



University of  
Texas Libraries



e-revist@s



Centro Unversitário Santo Agostinho

# revistafsa

[www4.fsnet.com.br/revista](http://www4.fsnet.com.br/revista)

Rev. FSA, Teresina, v. 20, n. 6, art. 5, p. 101-124, jun. 2023

ISSN Impresso: 1806-6356 ISSN Eletrônico: 2317-2983

<http://dx.doi.org/10.12819/2023.20.6.5>

DOAJ DIRECTORY OF  
OPEN ACCESS  
JOURNALS

WZB  
Wissenschaftszentrum Berlin  
für Sozialforschung



Zeitschriftendatenbank



## Processo Sucessório em Empresas Familiares: Um Estudo de suas Dimensões Comunicacionais

### Succession Process in Family Businesses: A Study of its Communicational Dimensions

#### Ivone Maria Correia de Almeida Pires do Rosário

Mestre em Comunicação pela Universidade Católica de Brasília  
Coordenadora acadêmica da Faculdade CECAP  
vone.rosario@ucb.br

#### Robson Dias

Doutor em Comunicação pela universidade de Brasília  
Professor e pesquisador do (PPGSSCOM/UCB)  
rbsn.dias@gmail.com

#### Victor Márcio Laus Reis Gomes

Doutor em Comunicação Social pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul  
Professor e pesquisador do PPGSSCOM/UCB  
victor.gomes@ucb.br

#### João José de Avedo Curvello

Doutor em Ciências da Comunicação pela Universidade de São Paulo  
Professor e coordenador do curso de Comunicação Organizacional (UnB)  
curvello@unb.br

#### Endereço: Ivone Maria Correia de Almeida Pires do Rosário

Universidade Católica de Brasília, Quadra SGAN 916  
Módulo B Avenida W5 - Sala A204 Asa Norte,  
70790160 - Brasília, DF - Brasil.

#### Endereço: Robson Dias

Universidade Católica de Brasília, Quadra SGAN 916  
Módulo B Avenida W5 - Sala A204 Asa Norte,  
70790160 - Brasília, DF - Brasil.

#### Endereço: Victor Márcio Laus Reis Gomes

Universidade Católica de Brasília, Quadra SGAN 916  
Módulo B Avenida W5 - Sala A204 Asa Norte,  
70790160 - Brasília, DF - Brasil.

#### Endereço: João José de Avedo Curvello

Universidade Católica de Brasília, Quadra SGAN 916  
Módulo B Avenida W5 - Sala A204 Asa Norte,  
70790160 - Brasília, DF - Brasil.

**Editor-Chefe: Dr. Tonny Kerley de Alencar Rodrigues**

**Artigo recebido em 11/04/2023. Última versão recebida em 27/04/2023. Aprovado em 28/04/2023.**

**Avaliado pelo sistema Triple Review: a) Desk Review pelo Editor-Chefe; e b) Double Blind Review (avaliação cega por dois avaliadores da área).**

**Revisão: Gramatical, Normativa e de Formatação**

## RESUMO

pesquisa teórica, interpretativa, bibliográfica com perfil interdisciplinar por trazer para a área de Comunicação abordagem inédita de um tema de pesquisa muito explorado na Administração: o processo sucessório em empresas familiares. A abordagem traz a noção central da comunicação como processo (CURVELLO, 2009; GOMES, 2014), pois a realidade é construída pela interação (Pensamento Sistêmico, em Niklas Luhmann). Assim, superamos a Comunicação Organizacional de forma instrumental e gerencial (funcionalismo clássico), assumindo-a de modo pleno e autônomo: a partir da interação entre os atores sociais na Cultura Organizacional. E interpretamos aspectos comunicacionais na dimensão física e material (1), emocional (2), mental (3), afetiva (4), expressiva (5), visionária (6) e integradora, (7) do processo sucessório em empresa familiar.

**Palavras-chave:** Comunicação Organizacional. Empresas Familiares. Processo Sucessório em Empresa Familiar. Cultura Organizacional.

**Abstract:** theoretical, interpretive, bibliographic interdisciplinary research works an unprecedented approach Communications research area topic (so explored in Administration knowledge): family succession process. The approach brings the communication as a process core (CURVELLO, 2009; GOMES, 2014), according to reality construction made by social interactions (*Systems Thinking* in Niklas Luhmann). We overcome the Organizational Communication instrumental (classic functionalism) assuming the full and autonomous phenomenon way (systemic): interaction in Organizational Culture. And we interpret communicational aspects in the physical (1), emotional (2), mental (3), affective (4), significant (5), visionary (6) and integrator (7) dimensions in family succession process.

**Keywords:** Organizational Communication. Family Businesses. Family Succession Process. Organizational Culture.

## 1 INTRODUÇÃO

A Comunicação Organizacional, no âmbito do processo sucessório nas empresas familiares, envolve muito mais do que aspectos técnicos, administrativos e comerciais. Compreende também relações de confiança, poder, sentimentos de pertença ao grupo, tradição, afetuosidade, animosidade e outros aspectos subjetivos inerentes ao contexto. As dimensões

física e material, mental, visionária, emocional, afetiva, expressiva e integradora, descritas por Schuler (2005, p. 252-268), foram essenciais para relacionar o processo sucessório em empresas familiares (tema da área da Administração) ao processo comunicacional (tema da área da Comunicação Organizacional).

A dinâmica das empresas familiares é um misto de relações comerciais, administrativas e negociais que transitam ao lado de relações de parentesco, de disputas de herdeiros, carregadas de sentimentos e emoções. Essa dinâmica é peculiar, pois, em alguns momentos, as decisões da companhia levarão mais em consideração os aspectos familiares do que os aspectos empresariais. Assim, o processo comunicacional organizacional se desenvolve de forma única e exclusiva, destacando a preocupação em analisar a subjetividade dos indivíduos sem, contudo, deixar de atender o aspecto comercial.

Luhmann (2005, 2006, 2010) nos fornece conceitos importantes para identificarmos a dinâmica das empresas familiares. Diferente de grandes corporações ou de empresas totalmente profissionalizadas, o ambiente das empresas familiares é uma constante *interpenetração dos Sistemas Sociais* envolvidos que podem ocasionar *ruídos, irritações e ressonâncias* até que a mensagem seja efetivamente compreendida, aprendida e apreendida pelos atores. Esses atores, utilizando a cognição individual, farão a *seleção*, a *autopoiese* ou procederão ao *encerramento operativo do sistema* em relação à informação enviada. física e material, mental, visionária, emocional, afetiva, expressiva e integradora, descritas por Schuler (2005, p. 252-268), foram essenciais para relacionar o processo sucessório em empresas familiares (tema da área da Administração) ao processo comunicacional (tema da área da Comunicação Organizacional).

A dinâmica das empresas familiares é um misto de relações comerciais, administrativas e negociais que transitam ao lado de relações de parentesco, de disputas de herdeiros, carregadas de sentimentos e emoções. Essa dinâmica é peculiar, pois, em alguns momentos, as decisões da companhia levarão mais em consideração os aspectos familiares

do que os aspectos empresariais. Assim, o processo comunicacional organizacional se desenvolve de forma única e exclusiva, destacando a preocupação em analisar a subjetividade dos indivíduos sem, contudo, deixar de atender o aspecto comercial.

Luhmann (2005, 2006, 2010) nos fornece conceitos importantes para identificarmos a dinâmica das empresas familiares. Diferente de grandes corporações ou de empresas totalmente profissionalizadas, o ambiente das empresas familiares é uma constante *interpenetração* dos *Sistemas Sociais* envolvidos que podem ocasionar *ruídos*, *irritações* e *ressonâncias* até que a mensagem seja efetivamente compreendida, aprendida e apreendida pelos atores. Esses atores, utilizando a cognição individual, farão a *seleção*, a *autopoiese* ou procederão ao *encerramento operativo do sistema* em relação à informação enviada.

Luhmann (2010) apresenta como os sistemas se acoplam e desacoplam conforme seus interesses e necessidades. É interessante observarmos esse fenômeno nas empresas familiares. As questões profissionais e pessoais se esbarram o tempo todo. São as *irritações*, descritas em Luhmann (2010). Com isso, as relações parecem estar constantemente em disputa de espaço e poder. Para harmonizar tais conflitos, é fundamental dosar o processo comunicacional organizacional.

Uma informação valiosa é compreender o processo sucessório nas empresas familiares, a partir da complexidade, funcionalismo e construtivismo, base em Luhmann (2010). Os diversos setores nas empresas são um exemplo dessa complexidade.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Considerando-os como um todo, verificamos que são partes independentes que se juntam no momento certo, quebrando possíveis barreiras, promovendo uma visão holística e depois do objetivo alcançado, retornando ao *status quo* inicial. O funcionalismo diz respeito ao desempenho, de forma coordenada, das tarefas e funções previamente estabelecidas dentro da empresa e com cada colaborador, observando a empresa familiar dentro de uma realidade concreta e cartesiana. O construtivismo permite novos olhares dentro da organização e ainda pode colaborar na melhoria das relações familiares, aumentando o nível de confiança entre todos os envolvidos. A confiança tem um lugar especial na Comunicação Organizacional nas empresas familiares. Os predecessores da companhia conquistaram, ao longo dos anos, confiança de seus *stakeholders*.

O processo sucessório nas empresas familiares é, ao mesmo tempo, fenômeno, processo e sistema (CURVELLO, 2009, p.111). Isso se deve ao fato de que a sucessão em si

é um evento (fenômeno), inédito e sem chance de se repetir. Poderão, é claro, ocorrer outras sucessões, mas nenhuma será igual à anterior. Variáveis distintas (economia nacional e internacional, público alvo, forma de gestão, produto/serviço comercializado, mídia utilizada para divulgação da empresa, tecnologia, relações de confiança, relações de parentesco e outros) aparecerão fazendo com que a realidade de cada momento sucessório seja única. Destacamos que é um processo, uma vez que a sucessão não fica estática, ou seja, é uma sequência de eventos e cada um deles agirá sobre os demais. E como sistema, o processo sucessório abrange questões profissionais, empresariais e, ao mesmo tempo, familiares.

A fronteira interdisciplinar deste estudo está no fato de que a Administração, Psicologia, Economia, Direito, Ciências Contábeis dão um enfoque instrumental à Comunicação, como uma ferramenta que valoriza o processo administrativo, processo comportamental, processo financeiro, processo legal, processo contábil da organização. Nesse sentido, trazemos os elementos comunicacionais Comunicação Organizacional como noção primeira: de construção da própria organização, de ajuntamento social, entendidos em sua plenitude (permitindo que a sucessão nas empresas familiares deixe de ser tratada apenas como uma questão técnica, legal e administrativa, mas também: relacional, informacional e comunicacional).

O momento da escolha do sucessor numa empresa familiar é sempre trabalhoso, emocional e avaliativo. Essa escolha decidirá o futuro da companhia pelos próximos anos. Assim, além de conhecer profundamente o perfil do futuro sucessor, os elementos comunicacionais envolvidos, faz-se necessário explorar as dimensões comunicacionais que se relacionam e se inter-relacionam na sucessão. A Comunicação, em seu sentido funcionalista, está restrita à ASCOM (Jornalismo, Publicidade e Propaganda e Relações Públicas): paradigma da *Comunicação Integrada* (KUNSCH, 2003). No entanto, a comunicação ocorre em outras carreiras e entre as pessoas: a comunicação interpessoal. E ela influencia a Cultura Organizacional (MARCHIORI, 2006). É nesse efeito, visão holística, que vislumbramos a comunicação dando forma à organização (como um todo), a partir das dimensões comunicacionais em Schuler (2012, p.252): dimensão física e material, dimensão emocional, dimensão mental, dimensão afetiva, dimensão expressiva, dimensão visionária e dimensão integradora.

### 3 RESULTADO E DISCUSSÕES

#### 3.1 Dimensão física e material

Na dimensão física e material, Schuler (2012, p.252) explica:

A cultura se manifesta, na dimensão física e material, mediante todas as realidades alcançáveis pelos sentidos e pelas sensações humanas. Refere-se a hábitos, usos, costumes e crenças relacionados:

- ✓ Aos próprios corpos dos indivíduos, à saúde, à higiene (alimentação, postura, limpeza e ordem), às vestimentas e aos adornos;
- ✓ Ao ambiente físico, sua forma, estrutura, salubridade, ergonomia;
- ✓ Aos objetos simbólicos e à sua utilização;
- ✓ À forma de satisfação das necessidades fisiológicas, aquelas que garantem a vida e o funcionamento do corpo físico (alimentar-se, eliminar resíduos, respirar, repousar, procriar), ligadas às sensações de dor ou de prazer físicos, ao funcionamento automático e autônomo do corpo;
- ✓ À percepção do eu material, em um universo também material;
- ✓ À produção de recursos para a sobrevivência, em trocas com o ambiente;
- ✓ Aos critérios econômicos;
- ✓ À ação afetiva no mundo e aos modos de vida;
- ✓ Às tarefas repetitivas. (SCHULER, 2012, p.252).

O dirigente de uma empresa familiar, normalmente, está mais próximo de seus colaboradores. Segundo Junior (2011, p. 10), uma das vantagens da empresa familiar é a proximidade entre a empresa e o centro de poder. A marcação do ambiente influencia nos relacionamentos e no trabalho. Nesse sentido, são variáveis no ambiente da organização: salubre, adequado, ergonômico, agradável ao convívio das pessoas, posição do mobiliário, ventilação e/ou refrigeração, luminosidade, lugar adequado para refeições, banheiros em boas condições.

Davis & al (1997, p. 09), Neubauer & Lank (1999, p. 92) e Leite (2001, p. 31) nos apresentam soluções que proporcionam a continuidade da organização no mercado. A organização da família com a devida gestão das relações e solução de conflitos, o uso da governança empresarial para instaurar estruturas e processos capazes de controlar e dirigir a empresa e, por consequência, as pessoas envolvidas, a sensibilidade por questões pessoais e sociais, um sistema de decisão mais rápido pela proximidade do dirigente aos seus gestores e aos problemas identificados, são alguns pontos comuns aos autores.

Quando é chegada a hora do sucessor assumir seu novo cargo, há uma marcação simbólica na dimensão física e material (o território). São variáveis: a troca (ou não) de objetos, uniformes, mobiliário, fotos, quadros. Os colaboradores perceberão uma preocupação da parte do sucessor em manter a tradição da empresa familiar, o que certamente nos remete a Luhmann (2010), fazendo uso de sua definição de *interpenetração dos Sistemas Psíquicos* (ou cognitivos, isto é, o indivíduo) para dar condições de manter um *Sistema Social*, no caso a empresa, uma vez que se trata de uma *operação* comunicacional de confiança e reforço de sentidos e de discursos compartilhados entre os atores envolvidos (família, empresa, colaboradores e parceiros comerciais). Socialmente, compartilhadas como formas de respeito à marca da companhia através do ambiente, decoração, uniformes, objetos simbólicos. Tudo isso ocorre numa atmosfera de confiança no sucessor.

A dimensão física e material é impregnada de comunicação para os colaboradores. Essa dimensão passa muitas informações que revelam a qualidade do ambiente. Schuler (2005, p. 19) assinala que,

Um alto desenvolvimento da dimensão física, numa organização, possibilita que ela conte sempre com pessoas saudáveis, com hábitos de trabalho saudáveis, com noções saudáveis de higiene (alimentação, cuidados posturais, limpeza e ordem). Especificamente em relação à comunicação, as boas condições físicas das pessoas irão proporcionar sentidos (visão, audição, olfato, tato e paladar) em bom estado, para que as mensagens a ela destinadas possam ser adequadamente percebidas. Uma boa condição neurológica trará melhores condições de decodificação, interpretação e memorização dessas mensagens. Um bom tônus vital trará um bom interesse e disposição para entrar e manter contatos produtivos, desde a sua própria posição (SCHULER, 2005, p. 19).

Um novo colaborador, ao ingressar em uma empresa, passa por um curto período de adaptação para compreender como são as instalações, horários, locais comuns (copa, refeitórios). Nesse pequeno período, é natural que o indivíduo passe por certo desconforto até perceber que a dimensão física da organização também funciona como um aspecto integrador e facilitador da comunicação na empresa.

O predecessor (ou sucessor) atento aos seus colaboradores conseguirá perceber que, proporcionando um ambiente em excelentes condições, resultará em mensagens recebidas, compreendidas e decodificadas, gerando um esforço mútuo para a execução das tarefas num nível de excelência. Pessoas que trabalham em locais agradáveis, ergonômicos, bem ventilados e iluminados, tornam-se mais receptivas ao processo comunicacional organizacional, conforme Curvello (2012, p. 25-26) em relação à Comunicação Organizacional estar inserida no macro ambiente que influencia fatores psicológicos, sociais e culturais, podendo, até mesmo, inferir decisivamente no processo comunicativo da empresa.

### 3.2 Dimensão emocional

A dimensão emocional talvez seja a mais difícil de lidar. Essa dimensão mostra o lado subjetivo das pessoas e nem sempre os dirigentes estão aptos a lidar com esses aspectos. Schuler (2012, p.256) descreve a dimensão emocional.

A cultura manifesta-se, na dimensão emocional, por meio de hábitos, usos, costumes e crenças relacionados:

- ✓ À autoestima;
- ✓ Às emoções (raiva, medo, tensão, apetite, satisfação, prazer, inveja, ciúme, alegria, tristeza);
- ✓ Às necessidades de segurança e integridade do corpo físico e da vida, de abrigo e proteção de todos os tipos;
- ✓ Às características de valor, coragem e constância no mundo como lugar de luta e objeto de conquista;
- ✓ Aos rituais;
- ✓ À sexualidade e aos papéis de gênero. (SCHULER, 2012, p.256).

Na empresa familiar, as relações de parentesco são evidentes e o conflito de interesses também<sup>4</sup>. No momento em que o dirigente começa a se preparar para deixar a empresa para o seu sucessor, as emoções, sentimentos, atitudes, comportamentos saudáveis e comportamentos adversos surgirão. O dirigente se preocupa em deixar a organização nas mãos de alguém competente, independente de laços familiares. Essa questão é bastante delicada, pois irá sensibilizar brios e egos familiares. Os integrantes da família, pelo fato de estarem ligados por afinidade ou consanguinidade, sentem-se protegidos e garantidos quanto à questão sucessória, porém, essa condição não depende apenas dos laços familiares, mas também de seus colaboradores. Lodi (1998, p. 41) nos alerta sobre o protecionismo, ausência de disciplina, comodismo dos familiares, paternalismo e os conflitos familiares que são considerados como fatores negativos nas empresas familiares.

Schuler (2005, p. 20-21) relata que

No que diz respeito à comunicação, o bom desenvolvimento desse nível proporciona uma maior facilidade, para os indivíduos, de entrarem em contato, liberados de medos compulsivos e imaginários, de inseguranças, de invejas obsessivas e tantas outras emoções mal controladas, que impedem a emergência de um bom nível de relacionamento interpessoal, nas organizações. Ele gera também um clima organizacional saudável, quando as pessoas estão em relacionamento desde um ponto de autoestima equilibrada, vivendo com prazer e alegria sua cotidianidade. Isso potencializa uma comunicação mais abundante, fluente e leve, que fomenta a criatividade nas pequenas ações cotidianas. (SCHULER, 2005, p. 20-21).

Em relação à autoestima (aceitação que o indivíduo tem de si, o amor-próprio), na noção sistêmica de Luhmann (2010), há o *Sistema Psíquico* (a ideia de sujeito, indivíduo,

mas validada pela cognição: percepção do mundo e não pela função ou estrutura). Desse modo, é possível afirmar que uma pessoa tem emoções e sentimentos capazes de emergir independentemente (*Sistema Psíquico*) ou quando interage e reage com outros indivíduos (*Sistemas Sociais*).

Na teoria dos Sistemas Sociais, os sistemas se irritam, se relacionam, se acoplam e se desacoplam quando não é mais necessário ficarem juntos, retornando ao seu *status quo* inicial, continuando com suas atividades rotineiras. Por analogia ao processo sucessório em empresa familiar, essa irritabilidade pode ser, por exemplo, diante da descoberta de que o dirigente decidiu optar por um sucessor que nunca havia sido cogitado. Alguém da família que estava confortável, pensando que seria o escolhido na sucessão, certamente reagirá a essa decisão. Poderá provocar um grande desconforto dentro das instalações empresariais e, até mesmo, se estendendo nos momentos de encontros familiares. O indivíduo que não foi o escolhido para ser o sucessor, por outro lado, poderá repensar sua atitude por medo em não mais fazer parte da companhia e, desse modo, procurar outro trabalho no mercado. Para que isso não ocorra, aceitará a autoridade do dirigente submetendo-se à decisão, mesmo sem concordar. Essa situação nos remete novamente a Lodi (1998, p. 41), quando apresenta o comodismo e a certeza do protecionismo na empresa familiar.

Para os envolvidos no processo sucessório em empresa familiar e para os que trabalham na empresa como colaboradores, o reconhecimento do dirigente é uma questão relevante. O acolhimento e reconhecimento do líder exala relativa tranquilidade percebida pelos colaboradores, em razão dos laços de valores constituídos ao longo do tempo. Dessa maneira, as decisões tomadas pelo predecessor são aceitas com parcimônia e respeito, propiciando um ambiente agradável ao processo comunicacional organizacional.

Com relação aos rituais descritos por Schuler (2012, p. 256), festas de final de ano, comemorações de aniversário dos colaboradores, amigo oculto, *happy hour* e outros tipos de encontros rotineiros na empresa são atitudes e maneiras do dirigente de se manter próximo aos seus colaboradores, observando a comunicação não verbal nos momentos de descontração. Com essas informações, poderá até fazer alterações na rotina da companhia ou detectar algum possível conflito em andamento e, assim, melhorar o fluxo da comunicação na empresa.

Esses rituais levam à compreensão das questões de *Alter* e de *Ego*, em Luhmann (2010). Nesses momentos de descontração, o subordinado utiliza sua consciência para observar tanto o predecessor quanto o sucessor, identificando o que cada um é e representa. Independente do compartilhamento de informações e atividades, o sistema psíquico individual

se mantém. A cognição – ou sistema cognitivo – é personalíssima, individual e única, gerando assim percepções exclusivas dos atores envolvidos<sup>5</sup>. O todo de colaboradores pertence à organização, mas parte deles possui adesão (ou não) às lideranças.

### 3.3 Dimensão mental

Cada indivíduo tem seu pensamento e subjetividade. A cosmovisão é um fenômeno estudado em outras perspectivas sistêmicas, inclusive: Peter Senge, Gregory Bateson, Ludwig von Bertalanffy, Fritjof Capra. Pela cognição, reconhecimento e adequação ao ambiente, o indivíduo mapeia suas zonas de concordância e discordância em relação a diversos referentes. Para Schuler (2012, p. 260),

A cultura se manifesta na dimensão mental por meio de hábitos, usos, costumes e crenças relacionados:

- ✓ Ao uso da inteligência linear dos indivíduos e da sua inteligência coletiva;
- ✓ Às necessidades sociais e de organização social;
- ✓ À hierarquia;
- ✓ Ao exercício de poder e de liderança, à forma de acatar e de exercer a autoridade (submissão/humilhação);
- ✓ Aos processos de planejamento diário, de efeito mais imediato, em que os fluxos são racionais, lógicos, calculáveis, previsíveis;
- ✓ Às formas de estruturas;
- ✓ Às imagens e aos modelos mentais;
- ✓ À formação e estruturação das crenças;
- ✓ Às ideologias;
- ✓ Ao sentido de tempo;
- ✓ Aos relacionamentos úteis;
- ✓ À tomada de decisão, tanto individual quanto coletiva;
- ✓ À aquisição de habilidades e de competências. (SCHULER, 2012, p. 260).

Na empresa familiar, os colaboradores que não fazem parte da família percebem, por exemplo, se há uma distinção explícita entre o modo dos familiares se comunicarem, de se vestirem e se possuem salas ornamentadas de forma diferente dos demais integrantes da empresa. Os colaboradores que não pertencem à família observam ainda se imitarem esse grupo facilitará uma possível ascensão na hierarquia funcional ou mesmo mais aceitação de suas ideias.

Na dita profissionalização de empresas familiares, o dirigente oriundo de um clã é o responsável por conduzir a organização de acordo com as estratégias definidas, tomando

para si as decisões inerentes ao cargo. A empresa familiar, por constituir especificidade em sua organização, envolve características emocionais, pois integra membros da família. Nesse contexto, o poder decisório se estende também para o âmbito familiar. Para lidar com as contrariedades diárias e a rotina do trabalho, torna-se capaz de mediar e resolver conflitos – *irritações*, em Luhmann (2010).

O dirigente concentra em suas mãos a *decisão*: que é uma forma específica de comunicação (GOMES, 2014), pois valida uma possibilidade de realidade, dentre tantas outras (*improbabilidade da comunicação*). Isso diminui o imponderável: a complexidade (CURVELLO, SCROFERNEKER, 2008). Estamos diante de uma realidade concreta para uma infinidade de opções incertas. Para o decisor é escolher entre o desconhecido. Por isso, Luhmann (2010) considera a *decisão* uma forma específica de comunicação: *seleção de informação* (dados) somada à *seleção de conteúdo* (sentidos) e à *seleção da compreensão* entre sentidos e dados.

Uma ideia também encontrada em *A comunicação não verbal: o estudo de caso da linguagem corporal como forma estratégica dentro de uma organização*, onde Wolf (2013, p.14) afirma que: comunicar não é simplesmente causa e efeito.

Voltando a Luhmann (2010), a comunicação é feita por significados construídos a partir de *códigos*<sup>8</sup> compreensíveis, compartilhados pelos atores que se comunicam. Esse resultado gera a escolha por dada opção, de acordo com a percepção do dirigente<sup>9</sup>. Gomes (2014, p.116) entende que a comunicação de uma *decisão* é frágil e demanda uma desconstrução de comunicações posteriores. É o novo sentido sendo apresentado, integrado em prol da construção de uma nova realidade na empresa familiar<sup>10</sup>.

Oliveira (2007, p. 7-8) classifica sete características presentes na decisão organizacional: *senso crítico* (1), *interdependência sistêmica* (2), *incerteza* (3), *risco* (4), *criatividade* (5), *iniciativa* (6) e *conflito* (7). *Senso crítico* está ligado à capacidade cognitiva e à percepção do dirigente ao analisar a questão. A *interdependência sistêmica* prevê que qualquer decisão afetará a empresa, interna e externamente. A *incerteza* diz respeito a escolher uma das opções, até o momento, desconhecidas. O *risco* é consequência direta da incerteza. A *criatividade* do decisor é necessária para que possa fazer ajustes de rota e alterações, se necessário. A *iniciativa* por parte do dirigente em sempre decidir para impulsionar o crescimento de sua organização. E o *conflito* está diretamente ligado ao efeito de uma decisão e à resistência a ela, além de um possível conflito interno em razão da decisão tomada.

A liderança é outra vertente exercida pelo dirigente e, por conseguinte, outra forma de comunicação. O estilo de liderança é, na maioria das vezes, compreendido pelos colaboradores internos, externos e familiares. O dirigente, ao exercer sua liderança, constrói,

reconstrói e aperfeiçoa sua identidade, em razão do processo evolutivo da empresa. Sua identidade é resultante de novas mudanças influenciadas pelo desenvolvimento político-social, econômico e familiar. A Cultura Organizacional reflete tudo isso. O fundador da empresa familiar é um empreendedor com visões particulares, metas, objetivos de como sua organização deve ser. Recordamos a afirmação de Schein (2009, p. 15), que ressalta a adesão dos liderados ao dirigente enquanto suas orientações cumprirem objetivos organizacionais e forem compartilhadas pelo grupo. Em termos de Comunicação, podemos inclusive entender como uma forma de compartilhamento de sentidos: quando os *Sistemas Psíquicos* fazem acoplamento estrutural (ou não) criando *Sistemas Sociais*. Mas, se as crenças e valores do líder não causarem adesão aos liderados (no sentido de se deixarem conduzir: relação, inclusive, de poder: de submissão e de autoridade<sup>12</sup>), o grupo não terá engajamento e adesão (*encerramento operativo do sistema*).

A *institucionalização* é outro elemento fundamental que contempla a comunicação (GOMES, 2014). Interagir o real e o simbólico no universo de conflitos e interesses pessoais compreende uma reflexão no modo de atuação do dirigente da empresa familiar. Agregar cosmovisões (*Sistemas Psíquicos*) e empregá-las ao cotidiano da organização consiste em uma tarefa árdua e contínua (*Sistemas Sociais*). Entretanto, uma vez incorporada, a estrutura funcional favorece a continuidade da empresa (*autopoiese*<sup>13</sup>).

A confiança destaca-se como ponto forte no processo sucessório em empresa familiar, a partir de dois pilares: a confiança tradicional e a institucional (MUNIZ & SILVA JUNIOR, 2006, p. 110). A confiança tradicional tem base na tradição e reputação da família. A confiança institucional tem base na tradição e na reputação empresarial ao lidar com colaboradores internos e externos, contratos e qualificações recebidas (ISO 260000<sup>14</sup>, por exemplo). A confiança passa aos indivíduos a sensação de uma relativa tranquilidade no ambiente organizacional, o que se reflete em um melhor desempenho de suas funções.

A hierarquia é um tema controverso nas empresas familiares. Na maior parte das organizações familiares, ela é vertical e rígida, causando certo receio aos colaboradores em expor sua criatividade ao propor novas maneiras de resolver determinada questão. Confirmando nossa assertiva, Donnelley (1976, p. 55) nos ensina que, em algumas empresas

familiares, a família não foi capaz de integrar o senso de responsabilidade e de respeito às atividades empresariais diárias. Uma hierarquia rígida e vertical não permite aos atores apresentarem soluções diferentes do usual e, em muitos casos, nem permite que suas personalidades se revelem no ambiente organizacional. Já Schuler (2005, p. 20) sustenta

Do ponto de vista da comunicação, é quando indivíduos e organização se tornam hábeis na consciência desse nível que a comunicação deixa de ser uma atividade simplesmente espontânea, na organização, para começar a ser planejada eficientemente, tendo cargos e funções claramente definidas, tarefas inteligentemente balanceadas e delegadas, e as funções administrativas de diagnóstico, planejamento, execução e controle começam a ser conscientemente aplicadas às funções comunicativas. É também na melhor consciência desse nível que a comunicação vertical adquire maior eficiência, quando as questões de liderança e de hierarquia são mais bem compreendidas e geridas. As relações entre estrutura organizacional e estrutura das redes de comunicação podem, na consciência desse nível, ser mais bem percebidas e administradas, no sentido de aceitar-se sua interdependência e adaptá-las inteligentemente uma a serviço da outra. (SCHULER, 2005, p. 21-22).

### 3.4 Dimensão afetiva

A dimensão afetiva está, principalmente, na comunicação interpessoal nas empresas familiares. Manifesta-se pela proximidade entre dirigente, familiares, colaboradores e emoções e sentimentos misturados à realidade empresarial. Schuler (2012, p. 263-264) explica:

A cultura se manifesta, na dimensão afetiva, por meio de hábitos, usos, costumes e crenças relacionados:

- ✓ Ao reconhecimento, ao respeito e à valorização dos outros;
  - ✓ À aceitação das diferenças individuais;
  - ✓ Ao dar e receber;
  - ✓ À necessidade de estima, que, transcendendo a associação simplesmente material e racional, gera o convívio amoroso entre as pessoas;
  - ✓ À solidariedade e ao compartilhamento;
  - ✓ Ao equilíbrio entre justiça e misericórdia nas relações.
- (SCHULER, 2012, p.263-264).

Uma situação muito comum na empresa familiar é a solução dada por um determinado colaborador quanto aos problemas internos ou externos na organização. Muitas vezes, o dirigente pode não reconhecer o empenho desse colaborador em razão da tarefa ter sido delegada a um membro da família que não soube atender de forma racional a questão conflituosa. O dirigente, subjetivamente, identifica as qualidades do colaborador, sem

manifestar ostensivamente sua gratidão, para não ofender seu parente. Esse tipo de questão, ao longo do tempo, poderá desmotivar e incentivar o desligamento de um excelente colaborador da empresa.

A questão afetiva transcende a racionalidade das relações entre indivíduos. Um fator determinante neste contexto é o acolhimento. A condição do colaborador em se sentir feliz ou excluído de uma empresa dependerá do tratamento personalíssimo dado pelos dirigentes<sup>15</sup>, assertiva encontrada em Berlo (1972, p.29).

Outro exemplo é a solidariedade entre os colaboradores e o dirigente. As pessoas têm vida pessoal fora da empresa, mas nem sempre conseguem se desligar de seus problemas e acabam trazendo-os para o trabalho e comentando sobre eles. Muitas vezes, a pessoa deseja alguns momentos de conversa e reflexão. O dirigente que compreender e expressar atitude de conforto e empatia terá o respeito, admiração e valorização dos indivíduos como pessoas e profissionais. Elevar a autoestima faz com que o colaborador evidencie em seu dirigente o senso de justiça e reconhecimento pelo trabalho desenvolvido. É a valorização da comunicação interpessoal que Kunsch (2003, p. 71) nos assinala como sendo um processo relacional entre indivíduos, departamentos, unidades e organizações.

Compreender, respeitar, valorizar, acolher e ser solidário são atributos importantes para uma liderança, que devem ser praticados e incorporados na rotina da empresa. Schuler (2005, p. 22) descreve com propriedade que;

Um alto desenvolvimento da dimensão afetiva na organização conduz os indivíduos a respeitar-se e a se reconhecerem uns aos outros, aceitando as diferenças individuais como riqueza do grupo e complementaridade de características, gerando um grupo onde todos se sentem acolhidos, protegidos e incentivados a apresentar seu melhor desempenho, unificando os padrões individuais com os da organização. (SCHULER, 2005, p.22).

Conduzir e resolver conflitos de qualquer natureza são características que qualificam o dirigente como líder na organização<sup>16</sup>. Essa capacidade permeia o processo comunicacional, dando fluidez à condução da organização. Schuler (2005, p. 22-23) registra:

[...] o aparecimento da consciência desse nível faz cair por terra várias das principais barreiras à comunicação, ou seja, aquelas relacionadas à cultura e a preconceitos, às diferenças de valores, de suposições e de percepções, que podem constituir limites para uma cultura criativa, aberta. Quando as subculturas alojadas dentro das empresas reforçam as barreiras que se erguem à comunicação interna e externa, é o afloramento da consciência do nível afetivo que poderá fazer com que essas diferenças não constituam mais barreiras ao fluxo de informação, mas sim riqueza de características percebida pelo grupo todo. (SCHULER, 2005, p.22-23).

Substituir um líder requer paciência, sensatez e discernimento nas relações entre indivíduos. Reforçamos nossa assertiva com Ward (2003), quando afirma que manter vivo um negócio familiar é, provavelmente, a tarefa mais difícil do mundo dos negócios.

### 3.5 Dimensão expressiva

A transparência nas ações possibilita maior irradiação da comunicação fazendo com que respeito à ética, verdade e confiabilidade sejam efeitos da produção de sentidos. Schuler (2012, p. 265) elucida:

A cultura se manifesta, na dimensão expressiva, por meio de hábitos, usos, costumes e crenças relacionados:

- ✓ À expressão da verdade e da criatividade;
- ✓ À necessidade de manifestação do ser essencial;
- ✓ À ética;
- ✓ À responsabilidade social;
- ✓ À comunicação e suas formas;
- ✓ Aos esquemas interpretativos das realidades. (SCHULER, 2012, p. 265).

Com a capacidade de análise desenvolvida, os vários aspectos que envolvem uma situação poderão ser estudados antes da tomada de decisão. Dentro de uma organização, as decisões refletirão em aumento ou diminuição do faturamento, melhora ou piora da imagem da empresa no mercado, aumento ou diminuição do número de conflitos internos e outros. Schuler (2012, p. 265) pontua:

A organização que deseja ser comunicativa, para aprender, realizará melhor seus objetivos se capacitar os vários níveis de gerência da organização para a comunicação. Essa capacitação deve desenvolver as condições pessoais dos gerentes para a comunicação e as técnicas específicas para bem comunicar. Tal decisão criará, em todo o corpo administrativo da organização, uma atitude receptiva às informações que vêm dos subordinados, salientando a importância dessas informações para a sua própria performance como gerentes. Além disso, conta com o fomento da comunicação horizontal positiva, permitindo que se criem lideranças legítimas e informais, gerando muitos exemplos positivos a serem seguidos. Aqui, novamente, essas pessoas-exemplos, inseridas em um determinado nível hierárquico ou funcional, representam canais pessoais muito poderosos para a disseminação do conhecimento da organização, assim como da motivação para uma atitude positiva diante do trabalho. (SCHULER, 2012, p. 265).

O aumento da comunicação horizontal positiva revela o compromisso das pessoas com a organização. A manifestação do ser essencial (ontológico) é um incentivo a manter as ações empresariais transparentes. Se o indivíduo não precisa disfarçar seu ser na realidade, também não precisará esconder as ações na (e da) organização. Disfarçar e comungar o seu

ser no meio social são ações comunicativas, interpessoais. Essa manifestação do ser essencial inclui também ousadia de expor críticas a processos que possam ser melhorados.

A afirmação de Fonseca (2011, p. 23) sobre a Comunicação Organizacional ser uma ponte para harmonizar tanto a comunicação interna quanto a externa nos interessa muito. Dessa forma, a empresa consegue estabelecer diálogos com seus públicos, alinhar discursos, construir valores e evidenciar seus próprios talentos. Tanto o dirigente quanto seu sucessor, quando dominam a dimensão expressiva, são capazes de conduzir a empresa com ética e transparência. A preocupação com valores individuais poderá ser considerada como vantagem competitiva para a organização, na relação direta com o aumento da geração de riqueza, estabilidade profissional, dedicação, confiabilidade e comprometimento<sup>17</sup>.

A criatividade do indivíduo para resolver questões empresariais é outra manifestação do ser essencial. No universo das empresas familiares é um tema interessante, pois, nesse momento, o colaborador que não é integrante da família perceberá se sua ideia será aceita ou somente aquelas ideias emanadas da família.

O dirigente de uma empresa familiar é muito observado por seus colaboradores quanto à ética. O ponto chave é saber se os princípios éticos tão defendidos por ele são para todos – os do núcleo familiar e os que não pertencem à família<sup>18</sup>. Se os colaboradores, que não fazem parte da família, começarem a perceber essa diferença, poderão se desmotivar e, em último caso, até se desligarem da empresa. Schuler (2005, p. 23) complementa:

Do ponto de vista da comunicação, é a emergência desse nível que permite a transparência nas comunicações, gerando confiabilidade da organização junto aos seus vários públicos. O forte sentido de pertinência dos colaboradores, ao serem tratados com ética e verdade, reduz a incidência de uma das barreiras mais fortes à fluência efetiva de informações, principalmente de baixo para cima, que é o medo de trazer os problemas à luz da análise dos níveis de gerência. Nas comunicações externas, a empresa reconhecidamente ética é muito mais robusta para enfrentar crises de mercado ou de qualquer natureza. (SCHULER, 2005, p. 23).

Dessa forma, dirigente e sucessor têm na comunicação interpessoal um fator de coesão social e organizacional para dar continuidade à empresa familiar. Para tanto, devem conduzir e analisar as relações sociais dos colaboradores, o tratamento da informação, a interatividade coletiva e individual e a própria personificação como gestor. Oliveira (2003) confirma nossa assertiva quando descreve que a *Gestão da Comunicação* deve considerar os anseios e expectativas dos grupos, de forma ética e transparente, direcionando os fluxos comunicacionais para uma construção estratégicas de discursos e sentidos.

Pensando o todo e a complexidade (MORIN, 2013, p. 176-177), ressaltamos que, por mais que o gestor se dedique a conhecer sua empresa e seus atores, nunca o conseguirá por completo. Não é possível abarcar toda a realidade. Desta forma, há questões que, simplesmente, não são resolvidas, apesar de controversas. Esse é um posicionamento que temos, é não prescrito, apesar de a literatura em processo sucessório em empresa familiar sempre perseguir o sucesso, eficiência, eficácia, utilizando-se de mecanismos da Comunicação instrumental. Se, neste artigo, pensamos a comunicação como processo, fenômeno e sistema (CURVELLO, 2009), de pronto, aceitamos o imponderável<sup>19</sup>, conforme noção de Curvello e Scroferneker (2009): *A Comunicação e as organizações como sistemas complexos: uma análise a partir das perspectivas de Niklas Luhmann e Edgar Morin.*

### 3.6 Dimensão visionária

A dimensão visionária está intrinsecamente ligada ao futuro. Para tanto, o indivíduo busca no seu interior a intuição para que consiga agir/decidir de uma maneira mais ética e associada aos seus valores. Assim como a organização tem tomadas de decisão (*Sistemas Sociais*), os indivíduos possuem essa ação também (*Sistemas Psíquicos*). Schuler (2012, p. 266) postula que:

A cultura se manifesta, na dimensão visionária, por meio de hábitos, usos, costumes e crenças relacionados:

- ✓ À visão de mundo;
- ✓ À visão de futuro;
- ✓ À visão de evolução;
- ✓ À necessidade de evolução e de criatividade;
- ✓ À intuição;
- ✓ Às vocações. (SCHULER, 2012, p. 266).

Essas visões fazem parte da estratégia organizacional: o caminho a ser percorrido (objetivos). Para Marchiori (2006, p. 9), a cultura e a comunicação são recursos indissociáveis, estratégicos e responsáveis pelo bom desempenho das organizações. A partir da realidade interpretada pelo gestor, as informações obtidas por esse processo serão consideradas como insumos que possibilitarão à realização, passos e tomadas de decisões organizacionais (além de permitir fluxos comunicacionais).

Um colaborador extremamente criativo e visionário numa empresa familiar muito conservadora, por exemplo, poderá, certamente, esbarrar em desaprovação constante de suas

ideias e, em situações extremas, isolamento<sup>20</sup>. Um dirigente conservador pode se assustar em ter em seu quadro de colaboradores alguém muito ousado (ou diferente). Dependendo de seu histórico familiar, cognitivo e social, esse colaborador criativo poderá não ser compreendido. Em termos de linguagem e discursividade na Cultura Organizacional<sup>21</sup>, Schuler (2012, p. 267) fala em barreiras<sup>22</sup> à comunicação:

- ✓ A percepção seletiva das pessoas, que podem entender de forma limitada a informação;
- ✓ A avaliação de eventos e de pessoas como algo bom ou ruim (julgamento, pensamento maniqueísta), podendo colocar as pessoas na defensiva;
- ✓ As suposições implícitas que fazem com que o comunicador esteja seguro do que emite ou recebe sem atentar para ou refletir sobre a mensagem;
- ✓ A recepção inadequada, que é uma tendência quando o emissor usa um tempo e uma qualidade de energia que são inadequadas para a outra pessoa que escuta;
- ✓ O vício da falta de feedback, que impede que o emissor perceba se o outro recebeu, reconheceu e compreendeu a mensagem. (SCHULER, 2012, p. 267).

Em Luhmann (2010), a comunicação é um processo de consciências: de percepção de si e de outrem. Colaboradores podem ter atitudes comunicacionais defensivas e abertas em relação a predecessores e sucessores. A comunicação interpessoal, não verbal e a própria linguagem corporal indicam muito isso.

É possível afirmar que a Comunicação Organizacional é um processo social que aciona *Sistemas Sociais* resultando em alterações nos ambientes e em percepções diversas (mas coordenáveis). Dessa forma, na escolha de um sucessor, o dirigente pode observar pontos, tais como: a capacidade de cognição dos futuros sucessores (1), a compreensão da Cultura Organizacional (2), o modo de mediar e resolver conflitos (3), a maneira como o sucessor conduz a comunicação interpessoal (4) e a preocupação com que o discurso emitido pelo líder seja percebido ao máximo (5). Schuler (2005, p. 23) postula que

Um alto desenvolvimento da dimensão visionária permite que indivíduos e organização possam visualizar criativamente cenários futuros e os melhores rumos estratégicos a tomar, sentindo o fluxo evolucionário e percebendo o melhor caminho para aproveitar as oportunidades que esse fluxo de evolução impulsiona (ondas evolutivas). [...] (SCHULER, 2005, p. 23).

Durante o processo sucessório em empresa familiar, acontecem *ruídos e irritações* constantes<sup>23</sup>. O sucessor é observado pelos atores que já compõem a empresa. Poderá (ou não) ser acolhido. Se for logo acolhido, os sistemas permitirão a *interpenetração*, adesão e *acoplamento estrutural*. Mas sempre é monitorado pelos colaboradores: *ressonância*, pois é líder. E o líder pode enfatizar a questão da identidade (IASBECK, 2012, p. 08, 16, 22, 23 e 26), imagem e reputação (ARGENTI, 2006, p.37, 103), produção de sentido (SANTAELLA, 1996, p.31), caminhos e descaminhos no processo sucessório (OLIVEIRA, 2013).

### 3.7 Dimensão integradora

A dimensão integradora refere-se ao sentido de vida e a representações sociais, à importância do trabalho. Novamente, passa por processos cognitivos e a produção de sentido. Schuler (2012, p. 268) explica:

A cultura se manifesta, na dimensão integradora, por meio de hábitos, usos, costumes e crenças relacionados:

- ✓ À vontade primordial (intenção do ser);
- ✓ Às missões individuais e organizacionais;
- ✓ Ao sentido (significado) da vida e do trabalho;
- ✓ Ao estilo e à filosofia da organização e da administração;
- ✓ À espiritualidade;
- ✓ À percepção da unidade e da totalidade;
- ✓ À ecologia pessoal, social e planetária. (SCHULER, 2012, p. 268).

Planejar para suceder é uma atividade indispensável em uma empresa familiar. Compreende ações de confiança e de Comunicação Organizacional. No momento da escolha de um sucessor, o dirigente pode demorar bastante para concluir o processo<sup>24</sup>, em vista da complexa tomada de decisões relativas a aspectos que consiga ler (ou não) no ambiente, nos familiares e nos colaboradores: dedicação, empenho, criatividade, confiança, tradição da família. Netz (1992, p. 52-58) nos informa que, em alguns casos, o processo sucessório em empresa familiar poderá levar de três a cinco anos para ser finalizado.

O processo sucessório é um complexo de elementos estratégicos, operacionais e comunicacionais que devem convergir para a escolha mais adequada do sucessor. Concordamos com Leone, Silva e Fernandes (1996, p. 76-81), Bocatto (2006, p. 17), Lodi (1987, p. 14) e Bernhoeft (1988, p. 28-30), autores da área da Administração, quando nos apresentam pontos comuns no processo sucessório em empresas familiares, tais como a

transferência de poder e de capital para o sucessor e que é um processo emocional conturbado para o dirigente. Todos enfatizam que o processo sucessório familiar deve ser preparado com tempo, proporcionando assim, uma sucessão legítima, tranquila e estruturada.

Novaes Zilber *et al* (2010, p. 88-111), após a realização de pesquisas junto a empresas familiares, reconheceram que o processo sucessório é tratado como algo periférico às organizações, não estando integrado às ações, estratégias e objetivos da companhia. E nessas corporações da amostra, o processo sucessório familiar só será resolvido por força legal (morte do dirigente, por exemplo). Nesse cenário, também há a questão da aquisição e da incorporação de empresas e organizações ditas mais profissionalizadas, sem as marcas familiares.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A limitante deste trabalho está em não ser empírico e também por ser a primeira aplicação em Comunicação sobre o tema, com o esforço inicial ainda interpretativo (ROSÁRIO, 2016), o que precede aplicações posteriores que busquem a teorização deste tema em um objeto de estudo com premissas e pressupostos ligados à produção de sentido e processos comunicacionais. Fato que está mais atrelado à criação de um corpus de pesquisas exploratórias e até confirmatórias. A oportunidade é a de trazer um fenômeno investigado por diversas áreas que versam sobre o organizacional, como Administração, Psicologia, Economia, Direito, Ciências Contábeis, Ciências da Informação, Engenharia de Produção, Sociologia, Antropologia, Ciência Política. Cremos que os objetivos, neste formato antigo, foram atingidos: ao abordar essa zona de fronteiras epistemológicas e teóricas, com toda a problemática de pressupostos e premissas que incorre qualquer abordagem interdisciplinar, limítrofe e de fronteiras entre os saberes.

As premissas mais importantes referentes ao processo sucessório em empresa familiar identificadas ao longo desta pesquisa são: a) A Comunicação Organizacional é um insumo estratégico relevante no processo sucessório familiar; b) O processo sucessório familiar é, ao mesmo tempo, fenômeno, processo e sistema. A sucessão é um evento (fenômeno); não fica estática (processo) e abrange sistemas profissionais, empresariais e familiares (sistema); c) A tradição empresarial, relações de parentesco, sentimentos de pertença à família, questões de afeto e animosidade também ocupam lugar de destaque no desenrolar da Comunicação Organizacional no processo sucessório familiar; d) Os elementos comunicacionais devem ser identificados, entendidos em sua plenitude e dimensões (e não somente como processos

administrativos), permitindo que a sucessão nas empresas familiares deixe de ser tratada apenas como uma questão técnica, legal e administrativa; e) A habilidade da comunicação e a livre expressão da criatividade são apontadas como a habilidade de sobrevivência para o milênio, pois são vistas como uma ferramenta de inovação, tanto para solucionar problemas quanto na descoberta de oportunidades.

Diante disso, a escolha de um sucessor deverá ser feita com muita parcimônia e serenidade. Todos os envolvidos dentro e fora da organização têm a expectativa de ver nesse novo dirigente características similares ao anterior. Assim sendo, o nível de expectativa a ser cumprido é muito alto com relação à exigência dos colaboradores, o que pode levar a decepções, caso o novo profissional não esteja devidamente preparado para assumir a função.

Da mesma forma, a tradição empresarial, relações de parentesco, sentimentos de pertença à família, questões de afeto também ocupam lugar de destaque no desenrolar da Comunicação Organizacional. O sucessor, em princípio, deve compreender essas peculiaridades, não obstante as suas próprias características de gestor, com a finalidade de superar ansiedades decorrentes no processo sucessório.

## REFERÊNCIAS

- ARGENTI, P. **Comunicação empresarial**. A construção da identidade, imagem e reputação. São Paulo: Editora Campus, 2006.
- BERLO, D. K. **O processo da comunicação**. 4ª edição. São Paulo: Martins Fontes, 1972.
- BERNHOEFT, R. **Empresa familiar**. São Paulo: Nobel, 1989.
- \_\_\_\_\_, Renato. **O processo de sucessão numa empresa familiar: como conduzi-lo. Tendências do trabalho**. Rio de Janeiro, 1988.
- BOCATTO, L. C. **Sucessão familiar: DNA da encrenca**. São Paulo: Tecnoprint Gráfica e Editora, 2006.
- BOURDIEU, P. **O poder simbólico**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1989.
- BRANDÃO, E. *In* **Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia**. Imagem corporativa, reputação ou ilusão? São Paulo: Atlas, 2011.
- CURVELLO, J. J. A. **A Comunicação Organizacional como fenômeno, como processo e como sistema**. *Organicom*. Ano 6. Edição especial, números 10/11, 2009.

\_\_\_\_\_. **Comunicação interna e cultura organizacional.** Brasília: Casa das Musas, 2012.

\_\_\_\_\_. SCROFERNEKER, Cleusa. **A comunicação e as organizações como sistemas complexos: uma análise a partir das perspectivas de Niklas Luhmann e Edgar Morin.** E-Compós, Brasília, v. 11, p. 1-16, 2008.

DAVIS, J. *et al.* **Generation to generation – life cycles of the family business.** Harvard Business School Press, USA, 1997.

DONNELLEY, R. G. **A empresa familiar tem suas vantagens e desvantagens, o importante é identificá-las e compreendê-las.** Volume 2. Boston: Biblioteca Harvard de Administração de empresas, 1976.

Fiske, S. T; Taylor, S. E. (2008). **Social cognition: From brains to culture** (1 ed.). New York: McGrawHill.

FONSECA, R. F. P. 2011. **Marca Portugal e a sua repercussão na conjuntura contemporânea.** Coimbra, Portugal. Universidade de Coimbra. (Dissertação, Mestrado em Marketing).

FRANCO, L. F. 2011. **Comunicação, cognição e acaso nas organizações: uma pesquisa sobre os novos modelos empresariais na economia digitalizada.** São Paulo, SP. PUCSP. (Tese, Doutorado em Comunicação).

GOMES, Victor Márcio Laus Reis. 2014. **Uma leitura comunicacional da estratégia na perspectiva sistêmico-discursiva.** Porto Alegre, RS. PUCRS. (Tese, Doutorado em Comunicação).

IASBECK, L. C. A. **Identidade organizacional e a construção dos discursos institucionais.** In KUNSCH, M. M. K. (org.). **Comunicação Organizacional. Linguagem, gestão e perspectivas.** Volume 2. São Paulo: Saraiva, 2012.

JUNIOR, A. S; MUNIZ, R. M. Sucessão, poder e confiança: um estudo de caso em uma empresa familiar capixaba. **Revista de Administração**, São Paulo, v.41, n. 1, p. 107-117, 2006.

KUNSCH, M. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada.** São Paulo: Summus Editorial, 2002.

MATURANA, H. R; VARELA, F; J. **A árvore do conhecimento: as bases biológicas da compreensão humana.** São Paulo: Palas Athena, 2011.

LEITE, G. 2011. **Processo de sucessão e desafios da profissionalização: estudo em quatro empresas familiares na região metropolitana de Belo Horizonte/MG.** Belo Horizonte, MG. Faculdade Novos Horizontes. (Dissertação, Mestrado em Administração).

LEONE, N. M. C. P. G; SILVA, A.B; FERNANDES, C. B. Sucessão: como transformar o duelo em dueto. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, 31 (3), 76-81, 1996.

LODI, J. B. **O fortalecimento da empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1998.

\_\_\_\_\_, **Sucessão e conflitos na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1987.

LUHMANN, N. **The paradox of decision making**. In: SEIDL, David. BECKER, Kai H. (Org.). Niklas Luhmann and Organization Studies. Copenhagen: Copenhagen Business School Press, 2005.

\_\_\_\_\_, **Introdução à teoria dos sistemas**. 2. ed. Petrópolis: Vozes. 2010

\_\_\_\_\_, **A improbabilidade da comunicação**. Lisboa: Vega, 2006.

MARCHIORI, M. **Faces da cultura e da Comunicação Organizacional**. São Paulo: Difusão Editora, 2006.

MOREIRA, S. V. *In* DUARTE, Jorge & BARROS Antônio (org.). **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação**. São Paulo: Atlas, 2012.

NOVAES ZILBER & *et al.* Sucessão em empresas familiares e seus impactos na estratégia empresarial: Estudos de caso em empresas do setor de fabricantes de produtos médicos. Universidade Nove de Julho, São Paulo: **Revista Ibero-americana de Estratégia**, v. 9, n. 3, setembro-dezembro, 2010, p. 88-111.

OLIVEIRA, D. P. R. **Estratégia empresarial & vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_, Novo sentido da Comunicação Organizacional: construção de um espaço estratégico. **XXVI Congresso Anual em Ciência da Comunicação**, Belo Horizonte/ MG, 02 a 06 de setembro de 2003.

\_\_\_\_\_, J. L *et al.* De “filho do dono” a dirigente ilustre: caminhos e descaminhos no processo de construção da legitimidade de sucessores em organizações familiares. **Revista Administração**, vol. 48, nº 1, São Paulo, SP, jan/mar, 2013.

ROSARIO, I. M. C. A. 2016. **Processo sucessório em empresas familiares: uma leitura a partir da comunicação organizacional e suas dimensões**. Brasília, Distrito Federal. Universidade Católica de Brasília. (Dissertação, Mestrado em Comunicação).

SANTAELLA, L. **Cultura das Mídias**. São Paulo: Experimento, 1996.

SCHEIN, E. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHULER, M. **Excelência humana nas comunicações organizacionais**. Estudos, Revista semestral do curso de Jornalismo e Relações Públicas, v. 3, n.5, p. 17-30, São Paulo, 2005.

\_\_\_\_\_, M. A cultura organizacional como manifestação da multidimensionalidade humana. In KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.). **Comunicação Organizacional**. Linguagem, gestão e perspectivas. Volume 2. São Paulo: Saraiva, 2009.

WARD, J. Planejar para prosseguir. Dossiê. **Revista HSM Management**, edição n° 41, São Paulo: novembro-dezembro, 2003.

WEBER, M. **Conceitos básicos de Sociologia**. São Paulo: Centauro Editora, 2010.

WOLF, M. **A comunicação não verbal**: o estudo de caso da linguagem corporal como forma estratégica dentro de uma organização. Porto Alegre, UFRGS, 2013.

**Como Referenciar este Artigo, conforme ABNT:**

ROSÁRIO, I. M. C. A. P.; DIAS, R; GOMES, V. M. L. R; CURVELLO, J. J. A. Processo Sucessório em Empresas Familiares: Um Estudo de suas Dimensões Comunicacionais. **Rev. FSA**, Teresina, v. 20, n. 6, art. 5, p. 101-124, jun. 2023.

Contribuição dos Autores	I. M. C. A. P. Rosário	R. Dias	V. M. L. R. Gomes	J. J. A. Curvello
1) concepção e planejamento.	X	X	X	X
2) análise e interpretação dos dados.	X	X	X	X
3) elaboração do rascunho ou na revisão crítica do conteúdo.	X	X	X	X
4) participação na aprovação da versão final do manuscrito.	X	X	X	X