUR LORENTZ**

**SUCCESSÃO EM EMPRESAS FAMILIARES:  
A visão Ontopsicológica**

Trabalho de conclusão apresentado ao curso de Gestão do Conhecimento e o Paradigma Ontopsicológico como requisito parcial para obtenção do título grau de especialista.

**Banca Examinadora:**

Orientadora: \_\_\_\_\_

Prof<sup>a</sup>. Dra. Ana Petry  
Faculdade Antonio Meneghetti – AMF

Membro: \_\_\_\_\_

Membro: \_\_\_\_\_

**Recanto Maestro  
2016**



LORENTZ, Artur. **Sucessão em empresas familiares:** a visão ontopsicológica. 2016. 30 f. (Trabalho de Conclusão de Curso) Pós Graduação Gestão do Conhecimento e o Paradigma Ontopsicológico. Faculdade Antonio Meneghetti, Restinga Seca, RS.

### **Resumo**

Sabe-se que uma empresa é composta de meios materiais, financeiros, burocráticos, tecnológicos, mas acima de tudo se desenvolve através dos meios humanos em perspectiva integral, onde as relações estabelecidas, no âmbito da gestão, demandam enfoque estratégico, especialmente quando a gestão envolve uma dinâmica familiar. Neste prisma, esta pesquisa tem como objetivo de investigação as empresas familiares e o processo sucessório. Através de breve revisão teórica, buscou-se uma visão contemporânea acerca do tema, ressaltando os conceitos e inquietações emergentes. Esses elementos foram confrontados com a visão da Ciência Ontopsicológica, visto a considerada contribuição para o mundo dos negócios. Através da pesquisa, observou-se que enquanto grande parte dos autores somente ressalta de maneira superficial a importância das relações afetivas no seio da família, suas consequências no âmbito da empresa, além da competência técnica do sucessor, a Ontopsicologia, ao contrário, traz a novidade de que estas relações sofrem impactos inconscientes, ou seja, não são percebidos pelas pessoas.

**Palavras-chave:** Sucessão; empresas familiares; Ontopsicologia.

### **Abstract**

It is known that a company is made up of material, financial, bureaucratic, technological, but most of all it develops through human means full perspective, where established relations in the management, demand strategic focus, especially when management It involves family dynamics. In this perspective, this research aims to research the family business and succession process, through brief theoretical review, were sought by a contemporary view on the subject, emphasizing the concepts and emerging concerns. These elements were confronted with the sight of Science ontopsychological seen considered contribution to the business world. Through research it found that while most authors only underscores superficially the importance of affective relationships within the family, and its consequences within the company, as well as the competence of the successor, Ontopsychology, by contrast, brings the novelty of these relationships suffer impacts unconscious, or are not perceived by people.

**Keywords:** business succession; family businesses; Ontopsychology.

## 1 INTRODUÇÃO

*"O líder deve ser o artista vivo contínuo do próprio sonho, do próprio projeto, simbolizado em algo de concreto, que é transportável, variável, comunicável. Se o líder não possui o seu 'brinquedo de amor' para a produção social, jamais vencerá" (MENHEGHETTI, 2013, p. 135).*

É notória a importância das empresas familiares na economia de nosso país, bem como na economia mundial; assim apontam diversos indicadores. Segundo o SEBRAE (2016), 92% das empresas brasileiras são sociedades familiares, ou seja, com participação acionária de um ou mais membros da família (pais, irmãos, filhos, primos).

Werner Bornholdt (2016), consultor de empresas, especialista em empresas familiares e idealizador do evento anual Encontro de Empresas Familiares (ENEF, Gramado-RS)<sup>1</sup>, atesta que não há nenhuma divergência ao afirmar que “Em todos os países democráticos e economicamente robustos, as Empresas Familiares representam a base da Economia”. As informações e estatísticas sobre Empresas Familiares não possuem uma base de dados única e foram levantadas no âmbito do ENEF 2016. Foram apresentados dados sobre as empresas familiares no contexto econômico. A questão central discutida, sobre o que representam as empresas familiares no contexto da economia? Como resultado da discussão, alguns dos dados ressaltados dizem que, 75% de todas as Companhias do mundo são familiares e responsáveis entre 40 a 80% da geração de emprego. Já, no Brasil 40% do PIB é gerado por Empresas Familiares. Em alguns Países, o percentual é superior a 90%. Na mesma base no Japão 90% e na Itália é de 94%. Ainda, no Brasil 75% da força de trabalho é empregada por empresas familiares.

O desafio dessas empresas é o de serem bem sucedidas, seja no aspecto econômico-financeiro, seja na contribuição que estes negócios trazem para a sociedade. Assim, se de um lado, se busca a “perenidade”, ou seja, que as mesmas tenham uma vida longa, de outro pode-se considerar como mais importante, o legado por elas deixado.

---

<sup>1</sup> Para mais informações: <http://www.oconciiergepb.com.br/no-brasil-40-do-pib-e-gerado-por-empresas-familiares/>

Este estudo busca contribuir com a discussão sobre sucessão em empresas familiares, com uma visão bastante pragmática; ou seja, mais do que a importância da perpetuação de um negócio, é importante o sucesso da empresa e de seus dirigentes. Em muitos casos, inclusive, a recomendação pode ser a da venda ou extinção da mesma, preservando a felicidade e a realização daqueles que a comandam.

Segundo estudos do SEBRAE, em média as empresas no Brasil têm uma duração de 5 anos, e, no caso de empresas familiares, aproximadamente 6 anos. Dados apresentados por um dossiê organizado pela revista HSM Management (2003) confirmam que, de cada 100 empresas familiares, somente 30 sobrevivem à segunda geração, 15 resistem a terceira e, no máximo 4 superam a quarta, nestes casos a ocorrência sucessória é circunstancial.

A vitória e o sucesso daquelas que conseguem completar mais do que 50 anos, atingindo um tamanho de grande empresa, formando grandes conglomerados altamente profissionalizados, contribuem de maneira significativa para a economia do país. O desafio é: como chegar lá?

Os mais diversos autores que tratam do tema, empresa familiar, reconhecem a dificuldade da sucessão, especialmente pela problemática de dissociar os negócios, família e propriedade. E, praticamente todos eles, recomendam cautela e profissionalização no momento de dar sequência ao negócio (ZORZANELLI, 2011; BERNHOEFT, 2004; MENEGHETTI, 2013, 2007).

É importante buscar compreender os principais fatores que impactam o processo sucessório em uma empresa familiar, ou seja, o que caracteriza essa passagem de comando nas empresas. Sabe-se que não é um processo fácil, e muitas vezes se torna inclusive dramático, a ponto de comprometer a continuidade do negócio.

O presente estudo de pesquisa procurou na bibliografia moderna, informações sobre os principais aspectos e características das empresas familiares e do processo sucessório das empresas.

No âmbito deste trabalho, buscou-se a contribuição da Ontopsicologia, tendo como referência suas descobertas: Campo Semântico, Em si Ôntico e

Monitor de Deflexão, sendo que, a partir da compreensão das mesmas, é possibilitado dar ao homem maior exatidão em suas ações.

Para tanto, além da bibliografia existente sobre o tema da sucessão em empresas familiares, utilizou-se de estudos e conceitos da Escola Ontopsicológica, conduzidos por seu autor, Acadêmico Antonio Meneghetti, que trata de melhor compreender o ser humano. A Ontopsicologia tem por objeto a análise da atividade psíquica, e é, de fato, um método para autenticar e desenvolver o homem criativo, mas para obter isto, é preciso saber ler o princípio elementar que constitui a natureza humana e avalia o positivo e negativo para esta. Como novidade, a partir das descobertas desta Ciência, insere-se a importância do inconsciente, como variável a ser estudada. Ou seja, a definição da sucessão das empresas não passa somente pelas decisões dos protagonistas do negócio, mas também pela compreensão da influência semântica e inconsciente de outros familiares, muitas vezes secundários neste jogo, sobre as decisões destes protagonistas. É a partir deste novo conhecimento, que o presente trabalho busca contribuir para o tema da sucessão em empresas familiares.

O trabalho está estruturado em seis partes, sendo a primeira composta pelos elementos da introdução e, na sequência, a apresentação dos objetivos. Na terceira parte, apresentam-se os elementos sobre a abordagem metodológica, enquanto que na quarta parte apresentam-se a revisão de literatura e a fundamentação teórica, as discussões e análises. Na quinta abordam-se tópicos sobre a Ciência Ontopsicológica. Por fim, a sexta parte é reservada para apresentar as considerações finais.

## **2 OBJETIVOS**

### **2.1 Objetivo Geral:**

- Diálogo teórico em relação à sucessão nas empresas familiares, confrontando os conceitos emergentes com a visão da Ciência Ontopsicológica.

### **2.2 Objetivos Específicos:**

- Investigar conceitos emergentes em relação ao tema: empresas familiares e sucessão; da mesma forma, para um enfoque na escola Ontopsicológica.

- Identificar os principais aspectos para um eficiente processo de sucessão de gestão empresarial, segundo a ótica da Ontopsicologia;
- Identificar como o líder deve administrar a variável família na interface com seus negócios.

### **3 ABORDAGEM METODOLÓGICA**

Apresentam-se as aplicações, em pesquisa, adotadas neste estudo, tendo em conta o método, a abordagem, a natureza, quanto aos objetivos e quanto aos procedimentos.

Assim, nesta pesquisa utilizou-se a abordagem qualitativa, visto que não houve preocupação com uma representação numérica, mas sim com o aprofundamento da compreensão sobre um grupo social, empresas familiares, com aprofundamento nos processos sucessórios, somado às informações advindas da Ciência Ontopsicológica.

Este estudo se apresenta de natureza básica, pois, segundo Markoni e Lakatos (2008, p.6), "é o estudo formal, tendo em vista generalizações, princípios. Tem por meta o conhecimento pelo conhecimento", mas de aplicação bastante específica. Quanto aos objetivos, de estrutura descritiva, abordam a simples descrição de um fenômeno de funcionalidade contemporânea. Com referência às fontes de pesquisa utilizadas, enquadra-se neste estudo de procedimento bibliográfico visto que " a pesquisa bibliográfica é aquela que se realiza a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores" (SEVERINO, 2007, P. 122), ou seja através do conhecimento formalizado em livros, artigos, teses, com suporte impresso ou eletrônico.

## **4 SUCESSÃO EM EMPRESAS FAMILIARES**

### **4.1 A Empresa Familiar**

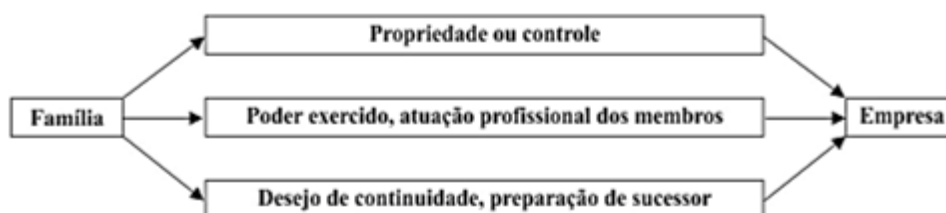
Através da busca teórica, constataram-se visões distintas e às vezes contraditórias sobre o conceito de empresa familiar. Num sentido mais amplo a empresa familiar é definida como aquela cuja propriedade e administração – no sentido do controle sobre as decisões operativas – estão nas mãos de uma ou mais pessoas da família (ULRICH, 1997). Vale ressaltar que essa definição flexibiliza relativamente a ótica da propriedade, do controle total, mas



atualmente, muitas empresas familiares, seguindo as tendências de mercado, abriram seu capital, possibilitando a participação de terceiros, mantendo apenas o controle majoritário.

Em contraponto, Zorzanelli (2011) infere que o conceito de empresa familiar depende de um conjunto de critérios baseados no tripé propriedade, gestão e continuidade, ilustrados na Figura 1, todos partindo do comportamento da família em relação à empresa. A exposição do autor reflete a discussão de conceitos fundamentais, num processo sucessório em empresas familiares, principalmente ressaltando questões comportamentais.

**Figura 1:** Conceito básico de empresa familiar



**Fonte:** Zorzanelli (2011). Disponível em:

<<http://www.administradores.com.br/artigos/administracao-e-negocios/conceito-de-empresa-familiar>> Acesso em 29/05/2016.

A necessidade de modernização das práticas de gestão levou a certa flexibilização desse monopólio, levando muitas empresas familiares a mesclarem seus quadros diretivos com profissionais externos contratados, mas continuam influenciando e/ou determinando diretamente nas decisões estratégicas, relacionadas a objetivos, diretrizes e metas da empresa.

Assim, para Lodi (1993), empresa familiar é "aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma se identificam com um sobrenome de família ou com a figura do fundador". Este conceito é extremamente objetivo em relação à definição de empresa familiar; ou seja, considera a continuidade da empresa a partir de um familiar diretamente ligado ao fundador, mantendo integralmente suas raízes.

Infere-se que constitua,

importante analisar a história e a origem da empresa desde que esta esteja vinculada a uma família ou que mantém membros da família na administração de seus negócios". Pelo foco da gestão, são consideradas empresas familiares aquelas organizações que têm seus cargos diretivos ocupados pelos seus próprios membros, escolhidos a partir de laços de sangue, da reciprocidade da confiança entre os mesmos. A necessidade de modernização das práticas de gestão levou a certa flexibilização desse monopólio, levando muitas empresas familiares a mesclarem seus quadros diretivos com profissionais externos contratados, mas continuam influenciando e/ou determinando diretamente nas decisões estratégicas, relacionadas a objetivos, diretrizes e metas da empresa. (BERNHOEFT,1989 apud RODRIGUES 2014, p. 32).

Buscando ampliar a discussão, e contribuir com a conceituação sobre o tema, pode-se referir o artigo "Reflexões sobre concepções de famílias e empresas familiares" com autoria de Hilka Vier Machado, professora pesquisadora que tem como uma das linhas de pesquisa, empresas familiares. Aborda sobre o conceito de empresa familiar, a partir da compreensão de transformações na estrutura da família contemporânea. Ou seja, neste caso procurou avançar sobre outro prisma de análise sobre o tema. Segundo a autora, a maioria dos estudos sobre empresas familiares foi desenvolvida considerando a família patriarcal como panorama de investigação. Sendo assim, a descrição sobre a atuação dessas empresas segue a mesma distribuição de poder e status da família patriarcal. Contudo, transformações culturais, econômicas e sociais têm conduzido a uma nova demografia, assim como a diferentes arranjos familiares, os quais provavelmente afetam as empresas familiares. (MACHADO,2005).

Ao abordar as transformações na estrutura familiar, verifica-se que uma nova dimensão de família se apresenta principalmente no Mundo Ocidental. Transpondo-se a reflexão para o campo das empresas familiares, não resta dúvida quanto à necessidade de um enfoque ampliado do fenômeno, que considere as novas possibilidades de arranjos familiares, já existentes em organizações. Essa discussão é necessária, pois as representações sociais sobre família, no ambiente de negócios, principalmente para a empresa familiar, estão ainda muito relacionadas à lógica da família patriarcal, sendo que esta representa atualmente uma pequena parte das estruturas familiares.

Sobre os aspectos subjetivos nas relações dos indivíduos envolvidos no empreendimento familiar e alguns padrões estabelecidos,

(...) o mesmo grupo de pessoas está ao mesmo tempo envolvido numa família extensa e numa empresa familiar, encontramos, entre as outras já apontadas por outros autores, mais uma incompatibilidade entre esses dois sistemas de fronteiras coincidentes. Assim como as demais, essa incompatibilidade pode gerar efeitos na empresa familiar e na família. Viver a situação na qual os parentes de que se gosta menos são justamente os sócios, esposas e filhos dos sócios do pai constituiria, no caso de nossas hipóteses serem verdadeiras, um constrangimento de tipo emocional, nem sempre contornável da maneira mais feliz do ponto de vista da família, ou da maneira mais eficiente, do ponto de vista da empresa. (RODRIGUES, 1991, p. 47).

Como ponto de partida a autora buscou por identificar as preferências afetivas no âmbito empresa/família, identificando que a convivência na família extensa se volta preferencialmente para o lado materno da família e as empresas familiares reúnem parentes do lado paterno, isto é, a composição da propriedade das empresas familiares se dá majoritariamente entre irmãos homens ou pai e filhos homens. Pois, ainda, conforme a autora, em relação à família extensa existem, para cada indivíduo, dois "lados": o materno e o paterno. Infere que a circulação do afeto familiar se dá preferencialmente com o lado materno; a empresa familiar, ao contrário, é geralmente composta por parentes do lado paterno. Ressalta ainda,

- é a mulher que se encarrega do trabalho simbólico e afetivo na divisão sexual do trabalho;
- a competição entre o patriarcalismo e o matriarcalismo está aparentemente decidida com uma vitória do patriarcalismo, mas a luta prossegue, e emite sinais de sua existência, um dos quais poderia ser o maior afeto e convivência com o lado materno. Estaríamos, pois, diante do poder feminino;
- a mãe representa o afeto, a simbiose, o indiferenciado, enquanto o pai representa a palavra e a lei, numa interpretação lacaniana. Assim, o feminino e o masculino ficariam configurados, no nosso caso, pelos pólos afeto familiar vs. empresa;
- a valorização do homem em nossa sociedade poderia estar na raiz de uma rejeição básica, por parte da família do homem, contra a mulher com quem ele se casa. Esta, por sua vez, se defenderia dessa desvalorização, respondendo com outra do mesmo tamanho; estaríamos, nesta hipótese, diante de um caso de dupla rejeição. (RODRIGUES, 1991, p. 37).

O que esta pesquisa traz de original é a verificação da predominância do lado materno na circulação do afeto e nos padrões de convivência nas famílias

extensas. O confronto dessa realidade com o padrão de composição de propriedade das empresas familiares, e a existência de uma incompatibilidade, nesse aspecto, entre os dois sistemas de fronteiras coincidentes que compõem a empresa familiar, foi a hipótese colocada à prova.

Essa predominância também foi observada por Domingos Ricca<sup>2</sup>, especialista em profissionalização e sucessão de empresas familiares, que

Ao longo da história muitas mulheres se destacaram no cenário mundial, mas a partir dos anos cinquenta houve a mobilização feminina por igualdade e justiça. E mesmo hoje, apesar de as muitas ocuparem cargos altos na hierarquia organizacional, a exemplo das executivas de sucesso em empresas globais, ou mesmo de Presidentes da República, as mudanças no cenário econômico e empresarial podem se configurar de maneira sutil. (RICCA, s.d.).

O autor ressalta o potencial das mulheres enquanto herdeiras no processo de sucessão familiar e infere que nos dias de hoje as filhas estão incluídas no processo preparatório e por terem uma maior afinidade com o pai (fundador), acabam apreendendo de forma natural sobre a gestão, com o entendimento de que a aplicação, de sua liderança e carisma, é vital no processo de perpetuação da empresa. Carisma no sentido de que a feminilidade incute uma sensibilidade diferenciada para lidar com problemas de divergências familiares, no processo sucessório e, ainda tem o lado paternalista com o fundador, facilitando o entendimento sobre a cultura e o valor da empresa.(IBIDEM).

Sobre a liderança feminina MENEGHETTI (2013, p. 259) destaca “...uma mulher líder pode planejar o seu percurso existencial, não é dito que os filhos e a família sejam necessariamente contra o seu liderismo, os acessórios históricos não são suficientes para condicionar as pessoas”. Ressalta ainda que tudo depende do quão está pronta, viva, de quanto pertence a si mesma e possui íntegro o seu projeto dentro.

Os pontos discutidos contribuem com a definição sobre empresa familiar e seus principais conceitos em relação àquilo que usualmente tem-se apresentado sobre o tema, ampliando o estudo para questões psicológicas e comportamentais no ambiente das empresas e das famílias que as dirigem.

---

<sup>2</sup> Autor do site: Ricca & Associados: consultoria e treinamento. Disponível em: <http://www.empresafamiliar.com.br/>

Perpassando também o item liderança feminina. A empresa familiar não é somente um ambiente de trabalho e de negócios, mas também resultado da forma como os dirigentes da empresa conduzem seus relacionamentos.

## **4.2 Sucessão na Empresa Familiar**

Buscaram-se na bibliografia existente, algumas definições e conceitos em relação ao tema da sucessão em empresas familiares. Ou seja, compreender os principais aspectos que dizem respeito à continuidade de uma empresa familiar.

Segundo Lodi (1998), a sucessão está baseada no fundador da empresa, e destaca que a mesma não se resume em indicar um executivo, mas também considerar a sucessão inteligente e duradoura, a qual possa atingir a todos, conciliando os interesses pessoais. O autor destaca que toda crise sucessória está assentada num conflito entre pai e filho, onde os problemas de carreira do filho, de planejamento e de organização da firma, as decisões de novos produtos e investimentos servem de drama. O filho deve ter habilidade para aceitar a rivalidade do pai desenvolvendo a sua própria personalidade, seja perto ou longe da figura paterna. O pai deve ter consciência de quanto os seus problemas existenciais deformam a sua visão do filho, de quanto a sua necessidade de afirmação pode recrudescer a sua autocracia. Para este autor, todo fundador/pai é autocrata por definição.

De outra parte, para Bernhoeft (1989), o processo de sucessão na empresa familiar é um assunto relevante e ao mesmo tempo delicado. Ele destaca que o processo sucessório “não pode ser tratado apenas sob os aspectos puramente lógicos da administração, pois envolve pontos afetivos e emocionais, relacionados com a própria estrutura familiar”. Esta visão do autor é extremamente importante, pois avança na discussão sobre o tema, considerando aspectos comportamentais e afetivos que, muitas vezes, são negligenciados por alguns estudiosos sobre o tema da sucessão e da administração.

A sucessão familiar apresenta algumas vantagens e desvantagens. Segundo Oliveira (1999), as vantagens seriam que o comando familiar teria continuidade, haveria um processo decisório ágil com elevado grau de

flexibilidade para implementação das ações, os resultados atuais e futuros da empresa seriam otimizados havendo uma pessoa com interesse societário, o treinamento teria mais possibilidade de ser mais intenso e extenso além de ter um maior espírito de família. As desvantagens seriam uma possível disputa de poder entre membros da família e a existência de dificuldades em desempenhar diferentes papéis. A sucessão profissional pode apresentar dois cenários: a empresa, com administração familiar, passa a ser administrada por profissionais contratados ou a empresa, já profissionalizada, troca um ou mais executivos (OLIVEIRA, 1999).

É possível identificar práticas comuns no processo de sucessão nas empresas familiares que apresentam uma maior longevidade, ou seja, que chegaram, no mínimo, à terceira geração, e que estas práticas foram as que lhes deram condições de conduzir o processo de forma mais segura, permitindo-lhes sobreviver por mais gerações. Sobre isso, através de busca teórica e pesquisa de campo, Oliveira Junior (2009), relaciona como pontos fortes:

- Disponibilidade de recursos administrativos e financeiros obtidos graças ao sacrifício familiar;
- Relacionamento favorável da empresa com a comunidade empresarial e com a sociedade como um todo devido ao respeito inspirado pela família proprietária;
- Uma estrutura interna caracterizada pela lealdade e pela dedicação.
- Identificação de proprietários e administradores num único grupo, realmente interessado, nos destinos da companhia;
- Sensibilidade às responsabilidades sociais pela necessidade de manter o prestígio da família;
- Coerência e continuidade das diretrizes administrativas e dos objetivos da firma. (DONNELEY, 1967 apud OLIVEIRA JUNIOR, 2009, P. 35).

Sobre o processo sucessório com resultados exitosos, conclui que o que pode explicar o êxito na sucessão das empresas "...é a paixão e amor pelo negócio, que surgiu em razão de seu envolvimento íntimo com a empresa durante a sua infância e adolescência". Segundo o autor, como consequência de sua relação com a empresa, o sucessor tem uma postura que não é apenas a de herdeiro que colhe os frutos do que outros plantaram e com isso vai apenas dando continuidade a um negócio. Estes sucessores têm o primeiro amor, presente nos empreendedores que viram o sonho se tornar realidade.

São pessoas que vivem a empresa intensamente e não apenas durante o horário do expediente, são aqueles cuja cabeça e o coração estão 24 horas por dia no negócio, não por obrigação, mas por paixão pelo que fazem (OLIVEIRA JUNIOR, 2009).

A busca teórica no âmbito desta pesquisa propiciou verificar que algumas recomendações e indicações são comuns entre os pesquisadores e verificadas a campo. Dentre as recomendações mais recorrentes cita-se: necessário à participação do sucedido no processo sucessório; a preparação do sucessor; o diálogo aberto e franco entre os familiares; adoção de práticas profissionais na empresa e na família. Observações como estas, certamente facilitam o processo sucessório e contribuem para uma maior probabilidade de continuação do negócio.

Apesar de isso tudo ser importante e realmente contribuir para o êxito na sucessão, sem a paixão pelo negócio, à medida que surgirem as dificuldades inerentes a qualquer empreendimento, os sucessores, gestores, poderão encontrar medidas com soluções mais imediatistas, mais convenientes para si e não para o futuro da empresa, como a venda desta ou o fechamento do negócio para início de outro, fazendo com isso que a empresa se encerre naquela geração.

Diante disso, pode-se dizer que, ainda que não ocorra o planejamento da sucessão e mesmo que não haja a devida qualificação acadêmica dos futuros gestores, se a geração que assumir o comando conhecer o negócio (mercado, clientes, fornecedores...), a empresa (suas forças e fraquezas) e acima de tudo forem “apaixonados” pelo que fazem e especialmente pela empresa, há boas chances de ela sobreviver, pois agirão com o mesmo vigor e empenho daquele empreendedor que, lá atrás, tinha um sonho e por ele lutou até que se realizasse. Esta “paixão” e este “amor pela empresa” são a razão de a empresa ter superado as dificuldades pertinentes à sucessão e assim ter alcançado no mínimo a terceira geração, que, como visto inicialmente, é a exceção e não, a regra”.

A partir dos estudos e considerações acima referidos, pode-se perceber a importância do tema, e, mais do que isto, diferentes concepções a respeito dos aspectos mais relevantes em um processo sucessório. Constatase que, praticamente todos eles fazem referências aos aspectos afetivos que envolvem

a empresa e a família dos dirigentes; no entanto, não se aprofundam na discussão a respeito destes aspectos.

A sequência deste trabalho define-se por uma breve introdução sobre a Ciência Ontopsicológica, logo a seguir as contribuições da mesma para o tema de sucessões em empresas familiares, o que certamente dará uma maior consistência para a discussão.

## 5. ONTOPSICOLOGIA: UMA NOVIDADE CIENTÍFICA

A Ontopsicologia foi formalizada enquanto ciência, aproximadamente nas últimas cinco décadas, com berço na Itália, pelo Acad. Prof. Antonio Meneghetti, italiano, nascido em 1936. Uma mente de percurso cultural expoente, concluiu quatro doutorados em Filosofia, Sociologia, Psicologia e Teologia. "...uma personalidade polivalente...pessoa que nasceu no tempo e pode contribuir enormemente para humanizar o nosso sistema social " (VIDOR, 2009, p. 27).

Deixou-nos como legado a Ontopsicologia que significa “estudo dos comportamentos psíquicos em primeira atualidade, incluída a compreensão do ser”. Estudar psicologia segundo as coordenadas do real ou intencionalidade da ação-vida, ou ação-ser. Trata-se de partir do real fato antropológico e não da cultura ou das suas reflexões. Analisa o homem no seu fato existencial e histórico; ela tem por objeto a estrutura psíquica e a intrínseca lógica. Esta Ciência estrutura-se a partir de três descobertas<sup>3</sup>: Em Si Ôntico; Campo Semântico e Monitor de Deflexão.

**Campo Semântico:** É a comunicação base que a vida usa no interior das próprias individuações. É um transdutor de informação. Transmite uma informação, um código, uma imagem que, quando chega, estrutura em emoção qualquer coisa vivente, comportando uma variante emotiva orgânica. (MENEGETTI, 2012, p. 38)

**Em Si Ôntico:** É um núcleo energético pensante, o princípio formal que estrutura o orgânico psicobiológico do indivíduo humano. Ele garante e identifica a exatidão ou não da unidade de ação homem em processo histórico. (Ibidem, p. 84).

<sup>3</sup> Para aprofundar o assunto citam-se:

MENEGETTI, Antonio. **Campo Semântico**. Recanto Maestro: Ontopsicológica Ed. Universitária, 2015.

\_\_\_\_\_. **Manual de ontopsicologia**. Recanto Maestro: Ontopsicologica, 2010.

\_\_\_\_\_. **O monitor de deflexão na psique humana**. ed. 5. Recanto Maestro: Ontopsicologica, 2005.



**Monitor de Deflexão:** “Engenho psicodélico deformador das projeções do real na imagem [...] É um programa acumulado no interior das células cerebrais que age com interferência especular, antecipando e defletindo a percepção egoceptiva com base em uma imagem dominante impressa durante o momento de aprendizagem da vida: a infância. Sucessivamente, o monitor renova continuamente estas imagens, por meio dos sonhos, dos estereótipos, das instituições, da cultura selecionada”. (Ibidem, p. 176).

A primeira descoberta, o Campo Semântico, é a linguagem, a comunicação base que a vida usa no interior das próprias individuações. Em nossas interações com outras pessoas, lugares, ambientes, são transmitidas informações, códigos, imagens que, quando chegam, estruturam em emoção qualquer coisa vivente, comportando uma variante emotiva orgânica; é a informação base que acontece antes de todas as emoções, antes da consciência, em antecipação a qualquer símbolo. O Em Si Ôntico é a base vital, ou seja, aquilo que de fato somos em nossa essência, nosso projeto de vida como seres humanos. Ao contrário, o Monitor de Deflexão, trata-se de um deformador das ações práticas que se relacionam com nosso projeto de natureza; ou seja, ao invés de agirmos de acordo com nosso Em Si Ôntico, agimos motivados por interferências, resultadas de estereótipos, culturas, religiões ou outros, que, ao não sabermos usá-las em favor de nosso projeto original, podem defletir estas ações, produzindo muitas vezes erros e frustrações.

### 5.1 A Sucessão empresarial na Visão da Ontopsicologia

A Ontopsicologia traz uma nova visão para o tema da Sucessão em empresas familiares, especialmente em função das descobertas do Em Si Ôntico, Campo Semântico e Monitor de Deflexão. Esta seção tem como base referencial uma das Conferências<sup>4</sup> ocorridas no ano de 2011 proferida por Antonio Meneghetti, que faz referência ao que ele denominou, **psicologia afetiva**, ressaltando a importância do inconsciente, dando uma visão clara do pensamento da Ontopsicologia em relação ao tema estudado. De maneira que foram inclusas algumas transcrições das considerações de Meneghetti.

---

<sup>4</sup> A Conferência foi transmitida no âmbito de uma das disciplinas do curso Gestão do Conhecimento e o Paradigma Ontopsicológico. O vídeo faz parte do acervo da Associação Brasileira de Ontopsicologia-ABO.

Segundo Meneghetti, antes da definição da sucessão na prática, em que muitas vezes surgem discussões, litígios e disputas, existe outra fase,

#### Transcrição 1

*“...que acontece antes de tudo isso, ou seja, antes da guerra, antes do débito, antes de tudo aquilo que pode ser manifesto: ou incapacidade dos gestores, ou excessivas dificuldades do débito que aumentou, quase sempre se dá a culpa à política que mudou, às taxas que aumentaram, ou à traição de alguns amigos, de alguns parentes, enfim, é infinita esta história.”*

O autor refere-se a esta fase como **psicologia afetiva**. O que significa isso? Significa que, antes de todos os aspectos objetivos de um negócio, o que é mais importante a ser considerado, são as relações que existem entre as pessoas. Meneghetti refere que às vezes em uma separação legal entre um casal, surge o ódio e a vingança, e isto acaba preponderando e marcando as relações que afetam também os negócios, que interligam aquela família, prejudicando o normal funcionamento de uma empresa por uma necessidade de divisão de patrimônio, especialmente quando se prepara uma sucessão. Como infere, *“ a situação da divisão econômica é o deslocamento de um ato de agressividade”*, onde se busca vencer o outro para demonstrar superioridade.

É fundamental estar atentos a isso:

#### Transcrição 2

*“Portanto, olhar, descobrir as pulsões, as direções afetivas que existem de modo consciente, mas que não são ditas! Então, ver qual é o objetivo real daquela divisão, daquela sucessão mal feita. Isto é, existem motivações muito mais fortes, muito mais existenciais das quais o bem econômico é somente ocasião de passagem”.*

É necessário um poder de observação e atenção muito grandes por parte do empresário, pois geralmente ele não se questiona sobre o que motiva suas decisões, suas tendências, seus modos de pensar. Ou seja, não percebe que é objetificado por dinâmicas inconscientes, subjacentes às próprias decisões. A Ciência Ontopsicológica recomenda buscar auxílio em assessoria especializada (psicoterapia de autenticação e consultoria empresarial Ontopsicológica), pois,

#### Transcrição 3

*“... são sempre fatores pessoais que invadem o equilíbrio da economia e leis relacionadas. Sempre. Este é o primeiro nível, o assim chamado inconsciente.*

*Senhores, o inconsciente existe. Não é por leis naturais. O inconsciente acontece de fato porque todos nós fazemos parte de uma educação, uma educação que nos foi dada, que nos foi imposta, que nos foi introjetada com violência física”.*

Ou seja, não é o governo, não é a política, não são os tributos, que causam os maiores problemas à empresa; são fatores pessoais, e principalmente, inconscientes. É necessário ter compreensão a este ponto, especialmente atentos às principais formas em que isto se apresenta. Para o autor, os dois instintos dominantes no inconsciente são sexo e agressividade, pois os mesmos foram os mais sabotados e condenados na nossa infância, considerados sujos e perigosos.

#### Transcrição 4

*“E , então, exatamente estes dois instintos que, em vez disso, são dominantes da vida: a agressividade é também a coragem, a luta, a vitalidade, a capacidade de resolver, a capacidade de afrontar, e o sexo é também capacidade de encontro de comunicação, de conviver o outro com prazer. Muitas vezes as pessoas odeiam , porque nunca conheceram o prazer que vem dos prazeres da vida, não digo do amor... Porque, quando se conhece bem o prazer, se é levado a ser partícipe de vida, partícipe comunicativo. Quando negamos muito, em nós mesmos, perdemos o equilíbrio, a proporção. Em suma, os nossos dois instintos – agressividade e sexo – foram muito violentados, inquiridos, sufocados, isto é , censurados”.*

Sobre isso, Meneghetti, exemplifica com um caso prático de dois filhos que fazem parte de um processo de sucessão. E sugere:

#### Transcrição 5

*“...A solução para esta dificuldade é que se faz necessário analisar o inconsciente da mãe. Quanto mais seu marido era um super-homem, tanto mais a mãe alimentava o seu inimigo. Quanto mais seu marido era um super-homem, tanto mais a mãe criava o seu destruidor. Porque aquela era a forma de vingança inconsciente, não é que a mãe o faz de propósito. É uma mulher que matou o próprio orgulho, a própria personalidade, digamos para viver à sombra de um outro. Foi ela que escolheu assim: porém, não é feliz.”*

Cita esta forma de frustração do papel da mãe que é transmitida, por campo semântico, na estrutura da personalidade exposta do filho, sobre o filho mais amado pela mãe.

Neste sentido e no âmbito da Psicanálise, Rosa (2001, p. 126), alerta para questões que superam o ponto história x estrutura e ratifica,

Trata-se de restituir a cadeia simbólica articulada sincronicamente em três dimensões: **a história de uma vida vivida como história; a sujeição às leis da linguagem**, responsável pela sobredeterminação; **e o jogo intersubjetivo, pelo qual a verdade do desejo penetra no real**, dimensão do sem-sentido que intima o sujeito à articulação com o outro para que possa, nesta relação, existir. (grifos do autor).

Infere-se que a referência psicanalítica de Rosa (2001), remete a uma comunicação inconsciente, transgeracional (material psíquico da herança genética), do qual refere “do não dito familiar”. É também em nível inconsciente que Meneghetti afirma “a introjeção à perda, à sabotagem, acontece através da frustração afetiva inconsciente”.

Com certeza é esta abordagem que traz luz ao tema da sucessão, sob o ponto de vista psicológico afetivo. De maneira diferente da maioria dos pensadores, a Ontopsicologia traz esta contribuição, ou seja, a necessidade da compreensão do inconsciente nas relações familiares daqueles que estão em processo de sucessão.

Muitas vezes, a partir de uma análise mais profunda, através de psicoterapia aos membros da família, por exemplo, pode-se inclusive chegar à conclusão de que não tem como continuar o negócio; neste caso, é mais conveniente fechar a empresa ou vendê-la. Vender, por vezes, é a garantia de uma possibilidade de realização para os sucessores, cada um a seu modo. Por exemplo, o negócio pode ser positivo para algum dos sucessores; neste caso, ele pode comprar as cotas dos outros. O maior desafio, neste caso, é a frieza, a racionalidade de avançar na tomada de decisão.

Outro aspecto que deve ser abordado é o da super-proteção dos pais aos filhos. Para que seus filhos não sofram, como eles sofreram, na maioria das vezes os pais os protegem demasiadamente. E aí, neste caso, se instala uma falta de capacidade de enfrentar situações difíceis da vida.

#### Transcrição 6

“.... Ou seja, fizeram tudo de tal modo que, no final, os pais substituíram a personalidade, substituíram a alma, substituíram as dores dos filhos. Na realidade, a vida educa os grandes somente através dos sacrifícios, grandes sacrifícios. Não conheço nenhum grande, reconhecido em todos os tempos, em todos os povos – que não teve uma vida verdadeiramente difícil”.

...  
“...Portanto, todo o problema da sucessão não é um problema sindical, econômico, bancário, é, simplesmente, quando é deficitário, deficiente, o resultado do quanto os

*adultos precedentes – avós, pais – semantizaram satisfações em seus assistidos e, portanto, prepararam os futuros parasitas que sabem fazer somente aquilo, mas não sabem como se constrói”.*

Verifica-se aqui a importância da pedagogia, de uma nova pedagogia, em que se eduquem os jovens de maneira diferente, buscando sua auto-realização e autonomia.

#### Transcrição 7

*“Então, o problema da sucessão coloca de novo o princípio da pedagogia social. Portanto, dar-se conta do que semeamos...Talvez não eu, talvez a mãe, talvez o pai...Ou seja, tem alguém que os arruinou na infância, porque, por constituição de natureza, eu vejo que nascem tantos jovens extraordinários, diria inclusive mais inteligentes do que no meu tempo, porém, têm excessivas ocasiões de desperdiçarem-se, distraírem-se”.*

Outro aspecto importante nas considerações de Meneghetti é a questão do “*foco nos negócios*”. Sempre. Priorizar os negócios e não se deixar distrair por pequenos “*desvios*” e problemas familiares. **A empresa é uma organização de meios para um escopo**. Ao se desviar a atenção para questões familiares e sentimentais/afetivas, muitos empreendedores acabam arruinando seus negócios. Deve-se saber administrar esta situação com serenidade e sabedoria.

#### Transcrição 8

*“...Portanto, não se deve culpar a economia que está mal .Você que é incapaz; é você, ponto e basta. Você escolheu diferentemente. É você quem faz autossabotagem. Porque na hierarquia dos teus valores internos – cada homem tem a sua hierarquia de valores –o que está em primeiro lugar para você? O paraíso. Então, bom paraíso; e deixe de lado a empresa, o dinheiro etc. Pode-se fazer tanto um quanto o outro? Não. Existe uma hierarquia. Ninguém pode servir a dois patrões. Existe somente um. E cada um, dentro de si, escolhe o único, depois todo o resto. É lógica técnica, mecânica”.*

A partir da descoberta e desenvolvimento desta Ciência, surge como fundamental a informação e o conhecimento **do inconsciente**. Assim, não se deve buscar a compreensão nas questões relativas à sucessão de empresas familiares somente no campo técnico/operacional, nas questões de ambiente (economia, política, governos, sistema tributário, etc...), e também não em aspectos de capacidade técnica do sucessor. Muitas vezes ouvem-se afirmações do tipo: o sucessor não tem capacidade, não tem inteligência e conhecimento suficiente para “tocar” o negócio, não é isto que ele quer da vida,

etc. Certamente estes são, sim, aspectos importantes nesta fase da vida da empresa e dos integrantes da família vinculados a ela. No entanto, a Ontopsicologia traz esta novidade: é importante compreender não somente o líder do negócio, como também sua família, dentro de um jogo que muitas vezes não é percebido, o jogo da disputa por poder, via afeto, entre os membros da família. Quantos negócios são arruinados por falta de conhecimento deste jogo?

Com o intuito de contribuir com o tema da sucessão em empresas familiares, especialmente sob o aspecto da auto-realização dos envolvidos nesta sucessão, e baseado nos fundamentos da Ontopsicologia, sugerem-se três ações práticas:

- a) submeter o líder da empresa a uma consultoria individual, de psicoterapia de autenticação;
- b) buscar consultoria empresarial adequada, com conhecimento da Ontopsicologia, visando um melhor conhecimento da empresa e de suas nuances;
- c) o desenvolvimento de uma nova pedagogia, para que seja possível, criar e educar os filhos a partir de uma nova visão, que busque a realização pessoal e o crescimento individual.

Temas que são tratados a seguir.

### **a) Psicoterapia de Autenticação**

A psicoterapia de autenticação é uma das ferramentas indicadas pela Ontopsicologia como auxílio ao homem que quer ser mais, e, neste sentido, é fundamental encontrar um profissional (técnico) com conhecimento e formação no tema. O termo “psicoterapia” significa cuidado interior da alma, cuidado da mente, no sentido da antiga epistemologia: a deferência a algo sacro, último, categórico e imprescindível que é o íntimo do homem. (MENEGHETTI, 2010).

A Ontopsicologia é um método para autenticar e desenvolver o homem criativo, mas para obter isso é preciso saber ler a última positividade da natureza humana. Dentro do inconsciente de cada homem já existe a estrada de inteligência, o modo no qual realizar-se. A inteligência da vida tem o poder para chegar ao máximo. Todas as doenças, de qualquer gênero, indicam sempre um erro de comportamento contra a natureza.

Religiões, culturas, pontos de vista, afetos, garantem ao indivíduo um alibi existencial, mas o veredicto da inteligência de natureza não conhece o perdão ou a boa-fé. O nosso inconsciente tem uma exatidão implacável. Nós, seres humanos, viemos de quem sabe quantos milênios, da eternidade, e não podemos estar atrás de ideias de costume, de moral, ideias bolchevistas, italianas ou católicas, etc.

A psicoterapia Ontopsicológica conduz ao reencontro do verdadeiro ôntico pessoal. À luz desse último, o homem reconhecerá, entre as possibilidades ambientais, aquelas úteis e funcionais para ele e, mediante decisões definidas, colocará com autenticidade as suas escolhas únicas. (MENEGETTI, 2010)

### **b) Consultoria Ontopsicológica Empresarial**

A consultoria propõe dois ângulos de revisão e de reorganização: de um lado examina os fatores externos, ou seja, a empresa; de outro centra a intervenção na pessoa do líder e de seus colaboradores mais importantes. Como segue,

- **Em nível externo**, a intervenção dá funcionalidade técnico-prática e instrumental a todos os setores (recursos humanos, administrativo-financeiro, produção, comercial, vendas, etc...); restitui-se a exatidão da máquina externa.
- **Em nível interno**, a intervenção é sobre o piloto da empresa: o líder que dirige os negócios. Através da consultoria ao líder, verifica-se se as suas ações e intenções são funcionais ou não ao ganho. Não se trata de transformar a sua vida como pessoa, mas de analisar se ele é completamente funcional e se a sua estrutura de inteligência e de atividade é capaz de vencer. A meta da consultoria empresarial é dar funcionalidade e sucesso à empresa, mas o seu fim último é fornecer realização máxima de criatividade em evolução ao líder e aos seus colaboradores mais operativos. A consultoria ontopsicológica à empresa, portanto, é um dos instrumentos de autenticação da própria empresa. (MENEGETTI, 2010).

Todo processo empresarial inicia a partir de uma unidade base: o homem. Gerir os homens implica no conhecimento do ser humano e de como ele interage. Trata-se, então, de conhecer a natureza humana. Insiste-se em falar e buscar a qualidade total, continuando a negligenciar a compreensão de quem é o elemento fundamental do processo empresarial.

Ninguém sabe investir de modo ótimo a própria inteligência criativa, sobretudo se pensarmos que essa inteligência é normalmente inconsciente, e jamais houve a possibilidade da sua utilização racional, visto que não se conhece a sua chave de acesso. Aqui está a importância da Ontopsicologia. Através da sua metodologia e dos seus instrumentos, consente ao empreendedor o conhecimento do uso racional da intuição e da sua inteligência criativa. A Ontopsicologia possui o mérito da descoberta do Em Si Ôntico: esse critério não é um princípio físico, mas uma estrutura lógica formal que preside qualquer arquitetura do nosso organismo (seja em sentido biológico, econômico, social ou político). (MENEGETTI, 2010).

Para o líder, depois do próprio corpo, o ambiente de imediato e maior interesse é a sua empresa, que funciona como uma extensão do seu organismo. A empresa é o lugar prioritário onde se concretizam as suas idéias e as suas intenções. O mundo do seu inconsciente se reflete integralmente na sua empresa. O sujeito é o ator único do seu bem e do seu mal. Seria já um grande passo conseguir levar o ser humano a essa responsabilidade.

Tudo depende de como o líder gere a sua vida pessoal. Se ele administra mal a si mesmo, não pode administrar com sucesso a sua empresa, porque o Eu que conduz o seu organismo é o mesmo que conduz a empresa. Quando as coisas não estão bem, o empreendedor começa a consertar o externo e esse é um dos erros fundamentais que os líderes cometem, porque ignoram que o modo como dirigem a sua vida privada, condiciona a sua eficiência e o seu sucesso econômico.

Se o erro mental escolhe como meta o organismo, altera a função do órgão (psicossomática) e, por fim, elimina o corpo. Se o erro mental escolhe a empresa, começa alterando o seu funcionamento, sucessivamente desagrega os setores e as relações entre os indivíduos, causando regressão na empresa; por fim, determina a sua falência. Para a empresa também pode-se falar de doença psicossomática: **o insucesso de uma empresa é uma doença psicossomática de quem a dirige.** (MENEGETTI, 2010).

### **c) A Pedagogia Ontopsicológica**



Para que seja possível desenvolver pessoas realizadas, se faz necessário, entre outras coisas, alterar a forma de educação dos jovens. São estes jovens os sucessores, aqueles que no futuro assumirão os negócios iniciados por seus familiares. Portanto, é fundamental que os mesmos tenham uma educação que os instigue a buscar mais da vida. Neste sentido, é apresentada a contribuição da Ontopsicologia em relação a uma nova Pedagogia, uma pedagogia que tenha como objetivo a autorrealização do ser humano.

A Pedagogia Ontopsicológica "é a arte de como coadjuvar ou envolver uma criança à realização. O escopo prático é educar o sujeito a fazer e, a saber, a si mesmo: fazer uma pedagogia de si mesmo como pessoa líder no mundo, educar um Eu Lógico Histórico com capacidades e condutas vencedoras." (MENEGETTI, 2014).

A visão Ontopsicológica tem um escopo prático de educar o sujeito a fazer e a saber si mesmo, educar um Eu lógico histórico com capacidades de pessoa líder no mundo, ou seja "é uma auscultação dos sinais do código-base da vida, que a criança possui intrinsecamente, para adaptar progressivamente esse projeto fundamental à elaboração da construção e responsabilidade social". (MENEGETTI, 2014, p. 15).

No interior da pedagogia ontopsicológica é possível distinguir três aspectos:

#### Quadro 1 Aspectos da Pedagogia Ontopsicológica

I – **Ab-reação da mêmica societária** introduzida por meio da díade, da família e da sociedade, que formaram o sujeito de maneira não funcional à sua identidade. Isso significa ultrapassar os estereótipos, os complexos, as ideologias, e identificar o Em Si Ôntico.

II – **Identificação e evolução do Em Si Ôntico**. Identificar o Em Si Ôntico e começar a autenticação do sujeito, ou seja, reportar o sujeito da dispersão produzida pela mêmica societária à virtualidade da própria intencionalidade de natureza (autêntico significa ser igual a como o ser nos põe).

III- **Correlação entre doxa societária e critério de natureza** (dupla moral). Uma vez identificado o critério de natureza, deve-se fazer o "fanciullo"(\*) aprender que existe uma moral da vida, que é a intencionalidade do próprio Em Si Ôntico (fazer aquelas ações, aquelas escolhas que são conformes ao projeto de natureza) e que existe também a moral social (as leis, as tradições, previstas no interior do contexto onde se vive).

Fonte: Adaptado de Meneghetti, (2014, p. 15-16).

Outro aspecto é que a mulher não é intencionada por natureza a ser mãe. É sempre coordenada à solidez de autorrealização egóica, à afirmação personológica. O ter filhos é um estágio secundário. Para defini-lo ato humano em sentido adulto, é necessária a escolha voluntária da mulher. Intrínseco à natureza de uma mulher é ser complementar ao homem e vice-versa; o inconsciente conhece somente a complementariedade por afirmação autônoma. Fazer um filho nascer é decisão preeminente da mulher, pois a honra e o fardo são seus, o homem pode somente ser coordenado à própria mulher. "Somente os filhos que crescem em um sadio egoísmo de casal serão pessoas autorrealizadas, porque a primeira educação que receberam foi aquela da alegria e de como buscá-la." (MENEGETTI, 2014, p. 25).

Assim, os filhos devem ser vistos como frutos externos para não serem reduzidos a objetos de compensação afetiva, visto que são um momento que passam na vida do casal e não o destino de ambos, o procriar não pode substituir a exigência de construir o próprio valor pessoal de autorrealização. (VIDOR, 2014).

Na nossa civilização, existe uma hipervalorização do filho; servimo-nos do grande argumento de que ele é a vida. Tudo isso é uma manobra do monitor de deflexão que, com o filho, frustra ainda mais os adultos. Não é funcional deter vidas adultas para proteger vidas ainda sem forma; não é funcional desmentir o hoje pelo amanhã. O evento do amanhã germina inevitavelmente do ato pleno de hoje, vide os 'Sete momentos do crescimento'<sup>5</sup>.

Para serem ótimos pais é indispensável que sejam adultos felizes. As flores e os frutos sadios provêm somente de árvores vigorosas para si mesmas.

## **6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A partir das informações aqui trazidas pela Ontopsicologia, surge a possibilidade de uma maior segurança na condução de um processo de sucessão em empresa familiar. A maioria dos autores estudados, somente ressalta de maneira superficial a importância das relações afetivas no seio da

---

<sup>5</sup> Para maior aprofundamento MENEGETTI, Antonio. *Pedagogia Ontopsicológica*. 3. ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2014.

família, e de suas consequências no âmbito da empresa, além da competência técnica do sucessor. A Ontopsicologia traz a novidade de que estas relações sofrem também impactos inconscientes, ou seja, não são percebidos pelas pessoas. Para superar isto é necessário muito treino.

É fundamental para o líder, aquele que comanda os negócios, que busque apoio na psicoterapia de autenticação, preferencialmente para si, mas também para seus familiares envolvidos no processo, assim como através de uma consultoria ontopsicológica para a empresa. Neste caso, serão analisados os aspectos mais importantes da gestão da empresa, especialmente a relação entre os principais administradores do negócio (núcleo dirigente). Certamente, um trabalho destes sendo bem conduzido, trará excelentes resultados para o futuro dos negócios, e da harmonia familiar.

De outra parte, deve-se insistir com uma nova pedagogia, ou seja, uma nova forma de educar nossos filhos. Uma educação serena e objetiva, em que se privilegie uma relação de independência e crescimento dos jovens, em busca de sua autorrealização. Especialmente, possibilitando aos mesmos construir seu próprio caminho, em que os pais sirvam de exemplo e de motivação, mas não de sufocamento e desvios.

A Ontopsicologia, a partir de sua base científica, dá as ferramentas para que se possa desenvolver pessoas realizadas, permitindo um resultado exato em prol do desenvolvimento empresarial. Para que tenhamos empresas realizadas, é fundamental que as pessoas que participam dessas empresas sejam também realizadas. Neste sentido, identificou-se como uma das mais significativas contribuições da Ontopsicologia para a sucessão nas empresas, a propriedade de se compreender melhor a dinâmica subjacente das disputas de poder, tão comuns neste tipo de negócios, minimizando-as em benefício do sucesso e da continuidade e perenidade da empresa.

É fundamental ter-se a capacidade de compreender com exatidão o momento que a empresa vivencia, especialmente nesta dinâmica familiar, pois, uma vez não sendo viável a sucessão, o melhor pode ser a venda ou o encerramento do negócio. Deve-se respeitar a vida e a identidade das pessoas que fazem parte daquela família; muitas vezes a empresa não faz parte de seus projetos de vida. A função social da empresa e seu legado, são

fundamentais para a economia, e isto pode ser perpetuado com outros atores que não os potenciais sucessores familiares.

### REFERÊNCIAS:

- BERNHOEFT, Renato. **Empresa Familiar: Sucessão Profissionalizada ou Sobrevivência Comprometida**. São Paulo: Nobel, 1989.
- COLLINS, James C., PORRAS, Jerry I. **Feitas para Durar – Práticas Bem Sucedidas de Empresas Visionárias**. Rio de Janeiro, RJ. Editora Rocco, 1995.
- DOSSIÊ Empresas Familiares. **HSM Management**. O Desafio da Continuidade. N. 41. nov/dez. 2003. p.83-121.
- GARCIA, Volnei Pereira. **Desenvolvimento das Empresas Familiares**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- GERSICK, Kelin E., DAVIS, John A. & LANSBERG, Ivan. **De Geração para Geração: Ciclos de Vida das Empresas Familiares**. Harvard Business School Press: Negócio Editora, 1997.
- GORGATI, Vlamir. **Os Determinantes da Estrutura de Capital de Empresas Familiares Brasileiras Durante o Processo Sucessório**. São Paulo, 2000.
- LANSBERG, Ivan. **Succeeding generations: Realizing The Dream of families in Business**. Boston: Harvard Business School Press, 1999.
- LODI, João Bosco. **A Empresa Familiar**. São Paulo: Pioneira, 1998.
- MACHADO, Hilka Vier. Reflexões sobre concepções de família e empresas familiares. **Psicologia em Estudo**. Maringá, v. 10, n. 2, p. 317-323, mai./ago. 2005.
- MACHADO, Paulo J. L. **Comunicação organizacional na perspectiva da empresa familiar**. 2014, 66f. Monografia, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2014. Disponível em:  
<<http://www.ccta.ufpb.br/rp/contents/tcc/monografia-comunicacao-organizacional-na-pespectiva-de-empresa-familiar-um-estudo-de-caso.pdf>  
>Acesso em 10.04.2016.
- MARKONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisa, amostras e técnicas de pesquisa**, 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- MARTINS, Ives Gandra da Silva, MENEZES, Paulo Lucena de & BERNHOEFT, Renato. **Empresas familiares brasileiras: Perfil e Perspectivas**. São Paulo: Negócio Editora, 1999.
- MENEGHETTI, Antonio. **O Projeto Homem**. Recanto Maestro, RS: Ontopsicológica Editora Universitária, 2011.

- MENEGHETTI, Antonio. **Psicologia do Líder**. Recanto Maestro, RS: Ontopsicológica Editora Universitária, 2013.
- MENEGHETTI, Antonio. **Dicionário de Ontopsicologia**. Recanto Maestro, RS: Ontopsicológica Editrice, 2008.
- MENEGHETTI, Antonio. **Pedagogia Ontopsicológica**. Recanto Maestro, RS: Ontopsicológica Editora Universitária, 2014.
- MENEGHETTI, Antonio. **Atos do Congresso Business Intuition 2004**. São Paulo, SP: FOIL, 2007.
- MENEGHETTI, Antonio. **Manual de Ontopsicologia**. Recanto Maestro, RS: Ontopsicológica Editora Universitária, 2010.
- MENEGHETTI, Antonio. **Pedagogia Ontopsicológica**. 3. ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2014.
- MENEGHETTI, Antonio. **Psicologia Empresarial**. São Paulo, SP: FOIL, 2013
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Empresa Familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. São Paulo: Atlas, 1999.
- OLIVEIRA JÚNIOR L. M. **Ações facilitadoras ao processo de sucessão e o êxito de empresas familiares na terceira geração em diante**. Tese (Mestrado) – Escola Brasileira de Administração Pública da Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro, 2009. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/4169>> Acesso em: 29.05.2016.
- SCHEFFER, Angela Beatriz Busato. **Sucessão em Empresas Familiares: Dificuldades e Ações Preventivas**. Tese de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul: Porto Alegre, 1993.
- RODRIGUES, Aracy Martins. Padrões afetivos na família e empresa familiar. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, 31 (4): 35-48 Out./Dez. 1991.
- SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Site Disponível em: . Acesso em: 15.04.2016.
- SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.
- SILVEIRA, Karina e BIEHL, Kátia. **Análise das Ações no Processo Sucessório das Empresas Familiares**. Tese de Mestrado. Universidade do Vale do Rio dos Sinos/ RS, 2001.
- VIDIGAL, Antônio Carlos. **Viva a Empresa Familiar**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.
- VIDOR, Alécio. **Relação entre Pais e Filhos: a origem dos problemas**. Recanto Maestro, RS: Ontopsicológica Editora Universitária, 2014.

BORNHOLDT, Werner. ENEF -Encontro de Empresas Familiares. In: MACEDO, Ana Célia Macedo. **O concierge** (site). São Paulo, 2016. Disponível em: <<http://www.oconciergeb.com.br/o-concierge/> > Acesso em 03.10.2016.

ZORZANELLI, Giovani. **Conceito de Empresa Familiar**. Janeiro, 2011. Disponível em < <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/conceito-de-empresa-familiar/51036/>>. Acesso em: 15.05.2016.