

XIII SEMPAD

Seminário de Pesquisa em Administração UNIFACS

Riqueza Socioemocional – Origem, Influência nas Tomadas de Decisões e na Sucessão das Empresas Familiares

Bárbara Chisté Teixeira Lordelo¹

Manoel Joaquim Fernandes de Barros²

Hélder Uzêda Castro³

RESUMO

A riqueza socioemocional (RSE) em empresas familiares, concebida a partir de teorias psicológicas clássicas e incorporada à administração, descreve como vínculos afetivos, identidade e valores familiares influenciam decisões estratégicas e processos de sucessão. Autores como Maslow, Erikson, Rogers e Bowlby evidenciam que necessidades socioemocionais moldam comportamentos, identidade e vínculos, que se refletem nas escolhas organizacionais. O constructo de RSE, formalizado por Gómez-Mejía *et al.* (2007) e desenvolvido posteriormente pelo modelo FIBER (Berrone *et al.*, 2010), demonstra que decisões estratégicas não se restringem a retornos financeiros, mas também buscam preservar legado, coesão e controle familiar. Ao mesmo tempo, essa priorização emocional pode restringir inovação e investimentos. A sucessão intergeracional emerge como o ponto crítico em que a tensão entre preservação de valores e adaptação estratégica se manifesta de forma mais evidente, exigindo equilíbrio entre emocional e racional. Assim, compreender a RSE é essencial para analisar a longevidade e a sustentabilidade das empresas familiares.

1 INTRODUÇÃO

Este ensaio teórico tem como tema a riqueza socioemocional (RSE), conceito que descreve como valores afetivos, identitários e relacionais moldam a tomada de decisão e os processos de sucessão em empresas familiares. O texto está estruturado em três eixos principais: primeiro, apresenta a origem do constructo a partir de bases psicológicas e sua incorporação pela administração; em seguida, discute sua influência nas escolhas estratégicas e na preservação do legado familiar; por fim, analisa como a sucessão intergeracional se configura como o momento crítico em que os dilemas entre emoção e racionalidade emergem de forma mais in-

¹ Mestranda em Administração pelo Programa de Pós-graduação em Administração (PPGA) da Universidade Salvador. E-mail: barbara.chiste.teixeira@gmail.com

² Professor Titular nos Programas de Pós-graduação em Administração (PPGA) e em Direito, Governança e Políticas Públicas (PPGDGPP) da Universidade Salvador. E-mail: helderuzeda@gmail.com

³ Professor Titular nos Programas de Pós-graduação em Administração (PPGA) e em Desenvolvimento Regional e Urbano (PPDRU) da Universidade Salvador. E-mail: manoeljfb@gmail.com

tensa. A importância teórica para sua elaboração decorre da relevância da RSE como lente interpretativa indispensável para compreender as especificidades das empresas familiares, já que ela evidencia limites das abordagens puramente econômicas e amplia a análise ao incluir dimensões subjetivas e simbólicas que são decisivas para a longevidade e a sustentabilidade dessas organizações.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 As Raízes Psicológicas da Dimensão Socioemocional: Maslow, Erikson, Rogers e Bowlby

O conceito de socioemocional, antes de ser incorporado pela literatura de administração e empresas familiares, tem sua origem na Psicologia, especialmente nas áreas do desenvolvimento humano, psicologia social e psicologia organizacional. O entendimento da dimensão socioemocional nas ciências sociais e organizacionais tem suas raízes em teorias psicológicas desenvolvidas ao longo do século XX, e o termo passou a descrever como os vínculos afetivos, as emoções e os contextos sociais influenciam a conduta humana (Collin *et al.*, 2016).

Abraham Maslow em 1943 (Collin *et al.*, 2016), ao propor a teoria da hierarquia das necessidades, destacou que o ser humano não se motiva apenas por fatores materiais ou fisiológicos, mas também por necessidades superiores como pertencimento, estima e autorrealização. Essas dimensões representam claramente aspectos socioemocionais, pois envolvem a construção de vínculos, reconhecimento social e a busca de sentido existencial. Essa visão deslocou o foco do comportamento humano de um determinismo puramente biológico ou econômico para uma perspectiva mais ampla, que inclui emoções, valores e relações interpessoais. Ainda assim, é plausível sugerir que a hierarquia de Maslow, apesar de sua influência, não seja generalista, já que nem sempre as motivações humanas seguem a mesma ordem hierárquica em diferentes culturas e contextos organizacionais.

Na hierarquia das necessidades, Maslow elenca qualidades em indivíduos bem-sucedidos que tinham ambições grandiosas, mas não impossíveis. Da base ao topo da pirâmide, têm-se, respectivamente, sentimentos básicos como fisiológicos (ar, comida, bebida, sono, calor, exercício), segurança (estabilidade, saúde, abrigo, dinheiro e emprego), amor e pertencimento (aceitação, amizade, intimidade, relacionamentos) e autoestima (conquista, reconhecimento,

respeito e competência). Todas essas, segundo Maslow, seriam motivadas por alguma deficiência. Subindo mais ao topo da pirâmide, têm-se as necessidades motivadas por crescimento, sendo cognitiva (conhecer e compreender), estética (ordem, beleza e simetria), autorrealização (alcançar o potencial pessoal) e, por fim, a necessidade de autotranscendência (ajudar os outros, ligar-se a algo além de nós mesmos) (Collin *et al.*, 2016).

Na mesma linha, Erikson (1953) desenvolveu sua teoria psicossocial do desenvolvimento humano, enfatizando que cada fase da vida é marcada por dilemas emocionais e sociais que moldam a identidade individual. O conceito de identidade está intimamente relacionado à continuidade dos vínculos e à preservação de legados. Nas palavras de Erikson (Collin *et al.*, 2016), “tudo se desenvolve a partir de um plano básico”, sendo que a personalidade humana se desenvolve em oito estágios psicossociais, cada um caracterizado por um conflito ou desafio central que precisa ser resolvido para um desenvolvimento saudável. A teoria de Erikson demonstra que o desenvolvimento psicológico não se encerra na infância, mas é um processo contínuo de enfrentamento de desafios emocionais e sociais ao longo da vida, sustentando a base para a noção de desenvolvimento socioemocional (Collin *et al.*, 2016). Nesse ponto, podemos argumentar que a contribuição de Erikson oferece uma relevância para os estudos organizacionais, pois evidencia como marcas emocionais não apenas moldam trajetórias pessoais, mas também influenciam escolhas econômicas e estratégicas, inclusive na condução de empresas familiares.

Os estágios de vida do indivíduo, conforme descritos por Erikson (Collin *et al.*, 2016), apresentam uma progressão de desafios psicossociais ao longo da vida. No primeiro estágio, de 0 a 1 ano, o conflito é confiança versus desconfiança, com o objetivo de desenvolver segurança básica em relação ao mundo e às pessoas. De 1 a 3 anos, a autonomia versus vergonha e dúvida permite o desenvolvimento da independência e do controle sobre ações e decisões. Entre 3 e 6 anos, o dilema é iniciativa versus culpa, incentivando a iniciativa e a capacidade de planejar e executar ações. Dos 6 aos 12 anos, diligência versus inferioridade foca no desenvolvimento de competências, habilidades e senso de realização. Na adolescência, dos 12 aos 18 anos, o conflito identidade versus confusão de identidade promove a construção da identidade pessoal e social. Na vida adulta inicial, dos 18 aos 35 anos, intimidade versus isolamento favorece o estabelecimento de relações profundas e comprometidas. Entre 35 e 60 anos, produtividade versus estagnação orienta a contribuição para a sociedade e para as próximas gerações. Finalmente, a partir

dos 60 anos, integridade versus desespero convida à reflexão sobre a vida e à aceitação das experiências e da própria mortalidade.

Esses estágios de vida, oferecem um referencial para compreender como os indivíduos desenvolvem motivações, vínculos e necessidades emocionais em diferentes fases de sua trajetória. Os dilemas psicossociais — como identidade versus confusão na juventude, intimidade versus isolamento na vida adulta inicial, ou integridade versus desespero na velhice — estruturam o modo como o sujeito se relaciona consigo mesmo e com os outros. Embora esse modelo forneça um arcabouço importante, cabe questionar até que ponto ele não simplifica excessivamente a experiência humana, já que a vida real muitas vezes não segue estágios tão lineares ou previsíveis. Essa limitação nos leva a refletir sobre a necessidade de articular a teoria de Erikson com contextos sociais e culturais mais dinâmicos, como aqueles vividos pelas famílias empresárias.

Carl Rogers, em 1951, (Collin *et al.*, 2016), um dos expoentes da psicologia humanista, reforçou esse movimento ao propor a importância da empatia, da escuta ativa e da aceitação incondicional na formação de um *self* saudável. Essa perspectiva amplia a noção de socioemocionalidade, pois aponta que o desenvolvimento humano depende fundamentalmente de relações emocionais consistentes e do reconhecimento afetivo. Segundo Rogers, ao entrar em contato com toda a gama de emoções humanas, abre-se espaço para todas as experiências de vida. Ele defende que reprimir as emoções significa negar a si mesmo o acesso à totalidade da natureza do ser, e que ao permitir os sentimentos — mesmo aqueles considerados negativos — é possível encontrar um fluxo mais autêntico de pensamentos. Se, por um lado, acolher emoções pode fortalecer vínculos, poderia gerar tensões quando o ambiente exige racionalidade e tomadas de decisão pragmáticas?

Mais tarde, John Bowlby (1950–1982) (Collin *et al.*, 2016), criou a teoria do apego, mostrando como os vínculos emocionais estabelecidos na infância estruturam padrões de comportamento afetivo e relacional na vida adulta. A teoria enfatiza a importância dos vínculos afetivos primários entre pais e filhos para o desenvolvimento da segurança emocional e da identidade individual. Embora essa ideia seja amplamente aceita, ela também levanta a questão de como experiências de apego inseguro impactam lideranças familiares e sucessões empresariais. Padrões de confiança, autoridade e pertencimento, moldados desde a infância, podem se reproduzir em toda a vida do ser humano.

A partir dessas contribuições da psicologia, o termo socioemocional passa a ser entendido como a integração de duas dimensões fundamentais da experiência humana: a social e a emocional. A dimensão social refere-se às interações e vínculos estabelecidos entre indivíduos ou grupos, enquanto a dimensão emocional envolve sentimentos, valores, afetos e motivações que influenciam pensamentos e comportamentos (Marin *et al.*, 2017). Essa integração é substancial e leva a pensar sobre como, na prática, é possível equilibrar essas duas dimensões em contextos de tensão.

Em suma, autores como Maslow, Erikson, Rogers e Bowlby destacaram a importância dos elementos socioemocionais no desenvolvimento humano, mostrando que necessidades de pertencimento, identidade, autoestima e autorrealização moldam a forma como os indivíduos se relacionam consigo mesmos e com os outros. Entretanto, é preciso considerar que tais teorias, ainda que fundamentais, foram desenvolvidas em contextos históricos e culturais específicos, e como seriam no contexto organizacional? Essa ampliação teórica deu espaço para que disciplinas como a administração passassem a considerar os aspectos emocionais como parte relevante das análises organizacionais, inclusive em contextos empresariais familiares. No entanto, percebemos que essa migração de conceitos entre áreas não é isenta de tensões. Muitas vezes, a transposição de fundamentos da psicologia para a administração ocorre de forma simplificada, correndo o risco de reduzir a complexidade emocional a variáveis instrumentais. Ainda assim, fundamentos da psicologia sistêmica, como os de Bowen (1978) e Minuchin (1974) *apud* Collin *et al.*, 2016), são úteis para pensar a família como um sistema emocional interdependente e ajudam a compreender padrões de interação que se reproduzem também dentro das empresas familiares.

2.2. Da Psicologia à Administração: O Contexto das Empresas Familiares

Se, na psicologia, o foco estava no desenvolvimento emocional do indivíduo, na abordagem da administração e empresas, o interesse desloca-se para como os aspectos emocionais agregam ou interferem nas organizações. Aqui cabe uma crítica: a tentativa de traduzir sentimentos e vínculos em “impactos” organizacionais pode correr o risco de sistematizar dimensões humanas profundas, tratando-as apenas como variáveis de gestão. Ainda assim, compreender a família como sistema integrado, em que ações e emoções se retroalimentam, é um avanço importante para interpretar conflitos, resistências e transmissões simbólicas entre gerações (Collin *et al.*, 2016).

Os estágios de vida impostos por Erikson nos trazem a reflexão de imaginar de que maneira esses estágios podem influenciar simultaneamente os vínculos socioemocionais e as decisões organizacionais em empresas familiares. Nesse contexto, percebemos que etapas como “Identidade vs. Confusão de identidade” e “Intimidade vs. Isolamento” influenciam diretamente a forma como membros da família se vinculam ao negócio, lidam com a sucessão e estabelecem relações de confiança. Essa perspectiva sugere que decisões estratégicas — algumas como preservação do legado familiar — não são apenas escolhas racionais, mas também respostas a necessidades emocionais profundas que atravessam diferentes fases da vida. Ao mesmo tempo, é importante reconhecer que o modelo de Erikson apresenta limitações: ao simplificar os conflitos em um por estágio e pressupor uma progressão linear, pode não refletir plenamente a complexidade e a multiplicidade das experiências afetivas contemporâneas. Historicamente, o estudo das empresas familiares esteve fortemente ancorado em abordagens econômicas clássicas, como a teoria da agência (Jensen; Meckling, 1976), a teoria dos custos de agência (Fama; Jensen, 1983) e a teoria comportamental da firma (Cyert; March, 1992). Esses modelos foram fundamentais para explicar relações contratuais, conflitos de interesse e problemas de assimetria de informação, mas são insuficientes diante da realidade das empresas familiares, onde identidade, afeto e valores são fatores inescapáveis, já que vemos que ao insistir em uma lógica puramente racional e econômica, essas teorias invisibilizam as dimensões que de fato moldam o comportamento de famílias empresárias.

Em resposta a essa limitação, surge a teoria da agência comportamental, que incorpora dimensões psicológicas, sociais e emocionais às análises econômicas (Eisenhardt, 1989). Essa proposta amplia a compreensão do comportamento humano nas organizações, mas ainda leva a refletir: até que ponto essa integração realmente reconhece o peso dos afetos?

2.3. Riqueza Socioemocional (RSE): Definição e Dimensões do Modelo FIBER

É nesse cenário que, algumas décadas depois, o conceito de socioemocional migra para o campo da administração, especialmente no estudo das empresas familiares. Gómez-Mejía *et al.* (2007), em trabalho seminal, introduziram o constructo de riqueza socioemocional (RSE) (em inglês *Socioemotional Wealth - SEW*), enfatizando que decisões estratégicas das famílias empresárias não se limitam a retornos financeiros, mas também buscam preservar elementos intangíveis como identidade, apego emocional e controle. A RSE representa um marco, pois recoloca as emoções no centro da análise organizacional. No entanto, reconhecemos que esse

constructo também enfrenta críticas: como mensurar aspectos tão subjetivos como apego e identidade? E, sobretudo, até que ponto essa ênfase não corre o risco de romantizar a empresa familiar, ignorando os conflitos e contradições que emergem da própria busca por preservar tais vínculos?

Esse trabalho seminal de Gómez-Mejía *et al.* (2007) introduziu o termo SEW ao analisar a tomada de decisão de empresas familiares espanholas do setor de azeite de oliva, oferecendo um novo olhar teórico sobre comportamentos que poderiam parecer irracionais financeiramente, como a recusa em vender a empresa diante de propostas vantajosas. A noção de RSE nos força a questionar a lógica puramente econômica que domina a administração tradicional: decisões aparentemente desfavoráveis financeiramente podem fazer sentido quando se considera o valor afetivo, a identidade e o orgulho familiar. Essa perspectiva exige a atenção para compreender que, dentro das empresas familiares, os ativos emocionais podem ter peso equivalente ou até superior aos financeiros (Berrone *et al.*, 2012).

A RSE passou a ser entendida como um tipo específico de riqueza não econômica que as famílias empresárias buscam preservar, mesmo correndo riscos financeiros ou evitando oportunidades lucrativas. A valorização do socioemocional pode ser tanto um recurso estratégico quanto uma limitação, dependendo do contexto. Ou seja, proteger laços afetivos e identitários fortalece o legado familiar, mas pode também dificultar adaptações necessárias em mercados dinâmicos (Gómez-Mejía *et al.*, 2007).

Na década seguinte, a teoria se consolidou e expandiu seu uso, com Berrone *et al.* (2010) propondo o modelo FIBER, estruturado em cinco dimensões centrais: *Family control and influence* (F), *Identification with the firm* (I), *Binding social ties* (B), *Emotional attachment* (E) e *Renewal of family bonds through dynastic succession* (R). Cada letra está ligada a uma dimensão, sendo F – controle e influência da família: essa dimensão evidencia o desejo de manter domínio estratégico e simbólico sobre a empresa. Em uma reflexão crítica, sugere-se que, embora seja legítimo, o excesso de controle familiar pode gerar tensões internas e limitar a diversidade de perspectivas estratégicas (Miller *et al.*, 2012); I – Identificação com o negócio: a ligação entre família e identidade corporativa fortalece o prestígio e a reputação, mas também pode levar a decisões guiadas mais pelo status do que pela racionalidade do negócio (Berrone *et al.*, 2012); B – Laços sociais: relações sociais e capital social ampliam o compromisso e a

estabilidade, mas que nem sempre estão alinhadas com objetivos organizacionais claros, podendo gerar sobreposição de interesses externos (Hauck *et al.*, 2016); E – Apego emocional: é fundamental na coesão e continuidade, mas também suscita vulnerabilidade: conflitos afetivos podem impactar diretamente a governança (Chua *et al.*, 2015); por fim, R – Renovação dos laços pela sucessão: representa a visão de longo prazo e a preservação do legado, porém, reflete um dilema constante entre tradição e inovação, exigindo equilíbrio cuidadoso para evitar conservadorismo excessivo (Miller; Le Breton-Miller, 2006). Estando ciente do modelo FIBER e sua operacionalização, muitos estudos apontaram incoerências, tais como Hauck *et al.* (2016) e Debicki *et al.* (2016), que apontaram limitações na rigidez do modelo e na dificuldade de mensuração direta das dimensões afetivas, contribuindo para o entendimento de que ainda que lancem a riqueza socioemocional como algo a qualificar organizações, para mensurar, ainda exige-se muita cautela metodológica, já que não há como tentar padronizar emoções e valores familiares em escalas; isso tornaria toda a emocionalidade em racionalidade e assim pode simplificar demais a riqueza subjetiva e dinâmica dessas relações, e como elas influenciam as decisões organizacionais. O que a literatura nos aponta é que a riqueza socioemocional (RSE) exerce papel decisivo na maneira como empresas familiares definem suas estratégias e tomam decisões, ela reconsidera a todo momento o conceito de centralizar as decisões na racionalidade das organizações, especificamente com a família empresária que frequentemente prioriza elementos como preservação da identidade, continuidade do legado e bem-estar familiar, e demonstra que decisões estratégicas podem ser guiadas mais por vínculos afetivos do que por retornos financeiros imediatos (Berrone *et al.*, 2012). Essa priorização sugere que, nessas empresas familiares, o conservadorismo e a aversão ao risco podem ser entendidos não apenas como cautela econômica, mas como uma forma de proteger ativos emocionais. Quando nos referimos a ativos emocionais em empresas familiares, estamos tratando do conjunto de valores intangíveis, afetivos e identitários que os membros da família atribuem ao negócio, e que muitas vezes são priorizados em detrimento de retornos financeiros imediatos. Gómez-Mejía *et al.* (2007) descrevem a riqueza socioemocional como o “estoque de valor afetivo” que a família obtém de sua posição de controle na firma, o que inclui identidade, prestígio e continuidade do legado.

Nessa perspectiva, decisões aparentemente conservadoras refletem um paradoxo central. Borges e Okubo (2023) mostram que a propensão a assumir riscos diminui com o prolongamento do mandato dos CEOs fundadores, consolidando uma cultura orientada à preservação. Embora tal comportamento assegure coesão, estabilidade e confiança interna, também pode

restringir a abertura à inovação e a capacidade de adaptação em ambientes competitivos. Essa postura possa ser compreendida como um mecanismo de proteção aos ativos emocionais da família empresária — assegurando estabilidade, continuidade e coesão — ela também revela tensões importantes. Ao reforçar o legado e a confiança interna, corre-se o risco de restringir a abertura a inovações e a capacidade de adaptação em mercados dinâmicos. Nesse sentido, o comportamento conservador, longe de ser apenas uma estratégia racional, expressa um paradoxo característico das empresas familiares: proteger o que é simbólica e afetivamente valioso pode significar, simultaneamente, comprometer a competitividade futura.

Esse dilema já havia sido evidenciado por Gómez-Mejía *et al.* (2007), em que os autores reforçaram esta postura de assumir riscos financeiros significativos para evitar perdas de RSE, como a perda de controle por meio da adesão a cooperativas. Em tais casos, a lógica econômica cedia espaço à racionalidade emocional, que privilegiava o controle e a identidade familiar. Mais recentemente, Kuser (2022) mostrou que altos níveis de RSE correlacionam-se negativamente com investimentos em CAPEX, confirmando que essa riqueza atua de forma ambígua: ao mesmo tempo em que protege valores e fortalece vínculos, pode restringir investimentos estratégicos que garantiriam maior dinamismo ao negócio. Essa dualidade evidencia que a riqueza socioemocional não é um simples atributo positivo ou negativo, mas um fator que exige equilíbrio crítico nas decisões estratégicas (Berrone *et al.*, 2012).

Essa ambivalência impacta diretamente a longevidade das empresas familiares. A RSE pode funcionar como um fator de proteção, garantindo continuidade, coesão e preservação de valores, mas também pode se tornar obstáculo à profissionalização e à adaptação a novos desafios (Buchweitz *et al.*, 2019). Decisões que priorizam legado intergeracional, identidade e controle familiar revelam que a racionalidade estratégica nas empresas familiares precisa ser reinterpretada: o emocional e o simbólico têm peso equivalente ou até superior ao econômico (Berrone *et al.*, 2012).

Dessa forma surge um dilema crítico: o equilíbrio entre continuidade familiar e profissionalização, em que a RSE pode gerar resistência a contratações externas ou às formalizações internas, mas, se bem gerida, também oferece base para estruturas de governança que respeitam a cultura familiar e promovem eficiência e sustentabilidade (Miller; Le Breton-Miller, 2014). Alguns estudos (Berlingeri, 2018; Nolli *et al.*, 2019) trazem em seu título e seu contexto o peso sobre a preservação da riqueza emocional, mas em se tratando de organizações, a chave estar

em gerir com estratégia e não necessariamente em preservar toda essa riqueza, aproveitando seus benefícios sem cair em limitações que comprometam o negócio.

Diante do exposto, a riqueza socioemocional não deve ser entendida como barreira, mas como lente interpretativa indispensável para compreender decisões em empresas familiares. A tomada de decisão influenciada pela RSE pode ser vista como escolhas estratégicas, como já dito, orientadas pela preservação de valores afetivos e identitários, mesmo que contrariem critérios econômicos tradicionais (Gómez-Mejía *et al.*, 2007; Berrone *et al.*, 2012). Esse paradoxo – entre emoção e racionalidade – é central para a análise crítica das empresas familiares, pois evidencia que sua longevidade depende da capacidade de articular, de forma equilibrada, o peso dos ativos emocionais com as exigências de profissionalização e adaptação ao mercado (Miller; Le Breton-Miller, 2014).

Não obstante, a compreensão da sucessão em empresas familiares não pode ser desvinculada da RSE, pois é justamente nesse momento de transição que as tensões entre emoção e racionalidade se tornam mais visíveis. A sucessão envolve não apenas a substituição de líderes, mas a transmissão de valores, identidade e cultura (Handler, 1994; Gersick *et al.*, 1997). Esse processo é, portanto, um campo de prova para a RSE: quanto maior o apego da família empresária aos ativos emocionais, maior a resistência em abrir espaço para mudanças estruturais, sejam elas a entrada de gestores externos, a adoção de práticas de governança ou mesmo a inovação tecnológica. Ward (2011) lembra que a transição geracional nunca é apenas um movimento administrativo, mas um fenômeno social e afetivo que exige novas competências. Assim, compreender como a RSE influencia a sucessão significa entender por que algumas famílias priorizam a preservação do legado, mesmo em detrimento da competitividade, enquanto outras buscam articular continuidade com adaptação.

A perplexidade da sucessão evidencia uma das principais contradições da RSE: proteger valores familiares pode fortalecer a identidade organizacional, mas também pode cristalizar práticas que dificultam a evolução do negócio. Miller *et al.* (2006) cunharam a expressão “congelamento temporal” para descrever a tendência de algumas empresas familiares de permanecerem presas a modelos de gestão herdados do fundador, os quais, apesar de terem sido eficazes no passado, tornam-se inadequados frente às mudanças do mercado. Borges e Okubo (2023) confirmam esse fenômeno ao mostrar que líderes fundadores, quanto mais tempo permanecem no comando, mais resistentes se tornam ao risco, reforçando a cultura de preservação. Essa

resistência, embora proteja a coesão interna, pode comprometer a competitividade futura. A sucessão, nesse contexto, torna-se um momento crítico para “descongelar” práticas, abrindo espaço para que a nova geração introduza inovações sem perder de vista o legado.

Outro aspecto fundamental da sucessão é a transferência não apenas de cargos e propriedade, mas também de narrativas e significados. Pereira *et al.* (2013) discutem o peso do “mito do fundador”, em que a figura do empreendedor original se confunde com a identidade da empresa. Esse vínculo simbólico dificulta o desprendimento necessário para a sucessão, já que a saída do fundador representa, muitas vezes, um risco percebido à continuidade da história familiar. Sharma (2004) acrescenta que, para além das questões racionais de gestão, a sucessão exige lidar com dimensões emocionais como o medo do fundador de perder relevância ou a insegurança da nova geração em corresponder às expectativas. A literatura contemporânea, portanto, tem enfatizado que preparar a sucessão requer desenvolver competências emocionais, não apenas técnicas. O sucesso desse processo depende de como a família articula a RSE com práticas de governança capazes de equilibrar tradição e renovação.

Além disso, a sucessão é um dos principais pontos em que a profissionalização das empresas familiares se torna inevitável. Miller e Le Breton-Miller (2014) argumentam que a longevidade das organizações depende da capacidade de combinar valores familiares com estruturas formais de gestão, como conselhos consultivos, acordos de sócios e planos de sucessão. A resistência a tais mecanismos, muitas vezes sustentada pela RSE, pode dificultar a consolidação de práticas que garantem eficiência e transparência. No entanto, quando bem administrada, a RSE pode ser convertida em vantagem, pois cria um forte senso de missão compartilhada, que dá legitimidade às mudanças necessárias. Gusenbauer *et al.* (2023) mostram que sucessores que conseguem integrar inovação gerencial com os valores herdados são mais bem-sucedidos em promover a continuidade. Assim, a sucessão não deve ser vista como ruptura, mas como reinterpretção do legado à luz dos novos contextos de mercado.

Em última análise, a sucessão deve ser compreendida como um processo em que a riqueza socioemocional funciona simultaneamente como recurso e desafio, exigindo estratégias capazes de articular vínculos afetivos familiares com exigências racionais da gestão. Essa reflexão nos leva a um questionamento central: até que ponto as empresas familiares conseguem equilibrar a preservação de seu legado emocional com a necessidade de adaptação e inovação para garantir sua relevância nas próximas gerações?

3 CONCLUSÃO

A literatura evidencia que a riqueza socioemocional (RSE) constitui um constructo central para compreender a dinâmica de empresas familiares, influenciando decisões estratégicas, sucessão e preservação do legado. A RSE integra dimensões emocionais e identitárias, moldando escolhas que vão além de critérios econômicos imediatos e atravessam diferentes estágios da vida dos membros da família. Decisões orientadas pela RSE, como manutenção do controle familiar, valorização da identidade organizacional e condução planejada da sucessão, refletem a interação entre necessidades afetivas, vínculos familiares e objetivos de longo prazo da organização.

Ao mesmo tempo, a análise teórica revela um paradoxo: embora a RSE fortaleça a coesão e a continuidade, seu excesso pode limitar a inovação, a profissionalização e a adaptação da empresa aos desafios do mercado. Essa dualidade demonstra que compreender a RSE como lente interpretativa é fundamental para estudar o comportamento estratégico em empresas familiares, destacando como valores emocionais e racionais se articulam nas decisões organizacionais.

Finalmente, o ensaio sugere que a RSE deve ser considerada não apenas como fator positivo ou negativo isolado, mas como elemento estruturante que sustenta vínculos, identidade e legado familiar, ao mesmo tempo em que impõe desafios para a sustentabilidade e a competitividade do negócio. A reflexão teórica proposta aponta para a necessidade de aprofundar estudos que integrem psicologia do desenvolvimento, teorias organizacionais e governança familiar, visando compreender como a RSE influencia decisões estratégicas e sucessórias ao longo do tempo.

4 REFERENCIAS

BERLINGERI, M. M. Competências socioemocionais e mercado de trabalho: um estudo para o caso brasileiro. 2018. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2018. Disponível em: https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/96/96131/tde-17092018-115134/publico/MatheusMBerlinger_Corrigida.pdf. Acesso em: 30 set. 2025.

BERRONE, P., CRUZ, C., GÓMEZ-MEJÍA, L., LARRAZA-KINTANA, M. Socioemotional wealth and corporate responses to institutional pressures: Do family-controlled firms pollute less? *Administrative Science Quarterly*, v. 55, p.82-113, 2010. DOI: [10.2189/asqu.2010.55.1.82](https://doi.org/10.2189/asqu.2010.55.1.82).

- BERRONE, P., CRUZ, C., GÓMEZ-MEJÍA, L. R. Socioemotional wealth in family firms: theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. **Family Business Review**, v. 25, n. 3, p. 258-279, 2012. DOI: [10.1177/0894486511435355](https://doi.org/10.1177/0894486511435355)
- BORGES, A. F.; OKUBO, T. P. Sucessão e Profissionalização da Gestão na Empresa Familiar: Estudo de Caso. **Revista de Ciências da Administração**, v. 25, n. 65, p. 1-20, 2023. DOI: <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2023.e78879>
- BOWEN, M. *Family therapy in clinical practice*. Jason Aronson: Northvale, 1978.
- BUCHWEITZ, M. J. R.; CRUZ, A. P. C. BARBOSA, M. A. G.; PEREIRA, T. A. A riqueza socioemocional e o declínio em uma empresa familiar: um estudo da Guerra S.A. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 18, n. 2, p. 231-258, 2019. Disponível em: <https://periodicos.unoesc.edu.br/race/article/view/23702/15878>. Acesso em: 20 agosto 2025
- CHUA, J. H.; CHRISMAN, J. J.; SHARMA, P. Defining the family business by behavior. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 23, n. 4, p. 19-39, 1999. DOI: <https://doi.org/10.1177/104225879902300402>
- COLLIN, C.; BENSON, N.; GINSBURG, J.; GRAND, V.; LAZYAN, M.; WEEKS, M. *O livro da psicologia*. 2ª Ed., 2016 – 22ª reimpressão, 2025.
- CYERT, Richard M.; MARCH, James G. *A behavioral theory of the firm*. 2. ed. Cambridge, MA: Blackwell Business, 1992. Disponível em: <https://archive.org/details/behavioraltheory0000cyer>. Acesso em: 3 set. 2025.
- DEBICKI, B.J., KELLERMANN, F.W., CHRISMAN, J.J., PERSON, A. W., SPENCER, B. A. Development of a socioemotional wealth importance (SEWi) scale for family firm research. **Journal of Family Business Strategy**, v. 7, n.1, p. 47-57, 2016. DOI: [10.1016/j.jfbs.2016.01.002](https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2016.01.002).
- EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308385>
- ERIKSON, E. H. *Infância e Sociedade*. 2.Ed. Traduzido. Zahar editores, 1953. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/88493228/Infancia-e-Sociedade> Acesso em: 3 set. 2025.
- FAMA, E. F.; JENSEN, M. C. Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, v. 26, n. 2, p. 301–325, 1983. DOI: <https://doi.org/10.1086/467037>.
- GERSICK, K. E.; DAVIS, J. A.; HAMPTON, M. M.; LANSBERG, I. De geração para geração: ciclo de vida da empresa familiar. São Paulo: Negócio, 1997. 308 p
- GÓMEZ-MEJIA, L. R., HAYNES, K. T., NUÑEZ-NICKEL, M., JACOBSON, K.J.L., MOYANO-FUENTES, J. Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from spanish olive oil mills. **Administrative Science Quarterly**, v. 52, n. 1, p. 106–137, 2007. DOI: <https://doi.org/10.2189/asqu.52.1.106>
- GUSENBAUER, M., SCHWEIGER, N., MATZLER, K.; HAUTZ, J. Innovation through tradition: the role of past knowledge for successful innovations in family and non-family firms. **Family Business Review**, v. 36, n. 1, p. 17-36, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1177/08944865221147955>

HANDLER, W. C. Succession in family firms: a mutual role adjustment between entrepreneur and next-generation family members. **Family Business Review**, v. 7, n. 3, p. 283-297, 1994. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1994.00283.x>.

HAUCK, J., SUESS-REYES, J., BECK, S., PRUGL, R., e FRANK, H. Measuring socioemotional wealth in family-owned and – managed firms: A validation and short form of the FIBER Scale. **Journal of Family Business Strategy**, v. 7, p. 133-148, 2016. DOI: [.org/10.1016/j.jfbs.2016.08.001](https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2016.08.001)

JENSEN, Michael C.; MECKLING, William H. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, v. 3, n. 4, p. 305-360, 1976. DOI: [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X).

KUSER, Bruno Lucchesi. *A influência da riqueza socioemocional nas decisões de investimento em empresas familiares brasileiras*. 2022. 193 f. Dissertação (Mestrado em Administração) — Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2022. Disponível em: <https://acervodigital.ufpr.br/handle/1884/77785>. Acesso em: 28 set. 2025.

MARIN, A. H., SILVA, C. T., ANDRADE, E. I. D.; BERNARDES, J.; FAVA, D. C. Competência socioemocional: conceitos e instrumentos associados. **Revista brasileira terapias cognitivas**, v. 13, n. 2, 2017. DOI: <https://doi.org/10.5935/1808-5687.20170014>

HAUCK, J., SUESS-REYES, J., BECK, S., PRUGL, R., e FRANK, H. Measuring socioemotional wealth in family-owned and – managed firms: A validation and short form of the FIBER Scale. **Journal of Family Business Strategy**, v. 7, p. 133-148, 2016. DOI: [.org/10.1016/j.jfbs.2016.08.001](https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2016.08.001)

MILLER, D., LE BRETON-MILLER, I., LESTER, R. H. Family firm governance, strategic conformity and performance: Institutional versus strategic perspectives. **Organization Science**, 2012. DOI: 10.1287/orsc.1110.0728.

MILLER, D.; LE BRETON-MILLER, I.; SCHOLNICK, B.; ZEBALLOS, F. Strategies for family firm longevity: **Governance and succession**. **Journal of Business Venturing**, v. 21, n. 2, p. 105–123, 2006. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2005.04.001>.

MILLER, D., LE BRETON-MILLER, I., LESTER, R. H. Family firm governance, strategic conformity and performance: Institutional versus strategic perspectives. **Organization Science**, 2012. DOI: 10.1287/orsc.1110.0728.

MILLER, D., LE BRETON-MILLER, I. Deconstructing socioemotional wealth. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 38, n. 4, p. 713-720, 2014. DOI: 10.1111/etap.12111

NOLLI, J. G. ; AMES, A. C.;; BECK, F. ; MUCCI, D.M.. Preservação da riqueza socioemocional e a profissionalização em empresas familiares: são realmente objetivos opostos? In: **XIX USP International Conference in Accounting**, 2019, São Paulo. Anais FIPECAFI, 2019. Disponível em: <https://congressousp.fipecafi.org/anais/19UspInternational/Artigos-Download/1543.pdf>. Acesso em: 30 setembro 2025

PEREIRA, A. C. S., VIEIRA, E. S., GARCIA, A. A., & ROSCOE, M. T. A. Desconstrução do mito e sucessão do fundador em empresas familiares. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 17, n. 6, p. 520–539, 2013. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552013000500002>.

SHARMA, P. An Overview of the Field of Family Business Studies: current status and directions for the future. *Family Business Review*, v. 17, n.1, p. 1-36, mar. 2004. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2004.00001.x>

WARD, J. L. *Keeping the family business healthy: How to plan for continuity, growth, and family leadership*. Palgrave Macmillan, 2011.