

TERAPIA DE FAMÍLIA EMPRESÁRIA? POR QUE NÃO?

Christina Sutter

Natasha Gomes Barrocas

Introdução

O presente artigo visa apresentar a terapia familiar, enquanto abordagem clínica do grupo família, como uma possibilidade de resolução de conflitos e uma oportunidade de crescimento e fortalecimento dos laços familiares. Para tanto, descreve brevemente a relação histórica entre família e trabalho que, tradicionalmente, tem sustentado projetos empresariais que envolvem a família. Igualmente, descreve a complexidade emocional da família contemporânea, situando o surgimento da abordagem sistêmica da família no cenário clínico e científico. Conclui-se que cuidar da família no setting terapêutico pode ser um importante trabalho de apoio àquele realizado pela consultoria às empresas familiares, na medida em que os papéis são mais bem definidos e separados nas distintas esferas de atuação.

Breve histórico sobre a família e o trabalho

Nos primórdios da civilização humana, a família como grupo de pertencimento consanguíneo surge como uma unidade econômica através da atividade conjunta e divisão sexual de tarefas em prol da sobrevivência do grupo. Na Grécia antiga a palavra para designar o lar era OIKOS (da qual derivou o termo economia), significando que o lar era o lugar da produção por excelência, onde eram fabricados e produzidos os bens e víveres consumidos. Nos tempos antigos praticamente tudo era produzido em casa – como o pão, o tecido e as vestimentas – ou nas terras cultivadas da família. Por muitos séculos, o trabalho sempre esteve associado à família diretamente, porquanto todos membros trabalhavam juntos, cada qual com sua tarefa,

submetidos ao imperativo da sobrevivência. Homens, mulheres e crianças, inclusive, trabalhavam lado a lado.

Nessa lógica, o destino de cada um estava a serviço do bem comum e não dos desejos pessoais, de modo que a fundação de uma nova família não se constituía sobre a escolha conjugal amorosa, mas sobre a capacidade de trabalho e de reprodução biológica. As alianças eram políticas, isto é, os casamentos eram feitos baseados nos interesses da família. Nesse mundo hierárquico em que o lugar de cada um estava pré-determinado pela comunidade, a identidade era *posicional* (Dumont, 1993): por exemplo, quem nascia em uma família camponesa, seria sempre camponês. Havia pouca ou nenhuma possibilidade de ascender socialmente, de modo que o valor do trabalho estava associado ao cumprimento do papel de cada um na vida comunitária e familiar.

Foi somente a partir do incremento da vida urbana e do surgimento da revolução industrial que esse cenário começou a mudar. Nas cidades, a divisão sexual do trabalho se radicalizou, com a divisão da sociedade em vida privada – gerida pelas mulheres exclusivamente – e vida pública – gerida exclusivamente pelos homens. Com o desenvolvimento do capitalismo e o surgimento da noção de mercado de trabalho, o mundo passou a ser visto como competitivo e o lar como um lugar de descanso e proteção, um verdadeiro “refúgio em um mundo sem coração” (Lasch, 1991). É quando foi criada a ideologia do “Lar Doce Lar”. As mulheres eram as responsáveis pela manutenção do espaço doméstico e dos cuidados e educação das crianças. E os homens eram os responsáveis por ganhar o sustento da família. A antiga associação entre família e trabalho se dissolve e as mulheres são mantidas à parte dos problemas profissionais do marido do mesmo modo que os homens são mantidos à parte dos problemas domésticos.

O sentido do trabalho também se modificou. Se antes as incertezas da sobrevivência estavam relacionadas aos caprichos da natureza – quando uma colheita era perdida, por exemplo – agora as incertezas estão relacionadas à presença de oportunidades e de qualificação pessoal. O homem passou a depender da oferta de trabalho em uma nova ordem econômica em que a maioria dos trabalhadores dependem de um salário para sobreviver. Somente a burguesia, uma nova classe ascendente, era detentora dos meios de produção, como as fábricas de tecido na Inglaterra, onde a revolução industrial começou. A educação

adquiriu então cada vez mais importância, na medida em que o trabalho se diversificava e abria a possibilidade de empregos mais qualificados. Nesse novo mundo emergente, as identidades deixam de ser posicionais para serem construídas a partir do esforço próprio, de modo que a ascensão de classe passou a ser então possível, pelo menos teoricamente, fato inédito na história da humanidade.

É nesse momento que surgiu outro fato inédito: a razão de existir do casamento deixou de ser prioritariamente a sobrevivência do grupo e a reprodução biológica e passou a ser a atração sexual mútua e a satisfação afetiva. A ideologia do amor romântico, cultuada nos romances e novelas que proliferaram na época – patente no sucesso dos romances de Jane Austen –, veio autorizar a escolha amorosa do parceiro conjugal, vinculando a ideia do amor ao da liberdade (Giddens, 1993). Baseada cada vez mais no afeto, surgia uma nova família calcada na noção de privacidade e no aconchego do lar. Paralelamente, o enaltecimento do amor materno pelos médicos higienistas da época (Costa, 1999), como forma de diminuir a mortalidade infantil elevada, garantia que as crianças seriam cuidadas por uma mãe atenciosa e afetiva. Filhos não seriam mais enviados a amas de leite, mas zelosamente alimentados e supervisionados pela própria mãe.

Gradativamente, com a produção cada vez mais em escala industrial, a família deixou de ser uma unidade de produção para se tornar uma unidade de consumo (Poster, 1979), na medida em que os artigos deixavam de ser produzidos na esfera doméstica e passavam a ser adquiridos. E, com a produção industrial, o imperativo do consumo impulsionava a família ao trabalho e a busca de melhores salários. Agora, não bastava apenas trabalhar para sobreviver, mas para garantir uma vida mais confortável e o acesso a bens de consumo cada vez mais artificiais. O final do século XIX e início do século XX viram surgir espantados: o automóvel, a geladeira doméstica, o gramofone. Com o tempo, poder comprar um eletrodoméstico passou a ser associado à felicidade familiar. Em suma, a noção de felicidade, a partir da modernidade, adquiriu um valor sem precedentes, associada ao conforto e ao consumo, por um lado, e a satisfação afetiva, por outro.

O fato de a família ter se transformado em um núcleo afetivo trouxe, evidentemente, uma nova complexidade para as relações. Além de sustentar e garantir a sobrevivência de seus membros, agora a família tem a função de cuidar amorosamente dos seus. Na antiguidade, por

exemplo, se o pai ou a mãe não amasse o filho, isso não tinha a mesma importância que passa a ter na modernidade, quando a expectativa de ser amado pelos pais passa a ser compreendida como um direito natural. Por outro lado, na medida em que a família, nas grandes cidades, se restringiu ao núcleo pais e filhos, diminuindo os laços com a família extensa e a comunidade, seus membros se viram sobrecarregados com exigências e funções que antes eram compartilhados com outras pessoas.

Igualmente, o casamento se viu sobrecarregado com exigências outrora impensáveis, como a paixão duradoura e a realização sexual. Conforme os higienistas no século XIX, a felicidade sexual do casal era compreendida como necessária para a estabilidade do casamento e, portanto, da família (Costa, 1999). Nessa nova ordem familiar, o homem era o guardião da família e tinha o dever de proteger mulher e filhos: garantir que a esposa, sentindo-se amada, cuidasse adequadamente das crianças. Por sua vez, a mulher tinha o dever de garantir um lar organizado e aconchegante onde seu esposo pudesse descansar após um árduo dia de trabalho.

Posteriormente, com a emancipação feminina, após a segunda guerra mundial, a mulher passou também a ter o direito ao trabalho na esfera pública e o lar torna-se, gradativamente, um lugar de passagem, um ponto de encontro de vidas privadas. Uma nova ideologia de hiperconsumo e de lazer obriga os membros das famílias contemporâneas a se solidarizarem no investimento financeiro em projetos cada vez mais onerosos. Isso compromete, atualmente, o anterior projeto da família amorosa, na medida em que ambos os pais, tendo que trabalhar muito, não tem mais tempo para os filhos e nem para a vida conjugal. No passado, a família enquanto unidade amorosa não fazia sentido, pois o trabalho duro e a sobrevivência estavam em primeiro plano. Com o surgimento da sociedade industrial, a família ganha relevo a partir da busca pela satisfação afetiva. Na contemporaneidade, a família afetiva e íntima deixa novamente de ser protagonista para ser subsumida pela busca por realizações materiais e projetos ambiciosos, respondendo à ideologia do hiperconsumo.

Entretanto, a expectativa de afeto e atenção continuam existindo, pois este foi o modelo de família que herdamos nos últimos duzentos anos. Por exemplo, a publicidade continua associando o consumo ao ideal de família feliz, mas ao fazer isso cria um paradoxo em que para garantir a felicidade familiar é preciso ser capaz de consumir muito, o que

significa precisar trabalhar muito, resultando em menos dedicação para a vida em família. Além disso, para alimentar ainda mais a máquina do consumo, a falta de atenção parental tem sido compensada por bens materiais. Nesse cenário, os filhos se tornam cada vez mais exigentes e cada vez menos solidários com a vida familiar (Sutter, 2013).

Com tantas expectativas, a família, desde o surgimento do ideal burguês de família amorosa, se encontra sobrecarregada. É nesse contexto que surge a terapia familiar, a partir da década de 50 nos EUA, justamente quando a família também passou a ser questionada enquanto instituição autoritária. Até então, as necessidades da família ainda estavam em primeiro plano garantidas pelo poder paterno que determinava as escolhas profissionais dos filhos, sobretudo se havia uma tradição de carreira ou se a família fosse dona de uma empresa. O pai ainda tinha direito inquestionável de opinar sobre o destino dos filhos. Mas a segunda guerra mundial, seguida pela oposição à guerra do Vietnã, trouxe consigo o questionamento das instituições e da ordem social. As mulheres, por sua vez, desafiaram seu lugar de submissão na família e na sociedade, reivindicando seu direito a uma vida pública lado a lado com os homens. Como resultado, a família foi novamente reinventada, surgindo a família dita pós-moderna e o ideal do casal igualitário, trazendo consigo a busca por uma nova concepção de felicidade, aquela inspirada por relacionamentos mais abertos e democráticos.

A família em terapia

É nesse momento da história da família que a terapia familiar se desenvolve, a partir da contribuição de psicanalistas e psiquiatras em busca de um modelo terapêutico mais eficaz para aqueles pacientes que dependiam da família. Antes disso, era impensável reunir pais e filhos para debaterem conjuntamente seus problemas ou dificuldades de relacionamento, pois na família hierárquica, os pais eram inquestionáveis, pelo menos abertamente. Convidar a família para o *setting* terapêutico não significava, contudo, que a família era vista como fraca ou problemática, mas que a experiência de viver em família é a mais poderosa de nossa existência e se vivida em conflito afeta a saúde mental de seus membros. Somente a partir do momento em que todas as pessoas de uma família passam a ser vistas como seres humanos em busca de crescimento, independentemente de sua posição na hierarquia geracional, é que a possibilidade de convidar a família para uma terapia grupal começou a fazer sentido.

Do ponto de vista do desenvolvimento da ciência, uma revolução paradigmática ampliou a concepção de saúde mental considerando a enorme influência da família tanto no adoecimento quanto na cura. Na ciência, a partir de meados do século XX, com a expansão do paradigma sistêmico, os fenômenos do mundo passaram a ser compreendidos como essencialmente inter-relacionados e interdependentes. Dessa forma, os avanços na ciência trouxeram uma nova perspectiva sobre a complexidade dos fenômenos que, gradativamente, afetou todas as áreas do saber.

Para os objetivos deste artigo, explicaremos alguns conceitos da assim chamada “visão sistêmica da vida” (Capra e Luisi, 2014). Um sistema é uma totalidade cujas partes ou subsistemas estão em interação circular de tal modo que uma mudança em uma parte afeta todas as demais. A interação entre as partes resulta, assim, na auto-organização do sistema que para ser mantida necessita que as variáveis permaneçam estáveis. Por exemplo, para citar um problema atual relacionado ao nosso ecossistema global, o aumento da temperatura do planeta leva ao degelo das calotas polares que por sua vez leva ao aumento do nível do mar, ameaçando a sobrevivência de populações litorâneas. Assim o equilíbrio ou desequilíbrio do sistema é mantido pela qualidade das interações entre as partes que o compõem. Esse mesmo princípio pode ser aplicado ao sistema econômico e político, como o efeito dominó da crise econômica mundial em 2008, ou às interações humanas como a família.

Esse paradigma transposto para a saúde mental significa que se os indivíduos estão inseridos em uma rede de relações interdependentes, o que afeta a um membro afeta todos os demais. A ansiedade em uma pessoa rapidamente se propaga por todos os outros membros da família. Além disso, a família é um sistema-no-tempo com história (Watzlawick, Beavin, Jackson, 1993). Com o tempo, as interações cumulativas criam um padrão repetitivo no qual cada membro se encaixa e do qual é muito difícil sair. Por isso, isolar o indivíduo de seu contexto, sobretudo o familiar, corre o risco de reduzir o seu comportamento somente às características de sua personalidade ou caráter. Uma boa parte do comportamento dos indivíduos encontra sentido a partir do grupo ao qual ele pertence.

Essa inter-relação na família foi estudada pelos terapeutas sistêmicos e descrita a partir de conceitos como as regras da relação, as fronteiras entre os subsistemas e a estrutura de lealdade familiar, dentre outros. Vejamos o que significam cada um destes conceitos: A

família é um sistema governado por regras (Watzlawick, Beavin, Jackson, 1993) que determinam os comportamentos esperados e possíveis, desde as regras mais básicas ligadas ao cotidiano da família (tal como a hora de chegar em casa, quem vai lavar a louça), às regras mais fundamentais e implícitas, tais como aquelas que determinam a divisão de papéis sexuais, ou a posição na hierarquia (como quem manda em casa, quem se ocupa do controle financeiro ou dos problemas emocionais da família).

As relações entre os subsistemas dentro da família (conjugal, parental e filial) também obedecem a regras que correspondem a fronteiras imaginárias que determinam “quem, quando e como” pode participar de tais subsistemas (Minuchin, 1993). Por exemplo, quando o casal quer sair sozinho sem a presença dos filhos, ou os adolescentes fecham a porta do quarto para os pais não bisbilhotarem suas vidas. Em algumas famílias essas fronteiras são muito difusas impedindo a privacidade e a diferenciação entre os membros – com excesso de mútuo controle e invasão do espaço pessoal –, ou muito rígidas, isolando as pessoas e dificultando o apoio emocional entre o grupo.

Finalmente, num plano menos visível, temos a estrutura de lealdade familiar que se refere à estrutura de expectativas e à contabilidade de obrigações, méritos e injustiças ao longo das gerações (Boszormenyi-Nagy e Spark, 1983). Na família, a noção de lealdade ao grupo é medida pela confiança no cumprimento das mútuas expectativas, sem a qual o grupo perde a sua coesão e sentido de pertencimento. Por exemplo, nas famílias empresárias, geralmente, há a expectativa de que seus membros deem continuidade aos negócios da família, mas pode acontecer que alguém não se identifique com esse destino e queira construir outro na contramão do mandato familiar, o que pode ser vivido como deslealdade.

Transpondo os conceitos acima descritos para a realidade das famílias empresárias, observamos que o padrão relacional doméstico tende a ser levado para as relações dos membros da família dentro da empresa. Se os padrões relacionais na família são saudáveis, provavelmente na empresa também serão. Igualmente, se houver conflitos não resolvidos, abertos ou encobertos, provavelmente na empresa esses conflitos se manifestarão, sobretudo se as fronteiras entre família e empresa forem difíceis de delimitar. Por exemplo, se na convivência familiar muitas divergências em relação às regras ou ao que se considera mérito e

justiça acontecem causando conflitos importantes, os ressentimentos decorrentes podem contaminar as relações no trabalho.

Por outro lado, as relações entre família e empresa são naturalmente complexas pois os problemas na empresa podem sobrecarregar as relações familiares quanto mais seja difícil separar os papéis (patrão *versus* marido, empregado *versus* filho). Por exemplo, quando não se consegue encerrar o expediente e deixar os problemas na empresa, ou quando o seu chefe pode ser o seu pai, seu irmão ou até sua companheira. Portanto, seja em um sentido ou em outro, “as relações familiares e de trabalho se simbiotizam na realidade cotidiana das empresas familiares” (Osório, 2011, p. 121).

Por que fazer terapia de família?

Freud identificou no amor e no trabalho o que ele considerava a chave para a satisfação humana (Freud, 1930/1996), no sentido de que a saúde mental está relacionada à capacidade de amar e de trabalhar. A família, portanto, é o contexto em que estas potencialidades humanas se entrelaçam. Qualquer dificuldade que impeça a plena realização destas capacidades deveria ser cuidada com toda atenção e carinho. Toda família tem seus conflitos, suas fases de maior ou menor estresse relacionados às etapas do ciclo vital, suas questões não resolvidas. A maior parte das famílias consegue, bem ou mal, conviver com isso. Mas quando o nível de estresse aumenta a ponto de não se conseguir administrá-lo, levando à exacerbação dos conflitos e ao adoecimento, talvez seja a hora de procurar ajuda.

Como a família empresária pode estar sobrecarregada com questões familiares e de trabalho, esta pode ter mais dificuldade em lidar com seus conflitos do que uma família que não trabalha junto. Como descrevemos, historicamente, na origem, a instituição familiar esteve sempre associada ao trabalho. Contudo, na contemporaneidade, o que as famílias empresárias enfrentam é não apenas uma superposição de papéis dentro das mesmas relações, mas uma sobrecarga de exigências emocionais que as famílias de outrora não conheciam.

A terapia de família tem sido um recurso cada vez mais utilizado por profissionais que trabalham com famílias empresárias. Ao encaminhar a família para um terapeuta separa-se as áreas de atuação, de modo que no espaço terapêutico o foco sejam as pessoas humanas (o pai,

o marido, a esposa, os filhos) e não o empresário, (o chefe, o patrão, o subordinado) a fim de favorecer uma experiência de crescimento enquanto grupo família. Só assim as questões familiares não contaminarão a esfera do trabalho e a família conseguirá separar as questões empresariais da sua convivência cotidiana. Ambos os sistemas, o da família e o do trabalho, ganharão com isso.

Para concluir

A crescente aceitação da terapia familiar em todos os contextos corresponde a uma maior compreensão tanto da organização familiar quanto da importância de as questões serem abordadas conjuntamente. Ao contrário da percepção do senso comum, buscar ajuda nos momentos difíceis ou delicados não é sinal de fraqueza ou incompetência, mas sinal de cuidado, proteção e amor pelos seus. A família empresária, movida pelos objetivos compartilhados de sucesso profissional, pode não levar em conta necessidades que se encontram para além da esfera do trabalho e da empresa. Entretanto, na medida em que a superposição de dificuldades interfere no desempenho profissional ou na tomada de decisões, poder separar as esferas de necessidades pode ser uma boa solução.

Referências:

Boszormenyi-Nagy, I. & Spark, G. (1983). *Lealdades Invisíveis*. Buenos Aires: Amorrortu.

Capra, F., Luisi, P.L. (2014). *A Visão Sistêmica da Vida*. São Paulo: Cultrix.

Costa, J. F. (1999). *Ordem Médica e Norma Familiar*. Rio de Janeiro: Graal.

Dumont, L. (1993). *O Individualismo – uma perspectiva antropológica da ideologia moderna*. Rio de Janeiro: Rocco.

Freud, S. (1930/1996). *O mal-estar na civilização*. Edição standard brasileira das obras psicológicas completas de Sigmund Freud, vol. 21. Rio de Janeiro: Imago.

Giddens, A. (1993) *A Transformação da Intimidade*. Sexualidade, amor e erotismo nas sociedades modernas. São Paulo: Editora Unesp.

Lasch, C. (1991). *Refúgio num Mundo sem Coração – A família: santuário ou instituição sitiada?* São Paulo: Paz e Terra.

Minuchin, S. (1993). *Famílias, Funcionamento e Tratamento*. Porto Alegre: Artes Médicas.

Osório, L. C. (2011). Atendendo empresas familiares. In: Osorio, L. C., Valle, M. E. P. et cols. *Manual de Terapia Familiar*, v. II. Porto Alegre: ArtMed.

Poster (1979). *Teoria Crítica da Família*. Rio de Janeiro: Zahar.

Sutter, C. (2013). Família e as novas formas de violência na contemporaneidade. In: Rodriguez, S. M. S.; Pedroso, J. S.; Bucher-Maluschke, J. S. N. F. (orgs). *Saúde e Desenvolvimento Humano*. Curitiba: Appris.

Watzlawick, P.; Beavin, J.; Jackson, D. (1993). *Pragmática da Comunicação Humana*. São Paulo: Cutrix.

Freud, Sigmund. (1930/1996). *O mal-estar na civilização*. Edição standard brasileira das obras psicológicas completas de Sigmund Freud, vol. 21. Rio de Janeiro: Imago, 1996.