

**Pipa Corporativa: Uma Ferramenta da Terapia Narrativa Aplicada às Famílias Empresárias<sup>1</sup>**  
**Corporate Kite: A Tool of Narrative Therapy Applied to Business Families**

Eduardo Ribeiro do Val<sup>2</sup>

**Resumo**

*Este artigo apresenta o relato de uma pesquisa que utiliza como referência a metodologia Pipa da Vida, desenvolvida por David Denborough (2008), adaptada para o ambiente organizacional, e tem por objetivo fortalecer, por meio da linguagem, as relações interpessoais e intergeracionais entre os membros dessa família empresária, por meio do reconhecimento e validação da identidade preferida de cada um. O objeto de pesquisa deste estudo é uma empresa familiar de transporte de cargas fundada em 1990. Após o falecimento de seu fundador, os herdeiros passaram a ocupar cargos na empresa. A ausência do planejamento do processo de sucessão gerou conflitos, tais como: excesso de trabalho, a sobrecarga emocional da viúva e, principalmente, a falta de objetivo em comum dessa família dentro da corporação. Essas narrativas tornaram-se uma história saturada de problemas, e a adaptação da Pipa da Vida para o ambiente corporativo ajudou essa família a superar os conflitos.*

**Palavras-chave:** *Terapia narrativa; Práticas narrativas coletivas; Pipa corporativa; Gestão de pessoas; Empresas familiares.*

**Abstract**

*This article presents the report of a research that uses as reference the Kite of Life methodology, developed by David Denborough (2008), adapted to the organizational environment and aims to strength, by the language, the interpersonal and intergenerational relations between the members of this business family. The research object of this study is a family cargo transportation company founded in 1990. After the death of its founder, the heirs took up positions in the company. The absence of succession planning led to conflicts such as: overwork, the emotional overload of the widow, and especially the lack of common purpose of that family within the corporation. These narratives became a history saturated with problems, and the adaptation of the Kite of Life methodology to the corporate environment helped this family overcome conflicts.*

---

1 Este trabalho foi inicialmente apresentado, em sua versão original, como requisito parcial para obtenção do título de especialista do Curso de Pós-graduação Lato Sensu "Intervenção Sistêmica com Famílias", oferecido pelo Centro de Estudos e Terapia de Família - CRESCENT e certificado pelas Faculdades Integradas de Vitória - F.D.V., tendo sido orientado pela Profa. Adriana Müller.

2 Certificação Internacional em Práticas Colaborativas e Dialógicas – INTERFACI, Terapeuta Familiar Sistêmico pela FDV/ CRESCENT, membro da ATEFES; Psicanalista Clínico AEP/EPP. Profissional & Life Coaching – INDESP. Especialista em Gestão de Pessoas com ênfase Psicologia Organizacional UNESC/ES. Especialista em Marketing FGV/RJ. Especialista em Finanças Corporativas FGV/RJ. Graduação em Administração FAESA/ES. .eduardoribeirodoval@gmail.com.

**Keywords:** *Narrative therapy; Collective narrative practices; Corporate kite; People management; Family businesses.*

## 1. Introdução

Este trabalho visa a apresentar a transposição de uma metodologia das práticas narrativas coletivas ao contexto organizacional, especificamente a aplicação da Pipa da Vida, em uma empresa familiar. Tal iniciativa deu origem à Pipa Corporativa, uma metodologia que será comentada ao longo do artigo.

A adaptação da Pipa da Vida para o ambiente empresarial pode ser uma ferramenta importante, pois, conforme Ricca (2016), segundo dados do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas) e do Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), mais de 90% das empresas constituídas no país são familiares e respondem por 65% do Produto Interno Bruto (PIB) do país. Esses números demonstram como família e empresas estão intrinsecamente ligadas e sinalizam a importância de um ambiente familiar e empresarial saudável e harmonioso para que, ambos os sistemas, possam funcionar adequadamente.

A empresa familiar possui certas particularidades que as diferenciam das demais como, por exemplo, os valores e os laços entre seus membros, normalmente, mais marcantes. Por essa razão, é necessário que as funções de cada membro sejam bem especificadas e que haja um equilíbrio entre a vida familiar e corporativa para que o clima dentro da empresa e na família seja agradável a todos (Oliveira, 2006). No ambiente familiar cada pessoa possui uma posição diferente: pais, irmãos, filhos, avós, todos com características próprias, como a hierarquia e autoridade. Os laços afetivos são construídos ao longo de uma convivência e os valores éticos, morais e culturais são passados de geração a geração.

Observa-se também que no ambiente corporativo existem indivíduos com suas titulações e responsabilidades a cumprir, a hierarquia dos cargos propostos e as relações interpessoais. As semelhanças entre ambiente familiar e empresarial são muitas, porém, neste último, existem metas, valores, missão, visão, prazos a serem cumpridos, planejamentos de ações, organogramas e distribuição de tarefas que visam ao sucesso e à eficácia da empresa em todas as suas áreas.

Dados revelam que apenas 30% das empresas familiares sobrevivem à segunda geração e apenas 5% passam para a terceira geração (Oliveira, 2006). É importante destacar que, muitas vezes, as empresas sobrevivem no mercado, porém, não permanecem nas mãos da família fundadora, sendo vendidas para grandes conglomerados ou multinacionais, como, por exemplo: a fábrica de chocolates Garoto, empresa brasileira sediada em Vila Velha (ES), que pertencia à família Meyerfreund e foi vendida no ano de 2002 para a Nestlé S/A (Kojikovski, 2017). Isso acontece, principalmente, devido aos

conflitos entre familiares, afetando a governança corporativa e, como consequência, o planejamento sucessório da empresa. Dedicção e comprometimento diferenciados dos herdeiros nas atividades empresariais em relação ao fundador acabam abrindo espaço ou gerando indícios de que pode haver pouco tempo de vida para essas empresas (Oliveira, 2006).

Governança corporativa lida com o processo decisório na alta gestão e com os relacionamentos entre os principais personagens das organizações empresariais (Silveira, 2010). Pode ser definida como o conjunto de mecanismos internos e externos, que tem por objetivo fazer com que as decisões corporativas sejam tomadas de forma a maximizar o valor de longo prazo do negócio, garantindo, assim, o retorno financeiro para todos os acionistas. Uma governança corporativa eficaz engloba: um planejamento sucessório transparente, uma maior competitividade da empresa e um aumento de seu valor de mercado e, define prioritariamente, a direção que a empresa vai seguir na condução de seus negócios. No âmbito das empresas familiares, os principais riscos para uma governança corporativa eficaz são: o planejamento sucessório e a transição de poder entre as gerações. Além desses, tem-se, ainda, a ausência de meritocracia, o surgimento de facções entre ramos familiares e a dificuldade de separar as questões de família e de empresa, normalmente muito presentes.

Considerando que a governança corporativa vai delinear a direção e os rumos dos negócios da empresa, o planejamento estratégico tem como objetivo explicar as ações que deverão ser executadas; ou seja, é o *como* a empresa atingirá os objetivos propostos na governança corporativa. O planejamento estratégico é um processo gerencial que possibilita desenvolver e manter um ajuste adequado entre os objetivos, as habilidades e os recursos de uma empresa (Kotler, 2000). Permite também aos gestores pensarem no futuro dos negócios e qual o melhor caminho a seguir. Dessa forma, é necessário que a empresa tenha transparência para elaborar sua visão de trabalho [o que sonhamos], sua missão [quem somos e o que fazemos], e seus valores [no que acreditamos].

Alinhados a tais ideias, Lobato, Moysés, Torres e Alambert (2003) explicam que visão pode ser definida como um cenário, uma intuição, ou um *sonho*; ela define aonde a empresa quer chegar e como quer ser reconhecida no futuro. A missão é a razão de ser da organização e, traduz, em termos objetivos, como a empresa pretende alcançar a sua visão. Já os valores refletem o que a empresa enxerga como mais importante para que sua visão e missão sejam alcançadas e são as qualidades que a empresa busca nas suas relações com os clientes e com o mercado.

Para que uma empresa possa se desenvolver operacionalmente e alocar seus diferentes colaboradores, têm-se os cargos, ou seja, as posições em que cada um irá desenvolver suas funções, normalmente, estruturados em um organograma. Chiavenato (2001, p. 251) explica que “... o organograma é um gráfico que representa a estrutura formal de uma empresa”. O objetivo dessa ferramenta é definir a hierarquia na empresa, delimitando os espaços e as fronteiras de cada indivíduo no ambiente corporativo. No âmbito das empresas familiares, o organograma é também

uma oportunidade de a família rever se suas responsabilidades estão ajustadas às competências e autonomia de cada membro.

Oferecer condições para o desenvolvimento de competências e habilidades torna-se fundamental quando a família está inserida em um contexto empresarial. Para que a empresa cresça de forma sustentável, sabendo aproveitar as oportunidades do cenário econômico vigente, é necessário que cada um, individualmente, tenha claro seu objetivo e desenvolva as aptidões necessárias com clareza e responsabilidade relacional. Dessa forma, a família e a empresa estarão aptas para se estabelecerem de forma sólida, com relações afetivas saudáveis entre seus membros.

*De acordo com o sociólogo italiano Domenico Demasi (2001), a tese do ócio criativo objetiva ajudar às pessoas a uma reflexão consciente da distribuição do tempo, do trabalho, da riqueza e do poder, minimizando as fontes de conflitos entre elas e valorizando as necessidades reais de cada um, buscando alternativas para que o excesso de trabalho não provoque o esgotamento físico e emocional do indivíduo e não produza, como consequência, dificuldades relacionais com a família e com a sociedade.*

Para tanto, torna-se vital um olhar mais apurado e a construção de uma metodologia que seja capaz de trabalhar a família no contexto relacional e empresarial, para que o crescimento da empresa se dê sempre em harmonia e com o fortalecimento dos laços familiares.

A denominação dada às intervenções coletivas em diferentes comunidades e contextos, utilizando-se como base os pressupostos teóricos da Terapia Narrativa, é de *Práticas Narrativas Coletivas*. Várias metodologias já foram desenvolvidas, tanto no Brasil como no exterior, sendo abordadas em diferentes contextos, tais como: *Árvore da Vida* (Ncube, 2006), *Time da Vida* (Denborough, 2008), *Pipa da Vida* (Denborough, 2008), *Ritmos da Vida* (Müller, 2012), entre outras que buscam ajudar diversas pessoas coletivamente.

A metodologia *Pipa da Vida* desenvolveu-se no Canadá, na comunidade de St. James Town, bairro de imigrantes no subúrbio de Toronto que viviam situações de conflito intergeracional. A maioria das famílias dessa localidade, descende de asiáticos e do choque cultural, se tornou mais evidente quando a cultura em que os netos nasceram se diferenciou da cultura em que os avós cresceram.

Segundo a Terapia Narrativa (Müller, 2012), nossas vidas são organizadas em narrativas que historiamos estruturando as experiências em sequências de eventos, interligadas no tempo e relacionadas a algumas pessoas. Nessa abordagem, os problemas ganham existência na linguagem, ou seja, a partir do discurso de cada um e se manifestam nas histórias dominantes que as pessoas constroem a partir de suas relações e do significado atribuído à experiência vivida. Quando o relato da narrativa está saturado de problemas, torna-se necessário acessar as histórias subjacentes para buscar novas formas de se contar a mesma história.

Dessa forma, a pessoa percebe que, além da história dominante, aquela que sempre foi

contada, existem outras possibilidades, tão potentes quanto, aguardando para serem acessadas. Tais versões alternativas, revelam: pessoas, fatos e habilidades que sempre estiveram presentes, mas não eram mencionadas na narrativa saturada de problemas. Ao serem contadas, essas novas versões, da mesma história, evidenciam ricos aspectos desconhecidos ou não valorizados pela pessoa e, com isso, ajudam a construir uma versão preferida, ou seja, aquela que revela a pessoa em seu melhor, na sua identidade preferida (Müller, 2013).

Considerando que os indivíduos são especialistas em suas próprias vidas, ao passarem a examinar os problemas como situações separadas de si, possibilitam o reconhecimento das diversas habilidades que os ajudam a reduzir a influência dos mesmos em suas vidas. Tal processo envolve a desconstrução de verdades dominantes e a construção de novas histórias subjacentes. É denominado de *conversa de reautoria*, na qual a pessoa deixa de ser *vítima* e passa a ser autora da própria história (Almeida & Müller, 2014).

Ainda, conforme ensina a professora Adriana Müller (2013) as intervenções coletivas, baseadas nos pressupostos teóricos da Terapia Narrativa de Michael White e David Epston, de forma geral, seguem alguns princípios básicos: (a) compartilhar em grupo onde todas as pessoas respondem às dificuldades da vida e, de algum modo, esse conhecimento pode ser transmitido; (b) destacar a dupla narrativa das histórias: a história do problema coexiste com a história de como a pessoa respondeu a ele. A ênfase dada a uma, ou a outra versão, determina qual será a história dominante, ou seja, aquela, saturada de problemas, ou a que narra a história de como a pessoa conseguiu enfrentar o problema, que base utilizou para ter forças, quais as habilidades utilizadas, quais foram as capacidades e valores, quais as pessoas que a ajudaram, entre outros aspectos; (c) ampliar a história preferida, construir conhecimentos mais amplos e ricamente descritos acerca de si mesmo e de sua história; (d) relacionar as experiências individuais com situações coletivas; (e) ajudar a pessoa a contribuir com a vida de outras pessoas que passam por situações similares.

O autor elegeu a metodologia Pipa da Vida para o ambiente empresarial, denominada *Pipa Corporativa*, utilizando-se dos pressupostos teóricos da Terapia Narrativa, por considerá-la adequada e eficaz no trabalho com as famílias em contextos empresariais. O autor espera que, com esta metodologia, possa se criar um ambiente harmônico, acolhedor e convidativo para que as pessoas se percebam separadas dos problemas da empresa e se sintam capazes de reescrever uma nova história.

## 2. Referencial teórico

A Terapia Narrativa é uma prática, pós-moderna, que se iniciou na década de 70, a partir dos trabalhos de Michael White, na Austrália, e de David Epston, da Nova Zelândia, tendo como foco principal o entendimento do contexto linguístico como criador da realidade, de modo que os problemas ganham existência na linguagem (Grandesso, 2007). É a partir do discurso construído por todos, em

coautoria, que se revelam as *histórias saturadas de problemas*, sendo estas, a partir da principal narrativa contada, capturadas nas histórias dominantes. Essa abordagem terapêutica vê o discurso das pessoas como sendo construtor da realidade vivida e visa a dar voz às histórias que revelam a identidade preferida da pessoa (Müller, 2012).

Para superar essa narrativa saturada de problemas e acessar histórias alternativas subjacentes mais interessantes, uma das técnicas propostas por White (2012) é a conversa de externalização, com o objetivo de separar a pessoa do problema, localizando-o em seu contexto social mais amplo e tratando-o como uma entidade separada da pessoa.

Uma vez externalizado o problema, conforme foi dito no parágrafo anterior, um outro tipo de conversa favorece o desenvolvimento de outras narrativas mais ricas. Neste sentido, a conversa de reautoria buscará ajudar o cliente a verificar a conexão existente entre suas ações e seus princípios, crenças, habilidades e qualidades. Para isso, White (2012) propõe uma conversa que vincule o cenário de ação (todas as ações passadas, presentes e futuras da pessoa) ao cenário de identidade (as qualidades, competências, habilidades da pessoa, seus valores, sonhos e princípios), convidando as pessoas a continuar a desenvolver e contar histórias sobre as suas vidas, incluindo também alguns eventos e experiências singulares, ou seja, as situações em que o problema não está presente.

Os apontamentos das histórias narradas serão transcritos na documentação terapêutica, no intuito de registrar as preferências, conhecimentos e compromissos que ficaram claros durante todo o acompanhamento. Como todo documento, este também fica disponível para todos os participantes, de modo que as pessoas possam consultá-lo a qualquer momento. Tal documento é a voz dos participantes no processo, sinalizando compromissos importantes e celebrando grandes realizações.

## **2. 1. Pipa da Vida**

A metodologia Pipa da Vida é uma Prática Narrativa Coletiva utilizada por David Denborough, em 1998, durante um projeto no Canadá, em uma comunidade de refugiados e imigrantes com problemas intergeracionais envolvendo diferenças entre avós, pais e netos em que, por vezes, surgiam situações conflituosas que precisavam ser compreendidas através de uma ajuda mútua entre as gerações mais jovens e as mais velhas (Denborough, 2008).

A metodologia da Pipa da Vida contém 5 (cinco) etapas:

1 – Desenhando a pipa. Consiste em desenhar a Pipa da Vida, considerando as habilidades/qualidades, as lembranças, músicas, práticas culturais, valores e sonhos. No centro da pipa, a pessoa apresenta o tema central de sua vida naquele momento.

2 – Metodologia. Refere-se ao vento. É um momento de externalização e reflexão sobre os efeitos do problema e também são desenhados no papel. Vale ressaltar a importância dessa etapa,

visto que nenhuma pipa levanta voo sem que haja vento.

3 – Nossa resposta aos desafios. Trata-se daquilo que pode ser feito para se lidar com os *ventos desafiadores*, as habilidades necessárias para enfrentar os ventos fortes e as dificuldades da vida. Essa etapa é representada pela mão que segura o fio da pipa.

4 – Produzir a documentação. É o momento de unir todas as pipas e de verificar os pontos em comum. Busca uma reflexão sobre como as pessoas podem se ajudar mutuamente e contribuir com a vida umas das outras.

5 – Cerimônia de definição. Nesta etapa reserva-se um momento para a integração entre as gerações, prestando homenagens e soltando as pipas.

### **3. Metodologia: Pipa corporativa**

Essa metodologia foi criada com o intuito de trabalhar com famílias empresárias, tendo como objetivo ampliar o ambiente conversacional, buscando a unidade na diversidade (Freire, 1992) para a construção da harmonia relacional. Essa metodologia buscou criar um ambiente acolhedor e convidativo para que as pessoas, acionistas e administradores, se percebessem separadas dos problemas da empresa e se sentissem capazes de reescrever sua história, revelando a identidade preferida de cada membro aliado aos valores familiares e empresariais.

A metodologia original da Pipa da Vida traz uma linguagem que pode ser transposta ao ambiente corporativo, permitindo que seja compreendida por todos e aplicada, de forma eficaz, para resolver as demandas da empresa. Conceitos como habilidades, qualidades, valores, sonhos, estão presentes na Pipa da Vida e fazem parte do ambiente empresarial. Habilidades e qualidades são denominadas competências para a Administração; sonho é o que uma empresa denomina como Visão, e no logotipo revela-se a identidade preferida da empresa a partir da perspectiva de seus fundadores.

A metodologia da Pipa Corporativa desenvolve-se em 6 (seis) etapas: Apresentação, Planejamento Estratégico, Identidade Preferida, Meta, Construindo a Pipa, e Documento Familiar, que serão apresentadas a seguir, bem como os objetivos específicos de cada uma delas.

Etapa 1: Apresentação – Tem como objetivo conhecer a família, entender qual o problema que seus membros estão enfrentando e há quanto tempo.

Etapa 2: Planejamento estratégico – Construção de um espaço conversacional – com o objetivo de dar voz à família sobre visão, missão e valores – que servirá para a reflexão das afinidades e concordâncias individuais e coletivas, buscando a unidade na diversidade, e que será utilizado para a elaboração do planejamento estratégico da empresa.

Etapa 3: Identidade preferida – Tem por objetivo revelar as habilidades, competências e valores de cada membro familiar que servirão de alicerce para a construção da identidade corporativa/logotipo

da empresa.

Etapa 4: Meta – Construção do objetivo comum pela família a partir do relato da identidade preferida e da consciência do que cada membro precisará desenvolver para se executar a meta e, assim, construir ou atualizar o logotipo da empresa

Etapa 5: Construindo a pipa – As informações levantadas são organizadas no formato de uma pipa, conforme apresentado na Figura 1.

Etapa 6: Documento familiar – Este é um momento em que a família elabora um documento no qual os aspectos abordados ao longo dos encontros estejam presentes com o objetivo de nortear as ações da família no fortalecimento da história preferida que eles conseguiram construir.



**Figura1 – Estrutura da Pipa Corporativa**

**Fonte: Próprio autor.**

### 3.1. Ferramentas para a construção da pipa corporativa

O logotipo – Está presente desde o início da fundação da empresa e pode ser atualizado ou não, ao longo do tempo. Ele reflete, além da identidade da empresa, os valores, sonhos e objetivos de quem iniciou o negócio. Perguntar sobre o logotipo é uma forma estratégica de dar voz ao fundador sobre sua história e todo o significado que essa empresa tem. Ao mesmo tempo, quando os sucessores de uma empresa familiar olham para o seu logotipo e ouvem o relato narrado, podem criar as conexões intergeracionais que permitirão atualizar os valores da empresa e dos membros da família.

O estirante – É a estrutura da Pipa Corporativa, que tem uma dupla função: é ele que permite

que a pipa alcance voo, mas também, pode ser travado pelas mãos de quem o manuseia, impedindo e/ou limitando o voo. Esse cenário também pode ser remontado no contexto empresarial. Muitas vezes, o que em um determinado momento pode ser um diferencial da empresa e uma vantagem competitiva, em outro pode ser um fator limitante para o crescimento e desenvolvimento da mesma.

O vento – É o fator determinante que faz uma pipa levantar voo e se manter no alto e pode ser percebido na família e nas empresas. No âmbito da família, o vento é o que a mantém viva, unida, com cada membro exercendo seu papel, suas atividades e desenvolvendo suas habilidades. Para a empresa, o vento se apresenta como o cenário econômico em que ela está inserida e como vai se comportar diante dele. Ventos fortes e tempestades podem e devem ser aproveitadas como oportunidades de a família rever seus princípios e valores, buscar união e harmonia, mesmo com todas as diferenças existentes entre seus membros. É na relação da pipa com o vento que ela poderá levantar voo, não importando se o cenário é de tempestade ou de calma. Essa dinâmica sempre vai estar presente na família, seja dentro ou fora da empresa, e a metodologia tem por objetivo oferecer recursos para os membros familiares lidarem com cada vento que se apresentar, buscando sempre a unidade e harmonia familiar.

O passo seguinte é identificar qual membro da família vai segurar a pipa. Na metodologia, esse indivíduo exerce autoridade ao incorporar os valores familiares e empresariais e deve ser percebido por todos em consenso, para dar sustentação à família e à empresa.

Por fim, a estruturação da Pipa Corporativa e o Documento Familiar de Definição servem para validar esse processo diante dos membros da família e da empresa, permitindo verificar os aspectos presentes na vida de todos e de como o grupo pode se ajudar mutuamente para alcançar o objetivo em comum.

### **3.1. Uma ideia a considerar**

Esta pesquisa baseou-se em um estudo de caso que teve como objeto uma empresa familiar de transporte de cargas fundada em 1990 e composta, aproximadamente, por 95 colaboradores. A família, aqui apresentada, é formada por uma mãe (Amélia) e três filhos maiores de idade (um deles chama-se João, que será abordado nos procedimentos e análises de resultados), todos os sócios igualitários de uma empresa de transporte de cargas. Ressaltamos que, com o intuito de manter o sigilo com relação à identidade dos participantes, todos os nomes, aqui apresentados, são fictícios. O procedimento foi realizado através de encontros quinzenais entre os quatro herdeiros, visto que um deles reside em Estado diferente da matriz da empresa, intercalados com visitas semanais à sede da empresa e sessões individuais de acordo com as demandas apresentadas.

No primeiro encontro, nos apresentamos e procuramos entender a situação atual da família

e da empresa. O cenário apresentado tem sido farto para os conflitos interpessoais, principalmente, relacionados ao João, filho mais velho do fundador da empresa. Outro aspecto que traz desconforto à parte desse grupo, refere-se ao fato de o filho mais novo ter assumido a direção da empresa, após o falecimento do pai, sem que tivesse havido o planejamento sucessório. Essas narrativas têm tirado o foco dos gestores no ambiente de trabalho e, por consequência, a mãe chegou a propor que, se a solução dos conflitos entre os filhos não fosse possível, ela abriria mão do negócio familiar.

Após a análise real da situação da empresa e da família, buscou-se fazer uma separação entre elas. O passo seguinte, na metodologia, foi explorar as habilidades e competências de cada membro do grupo. Para o contexto organizacional é de suma importância que cada um exerça suas funções de acordo com suas aptidões.

Assim, no segundo encontro, a família acolheu a opção de estruturar o organograma para ajudar a eliminar os conflitos relacionais, sendo este desenvolvido a partir da escuta de cada membro da família sobre as atividades de que gostam, bem como aquelas com as quais não se identificam. Nesse momento, foram descritas as funções realizadas por cada um e verificados os pontos do processo onde os conflitos eram frequentes no âmbito da empresa.

No terceiro encontro, foi proposto que a família pudesse compreender as questões abordadas por cada um, para que houvesse conhecimento e acolhimento das demandas do outro, com o objetivo de ajudar na construção do organograma. Cada membro foi convidado a pensar e mencionar seus anseios, sonhos, valores e habilidades, de modo que pudesse alinhá-los aos da empresa. Nessa fase, a pergunta mais explorada foi: *quais são seus sonhos, expectativas e propósitos para essa empresa?*

No quarto encontro, envolvidos pela rotina crítica da empresa, o grupo passou a destacar, novamente, os problemas anteriormente relatados em relação a João, como, por exemplo: a falha do cumprimento de processos e a forma grosseira de se relacionar com as pessoas, o que gerava perda de funcionários, entre outros.

No quinto encontro, o grupo relatou um momento significativo da história da família, quando o pai, já doente, adquiriu um veículo que era seu grande sonho de consumo e resolveu fazer uma viagem de carro com a esposa e os filhos. O passeio foi um evento de profunda descontração, com momentos de lazer e diálogo entre todos os membros da família. Esse episódio foi percebido por todo o grupo como um acontecimento especial.

No sexto encontro, os membros mencionaram o quanto a história da família está baseada no trabalho, valor este transmitido pelo pai e mantido, até hoje, pelos filhos. Porém, o grupo percebeu que esse valor havia transformado a relação entre eles, abrindo porta para conflitos, críticas e desqualificações, fazendo com que entrassem em uma história saturada de problemas. Entenderam que estava na hora de rever essa versão da história, de fazer um processo de reautoria no qual o valor do trabalho estivesse presente, mas fosse mesclado com outros também importantes para a vida

familiar atual: o ócio criativo, o tempo com a família, o compartilhar experiências de sucesso, entre outros.

No sétimo encontro, o grupo relatou que João, desde os 16 anos de idade, foi o filho delegado pelo pai para abrir novas frentes de trabalho em outros estados. Essa estratégia permanece e nunca foi avaliado como João se sentia em não encontrar, na família, o acolhimento que desejava; ao contrário, sendo alvo frequente de críticas.

No encontro seguinte, João mencionou a ressonância da história dele com a história de seus pais e compartilhou estar vivendo um momento de dificuldades no casamento, de forma que precisava repensar sua vida. Propôs ao grupo resolver, de fato, o organograma da empresa para que ele pudesse reconhecer com clareza o seu espaço, suas responsabilidades e, a partir daí, planejar sua vida pessoal e profissional.

Foram feitos questionamentos sobre a filial em outro estado e sobre a possibilidade de outro irmão assumi-la, tendo em vista que ela é fundamental e estratégica para ampliar os negócios da empresa, além de ser bastante lucrativa. No entanto, ninguém se mostrou disposto a fazê-lo, revelando para o grupo que João era o único membro disponível e com habilidades para assumir tal responsabilidade. Desta forma, criou-se um ambiente no qual todos se comprometeram em ajudá-lo e o grupo percebeu a importância de validar as atitudes assertivas de João, dando a ele o apoio necessário para desenvolver as competências inerentes ao cargo em questão.

A partir daí, cada membro passou a falar sobre os momentos em que se percebia um comportamento assertivo ou positivo de João, tais como: encontro de clientes, visitas às obras, acompanhamento e instalação das máquinas nas empresas. Essas são algumas atividades que ele executa com prazer e que são percebidas pelo grupo como uma habilidade para o gerenciamento desses processos. Esses momentos serviram de âncora para dissociá-lo do problema.

Concretizados todos esses passos, o nono encontro serviu para que cada integrante da família escrevesse suas habilidades e competências, com o intuito de alinhar seus propósitos e, em conjunto, construir os objetivos da empresa, sua missão, visão e valores. Dessa forma, foi possível elaborar o Planejamento Estratégico e estruturar o organograma.

Os três encontros seguintes serviram para coordenar as informações utilizando a metáfora da Pipa: quais as pessoas envolvidas no processo, quais os valores pessoais e familiares que pretendem ver implantados na rotina da empresa, qual a missão e os sonhos que eles buscam alcançar, qual o objetivo desse núcleo familiar, quem é a pessoa que segura o estirante neste momento da história da empresa e como a família tem lidado com os ventos que sopram?

#### **4. Análise e discussão dos resultados**

Para se iniciar a análise do uso da metodologia Pipa Corporativa no ambiente organizacional, cabe mencionar, primeiramente, a dificuldade de se trabalhar aspectos pessoais dentro de uma empresa. Infelizmente, os indivíduos que vivem essa atmosfera no cotidiano, em sua maioria, se envolvem de tal forma na rotina crítica da empresa (processos, metas, prazos, resultados), que não conseguem perceber a importância de se construir um espaço conversacional assertivo e amplo para a solução das demandas de que esses ambientes, familiar e empresarial, necessitam.

A metodologia se mostrou útil por acessar ambas as áreas, ao mesmo tempo em que diminuiu a resistência que os executivos, dessa empresa, apresentavam em relação à terapia, por utilizar uma linguagem acessível e similar ao contexto empresarial. As adaptações realizadas na Pipa da Vida, para o ambiente corporativo, mostraram ser de fácil aceitação, aplicação e assimilação para a empresa. Isso foi possível, porque a proposta da Terapia Narrativa possibilitou uma integração entre as diferentes áreas, visto que ela se ocupa em ajudar as pessoas a construírem narrativas que revelem seu melhor, sua identidade preferida.

No caso específico dessa empresa, foi necessário tirar o foco do problema, ancorando o grupo no objetivo determinado – o organograma. Para isso, utilizou-se de conversas de externalização nos primeiros quatro encontros, com o objetivo de separar as pessoas do problema.

A partir do quinto encontro, a técnica utilizada passou a ser a conversação de reautoria, com o objetivo de validar as atitudes assertivas de João, e de levar o grupo a refletir sobre o valor do trabalho, mesclado com outros também importantes para a vida familiar: o ócio criativo, o tempo com a família, o compartilhar experiências de sucesso.

Nessa empresa percebeu-se que a habilidade de seus membros, em serem focados no trabalho, passou a ser um fator limitador, visto que causava um esgotamento físico e emocional dos gestores devido à ausência de tempo para o descanso e lazer. Havia, também, cobranças exacerbadas dentro do grupo e um desconforto entre os herdeiros, visto que um deles não queria viver em função única e exclusiva da empresa, sendo essa a *questão foco* de discussão entre os irmãos. A família percebeu que cada um deles, em algum momento, sofria os efeitos nocivos da desqualificação, ora como autores, ora como receptores. Esse padrão de críticas e imposição também limitou o desenvolvimento da habilidade de comunicação e expressão, de modo que essa família sempre circulava em torno do problema. Essas questões foram abordadas até o oitavo encontro.

Nos últimos quatro encontros, com base no aprimoramento da capacidade de comunicação de seus membros e na construção da Pipa Corporativa, foi possível conversar sobre pontos importantes: a definição da visão, missão e valores da empresa a partir dessa nova formatação, bem como a identidade preferida de cada um.

O grupo também ponderou a dificuldade de encontrar momentos para falar de assuntos que não fossem os de trabalho e entendeu que esse processo é suscetível para reflexões e permite o

compartilhar das demandas pessoais. Na mesma medida torna-se possível: a integração, o respeito, a celebração de acordos que têm reflexos tanto no ambiente familiar quanto corporativo. Tal prática também auxilia a governança corporativa.

Isso se torna claro quando o grupo, no décimo segundo encontro, elege a mãe como aquela que vai segurar o estirante da Pipa, assumindo seu papel de matriarca da família, representante do pai e guardião dos valores familiares, mantendo esse núcleo unido sob o mesmo propósito neste momento, promovendo festas de batizado, chá de bebês, comemorações de aniversários e Natal, para que os filhos possam estar juntos, conversando sobre assuntos diversos (esporte, viagens, culinária) e fortalecendo os relacionamentos afetivos.

Finalmente, os membros elaboraram um documento contendo todos os aspectos ressaltados durante o processo coletivo, concretizando uma nova versão da história de vida da família e da empresa, construída por todos e devidamente acordada por cada um dos seus membros. Para isso, o grupo retornou à história da viagem de carro e percebeu a importância dos valores que o pai desejou ensinar nos últimos meses de vida, quando decidiu passear com a família. Nessa viagem, o assunto *empresa* não esteve presente. Foram momentos de lazer e prazer, em que o foco passou a ser os relacionamentos interpessoais.

Nesse momento, eles perceberam que a empresa era o único ponto de conexão e conversação entre eles, como, também entenderam que precisavam reescrever uma nova história familiar. A partir dessa compreensão, jantares, datas comemorativas e festividades passaram a ser oportunidades para estarem juntos, sem que fossem abordadas situações da empresa. Essa percepção foi tão importante para o grupo, que foi um dos itens abordados na documentação coletiva.

Os principais aspectos desse documento foram:

A importância da história, dos valores e dos legados do pai: as habilidades do patriarca que permanecem presentes na empresa (foco, determinação, perseverança) em conjunto com a dedicação de tempo para o lazer, para o ócio criativo. A família se propôs a desfrutar de momentos agradáveis, sem que o assunto *empresa* estivesse presente.

A delimitação da hierarquia e fronteiras dentro da empresa: o novo organograma foi construído em consenso, respeitando as habilidades individuais e preservando fronteiras e o espaço de cada um.

A busca por validar o outro: o acordo coletivo com o intuito de valorizar as atitudes assertivas, e o respeito das diferenças e individualidades de cada membro do grupo.

A dedicação da família em realizar encontros que possibilitem aprofundar os laços familiares: almoços em família, batizados, chá de bebês, celebração de datas comemorativas.

A gestão e planejamento de ações da empresa: encontros mensais entre os gestores para avaliação das diretrizes. O grupo se propôs a tratar e discutir os assuntos antes que virassem um *novo problema*, e essas reuniões seriam realizadas dentro da empresa e no horário comercial.

A documentação terapêutica foi extremamente importante para que essa família se lembrasse dos pontos-chave do processo, superando as histórias saturadas de problemas e construindo novas narrativas a partir da história preferida que eles relataram.

### **Considerações finais**

A utilização dos princípios de Administração, com os pressupostos teóricos da Terapia Narrativa, foi fundamental para trabalhar essa família no contexto empresarial. Dissociar a família do problema permitiu a ampliação do ambiente conversacional do grupo, e o enfoque passou a ser as habilidades e competências de cada um, e como isso poderia ser mais bem aproveitado dentro da família e também na empresa.

Planejamento Estratégico (missão, visão e valores), Recursos Humanos (organograma e Gestão de Pessoas com ênfase nas habilidades e competências), em conjunto com os referenciais teóricos da Terapia Narrativa (conversa de externalização, reautoria e documentação terapêutica), com o objetivo de localizar os problemas em seu contexto social maior, levantar competências e o compartilhar de habilidades, a elucidação das ações de propósito comum foram oportunidades que permitiram à família ampliar o diálogo entre seus membros, desvincilhando-se das histórias saturadas de problemas e reescrevendo uma nova história.

Essas novas narrativas puderam ser escritas e construídas em conjunto a partir do momento em que a metodologia Pipa Corporativa uniu diferentes áreas do conhecimento na busca de se trabalhar esse contexto específico, ou seja, o ambiente corporativo. Ao se pensar o organograma, revelava-se a identidade preferida; na construção do planejamento estratégico, criava-se uma reautoria em busca dos valores em comum; ao se aprender a separar os espaços familiar e empresarial e valorizar a pessoa em ambos – e não o problema, tem-se aí a conversação de externalização.

Outro aspecto relevante para o grupo, após a construção da Pipa Corporativa, foi a satisfação pessoal de cada um ao ser encaixado dentro do organograma em uma posição de acordo com suas habilidades e aptidões individuais. A gestão e o planejamento de ações da empresa também foram revistos por meio de encontros mensais entre os gestores membros da família. Os assuntos passaram a ser discutidos e abordados antes que virassem uma nova história saturada de problemas. Essas reuniões foram realizadas dentro da empresa e no horário comercial.

Dessa forma, a metodologia da Pipa Corporativa demonstrou ser útil para se abrir um diálogo amplo, interativo, construtivo e colaborativo entre membros de uma família que trabalham juntos em uma empresa familiar, tornando a Governança Corporativa eficaz, contribuindo com o crescimento da empresa em consonância com o fortalecimento dos laços familiares.

## Referências

- Almeida, B. B., & Müller, A. (2014). Jardim de flores: Uma experiência com grupos de famílias no contexto da socioeducação. *Revista Nova Perspectiva Sistêmica*, 23(49), 73-87.
- Chiavenato, I. (2001). *Introdução à teoria geral da administração* (6ª ed.). São Paulo: Campus.
- Demasi, D. (2019, julho). *O ócio criativo*. (2ª ed.). Rio de Janeiro: Editora Sextante.
- Denborough, D. (2008). *Collective narrative practice: Responding to individuals, groups and communities who have experienced trauma*. Adelaide: Dulwich Centre.
- Freire, P. (1992). *Pedagogia da esperança: Um reencontro com a pedagogia do oprimido*. São Paulo: Paz e Terra.
- Grandesso, M. (2007). *Narrativas: histórias, histórias e mais histórias*. São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Kojikovski, G. (2017). Os quinze anos de vaivém entre Cade, Garoto e Nestlé. *Revista Exame*. Retirado em 17/08/2019 <https://exame.abril.com.br/negocios/os-15-anos-de-vaivem-entre-cade-garoto-e-nestle/>
- Kotler, P. (2000). *Administração de marketing: A edição do novo milênio*. São Paulo: Prentice Hall.
- Lobato, D. M., Moysés, J. F., Torres, M. C. S., & Alambert, R. (2011). *Estratégia de empresas*. Rio de Janeiro: FGV.
- Müller, A. (2012). Troca de cartas no time da vida: Um bate-bola construtivo. *Revista Nova Perspectiva Sistêmica*, 21(42), 42-56.
- Müller, A. (2013). Ritmos da vida: Ajudando crianças na superação da separação. *Revista Nova Perspectiva Sistêmica*, 22(45), 34-46.
- Ncube, N. (2006). The Tree of Life Project: Using narrative ideas in work with vulnerable children in Southern Africa. *International Journal of Narrative Therapy and Community Work*, 1, 3-16.
- Oliveira, D. P. R. (2006). *Empresa familiar: Como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório* (2ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Ricca, D. (2016). 95% das empresas familiares são extintas no processo de sucessão à segunda ou terceira geração. Retirado em 17/08/2019 <https://www.segs.com.br/seguros/14328-95-das-empresas-familiares-sao-extintas-no-processo-de-sucessao-a-segunda-ou-terceira-geracao.html>
- Silveira, A. (2010). *Governança corporativa no Brasil e no mundo: Teoria e prática*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- White, M. (2012). *Mapas da prática narrativa*. Porto Alegre: Pacartes.